

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM:
“AİLE”NİN ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

**Tezi Hazırlayan
Selen OFLAZER**

**Tezi Yöneten
Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN**

Doktora Tezi

**Eylül-2014
KAYSERİ**

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM:
“AİLE”NİN ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

(Doktora Tezi)

**Tezi Hazırlayan
Selen OFLAZER**

**Tezi Yöneten
Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN**

**Bu çalışma; Erciyes Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından
SOBT-07-24 kodlu proje ile desteklenmiştir.**

**Eylül-2014
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Selen OFLAZER

İmza:

YÖNERGEYE UYGUNLUK

“Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim:“Aile”nin Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı Doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Öneresi ve Tez Yazma Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Selen OFLAZER

Danışman

Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Osman UNUTULMAZ

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN danışmanlığında **Selen OFLAZER** tarafından hazırlanan “Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim: “Aile”nin Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü **İşletme** Anabilim Dalında **Doktora** tezi olarak kabul edilmiştir.

12/09/2014

JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN
Üye : Prof. Dr. Ekrem ERDEM
Üye : Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Üye : Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU
Üye : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 19/09/2014 tarih ve 24... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

19/09/2014
Prof. Dr. Lütfullah CEBECİ
Enstitü Müdürü



TEŞEKKÜR

“Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim” başlıklı doktora tez çalışmam meşakkatli bir dönemin sonucunda ortaya çıktı. Bu dönemin tamamlanması, beni her anlamda destekleyen çok değerli kişilerin katkıları ile mümkün olmuştur. Burada onlara şükranlarımı sunabilmekten dolayı mutluluk duyuyorum. Öncelikle tez çalışmam sürecinde fikir aşamasından itibaren bana yol gösteren, katkılarını hiçbir zaman esirgemeyen, tezimle ilgili yaşanan zorluklarda bana destek olan, beni sadece doktora çalışmam ile ilgili konularda değil, her anlamda yönlendiren danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan’a çok teşekkür ederim.

Bilgi, tecrübe ve uzmanlığıyla bana her türlü desteği ve yardımı gösteren ve kıymetli vaktini ayıran değerli hocam Prof. Dr. Mahmut Özdevecioğlu’na, farklı bir bakış açısı kazanmamı sağlayan ve katkısını hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Şevki Özgener’e, tez çalışmasının teorik ve uygulama kısımlarının şekillenmesinde katkıları olan Prof. Dr. Ekrem Erdem ve Prof. Dr. Uğur Yozgat’a teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bana her anlamda destek olan aileme şükranlarımı sunarım. Bugünlere gelmemi sağlayan, doktora çalışmalarım sürecinde zorlaşan hayatımı kolaylaştıran, her türlü zorluk karşısında varlıkları ile güç kazandığım annem ve babama sonsuz teşekkür borçluyum. Bana minik aklı ve kalbiyle destek olan kızım Zeynep’in çabalarını hiçbir zaman unutmayacağım. Kızıma da sonsuz teşekkür ediyor ve ona iyi bir rol model olabilmeyi diliyorum.

Çalışmanın tüm ilgililere faydalı olmasını dilerim.

Selen OFLAZER

Kayseri, 2014

AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM:“AİLE”NİN ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Selen OFLAZER
Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Doktora Tezi, 2014
Danışman: Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

ÖZET

Aile işletmeleri tüm dünyada ekonominin temel dinamikleridir. Aile işletmeleri, aile işletmesi olmayan işletmelere göre daha yüksek performans göstermekle beraber performanslarını uzun süre devam ettirmek ve işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak konusunda başarı gösterememektedirler. Aile işletmelerinin kurucudan sonraki nesillere başarı ile devredilmesi ve işletmenin devamlılığının sağlanması ancak aile işletmesinin, aile ve işletme alt sistemlerinden oluşan bir sistem yaklaşımı ile ele alınması ile mümkündür. Aile işletmesi bu iki alt sistemin değerleri ve amaçları ile uyumlu ve yine her ikisinin ihtiyaçlarını karşılayacak bir yaklaşımla yönetilmediği sürece devamlılığın sağlanması mümkün değildir.

Stratejik yönetim işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri konusunda temel metot ve araçları sunmaktadır. Aile işletmeleri stratejik yönetim süreçlerinden faydalanarak varlıklarını sürdürmelerine imkân sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirebilirler. Aile, işletmenin hemen hemen tüm karar ve faaliyetleri üzerinde etkili bir faktördür. Dolayısı ile stratejik yönetim, aile işletmeleri için ancak aile işletmesine has faktörler ile entegre edilerek uygulandığında tam olarak fayda sağlayacaktır.

Bu kapsamda araştırmanın amacı aile işletmelerinde, ailenin stratejik yönetim faaliyetleri üzerine etkisini belirlemektir. Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve 20 yıldan uzun süre önce kurulmuş olan 96 aile işletmesinde anket çalışması yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ailenin, stratejik planlama çalışmaları ve stratejik yönelim üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örnekleme yer alan işletmelerin stratejik planlama çalışmaları ve stratejik yönelimlerinin, algılanan performans üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar çerçevesinde hem

bu alanda yapılacak çalışmalar için yol göstermeye yönelik hem de aile işletmeleri sahip ve yöneticilerine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Aile etkisi, Kaynak Temelli Teori, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Stratejik Yönelim

**STRATEGIC MANAGEMENT OF THE FAMILY BUSINESS: AN EMPIRICAL
INVESTIGATION OF FAMILY EFFECT**

Selen OFLAZER

Erciyes University, Social Sciences Institute

Ph. D. Program Thesis, 2014

Supervisor: Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞRAN

ABSTRACT

Family businesses are the fundamental components of the economy all over the world. Family businesses have higher performance than non family businesses, unfortunately they can not sustain high performance and survive among generations. Survival of family businesses is possible only if they are handled as a system that has family and business subsystems. Survival can not be ensured if values and needs of both subsystem are not considered through management process.

Strategic management offers substantial methods and tools for businesses to gain competitive advantage. Family businesses can achieve longevity by strategic management. Family has significant impact on business, thus family businesses must integrate family related factors in to strategic management to achieve success.

In this context main purpose of this study is to investigate family affect on strategic planning and strategic orientation. An empirical study is held in Kayseri Organized Industrial Zone with 96 family businesses which are established at least 20 years ago. Result showed that family is as a significant factor on strategic planning and strategic orientation. In addition significant effect of strategic planning and strategic orientation on perceived performance is determined. Results will guide both academicians and practitioner who are interested on family effect.

Key Words: Family Effect, Resource Based Theory, Strategic Management, Strategic Planning, Strategic Orientation

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK.....	ii
KABUL VE ONAY	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI VE

AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

1.1. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖNEMİ.....	6
1.2. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI	9
1.3. AİLE İŞLETMELERİ ÇALIŞMALARINDA GÜNCEL TARTIŞMALAR	19
1.4. AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI	24
1.4.1. Aile İşletmelerinin Sahip Oldukları Avantajlar	25
1.4.1.1. Kültür.....	25
1.4.1.2. Kişisel Olarak Kendini İşletmeye Adamak	26
1.4.1.3. Ailenin Sahip Olduğu İtibar ve Tanınmışlık Düzeyi.....	26
1.4.1.4. Güven ve Çalışanların Bağlılığının Yüksek Olması	26
1.4.1.5. Süreklilik ve Amaçlara Odaklanma	27
1.4.1.6. Sosyal Hassasiyet	27
1.4.1.7. Güven.....	28
1.4.1.8. Hızlı Kararlar Alabilme, Esneklik ve Dinamizm	28

1.4.1.9. Aile Şirketlerinin Ülkelerine Olan Bağılılıkları	28
1.4.2. Aile İşletmelerinin Sahip Oldukları Dezavantajlar	29
1.4.2.1. Çıkar Çatışmaları	29
1.4.2.2. Kar Elde Etme Konusunda Yeterli Disipline Sahip Olmama	30
1.4.2.3. Yeniliğe Açık Olmama ve Durağan Pazarlama Anlayışı	31
1.4.2.4. Nepotizm	31
1.4.2.5. Yetkinin Merkezileştirilmesi	32
1.4.2.6. Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi	33
1.4.2.7. Kuşak Çatışması	33
1.4.2.8. Aile Üyeleri Arasında Rekabet ve Güç Mücadeleleri	34
1.4.2.9. Yönetimi Devretme Krizi	34
1.4.2.10. Kurumsallaşamama ve Profesyonel Yönetim Kadrosu Oluşturamama	35
1.4.2.11. Finansal Sorunlar	35
1.5. AİLE İŞLETMELERİ MODELLERİ	36
1.5.1. Bir Sistem Olarak Aile İşletmeleri	36
1.5.2. Aile Sistemi İle İş Sistemi Arasındaki Denge	38
1.5.3. Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli	42
1.5.4. Üç-Boyutlu Gelişme Modeli	45
1.5.4.1. Mülkiyet Boyutu	46
1.5.4.2. Aile Boyutu	48
1.5.4.3. İşletme Gelişim Boyutu	49
1.6. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖNEMLİ KONULAR	51
1.6.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma	51
1.6.1.1. Kurumsallaşma	52
1.6.1.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma	58
1.6.1.2.1. İşletme Anayasası	60
1.6.1.2.2. Profesyonelleşme	60
1.6.1.2.3. Örgüt Yapısı	61
1.6.1.2.4. Yetki Devri ve Yetkilendirme	61

1.6.1.2.5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	62
1.6.1.2.6. Karar Alma Şekli.....	62
1.6.1.2.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	62
1.6.2. Aile İşletmelerinde Kültür	65
1.6.2.1. Aile İşletmesi Kültürü Modelleri.....	72
1.6.2.1.1. Paternalistik Kültür.....	73
1.6.2.1.2. Bırakınız Yapsınlar Kültürü	74
1.6.2.1.3. Katılımcı Kültür	74
1.6.2.1.4. Profesyonel Kültür	75
1.6.2.2. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliğin Sağlanması İçin Kültürel Değişim	76
1.6.3. Aile İşletmelerinde Yönetimin Yeni Nesillere Devri	78
1.6.3.1. Devir Süreci.....	83
1.6.3.2. Devir Planı.....	86

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE “AİLE” DEĞİŞKENİ

2.1. ÖRGÜT ARAŞTIRMALARINDA İHMAL EDİLEN BİR DEĞİŞKEN “AİLE”	89
2.2. AİLE SİSTEMİNİN AİLE İŞLETMESİNE ETKİSİ	92
2.2.1. Kaynak Temelli Yaklaşım	92
2.2.2. Ailesellik.....	103
2.2.2.1. Aileselliğin Kaynakları.....	111
2.2.2.2. Stratejik Rekabet Üstünlüğü Yaratıcı Bir Unsurlar Olarak Ailesellik	117
2.2.2.3. Aile İşletmelerinde Ailenin İşe Etki Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Model: Güç, Deneyim ve Kültür (A-GDK) Modeli.....	123

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

3.1. STRATEJİK YÖNETİM	131
3.2. AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM	133
3.2.1. Aile İşletmelerinin Üstünlük ve Zayıflıkları.....	136
3.2.2. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci	138

3.2.2.1. Ailenin Stratejik Yönetim Sürecine Etkisi	141
3.2.2.2. Aile İşletmelerinde Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	143
3.2.2.3. Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama	145
3.2.2.4. Strateji Seçimi	154
3.2.2.5. Aile İşletmelerinde Stratejilerin Uygulanması	161
3.2.2.6. Aile İşletmelerinde Stratejik Kontrol	165
3.3. TÜRKİYE’DE AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	165

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE AİLENİN STRATEJİK YÖNETİM FAALİYETLERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	168
4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI	170
4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	170
4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	170
4.3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	172
4.3.3. Veri Toplama Yöntemi	177
4.3.4. Ölçekler	178
4.3.4.1. Aile İşletmelerinde Güç, Deneyim ve Kültür (A-GDK) Ölçeği	178
4.3.4.2. Stratejik Planlama Çalışmaları Ölçeği	180
4.3.4.3. Stratejik Yönelim Ölçeği	181
4.3.4.4. Algılanan Performans ölçeği	182
4.3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi	182
4.3.6. Araştırmanın Bulguları	183
4.3.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler	183
4.3.6.1.1. Araştırmaya Katılan İşletmelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	183
4.3.6.1.1.1. İşletme Yaşı	183
4.3.6.1.1.2. İşletme Ölçeği	183
4.3.6.1.1.3. Sektör	183

4.3.6.1.1.4. Anketi Yanıtlayan Kişinin Görevi	184
4.3.6.1.1.5. Anketi Yanıtlayan Kişinin Eğitim Durumu	185
4.3.6.1.1.6. Sahiplik yapısı	186
4.3.6.1.1.7. Stratejik Plan.....	186
4.3.6.1.2. Yapılandırılmış Değişkenler İçin Tanımlayıcı İstatistikler.....	187
4.3.6.1.2.1. Aile İşletmelerinde Güç, Deneyim, Kültür (A-GDK) İçin Tanımlayıcı İstatistikler	187
4.3.6.1.2.1.1. Güç İndeksi Bileşenleri ve Güç İndeksi Hesaplaması.....	187
4.3.6.1.2.1.1.1. İşletme Hisselerinin Ne Kadarına Aile/Aileler Sahiptir?	187
4.3.6.1.2.1.1.2. Yönetim Kurulu Üye Sayısı	188
4.3.6.1.2.1.1.3. Yönetim Kurulunda Aile Dışı Üye Varlığı	188
4.3.6.1.2.1.1.4. Yönetim Kurulu Etki İndeksi	188
4.3.6.1.2.1.1.5. İcra Kurulu	189
4.3.6.1.2.1.2. Deneyim İndeksi Bileşenleri ve Deneyim İndeksi Hesaplaması	190
4.3.6.1.2.1.2.1. Aile İşletmesinin Sahibi Olan Nesil	190
4.3.6.1.2.1.2.2. Aile İşletmesini Yöneten Nesil	190
4.3.6.1.2.1.2.3. Yönetim Kurulunda Yer Alan Nesil	191
4.3.6.1.2.1.2.4. Deneyim Etki İndeksi	191
4.3.6.1.2.1.3. Kültür Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri.....	191
4.3.6.1.2.2. Stratejik Planlama Çalışmaları İçin Tanımlayıcı İstatistikler	192
4.3.6.1.2.3. Stratejik Yönelim İçin Tanımlayıcı İstatistikler	194
4.3.6.1.2.4. Algılanan Performans İçin Tanımlayıcı İstatistikler	196
4.3.6.2. Değişkenler Arası Korelasyonlar	196
4.3.6.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular	198
4.3.6.3.1. Model 1: Aileselliğin-Stratejik Planlamaya Etkisi.....	198
4.3.6.3.2. Model 2: Aileselliğin-Stratejik Yönelime Etkisi	201
4.3.6.3.3. Model 3: Stratejik Planlama Çalışmalarının-Algılanan Performansa Etkisi	206

4.3.6.3.4. Model 4: Stratejik Yönelimin Algılanan Performansa Etkisi	207
4.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ TARTIŞILMASI	208
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	219
KAYNAKÇA	225
MAKALELER	227
EK.....	249
ÖZGEÇMİŞ.....	254

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
A-GDK	: Aile İşletmelerinde Güç, Deneyim ve Kültür
çev.	: Çeviren
Ed.	: Editörler / Edited by
f	: Frekans
p	: Güvenilirlik Katsayısı
PPS	: Paralel Planlama Süreci
SS	: Standart sapma
n	: Örneklem Sayısı
Ort	: Ortalama
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
Vol.	: Volume (Cilt)
TDK	: Türk Dil Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. 1965-1994 Yılları Arasında Yapılan Aile İşletmesi Tanımları.....	13
Tablo 1.2. Ailenin Dâhil Olma Düzeyine Göre Aile İşletmesi Tanımları.....	15
Tablo 1.3. Aile İşletmeleri Kültürü Modelleri.....	72
Tablo 2.1. İşletme Kaynaklarının Sınıflandırılması	97
Tablo 3.1. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	137
Tablo 3.2. Paralel Planlama Sürecinin Amaçları	151
Tablo 4.1. İşletme Yaşı.....	183
Tablo 4.2. İşletme Ölçeği	183
Tablo 4.3. İşletmelerin Sektörel Dağılımları	184
Tablo 4.4. Ankete Yanıt Verenlerin Görev Dağılımları.....	185
Tablo 4.5. Ankete Yanıt Verenlerin Eğitim Durumu	185
Tablo 4.6. İşletmenin Sahiplik Yapısı	186
Tablo 4.7. Stratejik Plan Varlığı.....	186
Tablo 4.8. Yazılı Stratejik Plan	186
Tablo 4.9. Planların Zaman Ufku	187
Tablo 4.10. Ailenin Sahip Olduğu Hisse Oranı.....	187
Tablo 4.11. Yönetim Kurulu Üye Sayısı	188
Tablo 4.12. Yönetim Kurulunda Aile Dışı Üye Varlığı	188
Tablo 4.13. Yönetim Kurulu Etkisi	189
Tablo 4.14. İcra Kurulu Varlığı.....	189
Tablo 4.15. Aile İşletmesinin Sahibi Olan Nesil.....	190
Tablo 4.16. Aile İşletmesini Yöneten Nesil	190
Tablo 4.17. Yönetim Kurulunda Yer Alan Nesil	191
Tablo 4.18. Deneyim İndeksi Dağılımı	191
Tablo 4.19. Kültür Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri	192

Tablo 4.20. Stratejik Planlama Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri	193
Tablo 4.21. Stratejik Yönelim Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri	194
Tablo 4.22. Algılanan Performans Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri	196
Tablo 4.23. Değişkenler Arası Korelasyonlar	197
Tablo 4.24. Aileselliğin Stratejik Planlama Bileşenlerine Etkisi (H1 Grubu Hipotezlerin Testi)	198
Tablo 4.25. Aileselliğin Stratejik Planlamada Katılıma Etkisi (H2 Grubu Hipotezlerin Testi)	199
Tablo 4.26. Aileselliğin Stratejik Planlamada Biçimselleşmeye Etkisi (H3 Grubu Hipotezlerin Testi)	200
Tablo 4.27. Aileselliğin Agresif Olmaya Etkisi (H4 Grubu Hipotezlerin Testi)	201
Tablo 4.28. Aileselliğin Analizci Olmaya Etkisi (H5 Grubu Hipotezlerin Testi)	202
Tablo 4.29. Aileselliğin Savunmacı Olmaya Etkisi (H6 Grubu Hipotezlerin Testi) ...	203
Tablo 4.30. Aileselliğin Gelecek Yönelimli Olmaya Etkisi (H7 Grubu Hipotezlerin Testi)	204
Tablo 4.31. Aileselliğin Risk Alabilmeye Etkisi (H9 Grubu Hipotezlerin Testi)	205
Tablo 4.32. Stratejik Planlama Çalışmalarının Algılanan Performansa Etkisi (H10 Grubu Hipotezlerinin Testi)	206
Tablo 4.33. Stratejik Yönelimin Algılanan Performansa Etkisi (H11 Grubu Hipotezlerinin Testi)	207

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Aile İşletmeleri Yazının İlişkili Olduğu Akademik Alanlar.....	10
Şekil 1.2. Aile İşletmeleri Çıkmazı.....	38
Şekil 1.3. Aile Sistemi ile İş Sisteminin Farklı Amaçları	39
Şekil 1.4. Dengesiz durum 1: İş öncelikli	40
Şekil 1.5. Dengesiz durum 2: Aile öncelikli	41
Şekil 1.6. Aile sistemi ile İş sisteminin başarılı bir şekilde dengede olduğu durum	42
Şekil 1.7. Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli	43
Şekil 1.8. Aile İşletmelerinde Üç-Boyutlu Gelişme Modeli.....	46
Şekil 2.1. Kaynak Temelli Yaklaşım ve Endüstri Çekiciliği Modeli	93
Şekil 2.2. Aile İşletmesi Sistemi ve Ailesellik.....	105
Şekil 2.3. Bütünleşmiş Sistem Modeli	106
Şekil 2.4. Aileselliğin Boyutları	108
Şekil 2.5. Sosyal Sermaye Perspektifinden Ailesellik: Aile İşletmelerinin Kaynakları ve Kabiliyetleri.....	109
Şekil 2.6. Ailesellik Kaynakları Modeli	115
Şekil 2.7. İşletme Kaynakları Bazında Aile İşletmesi Süreçleri.....	120
Şekil 2.8. Strateji Analizinde Kaynak Temelli Yaklaşım	121
Şekil 2.9. Aileselliğin Stratejik Değerlendirilmesi ve Rekabet Üstünlüğü.....	122
Şekil 2.10. A-GDK Güç Ölçeği Boyutları	124
Şekil 2.11. A-GDK Deneyim Ölçeği Boyutları	125
Şekil 2.12. A-GDK Kültür Ölçeği Boyutları	127
Şekil 2.13. A-GDK Ölçeği	128
Şekil 3.1. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci.....	139
Şekil 3.2. Paralel Planlama Süreci	150
Şekil 3.3. Paralel Planlama Süreci Çerçevesinde İş Stratejisinin Seçimi	160

Model 1: Aileselliğin Stratejik Planlama Çalışmalarına Etkisi	172
Model 2: Aileselliğin Stratejik Yönelime Etkisi	173
Model 3: Stratejik Planlama Çalışmalarının Algılanan Performansa Etkisi	176
Model 4: Stratejik Yönelimin Algılanan Performansa Etkisi	176
Şekil 4.1. Deneyim.....	180
Şekil 4.2. Model 1- Aileselliğin Stratejik Planlama Üzerindeki Etkisi (H1-H2-H3 Grubu Hipotezler).....	214
Şekil 4.3. Model 2- Aileselliğin Stratejik Yönelim Üzerindeki Etkisi (H4-H5-H6-H7-H9 Grubu Hipotezler).....	216
Şekil 4.4. Model 3- Stratejik Planlama Çalışmalarının Algılanan Performans Üzerindeki Etkisi (H10 Grubu Hipotezler)	218
Şekil 4.5. Model 4- Stratejik Yönelimin Algılanan Performans Üzerindeki Etkisi (H11 Grubu Hipotezler).....	218

GİRİŞ

İşletmelerin temel amaçları yaşamlarını sürdürebilmek ve rekabet edebilmektir. Yönetim-Organizasyon yazını, ekonominin temeli olan “işletme”leri bu amaçlar doğrultusunda çeşitli boyutlar açısından incelemektedir. İşletmelerin incelenmesinde kullanılan yaklaşımlardan bir tanesi, işletmelerin çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmasıdır. Bu sınıflandırmalar çerçevesinde farklı yapıdaki işletmelerin hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için neler yapması gerektiğine ilişkin çeşitli görüşler, yöntemler ve yaklaşımlar öne sürülmektedir. Bunlardan birisi de işletmelerin “sahiplik” yapılarına göre sınıflandırılmalarıdır. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilme ve rekabet edebilmeleri açısından en önemli etkenlerden birisi “işletmenin sahipliği” ve “işletmenin yönetimi”dir. Sahiplik yapısına göre yapılan bir sınıflandırma olarak ifade edebileceğimiz “aile işletmeleri” konusu da yönetim ve organizasyon alanında önemli araştırma konularından birisi olmuştur. Çünkü aile işletmelerinde sahiplik ve yöneticilik yapısı, işletmelerin stratejik kararları üzerinde önemli etkilerde bulunmaktadır.

Aile işletmeleri tüm ulusal ekonomilerin temeli ve en karmaşık ekonomik birimdirler. Dünya çapında faaliyet gösteren şirketlerin bile büyük çoğunluğu aile işletmeleri olarak tanımlanabilmektedir. Ekonomik sistemlerin bel kemiği olarak ifade edilebilecek olan aile şirketlerinin önemini daha iyi anlayabilmek için, günümüzde aile işletmelerinin hem sayısal olarak toplam işletmeler içindeki oranını hem de milli gelire katkısını incelemek faydalı olacaktır. ABD’deki işletmelerin %96’sı, İtalya’da %99’u, İspanya’da %80’i, İngiltere’de %75’i ve İsviçre’de %90’ı aile şirketleridir. Avrupa Birliği ülkelerinde 100’den az işçi çalıştıran aile işletmelerinin tüm işletmeler içindeki oranı % 99,4’dür ve bu işletmeler toplam işgücünün % 56,2’sini istihdam etmektedirler. Amerika’da milli gelirin %40’ını, istihdamın %60’ını sağlayan aile şirketleridir.¹ Türkiye’deki aile işletmelerinin, toplam işletmeler içindeki oranının %90-95’i arasında

¹ Masatoğlu, Harun; “Aile Şirketleri ile İlgili Bulgular”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul, Nisan 2006, s.265.

olduğunu söylemek mümkündür. Bu oranlar aile işletmelerinin hem ulusal ekonomilerde hem de dünya ekonomisindeki önemini kanıtlamaktadır.

Aile işletmeleri konusu, yönetim ve organizasyon alanı başta olmak üzere işletmecilik yazınında uzun dönemden beri çalışılmaktadır. Bununla beraber yapılan çalışmaların pek çoğunda genel kapsamlı bir aile işletmesi tanımı kullanılmış ve aile işletmeleri kendi içerisinde farklılıkları itibarıyla incelenmemiştir. 2000’li yıllardan itibaren bu alanda yapılan çalışmalarda bakış açısı değişmeye başlamıştır. Aile işletmelerini anlamaya çalışırken kullanılan tanımlar tartışmaya açılmıştır ve tüm dünya ekonomisinin önemli bir bölümünü oluşturan aile işletmelerinin tek bir başlık altında toplanmasının, bu tür işletmeleri anlamak için yeterli olmayacağı ifade edilmeye başlanmıştır. Her aile işletmesinin, işletmenin sahibi olan “aile” nedeniyle kendine has dinamikleri olan yapılar olarak ele alınması gerektiği görüşü kabul görmüştür. Aile işletmeleri alanının kendine ait teorik alt yapıya sahip bir alan haline gelebilmesi de ancak işletmelerin bu bakış açısı ile incelenmesi ile mümkündür.

Habberson ve Williams (1999) kaynak temelli teori çerçevesinde aile işletmelerinde ailenin, işletme için rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayacak nadir bir kaynak olarak değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Buna göre “bir aile işletmesinde aile, ailenin üyeleri ve işletme arasındaki sistem etkileşimlerinin sonucu olarak ortaya çıkan nadir kaynaklar demeti” olarak ele alınmalıdır. Bu kaynaklar demeti “ailesellik” olarak adlandırılmıştır.² Kavram yazında kabul görmekle beraber aileselliğin kaynaklarının neler olduğu ve bunların nasıl tespit edileceği konusundaki çalışmalar henüz başlangıç aşamasındadır. Aile üyelerinin işletmeye bağlılıkları ve kendini adanmışlıkları, ailenin itibarı, düşük işlem maliyetleri, paydaşlarla güçlü ilişkiler gibi aile işletmelerine has çeşitli hususlar aile işletmeleri için rekabet üstünlüğü yaratmaktadır. Ayrıca aile işletmelerinde, ailenin işletmeye hangi düzeyde ve ne kadar etki ettiği de önemlidir. Aile işletmelerine has dinamikleri anlayabilmek için bu kaynakları tespit edebilmeye yönelik çalışmalara ihtiyaç vardır.

Ailesellik çerçevesinde özellikle ailenin işletmeye etkisini tespit edebilmek konusu önem arz etmektedir. Ancak bu etkinin nasıl tespit edilebileceği konusunda da tartışmalar devam etmektedir.

² Timothy G. Habbershon; Mary L. Williams; “A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms”, *Family Business Review*, Vol.12, No.1, 1999, p.11

Aile işletmelerinin en önemli sorunu varlıklarını uzun süre sürdürememeleridir. Patron şirketi olarak kurulan aile işletmelerinin ikinci ve üçüncü nesle geçiş oranı tüm dünyada düşüktür. İşletmelerin varlıklarını uzun süre sürdürebilmeleri ise ancak uzun dönemli bir bakış açısına sahip olmaları ile mümkündür. Stratejik yönetim işletmelerin uzun dönemde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için metotlar ve araçlar sunmaktadır. Stratejik yönetimin önerdiği metotlar aile işletmeleri için de yol gösterici niteliktedir. Ancak bu tür işletmeler için, aile işletmesi olmaktan kaynaklanan özellikler nedeniyle stratejik yönetim süreçleri gözden geçirilmelidir. Stratejik yönetimin tüm aşamalarında aile ile ilgili değişkenler dikkate alınmalıdır. Stratejik yönetim, aile işletmelerine ancak bu bakış açısı ile hareket edildiğinde rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

Aronoff (1997) stratejik değişimi benimseyen ve genç kuşakları bu stratejik değişim sürecinde birer kaynak olarak gören aile işletmelerinin başarılı olma ihtimalinin, değişimi geleneksel yöntemlerle gerçekleştirmeye çalışan aile işletmelerine göre çok daha fazla olduğunu belirtmektedir. Aile ile işletmenin amaçları, değerleri ve üstünlükleri dikkatli ve disiplinli bir şekilde birbirine entegre edilebilir ise aile işletmeleri çok yüksek başarı elde edebilirler.³ Dolayısı ile stratejik yönetimin günümüzde aile işletmeleri için hayati önem arz ettiğini ve bu konuda yapılacak çalışmaların aile işletmelerinin gelişimine katkıda bulunacağını belirtmek mümkündür. Bu nedenle, çalışmanın temel konusu aile işletmelerinde stratejik yönetim olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmanın temelde iki amacı vardır. Birincisi aile işletmelerinde stratejik yönetim konusunun teorik olarak incelenmesidir. Bu çerçevede kaynak temelli teoriye dayanarak ailenin, aile işletmeleri için nasıl rekabet üstünlüğü yaratacak bir kaynağa dönüştürülebileceği incelenmiş ve stratejik yönetim süreci özellikle aile işletmelerine has koşullar itibarıyla ele alınmıştır. Aile işletmelerinde ailenin incelemeye tabi tutulması son yıllarda gündeme gelen bir yaklaşımdır ve bu konuda yapılan çalışmalar oldukça yenidir. Bu nedenle araştırmanın teorik çerçevesinin aile işletmeleri yazınına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

³ Craig E. Aronoff, *Preparing Your Family Business for Strategic Change*, Business Owner Resources, August 1997, s.2

Çalışmanın ikinci amacı ise ampirik bir çalışma ile aile işletmelerinde ailenin stratejik yönetim faaliyetleri üzerine etkisini incelemektir. Aile işletmeleri yazınında hem ailenin etkisini belirlemek hem de aile işletmelerinde stratejik yönetim konusunda az sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu nedenle ampirik çalışmadan ile elde edilecek sonuçların yazına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca elde edilecek sonuçların aile işletmesi sahip ve yöneticilerinin de stratejik yönetime farklı bir bakış açısı ile bakmalarını sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile işletmelerinin tanımı ve önemi üzerinde durulmuş, aile işletmeleri alanındaki güncel tartışmalara değinilmiş, aile işletmelerinin sahip olduğu avantaj ve dezavantajlar, sistem modeli çerçevesinde aile işletmeleri modelleri ve aile işletmeleri alanında önemli başlıklar olan kurumsallaşma, kültür ve yönetimin yeni nesillere devri konuları incelenmiştir.

İkinci bölümde aile değişkeni incelenmiştir. Ailenin, aile işletmelerinde neden önemli olduğuna değinilmiş, aile sisteminin iş sistemine nasıl etki edeceği kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde ele alınmıştır. Rekabet üstünlüğü elde etmek konusunda aileselliğin nasıl nadir bir kaynağa dönüştürülebileceğine yer verildikten sonra aileselliği ölçmek için kullanılan araçlardan Aile İşletmelerinde Güç, Deneyim ve Kültür modeli incelenmiştir.

Üçüncü bölümde aile işletmelerinde stratejik yönetim konusu incelenmiştir. Bu bölümde aile işletmelerinin sahip olduğu üstünlük ve zayıflıklara değinilmiş ve ardından aile işletmelerinde stratejik yönetim süreci ele alınmıştır. Ailenin stratejik yönetime etkisi genel olarak ele alındıktan sonra, aile işletmelerinde amaç ve hedeflerin belirlenmesi, stratejik planlama, strateji belirleme, stratejileri uygulama ve stratejik kontrol konularına yer verilmiştir.

Son bölümünde ise aile işletmelerinde stratejik yönetim başlıklı ampirik çalışmaya yer verilmiştir. Ampirik çalışma dört alt amaç çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bunlar; (1) Ailenin, işletmenin stratejik planlama çalışmaları üzerindeki etkisinin incelenmesi, (2) Ailenin, işletmenin stratejik yönelimi üzerindeki etkisinin incelenmesi, (3) Aile işletmelerinde stratejik planlama çalışmalarının performans üzerindeki etkisinin incelenmesi, (4) Aile işletmelerinde stratejik yöneliminin performans üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu dört amaca yönelik araştırma modelleri kurulmuş ve

hipotezler oluşturulmuştur. Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve kuruluş yılı 1993 ve öncesi olan sanayi işletmelerinin araştırma evrenin oluşturduğu çalışmada anket yöntemi ile toplanan veriler, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI VE AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

İşletmelerin temel amaçları yaşamlarını sürdürebilmek ve rekabet edebilmektir. Yönetim-Organizasyon yazını, ekonominin temeli olan “işletme”leri bu amaçlar doğrultusunda çeşitli boyutlar açısından incelemektedir. İşletmelerin incelenmesinde kullanılan yaklaşımlardan bir tanesi işletmelerin çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmasıdır ve farklı yapıdaki işletmelerin hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için neler yapması gerektiğine ilişkin çeşitli görüşler, yöntemler ve yaklaşımlar öne sürülmektedir. Bu sınıflandırmalardan birisi de işletmelerin “sahiplik” yapılarına göre sınıflandırılmalarıdır. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilme ve rekabet edebilmeleri açısından en önemli etkenlerden birisi “işletmenin sahipliği” ve “işletmenin yönetimi”dir. Sahiplik yapısına göre yapılan bir sınıflandırma olarak ifade edebileceğimiz “aile işletmeleri” konusu da yönetim ve organizasyon alanında önemli araştırma konularından birisi olmuştur. Çünkü aile işletmelerinde sahiplik ve yöneticilik yapısı, işletmelerin stratejik kararları üzerinde önemli etkilerde bulunmaktadır.

1.1. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖNEMİ

Aile işletmeleri tüm ulusal ekonomilerin temelidir ve en karmaşık ekonomik birimdirler.⁴ Aile işletmeleri eski çağlardan beri toplumların ve ekonomik sistemlerin bel kemiğidir ve batı uygarlığının gelişmesinde önemli rol oynamışlardır. Yunan uygarlığının ekonomik faaliyetleri büyük ölçüde ailelerin kontrolünde olmuştur. Bu durum Roma İmparatorluğu, onun arkasından gelen Orta Çağ ve Yeni Dünyanın keşfi döneminde de değişmemiştir. Sanayi devriminin başlangıcını da yine ailelerin

⁴ Alan L. Carsrud; “Understanding the Complex Relationships Between Family, Business and Ownership”, *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, Nisan 2004, s.11.

kontrolünde olan işletmeler gerçekleştirmişlerdir. ABD’de Vanderbilt, Rockefeller, Astor, Carnegie ve Ford aileleri, Avrupa’da Rothchild, Zegna ve Heineken aileleri, Asya’da ise LiKa-Shing, Salim ve Famosa aileleri, aile işletmelerinin önemi anlamak açısından en iyi örneklerdir. Günümüzde de aile üyeleri halen çok sayıda anonim ortaklı, büyük ve modern işletmeleri yönetmektedirler. Ford, Hewlett-Packard ve Wal-Mart bu duruma en iyi örneklerdir.⁵

Floren (1998) aile işletmelerinin tüm dünya üzerindeki toplam sayısına ilişkin en katı tahminlerin %65 ila % 80 arasında değiştiğini ifade etmektedir. Ayrıca İngiltere’deki en büyük 8,000 işletmenin %76’sının, Avustralya’daki özel sektör işletmelerinin %80’inden fazlasının, Şili’deki tüm işletmelerin %75’inin, Almanya’daki tüm işletmelerin %80’inin, İtalya’da 20-500 çalışan istihdam eden işletmelerin %80’inin, İspanya’da satış rakamları 2 milyon \$’ı aşan işletmelerin % 80’inin ve Hollanda’daki işletmelerin %83’ünün aile işletmesi olduğu görülmektedir.⁶

ABD’de aile işletmelerinin tüm işletmeler arasındaki oranı %90, gayri safi milli hâsılaya katkısı %49’dur, istihdamın %59’unu sağlamaktadırlar ve yeni işlerin %78’i aile işletmeleri tarafından ortaya çıkarılmaktadır.⁷ Bunun yanında aile işletmeleri sadece küçük ölçekli işletmeler değildir. Fortune 500’deki işletmelerin %35’i aile işletmesidir.⁸

Neubauer ve Lank (1998) aile işletmelerinin konumlandıkları bölgedeki ekonomik kalkınmanın en önemli lokomotifleri olduğunu ifade etmektedirler. Bu işletmeler istihdam sağlamakta, vergilerini düzenli ödeyebilen sayılı işletmeler arasına girebilmekte ve ülkelerinin ekonomik kriz dönemlerinde ihtiyaç duyulan hızı ve esnekliği gösterebilmektedirler.

La Porta, Lopes-de-Silanes ve Shleifer (1999) gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde yaptıkları kapsamlı bir çalışmada, aile kontrolünde olan işletme oranının

⁵ Barbara Bird, Harold Welsch, Joseph H. Astrachan, David Pistrui, “Family Business Research: The Evolution of an Academic Field”, *Family Business Review*, Vol. 15, No. 4, December 2002, p. 337

⁶ Roberto H. Flören, “The Significance of Family Business in the Netherlands”, *Family Business Review*, Vol. 11, No. 2, 1998, p.122.

⁷ Melisa Carey Shanker, Joseph H. Astrachan, “Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the U.S. Economy”, *Family Business Review*, Vol. 9, No.2,1996, s.107

⁸ Stacy Perman, “Taking the Pulse of Family Business”,

http://www.businessweek.com/smallbiz/content/feb2006/sb20060210_476491.htm, Erişim Tarihi: 23.02.2014

ülkelere göre önemli ölçüde farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Örneğin ABD ve İngiltere’de ki büyük ölçekli işletmelerin pek çoğu, çok sayıdaki yatırımcıyı temsil eden profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Ancak bu ülkelerin dışına çıkıldığında özellikle hissedarları koruma konusundaki yasaların yetersiz olduğu ülkelerde, büyük ölçekli işletmelerin bile hissedarlarının kontrolleri altında olduğunu ve bu hissedarların çoğunlukla aileden (kurucu veya kurucunun akrabaları) kişiler olduğunu tespit etmişlerdir.

Aile işletmelerinin ne denli baskın olduğuna ilişkin en dikkat çekici örneklerden bir tanesi İsveç ekonomisinin yaklaşık %43’ünü kontrolleri altında tutan Wallenberg Ailesidir. On bir milyon nüfusa sahip Ekvatorda ise Noboa ailesi yaklaşık üç milyon insanı istihdam etmektedir. Becht ve Mayer (2000) Avrupa ülkelerini inceledikleri çalışmalarında, İngiltere dışındaki ülkelerde, aile işletmelerinin ekonomide önemli yeri olduğunu belirtmişlerdir. Claessens, Djankov ve Lang (1999) Doğu Asya’da dokuz ülkede yaptıkları bir analizde, 10 büyük ailenin pazara hâkim sektörlerin yarısını kontrol ettiklerini tespit etmişlerdir. Davis, Pitts ve Cormier (2000) ise Basra Körfez bölgesinde yaptıkları araştırmada bölgenin gayri safi milli hâsılasının yaklaşık %40’nın aile işletmelerinin kontrolü altında olduğunu belirlemişlerdir.

Türkiye’deki aile işletmelerinin tüm işletmeler içindeki oranına ilişkin farklı kaynaklarda farklı rakamlara rastlanılmıştır. Carsrud (2006) bu oranı %99, Hasatoğlu (2004) %95, Erdoğan (2004) ise %85 olarak belirtmiştir. Bu araştırmacılar tarafından elde edilen sonuçlar farklılıklar göstermesine rağmen Türkiye’deki aile işletmelerinin, toplam işletmeler içindeki oranının %90’ın üzerinde olduğunu söylemek mümkündür.

Türkiye’de aile işletmelerinin büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır ancak dünya sıralamasında yer alan aile işletmeleri de bulunmaktadır. Family Business Magazine tarafından “Dünyanın En Büyük 100 Aile Şirketi” sıralamasında 2008 yılı itibarıyla Türk şirketlerinden Koç Holding 21., Hacı Ömer Sabancı Holding ise 76. sırada yer almıştır.⁹ Türkiye’de ise İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl ilan edilen Türkiye’nin “En Büyük Beş Yüz İşletmesi”nin yaklaşık %90’ı aile işletmesidir.

⁹ “The World’s Largest Family Businesses”,
http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/channels/articles/the_worlds_largest_family_businesses/1, erişim tarihi: 20.07.2011

Aile işletmeleri tüm dünyada ve Türkiye’de hem toplam işletme sayısı içindeki oran itibarı ile hem gayri safi hâsılaya ve istihdama katkı oranı ile büyük önem arz etmektedirler. Özellikle kriz dönemlerinde yatırımlarından vazgeçmeyen girişimcilerin başında olduğu aile işletmeleri, dünya ekonomisinin bel kemiğini oluşturmaktadır.

1.2. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

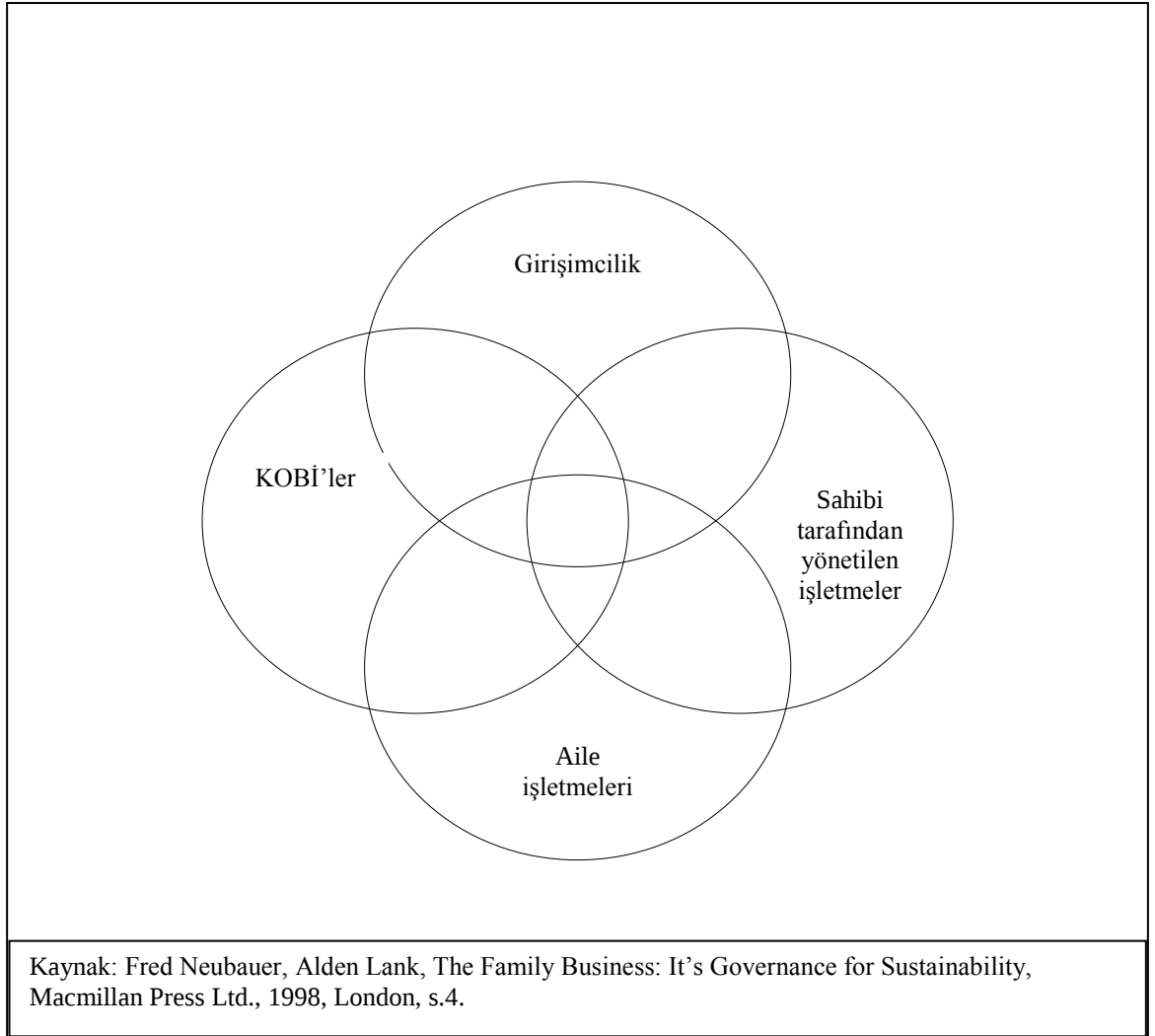
Aile işletmeleri çalışmalarında yaşanan en büyük sıkıntı, aile işletmelerinin tanımlanması ve sınıflandırılması konusunda henüz yazında bir görüş birliğinin olmamasıdır. Handler (1989) aile işletmesi araştırmacılarının çözmesi gereken birinci ve en önemli probleminin aile işletmesini tanımlamak olduğunu¹⁰ belirtmiştir ve aradan uzun zaman geçmesine rağmen bu sorun hala ortadan kalkmamıştır. Günümüzde halen aile işletmesi için genel kabul görmüş bir tanım yapılamamıştır. Oysa aile işletmeleri çalışmalarını anlamlı kılabilmek için, bu çalışmaları kendine has özellikleri ile diğerlerinden ayırmayı amaçlayan bir teorik yaklaşım olmalıdır. Aksi takdirde bu tür çalışmaları diğer işletme çalışmalarından ayırmaya gerek kalmaz.¹¹ Dolayısı ile aile işletmeleri konusunda yapılacak bir çalışmada en temel konu çalışmanın hangi tanım kapsamında yapılacağına belirtilmesi olmalıdır.

Aile işletmeleri konusunda yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların Şekil 1.1’de ki gibi dört temel alana yayıldığı görülmektedir. Bu alanlar çeşitli bölgelerde birbirleri ile kesişmektedirler, ancak bu durum aile işletmeleri yazınına katkı sağlamamaktadır. Araştırmacıların kendi çalışma alanlarında kalmak konusundaki eğilimleri ağır basmaktadır ve çoğu çalışmalarında diğer alanlarla bağlantılar kurmak konusunda çaba göstermemektedir. Bunun sonucunda aile işletmeleri yazını açısından ortaya çıkan temel sorun ise, bu tür işletmeler için dört alanda da kabul gören bir tanım yapılmamış olmasıdır.

¹⁰ Wendy C. Handler, "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses", *Family Business Review*, Vol.2, No.3, 1989, ss.257-276.

¹¹ Jess H. Chua, James J. Chrisman; Pramodita Sharma; "Defining the Family Business by Behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23 No. 4, 1999, s.23

Şekil 1.1. Aile İşletmeleri Yazının İlişkili Olduğu Akademik Alanlar



Aile işletmeleri alanında farklı çalışmaları kıyaslayarak bir teori oluşturmak konusunda en cesaret kırıcı noktalardan birisi de, çalışmaların çok fazla sayıda farklı tanıma dayalı olarak gerçekleştirilmiş olmasıdır. Dolayısı ile sadece geniş kapsamlı genellemeler yapılabilmektedir.¹² Bu duruma bağlı olarak hangi işletmelerin aile işletmesi olarak ele alınacağı, hangilerinin alınmayacağı; eğer dünya ekonomilerinde aile işletmelerinin oranı %80-%90 oranında olduğu ifade ediliyor ise, aile işletmeleri çalışmalarını özellikli kılacak unsurların ne olacağı konusunda tartışmalar halen devam etmektedir.

¹² Fred Neubauer, Alden Lank, *The Family Business: It's Governance for Sustainability*, Macmillan Press Ltd., 1998, s.4.

Aile işletmeleri yazını incelendiğinde farklı yazarların kullandıkları tanımlarda yer alan ortak noktalar şöyle sıralanabilir:¹³

- Ailenin sahip olduğu sermayenin miktarı,
- İşletmenin sahibi olan ailenin yönetim veya diğer kadrolarda istihdam düzeyi,
- Üst düzey kadrolarda veya diğer pozisyonlardan aile dışı kişilerin varlığı,
- Gelecekte ailenin işe dâhil olmasına ilişkin niyetin düzeyi,
- İşletmenin sahibi olan aileden kaç neslin işletmede yer aldığı,
- Yönetim ve/veya sahiplikte kaç ailenin bulunduğu,
- Ailenin, işletmenin kontrolünü profesyonellere bırakma isteği,
- Aile dışı bir çalışanın, işletmenin aile işletmesi olduğunu kabul edip etmediği,
- İşletmenin sahiplik ve/veya yönetiminin, doğrudan işletmenin kurucusunun soyundan gelen kişiler tarafından sürdürülüp sürdürülmediği,
- İşletmenin büyüklüğü, özellikle de çalışan sayısı.

Donelley (1964) tarafından aile işletmeleri için yapılmış olan en eski ve kapsamlı tanıma göre, bir işletmenin aile işletmesi olarak kabul edilebilmesi için şirkette aileden en az iki neslin bulunması ve bu bağlantının hem şirketin politikaları üzerinde hem de ailenin ilgi alanları ve amaçları üzerinde etkili olması gerekmektedir. Bu tür bir bağlantı aşağıdaki koşullardan bir veya birkaçı sağlandığında oluşmaktadır: ¹⁴

- Aile ilişkisinin özellikle yönetimin devri söz konusu olduğunda önemli bir faktör olarak ortaya çıkması,
- Şu anki veya bir önceki yönetim kurulu başkanının eşi veya çocuklarının yönetim kurulunda olmaları,
- Şirketin önemli kurumsal özelliklerinin bir aile ile özdeşleşmesi ve bunların yazılı belgeler veya şirketin informal gelenekleri arasında tanımlanabilmesi,

¹³ Neubauer ve Lank, pp.5-6

¹⁴ Robert G. Donelley, “*The Family Business*”, *Family Business Sourcebook*, (Ed. Craig E. Aronoff, Joseph H. Astrachan, John L. Ward), Family Enterprise Publishers, Georgia, 2002, s.4

- Bir aile üyesinin hareketlerinin, şirket yönetimiyle olan formal bağı ile ilişkisi önemli olmaksızın, şirketinin itibarını yansıtması veya yansıttığının düşünülmesi,
- Aileden olan kişilerin hisse senetlerini, özellikle zarar edildiği dönemlerde, finansal nedenlerin ötesinde korumak zorunda hissetmeleri,
- Aile üyesinin şirket içindeki pozisyonunun, onun aile içindeki pozisyonunu da etkilemesi,
- Bir aile üyesi kendi kariyeri ile ilgili plan yaparken, şirket ile olan akrabalık bağının değişmeyeceği gerçeğini kabul ederek hareket etmesi.

Yukarıda belirtilen hususlar dikkate alındığında, aile işletmeleri yazınında sıklıkla karşılaşılan “bir ailenin geçimini sağlamak üzere kurulmuş işletme”, “hisselerin belirli bir oranından fazlasının bir ailenin elinde bulunduğu işletme” gibi bir tanımlama aile işletmelerini anlatmak konusunda oldukça yetersiz ve aşırı genelleştirilmiş bir tanımlama olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pek çok akademik alanda çalışmalar belirli bir tanıma dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Aile işletmeleri yazınında ise neredeyse hemen her çalışmada, birbirlerinden çok küçük farklılıklar ile ayrılmış olsalar bile farklı tanımla karşılaşılabilmektedir. Tablo 1.1’de 1965-1995 yılları arasında bu alandaki önemli çalışmalarda farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlar görülmektedir. Bu tanımlar yaşanan kavram kargaşasının da bir göstergesidir.

Tablo 1.1. 1965-1994 Yılları Arasında Yapılan Aile İşletmesi Tanımları

Yazar	Tanım
Donnelley, 1964	En azından aileden iki neslin yer aldığı ve bu bağlantının şirketin politikaları ve ailenin ilgi ve amaçların üzerine karşılıklı etki ettiği yapılardır.
Bernard, 1975	Pratikte kontrolün tek bir ailenin üyeleri tarafından gerçekleştirildiği girişimdir.
Barnes ve Hershon, 1976	Kontrolle dayalı sahiplik bir kişi veya tek bir ailenin bireylerinin elindedir.
Alcorn, 1982	İster sahiplik, ister ortaklık, isterse de şirket şeklinde olsun kâr amacı güden bir ilişkidir. Eğer hisselerin bir kısmı halka açık ise, aile aynı zamanda işletmeyi çalıştırıyor olmalıdır.
Davis, 1983	Şirketin politikaların ve yönünün bir kişi veya daha fazla aile birimi tarafından önemli derecede etkilendiği işletmelerdir. Bu etki sahiplik ve bazen de aile üyelerinin yönetimde yer almaları ile olmaktadır.
Rosenblatt vd.,1985	Sahiplik veya kontrolün önemli oranda tek bir aileye ait olduğu ve aileden iki veya daha fazla üyenin sürekli veya zaman zaman doğrudan dâhil olduğu işletmelerdir.
Davis ve Tagiuri, 1985	İşletmenin yönünün iki veya daha fazla aile üyesi tarafından belirlendiği işletmelerdir.
Pratt ve Davis, 1986	Geniş bir ailenin iki veya daha fazla üyesinin şirketin yönünü akrabalık ilişkileri, yönetimdeki rolleri veya sahiplik haklarına dayalı olarak etkiledikleri şirketlerdir.
Stern, 1986	Bir veya iki ailenin sahip olduğu ve yürüttüğü şirketlerdir.
Babicky, 1987	Bir fikri olan ve bu fikri geliştirmek için çalışan bir veya birkaç kişi tarafından, genellikle sınırlı sermaye ile kurulan ve sahipliğin devamı ile büyüyen bir tür küçük ölçekli işletmedir.
Lansberg, Perrow, Rogolsky, 1988	Tek bir ailenin sahiplik üzerinde yasal kontrol yetkisi olan şirketlerdir.
Handler, 1989	Liderliğin geçişi ile ilgili temel uygulama kararları ve planların, yönetimde veya yönetim kurulunda yer alan aile üyelerinin etkisi altında belirlendiği şirketlerdir.
Leach vd., 1990	Oy hakkına sahip hisselerinin %50'sinden fazlasının bir aile ve/veya tek bir aile grubu tarafından etkin bir şekilde kontrol edildiği ve/veya üst yönetimin önemli bir oranının aynı aile tarafından oluşturulduğu şirketlerdir.
Dreux, 1990	Şirketin yönetimi üzerinde önemli derecede etkisi olan veya belirli şekilde davranmaya zorlayabilen bir veya daha fazla aile tarafından kontrol edilen ekonomik girişimdir.
Donckels ve Frohlich, 1991	Şirket hisselerinin en az %60'ının aile üyelerine ait olduğu işletmelerdir.
Lyman, 1991	Şirketin sahipliğinin tamamen aile üyelerinde olduğu, sahiplerden en az birinin şirkette çalıştığı ve diğer bir aile üyesinin ya şirkette çalıştığı ya da resmi olarak çalışmasa bile şirket işlerine yardım ettiği şirketlerdir.
Gallo ve Sveen, 1991	Tek bir ailenin şirketin sermayesinin çoğunluğuna sahip olduğu ve şirketi kontrol ettiği yapılardır.
Holland ve Oliver, 1992	Yönetim veya sahiplik ile ilgili kararların bir veya birden çok ailenin etkisi altında olduğu şirketlerdir.

Welsch, 1993	Sahipliğin belirli bir ailede toplandığı, sahipler ve sahiplerin akrabalarının yönetim sürecine dâhil edildiği şirketlerdir.
Churchill ve Hatten, 1993	Şirketin yönetiminin daha büyük olandan, daha küçük olan aile üyesine geçtiği veya geçeceği işletmelerdir.
Carsrud, 1994	Şirketin sahipliğinin ve politikalarını belirleme yetkisinin “akrabalık bağı olan bir grup” tarafından gerçekleştirildiği az ortaklı şirkettir.
Kaynak: Chua, Jess H.; James J. Chrisman; Pramodita Sharma; “Defining the Family Business by Behaviour”, Entrepreneurship Theory and Practice , Vol. 23 No. 4, 1999, s.21.	

Birbirlerinden bazen çok küçük nüanslar ile, bazen de büyük uçurumlar ile ayrılan tanımlar sadece araştırmaların kıyaslanmasını değil, bütüncül bir teori oluşturulmasını da zorlaştırmaktadır. Aile işletmeleri ile ilgili olarak ortaya çıkan farklı yaklaşımlar ve yapılan farklı tanımlamalar nedeniyle aile işletmelerinin pek çok davranışı açıklanamamıştır veya sadece bir kısmı açıklanabilmiştir. Farklı yaklaşımlar nedeniyle aile işletmeleri araştırmalarının sonuçlarını genelleştirmek çok zor bir hale gelmiştir. Ayrıca kusursuz bir aile işletmesi tanımı yapmak konusunda karşılaşılan güçlükler, örnekleme konuları, doğru grup kıyaslamaları (aile işletmeleri ile küçük ölçekli işletmeleri kıyaslamak gibi) ve istatistikler elde edebilmek için doğru ölçümler (örneğin ölçek geliştirme) yapmak gibi pek çok metodolojik sorun ortaya çıkartmaktadır.¹⁵ Ayrıca bir tanım hangi unsur ölçülmek isteniyor ise, onu ölçebilmeli ve güvenilir araştırma sonuçları elde edilmesini sağlamalıdır.¹⁶ Tüm bunların sonucunda ortaya çıkan karmaşa, aile işletmeleri araştırmalarının güvenilirliği konusunda zihinlerde soru işaretleri yaratmakta ve aile işletmeleri alanının akademisyenler ve profesyoneller tarafından eleştirilmesine neden olmaktadır.¹⁷ Bu eleştirel yaklaşım aile işletmelerinin tüm işletmeler içindeki oranının %90’ların üzerinde olduğu Türkiye’de de söz konusudur. Aile işletmelerinin tamamı genel tanımlar kapsamında ele alındığı için farklı konulardaki uygulamaların kıyaslanması güç olmaktadır. Oysaki aile işletmeleri anlamlı kriterlere göre kategorize edilmeli ve farklı kategoriler arasında ne tür farklılıklar olduğu incelenmelidir.

Farklı tanımlar kullanıldığında aynı veriler ile birbirinden çok farklı sonuçlar elde edilebilir. Örneğin Westhead vd.(1997) farklı kriterlere dayalı olarak, aynı veri seti ile

¹⁵ Kosmas Smyrnios, George Tanewski, Claudio Romano, “Development of a Measure of the Characteristics of Family Business”, *Family Buiness Review*, Vol. 11, No.1, March 1998, s.51.

¹⁶ Joseph H. Astrachan; Sabine B. Klein, Kosmas X. Smyrnios, “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem”, *Family Business Review*, Vol. 15, No.1, March 2002, s.46.

¹⁷ Habbershon ve Williams, s.5

yapılan farklı çalışmalar sonucunda İngiltere’deki aile işletmeleri oranının %15 ile %78,5 arasında değişebildiğini göstermişlerdir.¹⁸

Shanker ve Astrachan (2003) aile işletmelerinin ABD ekonomisine yaptığı katkıyı ölçebilmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, öncelikle yazındaki aile işletmesi tanımı sorununa değinmişlerdir. Yazarlar ABD’de aile işletmelerinin toplam işletmeler içindeki oranının %90-98’i arasında değiştiğinin ifade edildiğini, ancak tanımlama ile ilgili sorunlar olduğunu ifade etmişlerdir. Ailenin dâhil olma düzeyine ilişkin yazında yer alan bu farklılıkları ele alarak aile işletmeleri tanımlarını geniş, orta ve dar kapsamlı olarak sınıflandırmışlardır. Bu kapsamda yaptıkları tanımlar Tablo 1.2’de görülmektedir:

Tablo 1.2. Ailenin Dâhil Olma Düzeyine Göre Aile İşletmesi Tanımları

GENİŞ KAPSAMLI TANIM	ORTA KAPSAMLI TANIM	DAR KAPSAMLI TANIM
• İşletmenin stratejik yöneliminde ailenin etkisi • İşletmenin uzun dönemde aileye ait olarak kalması niyeti	• Kurucu ya da onun neslinden gelen kişiler işletmeyi yönetmektedir • Şirket hisseleri üzerinde yasal oy hakkı	• Birden çok nesil işletmede çalışmakta, • Aile, işletmenin sahipliği ve yönetimine doğrudan dâhildir • Birden çok aile üyesinin yönetimde önemli düzeyde sorumluluğu vardır.
↓	↓	↓
Ailenin dâhil olma düzeyi düşük	Ailenin dâhil olma düzeyi orta	Ailenin dâhil olma düzeyi oldukça fazla
Kaynak: Shanker, Melisa Carey, Joseph H. Astrachan, “Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the U.S. Economy”, <i>Family Business Review</i> , Vol. 9, No.2,1996, s.109		

¹⁸ Sabine B Klein, “Family Businesses in Germany: Significance and Structure”, *Family Business Review*, Vol.13, No.3, September 2000, s.158.

Shanker ve Astrachan (2003) ABD’de bu tanımlamalardan yol çıkarak yaptıkları incelemeler sonucunda aile işletmelerinin geniş kapsamlı tanıma göre ele alındığında sayılarının 20,3 milyon, gayri safi milli hâsılaya katkılarının %49, istihdama olan katkılarının %59 ve ülkede yaratılan yeni işlerin %78’inin bu tür işletmelerden kaynaklandığını tespit etmişlerdir. Bunun yanında dar kapsamlı tanıma göre yaptıkları değerlendirmede ise bu tür işletmelerin sayılarının toplam 4,2 milyon, gayri safi milli hâsılaya katkılarının %12, istihdama olan katkılarının %15 ve ülkede yaratılan yeni işlerin %19’unun bu tür işletmelerden kaynaklandığını belirlemişlerdir. Yazarlar elde ettikleri bu sonuçlara göre;

- ABD’de aile işletmeleri sayısının 3 ila 24,2 milyon arasında değişebileceğini,
- Aile işletmelerinde istihdam edilen çalışan sayısının, ülkedeki toplam çalışan sayısı içindeki oranının %27 ila %62’sini oluşturabileceğini,
- Aile işletmelerinin ülkenin gayri safi milli hasılaya olan katkısının %29 ila %64 arasında değişebileceğini tespit etmişlerdir.

Bu çalışma aile işletmesi çalışmalarında aile işletmesi tanımı yapmak ve aile işletmeleri çalışmalarında araştırmanın evreninin belirlemek konusundaki zorlukları vurgulaması açısından dikkat çekicidir.

Aile işletmelerinde, ailenin işletmenin davranışları üzerindeki etkisinin oldukça yüksek olduğu artık pek çok çalışmada kabul görmüş bir gerçektir.¹⁹ Ampirik çalışmalar bu tür işletmelerin nadiren farklılık gösterdiklerini ifade etmekle beraber, artık aile işletmelerinin ailenin işe dâhil olma düzeyi açısından farklılık gösterdikleri kabul görmektedir.

Aile işletmesi kavramı küçük ve büyük ölçekli işletmeleri, kurucu-şirketlerini, birden çok neslin bulunduğu şirketleri, özel veya halka açık şirketleri, genç veya yaşlı şirketleri kapsamaktadır. Aile işletmesi türlerinin çeşitliliği, bir aile işletmesinin ne kadar çok farklı boyut ve özelliğe sahip olabileceğini göstermektedir. Dolayısı ile aile işletmeleri

¹⁹ Bkz. Astrachan, Joseph H.; Shanker A. Zahra, ve Pramodita Sharma , “Family-sponsored ventures”, First Annual Global Entrepreneurship Symposium, http://www.emkf.org/pdf/UN_family_sponsored_report.pdf, erişim tarihi: 28.07.2009 ve Klein, 2000.

ile ilgili olarak yapılacak her çalışmada, aile işletmesi denildiğinde neyin ifade edildiğinin anlaşılabilmesi için aile işletmesi kavramı tanımlanmalıdır.²⁰

Aile işletmeleri tanımlarının odak noktası genellikle aile işletmelerini aile işletmesi olmayan işletmelerden ayırmak olmuştur. Bu yaklaşımla yapılan tanımlamaların pek çoğunda ailenin, işletmelerin vizyonunu ve kontrolünü belirlemek konusundaki önemli rolü ve aile işletmelerine mahsus kaynak ve yeteneklerin yaratılması etrafında dolaştığı görülmektedir.²¹

Farklı nitelikteki tanımlamalar genel olarak üç temel başlık altında toplanabilir. Bunlar içerik, amaç ve formdur. Tanım ve gruplamaların pek çoğu içerik üzerine odaklanmıştır. Daha eski zamanlarda yapılan tanımlarda ağırlık noktası sahiplik, işletmeye sahip olan ailenin yönetime dâhil olması ve nesiller arası geçiş iken, son yıllarda yapılan tanımlamaların odağında aile kültürü yer almaktadır.²²

Pek çok araştırmada, aile işletmesi sınıflandırmasının vakadan vakaya değişen bir durum olduğu yaklaşımı ile açık ve net bir tanım kullanmaktan kaçınılmıştır ve bu durum sorunu daha ciddi hale getirmiştir. Aile işletmeleri kavramının tanımlanması konusunda yaşanan bu zorluklar aile işletmesi ile aile işletmesi olmayan işletmelerin ayrımında yaşanan zorluklara bağlanabilir. Ayrıca ailelerin ve kültürlerin sadece farklı coğrafyalara bağlı olarak değil, zaman içinde değişim gösterdiği gerçeği de bu sorunun çözülmesinde engel oluşturmaktadır. Özellikle ampirik çalışmalarda bu sorunun üstesinden gelmenin bir yolu çalışmaya dahil edilen kişilerin akrabalık ilişkilerinin incelenmesi kadar ilişkilerin düzeyinin ve şeklinin de incelenmesidir. Bir diğer yol ise “aile” denildiğinde ne ifade edildiğinin açık ve net bir şekilde anlatılmasıdır.²³

Bir tanımın fonksiyonel olabilmesi için belirsizlikten uzak ve şeffaf olması gerekmektedir. Örneğin Lea'nın (1998) tanımını uygulamada kullanmak oldukça zordur. Lea'ya göre “bir işletme ailenin ihtiyaçlarından doğuyor, ailenin yetenekleri üzerine inşa ediliyor, onun elleri ve beyni ile çalışıyor ve onun ahlaki-manevi değerleri ile yönlendiriliyor ise, ailenin kararları ile varlığını devam ettiriyor ve bir miras olarak

²⁰ Pieper, T., “Corporate Governance in Family Firms: A Literature Review”, <http://library.nyenrode.nl/INSEAD/2003/2003-097.pdf>, Erişim Tarihi: Temmuz 2008, s.4-5

²¹ Pramodita Sharma, “An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future”, *Family Business Review*, Vol.17, No.1, Mar 2004, s.3.

²² Astrachan, Klein, Smyrnios, s.45

²³ Astrachan, Klein, Smyrnios, s.46

ailenin adı ile çocuklara bırakılıyor ise aile işletmesidir”. Aile işletmesi tanımı hangi boyutlara atıfta bulunuluyor ise, bu boyutları açıkça içermelidir. Bunun ötesinde tanım açık olmalı ve belirsizlikten uzak olmalıdır. Belki de en önemlisi tanım modüler olmalı ve uygulamada güvenilir ve geçerli sonuçlar vermelidir.²⁴

Wortman 1994’de aile işletmeleri yazınında yaptığı kapsamlı çalışmasında “kimse gerçekten aile işletmeleri alanının ne olduğunu veya sınırlarının ne olduğu/olması gerektiğini bilmemektedir” şeklinde yorum yapmıştır. Belki de tanımsal bir açıklık olmaması, alanın sınırlarını çizmek konusunda zorluklar çıkmasına neden olmaktadır. Aile işletmelerinin farklı özelliklerine dayalı ve ailenin işe dâhil olma düzeyi açısından çeşitli tanımlamalar yapmak için çaba gösterildikçe, aile işletmeleri yazınının temel ilgi alanı ve ayırt edici özellikleri de ortaya çıkmaya başlamıştır.

Lansberg (1983) aile bileşeninin, işletmeleri aile dışı yöneticilerin yapmadığı ve yapamayacağı şekilde etkilediğini ve bu farklılığın aile işletmeleri çalışmalarını özellikli kıldığını belirtmektedir. Aile işletmeleri için ayırt edici özellik olarak “ailenin işe etkisi” ifade edilebilir. Ancak ailenin etkisinin ne şekilde inceleneceği ve değerlendirileceği konusunda çok farklı yaklaşımlar ve bunun sonucu olarak farklı aile işletmeleri tanımı söz konusudur.

Chua, Chrisman ve Sharma (1999) aile işletmelerinin tanımlanması konusunda yaşanan sıkıntıların üstesinden gelinebilmesi için teorik ve operasyonel olmak üzere iki farklı tanımlama yapılması gerektiğini ifade etmektedirler. Teorik tanım aile işletmesini, aile işletmesi olmayan işletmelerden ayıracak özellikleri açıkça ortaya koyan bir tanım olmalıdır. Operasyonel tanım ise ölçüm yapmaya uygun bir tanım olmalıdır. Yazarlar bütün çalışmaların başlangıç noktasının teorik tanımlama yapmak olduğunu ancak operasyonel bir tanım olmadan teorik tanımın anlam ifade etmediğini belirtmektedirler. Bu yaklaşımla da aile işletmelerinin teşhis edilmesi, sınıflandırılması ve kıyaslanabilmesine imkân sağlayacağını ifade ettikleri şu teorik tanımlamayı yapmaktadırlar:²⁵ “Aile işletmesi, aynı aileden ya da az sayıdaki ailelerden gelen ve işletmeyi nesiller arasında devretme niyeti ile işletmenin vizyonunu şekillendiren ve bu vizyonun peşinden koşan kişilerden oluşan bir baskın koalisyon tarafından yönetilen

²⁴ Astrachan, Klein, Smyrnios, s.46

²⁵ Chua vd., “Defining the Family Business by..”, s.25

ve/veya idare edilen işletmedir.” Bu tanımda yer alan baskın koalisyon bir örgütte yapılacak tüm işleri kontrol eden örgütsel aktörleri ifade etmektedir.²⁶

Klein (2000) ise farklı kriterlerin bağımsız olarak değerlendirildiği bir modüler bir sınıflama yapmıştır. Burada modüler kavramı ile ifade edilmek istenen, tanımın farklı bölümlerinin (örneğin sahiplik, kontrol ve yönetim gibi) birbirinden bağımsız olarak ifade edildiği ve bu farklı modüllerin farklı ampirik veriler ile gösterildiği bir tanımdır.

Klein (2000) bir ülke ekonomisinde yer alan tüm işletmelerin aile işletmesi ve aile işletmesi olmayan işletmeler olarak gruplandırılması söz konusu ise, bu durumda bir işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanabilmesi için ailenin iş üzerinde etki derecesinin irdelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu etki sahiplik, kontrol veya yönetim gibi aile işletmesini tanımlamakta kullanılan unsurlardan herhangi birisi olabilir. Bu kapsamda aile işletmesini şu şekilde tanımlamıştır: “Bir aile işletmesi, bir veya daha fazla ailenin önemli düzeyde etkisi altında bulunan işletmedir. Aile ise bir çiftin soyundan gelen ve bu çiftin evlilik vasıtasıyla akrabası olan kişilerden oluşmaktadır. Ailenin etkisi ise, ya ailenin işletmenin sermayesinin tamamına sahip olması ya da sahiplik söz konusu olmasa bile bu yokluğun ailenin yönetim kurulunda veya yönetiminde (üst yönetim takımındaki aile üyelerinin oranı) etkin olmak vasıtasıyla giderilmesini ifade etmektedir. Ayrıca, bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi için hisselerin bir kısmının ailede olması gerekmektedir.”

Bu çalışma çerçevesinde aile işletmesi, bir veya daha fazla ailenin önemli derecede etkisi altında olan, bu aile/ailelerin işletme sahipliği ve yönetimine doğrudan dâhil olduğu ve işletmenin geleceğinin bu aile/ailelerin yeni nesillerine devretme niyeti ile şekillendirildiği işletme olarak tanımlanmış ve araştırma bu tanım çerçevesinde yürütülmüştür.

1.3. AİLE İŞLETMELERİ ÇALIŞMALARINDA GÜNCEL TARTIŞMALAR

Yayınlanan makale ve dergi sayısı, aile işletmeleri konusunda program sunan okulların sayısı, aile işletmeleri çalışmalarına destek veren kuruluşların sayısı veya aile işletmeleri konusunda çalışan kuruluşların sayısına bakıldığında, bu alana olan ilginin

²⁶ Chua vd., “Defining the Family Business by...”, s.25

giderek arttığı görülmektedir.²⁷ Ancak aile işletmeleri alanı henüz yönetim yazınında ayrı bir alan olarak kendi teorilerine sahip değildir. Bazı araştırmacılar bunun bir gereklilik olmadığını, mevcut yönetim yazınının aile işletmelerinin sorunları çözmeye yeteceğini ifade etmekte iken aile işletmeleri konusunda uzmanlaşmış bilim insanları bu görüşe karşı çıkmaktadırlar.

Sosyal bilimlerde yapılan herhangi bir profesyonel incelemenin temel amacı, ilgi alanına dâhil olan sosyal dünyayı daha iyi anlamaktır.²⁸ Aile işletmeleri ile ilgilenen araştırmacılar ve uygulayıcılar bu işletme türlerinin davranışlarının altında yatan nedenleri tespit etmek ve yeni bakış açıları kazanmak amacıyla çalışmaktadırlar. Teori, bilgi birikiminin gelişmesinde önemli bir araçtır çünkü gözlenen olaylar arasında ilişki kurulmasını sağlar ve böylece sosyal dünyayı daha iyi anlamayı sağlayacak bir kavramsal çerçeve oluşturur. Yapılan araştırma ile daha önceden var olan araştırmalar arasında bağlantı kurulmasını sağlayarak, bilgi birikiminin kümülatif bir şekilde artmasını ve ileriki zamanda daha etkin bir şekilde kullanılmasına olanak yaratır. Kurt Lewin'in sıklıkla kullanılan "iyi bir teoriden daha pratik bir şey yoktur" ifadesi de teori oluşturma'nın pratik hayattaki önemini belirtmektedir.²⁹

Kuhn (1970) bir bilimsel alanın, çözümlenmesi gereken temel probleminin tanımlanması ve bu probleme yönelik potansiyel çözüm önerilerini sunduğu sürece kendi paradigmalarını yaratabileceğini ifade etmektedir. Bu problemler ve onun çözümleri o alanın bilimsel dergilerinde bulunmakta ve nihayetinde de alanın ders kitaplarında yer almaktadır. Ancak yönetim alanı maalesef iş hayatında aile ile ilişkilendirilmiş problemleri yakın zamana değin önemsiz görmektedir. Dyer (2003) yönetim organizasyon alanındaki çalışmaların aile işletmelerine, hem teorik hem de pratik düzeyde gerekli önemi vermediğini belirtmektedir. Dyer strateji, örgüt teorisi, örgütsel davranış, örgüt geliştirme ve insan kaynakları yönetimi (İKY) konusunda, alanında lider kitapları incelemiş ve sadece bir İKY kitabında aile işletmelerine yer verildiğini tespit etmiştir. Girişimcilik kitaplarının ise en az bir bölümlerini aile

²⁷ Pramodita Sharma, "An Overviev of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future", *Family Business Review*, Vol. 17, No. 1, 2004, s.1

²⁸ Charles Edward Lindblom, David Chen, *Usable Knowledge: Social Science and Scial Pobleml Solving*. New Heaven/London: Yale University Press, 1979, s.8.

²⁹ Sharma, "An Overviev of the Field of ...", s.2

işletmelerine ayırdıklarını tespit etmiştir.³⁰ Dolayısı ile aile işletmeleri teorisi ve uygulamalarının girişimcilik yazını ile ilişkilendirildiği ve birlikte ilerlediği ifade edilebilir.

Schulze ve arkadaşları (2001), Chrisman vd. (1996) tarafından gerçekleştirilen ve 1956 yılından itibaren yönetim alanındaki temel bilimsel dergilerde yayınlanan aile işletmeleri çalışmalarının sayısını inceleyen araştırmayı güncellemiş ve şu rakamlara ulaşmışlardır: Harvard Business Review (17), Entrepreneurship, Theory and Practice (8), Organization (5), Journal of Small Business Management (7), Administrative Science Quarterly (3), Human Relations (3), Sloan Management Review (2), Academy of Management Journal (1), Academy of Management Review (1), Journal of Management (1), Journal of Management Studies (1), Organization Studies (1), and Journal of Business Venturing (2). Bu alandaki çalışmaların pek çoğu aile işletmeleri çalışmalarını yayınlamak amacıyla yayına başlamış olan The Family Business Review’de yer almaktadır.³¹ 2010 yılında yayınlanmaya başlayan Journal of Family Business Strategy ise aile-işletme arasındaki ilişkileri anlayabilmek, ailenin işletmenin stratejileri ve performansı üzerindeki etkilerini inceleyebilmek gibi amaçlarla kurulmuştur ve bu alandaki önemli bir eksikliği kapatmayı hedeflemektedir. Buna göre yönetim alanında önde gelen dergilerin, dünya ekonomisine en önemli katkıyı sağlayan aile işletmeleri çalışmalarına fazla yer vermediğini, aile işletmeleri çalışmalarının ancak kendi alanındaki dergilerde kolaylıkla yer bulabildiğini ifade edilebilir.

Wortman, (1994), aile işletmeleri çalışmalarına temel olacak bir araştırma modeli bulunmadığını ifade etmiştir ve aradan geçen uzun zamana rağmen böyle bir model henüz ortaya konulmamıştır. Günümüzün yönetim teorisi daha çok profesyonel olarak yönetilen halka açık şirketlere odaklanmış durumdadır. Her ne kadar aile işletmeleri tüm dünyada daha baskın olan örgütsel yapı olsalar da, mevcut örgüt teorisinin doğrudan aile işletmelerine uygulanıp uygulanamayacağı konusunda akıllarda soru işaretleri bulunmaktadır.

³⁰ W. Gibb Dyer, Jr., “The Family: The Missing Variable in Organizational Research”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 27, June 2003, pp.402-403.

³¹ William S. Schulze, Michael H. Lubatkin, Richard N. Dino, Ann K. Buchholtz, “Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence”, *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, 2001, pp.112-113.

Aile işletmeleri konusunda bir teori ortaya konulamamasının temel nedeni; aile işletmeleri, onların ekonomik katkıları ve aile dinamikleri konusunda yapılmış olan çalışmaların azlığıdır. Günümüzde halen bu konuda çalışmaların eksikliği ve aile işletmeleri yazının hangi yöne doğru gitmesi gerektiği tartışılmaktadır. Çeşitli çalışmalarda (Schulze vd., 2001; Morck ve Yeung, 2003) aile sistemi ile iş sistemi önemli düzeyde birbiri ile örtüşmesine rağmen “aile” değişkeninin göz ardı edildiği ifade edilmektedir. Hoy (2003) “aile”nin pek çok araştırmada kayıp değişken olduğunu ve mevcut yönetim modellerinin iş hayatındaki fiili uygulamalar ve ekonomik faaliyetlere daha sağlam bir şekilde dayandırılması gerektiğini belirtmektedir. Aile işletmeleri çalışmaları hem bilimsel anlamda desteklenmeli, hem de eğitim programları hazırlanırken dikkate alınmalıdır.³²

Dolayısı ile her ne kadar aile işletmelerini işaret eden çok sayıda araştırma bulunsada, alanda teorik altyapı anlamında eksiklik bulunduğu ifade edilebilir. Dyer (2003) yönetim alanında çalışan araştırmacıların, üzerinde çalıştıkları işletmede güçlü bir aile etkisi olsa bile, bu boyutu genellikle göz ardı ettiklerini ifade etmektedir. Ayrıca mevcut çalışmaların aile işletmelerine genelleştirilemeyeceğini belirtmektedir. Strateji, yönetişim, rekabet avantajı, örgüt kültürü, sosyal sermaye/ağ, gruplar/takımlar, çatışma, liderlik, yönetimin devri, değişim gibi pek çok araştırma alanının “aile” değişkeninden faydalanabileceği ifade edilmektedir. Bunun ötesinde Chua vd.(2003) örgüt teorisi ve strateji alanlarında özellikle “aile işletmesinin” başlı başına bir değişken olarak ele alındığı takdirde önemli faydalar sağlanabileceğini ifade etmektedirler. Çünkü dünyadaki işletmelerin önemli bir kısmı aile işletmesidir ve ailenin bir değişken olarak ele alınması daha farklı sonuçlar elde edilmesini ve anlamlı bir teori oluşturulmasını sağlayacaktır.

Dyer (2003) yönetim yazınında aile işletmeleri konusuna şimdiye değin bu denli az yer verilmesinin temel nedeni olarak, aile işletmelerinde var olan nepotizm ile sahiplik ve kontrolün birbirinden ayrılmamış olması faktörlerinin, bilimsel yönetim anlayışı ile örtüşmediği görüşü olduğunu belirtmektedir. Ailenin işe olan etkisinin olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşüncesi, ailenin varlığının göz ardı edilmesinin bir diğer nedenidir. Tanıma dayalı bu noktadan hareket ederek, aile işletmelerinin etkin olmadığı

³² Frank Hoy, "Legitimizing Family Business Scholarship in Organizational Research and Education." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.27, No.4, 2003, pp.417-422.

ve pazarda rekabet edebilmek konusunda yetersiz oldukları düşünülmektedir. Dyer (2003) aile işletmelerinin araştırmacılar tarafından incelenmeye değmez, artık geçerliliğini kaybetmiş ve modası geçmiş bir örgütsel model olarak görüldüğünü ifade etmektedir ve bu durumu eleştirmektedir.

Litz (1997) ise aile işletmeleri çalışmalarının neden göz ardı edildiğine dair bir takım nedenler öne sürmüştür. Bunlar (1) Büyük ve halka açık şirketler hakkında aile işletmelerine nazaran daha kolay bilgi sahibi olunabileceği, (2) Aile işletmesi olmayan işletmelerle daha kolay işbirliği yapılabileceği ve bu tür işletmelerden elde edinilen bilgilerin daha kolay genelleştirilebileceği, (3) Daha büyük ve halka açık işletmeler üzerinde çalışmanın, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde araştırmacılara daha fazla ödül getireceği inancı olmasıdır.³³ Dolayısı aile işletmeleri konusunda yazında yeterli çalışma olmaması ve bu konuda teori oluşturulamamasının en önemli nedenlerinden birisi aile işletmelerinden bilgi elde etmek konusundaki zorluklardır. Bu alandaki yazını zenginleştirmek ve teori oluşmasını sağlamak hem araştırmacılara hem de aile işletmelerine ciddi fayda sağlayacaktır.

Yönetim yazınında aile işletmelerine ayrılmış küçük bir alanda özellikle yönetim devri, kurumsallaşma ve yönetim kurulları gibi başlıklar ön plana çıkmaktadır. Bu durum aile işletmeleri alanında pek çok başlığın araştırmaya açık olduğunun göstergesidir. Aile işletmeleri yazını, ağırlıklı olarak sürdürülebilirlik konuları ile ilgilenmektedir. Örneğin yönetim ve sahipliğin nesiller arasında geçişi, emeklilik planı, miras paylaşımı gibi konular ön plana çıkmaktadır. Bu tür konular işletmelerin ömründe sadece bir kez gündeme gelmektedir ancak operasyonel konular yani her gün karşılaşılan sorunlarla ilgili konulara daha az önem verilmektedir. Bu tür konular özellikle aile işletmelerinin varlıklarını sürekli devam ettirebilmeleri adına önemlidir. Bu başlıklara örnek olarak aile üyelerinin işletmede istihdam edilmesi, aile içinde çatışma, otoritenin delegasyonu, aile üyesi olmayan çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi gibi başlıklar sıralanabilir.³⁴

Göz ardı edilen diğer bir başlık, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin temeli olan stratejik yönetim uygulamalarıdır. Stratejik yönetim

³³ Dyer, "The Family: The Missing...", p.402

³⁴ Frank Hoy, Trudy G. Verser, "Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 19, 1994, p.10.

yazını oldukça geniş olmasına rağmen aile işletmelerinde stratejik yönetimin dinamikleri, yazında neredeyse yok denecek kadar az sayıda çalışmanın konusu olmuştur. Oysaki stratejik yönetimin temel hareket noktası olan işletmenin vizyonunun, misyonun ve amaçlarının belirlenmesi aşamasında bile ailenin etkisi aile işletmeleri açısından ciddi farklılıklar yaratmaktadır.³⁵

Sharma (2003) aile işletmesi yazınına ilişkin eleştirilere cevap verebilmek ve aile işletmeleri konusunu ayrı bir örgütsel alan haline getirebilmek için ise şu sorulara yanıt bulunması gerektiğini belirtmektedir:

- Aile işletmeleri gerçekten diğer işletme türlerinden farklı mıdır?
- Bu işletme türleri neden özel ilgi gerektirmektedir?

Bu sorulara yanıt verebilmenin yolu aile işletmelerinde “aile” değişkeninin işletmenin temel değerleri, faaliyetleri ve stratejilerini nasıl etkilediğini tespit etmekten geçmektedir. Ancak bu şekilde aile işletmelerine has bir çalışma alanı ortaya çıkabilir. Dolayısı ile aile işletmeleri konusunda özgün bir teori oluşturulabilmesi için, çalışılan konuların kapsamı genişletilmeli, özellikle aile-iş sistemi arasındaki etkileşimi ve ailenin işletme üzerindeki etkisini incelemeye yönelik çalışmaların sayısı artırılmalıdır.

1.4. AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Pek çok dezavantajı olmasına rağmen aile işletmelerinin önemli ve rekabet üstünlüğü sağlayacak avantajlara da sahip oldukları artık günümüzde kabul görmüş bir gerçektir. Ancak bunun yanı sıra aile işletmesi olmaktan kaynaklanan dezavantajlarda aile işletmelerinin hayatta kalabilmesi için dikkat etmeleri gereken unsurlar olarak ele alınmalıdır. Aşağıda aile işletmelerinin sahip oldukları avantajlar ve dikkat edilmesi gereken dezavantajlar incelenmiştir.³⁶

³⁵ Jess H.Chua; James J. Chrisman, Lloyd P. Steier, “Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.27, No.4, 2003, pp.331-332.

³⁶Bu kısım Akdoğan 2000, 34-36; Brice 2005, 30-36; Donnelly 2002, 4-19; Güney, 2008, 111-131; Kets de Vries 1993, 61; Ward ve Aronoff, 2002, 19-20’den derlenmiştir.

1.4.1. Aile İşletmelerinin Sahip Oldukları Avantajlar

Aile işletmelerinin karşı karşıya olduğu pek çok problem olmasına rağmen, aile ilişkileri iyi yönetildiği takdirde, bu tür işletmeler aile işletmesi olmayan işletmelerin sahip olmadığı ve hiçbir zaman olamayacağı pek avantaja sahip olacaktır. Aile işletmelerinde işletmeye karşı bireysel ilginin varlığı ve ailenin uzun dönemli yaşamak konusundaki amaçlarının işletmeye de yansıtılması gibi oldukça önemli avantajlar ortaya çıkmaktadır. Aile onuru kimliği ve gelenekleri ile güçlendirilmiş olmak pek çok aile işletmesinde önemli bir başarı faktörüdür. Bunlar ayrıca aile işletmelerinin sahip oldukları diğer amaçlarında temelini oluşturan unsurlardır. Aile işletmelerinin sahip olduğu temel avantajlar aşağıdaki gibidir:

1.4.1.1. Kültür

Aile üyeleri yaşamları boyunca ebeveynlerinden aile değerlerini öğrenmektedirler. Bir aile işletmesinde ise bu aile değerleri, örgütsel kültürün unsurlarına dönüşmekte ve aile üyeleri bu değerlerden aile dışı üyelere nazaran çok daha fazla etkilenmektedirler. Barney (1986) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın yolunun taklit edilemez bir örgüt kültürü oluşturmaktan geçtiğini belirtmektedir.³⁷ Dolayısı ile başarı odaklı değerlere sahip bir ailenin sahip olduğu aile işletmesinde, aile olmaktan kaynaklanan örgüt kültürü önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Aile üyeleri kendilerini aile işletmeleri ile özdeşleştirmekte ve rekabet üstünlüğünü artırmaya yarayacak bir aile-işletme ağının ortaya çıkmasını sağlamaktadırlar.

Her işletme amaçlarını ve yeteneklerini sağlamlaştırmaya yönelik bir takım değerlerin ve mitlerin olması için çaba göstermektedir. Eğer işletmede aile yönetimi geleneği var ise o zaman bu değerler ve mitlerin daha güçlendiği görülmektedir. İşletmenin kuruluşundan itibaren rehberlik eden temel prensipler, aileden gelen bir yöneticinin şirketin geçmişi ile içinde bulunduğu zaman arasında bağlantı kurmak konusundaki çabaları sayesinde geçerliliğini kaybetmemektedir. Ayrıca aile işletmelerinde, aileden gelen yöneticiler şirketlerindeki büyük çaplı operasyonel değişiklikler sırasında bile şirketin temel değerlerinin ve mevcut dayanışma ortamının zarar görmemesi için çaba göstermektedirler.

³⁷ Jay B. Barney. "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Jul86, Vol. 11 No. 3, pp. 656-665.

1.4.1.2. Kişisel Olarak Kendini İşletmeye Adamak

Bazı aile işletmelerinde ailenin işletme ile olan etkileşimi zaman zaman finansal açıdan zayıflığa neden olmakla beraber, çoğunlukla aile ile olan etkileşim bu tür işletmelerde finansal gücün en önemli kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Pek çok aile işletmesinde aile geleneği olarak hisselerin minimum düzeyde bölünmesine dikkat edilmekte ve aile kendini işe adamaya devam etmektedir. Bunun yanında zor zamanlarda ailenin onurunu korumak ve sadakatsizlik yapmamak adına aile tüm varlığını işletme için harcayabilmektedir.

Ailenin kimliği ve onurunun zaman zaman yasal sorumlulukların bile ötesine geçtiği görülmektedir. Örneğin pek çok aile işletmesinde, iflastan sonraki borçlar sırf bu nedenle ödenmekte ya da finansal açıdan sıkıntılı zamanlarda aile, çalışanlarının maaşlarını kendi cebinden ödemektedir. Aile, işletmeye yönetsel anlamda da destek vermektedir. Örneğin ailenin sahip olduğu başka bir işletme, zor zamanlarda sıkıntıda bulunan işletmeye destek olabilmektedir.

1.4.1.3. Ailenin Sahip Olduğu İtibar ve Tanınmışlık Düzeyi

Ailenin sahip olduğu itibar ve tanınmışlık düzeyi, işletmenin sadece toplumsal anlamda kabul edilmesi açısından fayda sağlamaz aynı zamanda işletmenin faaliyetleri üzerinde de doğrudan ve önemli bir etkide bulunarak, işletmeye zaman ve para tasarrufu sağlar. Ailenin itibarı, özellikle güven telkin edilmesi gereken işlerde önem arz etmektedir. Örneğin dolandırıcılık ihtimalinin fazla, yasal korumaların ise yetersiz olduğu durumlarda iş anlaşmaları yaparken işletmenin sahibi olan ailenin itibarı önem kazanmaktadır. Aile itibarı, başka türlü gerçekleşmesi mümkün olmayan önemli iş anlaşmaları ve bağlantılarının kurulmasına olanak sağlamaktadır. Belirli bir unvana sahip, güvenilir ve saygın bir aile adı, işletmenin kredi sağlamasından, hammadde teminine ve pazarlama faaliyetlerine kadar birçok alanda kolaylıklar yaratabilmektedir.

1.4.1.4. Güven ve Çalışanların Bağlılığının Yüksek Olması

Aile işletmelerinde ailenin rolü sadece itibar kazandırmak ve kamuoyunda olumlu imaj yaratmakla sınırlı değildir. Aile işletmesi sahipleri işletmelerini uzun dönemde ayakta tutmaya istekli oldukları için yönetici ve çalışanlarını da uzun dönemli düşünmek adına

motive ederler. Aile işletmelerinde örf-adet-ahlâk-vefa duygularına daha çok önem verilmektedir. Bu tür bir sorumluluğa sahip aile üyeleri, aile dışı yöneticilere ve çalışanlarına, işletme için ne denli önemli olduklarını hissettirmektedirler. Dolayısı ile bu tür işletmelerde çalışanlara daha çok güven verilmektedir ve herhangi bir krizde çalışanların işten çıkarılması en son başvurulacak yöntem olarak görülmektedir.

Ayrıca özellikle küçük işletmelerde aile yönetimi, işletmede üst kademelerde yüksek devir hızından kaçınırlar ve işletmenin rekabet yeteneğinin devam etmesinin buna bağlı olduğunu düşünürler. Üst kademe yöneticilerinin işten ayrılması durumunda, rakip işletmelerde çalışmaya başlamaları sonucu kendi işletmeleri açısından riskli bir durumun ortaya çıkması ihtimalinin de yüksek olduğunun farkında olan aile işletmeleri, kendileri için faydalı olacağına inandıkları üst düzey çalışanlarının işletmelerinde uzun yıllar kalmasını sağlamak adına önemli bir çaba göstermektedirler.

Bu tür bir yaklaşımın sonucu olarak ta çalışanların ve yöneticilerin işletmeye bağlılıkları artmakta, işletmeyi kendi işletmeleri gibi görmekte ve bu şekilde performans göstermektedirler. Sonuçta da bu durum aile işletmeleri için önemli bir avantaj haline gelmektedir.

1.4.1.5. Süreklilik ve Amaçlara Odaklanma

Aile işletmelerinde kâr dağıtımından daha ziyade ailenin gelecek kuşaklarına bırakılabilecek bir iş hedeflendiğinden, aile işletmeleri işletmenin sürekliliğini sağlamak konusuna daha fazla odaklanmaktadır.

İşletmeler açısından önemli bir sorun işletmenin yöneticilerinin sık sık değişmesi ve kurumsallaşma düzeyinin düşük olması nedeniyle her giden yönetici ile yönetim felsefelerinin de değişmesidir. Aile işletmelerinde ise, aileden gelen ve başarılı bir aile üyesinin yönetimi devralması durumunda işletmenin sürekliliği ve amaçlarına odaklanmak konusunda istikrar sağlanmaktadır. Özellikle hedeflerini doğru belirlemiş aile şirketlerinde bu istikrar çalışma hayatında önemli bir avantaj sağlamaktadır.

1.4.1.6. Sosyal Hassasiyet

Aile onuru ve kimliği, aile işletmelerinde yönetimin sosyal sorumluluklar konusunda daha hassas olmasına neden olmaktadır. Bütün işletmeler için kâr elde etmek temel

amaçtır ancak bu amaç her zaman toplumun beklentileri ile uyuşmayabilir. Oysa aile işletmelerinde ailenin adını ve onurunu korumak adına, genel ahlak kuralları uygun olmayan hareketlerden uzak durulur ve sosyal sorumluluk duygusu içerisinde hareket edilir. Bunun sonucunda da işletmenin uzun dönemli rekabet gücü artmaktadır.

1.4.1.7. Güven

İş hayatında karşılıklı ilişkilerin en önemli belirleyicileri liderlerdir. Bazı işletmeler bağlılık, sadakat ve güven geliştirmeye yönelik politika ve uygulamalar ortaya koymak konusunda yetersiz kalabilmektedir. Aile işletmeleri ise kararlara ve uygulamalara ilişkin temel değerlerin var olmasının bir sonucu olarak iş hayatında güven arz etmektedir. İş hayatında hızlı bağlantılar kurmakta ve bu bağlantıları uzun süre koruyabilmektedirler. İş ortaklıkları ile ilgili problemler daha az oranda ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak ta aile işletmeleri iş hayatında tercih edilen iş ortaklarına dönüşmektedirler.

1.4.1.8. Hızlı Kararlar Alabilme, Esneklik ve Dinamizm

Aile işletmelerinin yönetiminde aileye mensup üyelerin bulunması ayrıca aile dışından olsalar bile genellikle üst kademe yöneticilerin uzun süreli olarak bu tür işletmelerde çalışıyor olması nedeniyle yönetsel avantajlar ortaya çıkmaktadır. Karar verme yöneticilerin yaptığı en önemli işler ve kararlarda gecikme olması iş hayatında en önemli sorunların başında gelir. Aile işletmelerinde, üst kademedeki aileden ve aile-dışı yöneticilerin sürekli bir arada olabilmesi ve karşılıklı olarak birbirlerinin davranışlarını anlayabilmeleri, işletme yönetiminde uyum yaratmaktadır. Böylelikle yöneticiler, daha hızlı hareket ederek bürokrasi yaratmadan karar verebilme yeteneğine sahip olabilmektedir. Bunun sonucu olarak ta aile işletmeleri daha esnek olabilmekte ve dinamizm kazanmaktadır.

1.4.1.9. Aile Şirketlerinin Ülkelerine Olan Bağlılıkları

Aile şirketleri, ülke ve dünya konjonktüründe yaşanan kötü dönemlerde bile yatırımlardan vazgeçmemekte, daha yeni ve daha çok iş yaratma imkânını zorlamaktadırlar. Kriz zamanlarında bile yatırımlarından vazgeçmemeleri sonucunda da aile işletmeleri beklenmedik fırsatlar yakalayıp, yüksek performans gösterebilmektedirler.

1.4.2. Aile İşletmelerinin Sahip Oldukları Dezavantajlar

Aile işletmeleri başka tür işletmelerin sahip olamayacağı pek çok avantaja sahip iken, aynı zamanda aile işletmesi olmaktan kaynaklanan bir takım dezavantajlara da sahiptir. Aile işletmesi olmaktan kaynaklanan dezavantajlar sonucu ortaya çıkan hataların tekrarlanması, aile işletmelerinin en önemli sorunu olan uzun ömürlü olamama durumunun temel nedenleri arasında sayılabilir. Aile işletmelerinin sahip oldukları en önemli dezavantajlar aşağıda incelenmektedir.

1.4.2.1. Çıkar Çatışmaları

Bu tür işletmelerde çoğunlukla şirketin hissedarı olan ve/veya yönetim gücüne sahip olan aile, işletmenin temel ilkelerine aykırı bile olsa kendi amaçlarını ve isteklerini gerçekleştirmek için çalışabilmektedirler. Aile işletmesi olmayan işletmelerde de yine bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirme isteğine sahip oldukları görülebilmektedir ancak bu tür işletmelerde liderler, bireylerin kişisel isteklerinden öte işletmenin değerlerini ön plana çıkarmayı sağlayacak şekilde hareket ederler ve performans ölçümü ve ödüllendirme sistemlerini buna yönelik olarak düzenlerler. Aile işletmeleri açısından bakıldığında aile üzerinde bu tür bir örgütsel baskı alışıldık bir durum değildir. Ailenin çıkarları ile şirketlerin çıkarları arasındaki denge genellikle psikolojik bir dengedir ve bu denge ailenin işletmeye karşı sahip olduğu sorumluluk düzeyi ile ilgilidir.

Başarılı aile işletmeleri, aile üyelerinin ayrıcalıklı olmasını engellemek için ayrıntılı ve katı örgütsel kurallar geliştirmişler ve bu kuralları katı aile geleneklerinden daha ön planda tutabilmişlerdir.

Daha az başarılı aile işletmelerinde ise işletmeler için hayati konularda bile ailenin önceliklerinin, işletmelerin kurallarının üstünde yer aldığı görülmektedir. Bu tür bir yaklaşım aile işletmelerinde sermaye eksikliği, yanlış finansal yönlendirmeler, uygun olmayan örgütsel politikalar, kar elde etme konusunda disiplin sahibi olmama, aileden olmayan kişilerin yönetim yeteneklerinden faydalanamama, nepotizm ve en önemlisi aile içi çatışmalar gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle işletmenin sorumluluklarının hassasiyetle tespit edilmediği aile işletmelerinde bu durumla sıklıkla karşılaşmaktadır. Bir işletmede çalışan kişilerin sahip olacakları otorite, sorumluluk, statü ve finansal kazançların; işletmenin amaçlarına ulaşmak

konusunda sağladığı katkıya dayalı olarak tespit edildiği bir değer sisteminin oluşturulması genellikle ailenin ihtiyaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik baskılar altında hayata geçirilememektedir.

Örneğin işletmenin sahibi/yöneticisi konumunda olan kişi, çalışanları performans değerlendirme standartlarını dikkate alarak değerlendirmek yerine aile ilişkilerine dayalı olarak değerlendirme yapabilir. Bu durum hem çalışanların ihtiyaç duyulan performansı gösterememelerine, hem de yetkin olmayan kişilerin yönetici pozisyonlarına yükselerek işletmenin ihtiyaç duyduğu performansı gösterememelerine neden olmaktadır. Bu da aile işletmelerinde başarısızlık nedenlerinden birisi olarak ifade edilebilir.

Ayrıca aile çıkarlarının işletmenin çıkarlarının üzerinde tutulduğu böylesi durumlarda işletme, ailenin finansman kaynağı olarak görülmekte, işletmenin gerekliliklerine uygun olmayan işlemler yapılabilmekte, işletmenin ihtiyaç duyduğu kontrol sistemlerinin kurulması, planlama tekniklerinin uygulanması gibi hususların önüne önemli engeller çıkabilmektedir.

1.4.2.2. Kar Elde Etme Konusunda Yeterli Disipline Sahip Olmama

Aile işletmelerinde sıklıkla karşılaşılan diğer bir sorunda, kar elde etmek konusunda yeterli disipline sahip olmamaktır. Aile işletmelerinde genellikle ürün kalitesinin geliştirilmesi, işletme ve araç gereçlerin iyileştirilmesi için gereğinden fazla çaba göstermek, satışları artırmak ve personelle olan ilişkileri iyileştirmek gibi konular üzerinde durulurken, bu faktörlerin işletmenin uzun dönemdeki kârı üzerinde etkisi göz ardı edilebilmektedir. Bu tür bir yaklaşım da, zayıf maliyet kontrol sistemleri ve yetersiz muhasebe uygulamalarına öncülük edebilir veya şirketin muhasebe sonuçları hayati konularda olması gerekenlerin dışına çıkıldığı konusunda uyarı verse bile yönetim bu konuda önlem almakta gecikebilir. Her ne kadar aile işletmelerinin rekabet ve vergi nedenleri ile finansal raporlama konusunda daha titiz olduğu bilinse de, aile işletmelerinde yöneticilerin uzun süreli yüksek kâr elde etmek konusunda gerekli önlemleri almaları gerektiği ifade edilebilir.

1.4.2.3. Yeniliğe Açık Olmama ve Durağan Pazarlama Anlayışı

Aile işletmelerinde işletmenin patronu-yöneticisi konumundaki kişilerin bakış açısına bağlı olarak yeniliklere uyum sağlayamama sorunu ortaya çıkmaktadır. Patron-yöneticiler aile itibarıyla da bütünleştirdikleri işletmelerinin itibar kaybına uğrayacağı korkusu ile risk almaktan kaçınmaktadırlar.

Aile değerlerine ve çıkarlarına fazlasıyla odaklanmak, aile işletmelerinin yeni pazar ve büyüme fırsatlarını kaçırmalarına neden olmaktadır. Aile bir ürün ya da fonksiyona gereğinden fazla odaklandığında da, şirketin pazarda meydana gelen değişimleri takip edememek yüzünden rekabette geri kalması gibi bir risk ortaya çıkmaktadır. İşletmeyi kuran kişilerin itibar ve güç kaybetme korkusuyla risk almaktan çekinmeleri ve işletmelerinin kontrolünü tamamen kendi ellerinde tutma arzusuna bağlı olarak ortaya çıkan bu durum, aile işletmeleri için günümüzün değişimi zorunlu kılan iş dünyasında büyük bir sorun olmaktadır.

1.4.2.4. Nepotizm

Aile işletmelerinde diğer bir sorun ise nepotizmdir. Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın, işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine nepotizm adı verilmektedir.³⁸ Nepotizmin en önemli sakıncası, yeterli beceriye sahip olmayan akrabalarını işletmesinde çalıştıran aile işletmelerinin rekabette öncü olabilmek ve değişen pazar beklentilerini karşılayabilmek konusunda yetersiz kalmasıdır. Aile işletmeleri personel politikalarını belirlerken dikkatli davranmalıdırlar çünkü nepotizm hemen hemen tüm aile işletmeleri sahiplerinin kendi inisiyatifleri dışında karşı karşıya kaldıkları bir durumdur.

Nepotizmin ortaya çıktığı aile işletmelerinde bunun en önemli nedeni işletme sahiplerinin rekabetin ötesinde ailenin değerleri ve aile üyeliği kavramını işletmelerinde ön plana çıkartmalarıdır. Bu durumda aile dışından yetenekli yöneticilerin işletmeye katkı sağlaması engellenmektedir. Böylece personel seçimi konusunda daha geniş seçim şansına sahip olan rakiplerinin gerisinde kalmaktadırlar.

³⁸ Hayrettin Özler, Derya Ergun Özler, Gülten Eren Gümüştakin, "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 1, Sayı:17, 2007, s.438

Nepotizm şirkette çalışan yöneticileri de sıkıntıya sokmaktadır, çünkü sadece aileye olan yakınlıkları nedeniyle işletmede çalışan kişilerin yetersizliklerinden kaynaklanan açıkların kapatılması ve yapılmamış işlerin tamamlanması gerekmektedir. Nepotizm yönetimin işletme açısından doğru olan yerine aile politikalarına uygun davranması yönünde bir baskı yaratabilir. Böylelikle görev odaklı ve firmanın uzun dönemli rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bir çalışma ortamı sağlamak mümkün olmaz.

Aşırı nepotizmin aile işletmelerinde yarattığı en önemli sorun ise, ciddi ve şirketin yaşamının sonlandırabilecek kavgalara neden olabilmesidir. Tartışmalar ve görüş ayrılıklarının olması sadece aile işletmelerine has bir durum değildir ancak nepotizmin varolduğu bir aile işletmesinde, miras tartışmaları ve işletme yönetiminde yer almayan azınlıkların bir takım haklarla ilgili talepte bulunması bu tür işletmeler için önemli sorun yaratmaktadır.

Ayrıca aile geleneklerine dayalı olarak, bazı kimseler şirketin kurallarına uygun olmasa bile kendilerini şirkette söz sahibi olarak görüp, şirketin politikalarını diğer aile üyelerinin politikalarına göre düzenleme çabasına girebilirler.

Nepotizmin söz konusu olduğu durumlarda işletmede başka problemler söz konusu olduğunda aile içi çatışma ihtimali daha da artmaktadır. Nepotizmin varlığını çok ciddi boyutlarda sürdürdüğü işletmelerde, değerlendirme ve ödül sistemleri profesyonel standartlara göre değil de aile değerleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Kararlar objektif ve profesyonelliğin gereklerine dayalı olarak alınmak yerine subjektif ve aile değerleri ön planda tutularak alınmaktadır.

1.4.2.5. Yetkinin Merkezileştirilmesi

Merkezileşme derecesi, karar verme yetkisinin organizasyonun kademeleri arasında nasıl dağıldığını ifade eder.³⁹ İşletme yazınında merkezileşme ile ilgili hâkim görüş, işletmenin içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak farklı merkezileşme derecesi gereğinin ortaya çıkacağıdır. Dolayısı ile merkezileşme tek başına ele alındığında kötü bir şey değildir ve bazı işletmeler için merkezileşme derecesinin yüksek olması fayda sağlayacaktır. Ancak aile işletmelerinde karar yetkisinin bir kişi ya da belli bir grubun elinde gereğinden fazla oranda toplanması sakıncalar yaratmaktadır. Aslında bu

³⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2005, s.271

girişimcinin özelliğine bağlı bir durumdur. İşletmeyi kuran, onu çocuğu olarak kabul eden patron-yönetici yetkiyi de kendisi kullanarak işletmesi için en doğru olanı yapacağını düşünmektedir. Oysa işletmelerin büyümesi ve kurumlaşabilmesinde anahtar kavramlardan birisi yetki devridir.

Aile şirketlerinde yetkinin merkezileşmesi, aile içinde de bir ilave sorun olarak gözlenmektedir. Ailede yaşa göre de yetkiler merkezileşmekte, yetenekli gençler büyükler karşısında daha az yetki kullanabilmektedir. Bu da işletmeler açısından özellikler genç kuşakların işe katkı sağlayabilmesinin önünde önemli bir engel yaratarak, işletmelerin büyümesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

1.4.2.6. Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi

Aile işletmelerinde organizasyon yapısının açık ve net bir şekilde ortaya konulmaması ve görev tanımlarının açıkça yapılmaması, yürütme ile ilgili süreçlerde ciddi kargaşaya ve çatışmaya neden olabilmektedir. Aile işletmelerinin birçoğunda aile üyelerinin aralarında işbölümüne gitmemeleri ya da yapılmış olan işbölümüne uymamaları, şirkette çalışan, aile dışından olan kişilerin, kimin yönetiminde olduklarını bilememelerine neden olmaktadır. Bu kargaşa işletmelerin tüm faaliyetlerinde başarısızlığa neden olmaktadır.

1.4.2.7. Kuşak Çatışması

Aile işletmelerinde karşılaşılan önemli sorunlardan birisi de kuşak çatışmasıdır. Aile işletmesini kuran kişi, bu işletmeyi kendi eseri ya da evladı gibi gördüğünden, yönetimde başka kişilere söz hakkı tanımak istemediği gibi, diğer kuşaklara devretme konusunda da gönülsüz olabilmektedir. Kuşaklar arasında yönetim tarzları, olaylara bakış açıları, algılama tarzları, değişime yatkınlık ya da teknoloji kullanımına eğilim, profesyonelleşme ya da kurumsallaşma eğilimleri açısından farklılık yaşanması belirli ölçüde normal olarak kabul edilebilir. Ancak aile işletmesini kuran kişinin kendi doğrularına fazlasıyla sahip çıkması ve kendi kültürünü diğerlerine dayatmaya çalışması sorunun bir boyutu iken, yeni kuşakların aile işletmesine kurucu kadar önem vermemesi, benimsememesi daha da kötüsü sevmemesi sorunun diğer bir boyutunu oluşturmaktadır. Yeni kuşağın işi bir an önce devralmaya hazır ve istekli olmasına

rağmen kurucunun yönetimi devretmek istememesi kuşak çatışmasının farklı bir boyutudur.

1.4.2.8. Aile Üyeleri Arasında Rekabet ve Güç Mücadeleleri

Aile işletmelerinin yaşamlarının hemen her evresinde güç mücadelesi sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu konuda en az sorunlu dönem aile işletmesinin yeni kurulduğu ve henüz aileden çok kişinin işletmede müdahil olmadığı dönemdir. Ancak aile işletmelerinde kardeşler, çocuklar, yeğenler, gelinler, damatlar gibi kişilerin dâhil olması ile farklı bireysel amaçlar, farklı bakış açıları gündeme gelmekte ve bunun sonucunda güç mücadeleleri, aile içi anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır. Güç mücadeleleri hem gelecekte işletmenin yönetimine geçmek amacıyla ön plana çıkmak hem de içinde bulunulan zamanda işletme gelirlerinden maddi olarak daha büyük pay almak konusunda ortaya çıkabilmektedir. Aile içerisinde rekabet, işletmede grupların ortaya çıkmasına ve böylece aile işletmelerinin gurur kaynağı olan uyum unsurunun ortadan kalkmasına neden olmaktadır.

1.4.2.9. Yönetimi Devretme Krizi

Aile bireyleri arasında doğabilecek en önemli rekabet konusu ise ileride "yönetimin kime devredileceği hususu"dur. Bu sorun birçok aile işletmesinin dağılmasına neden olmuştur. Yönetime kimin getirileceği sorununu aile büyüğü ölmeden çözebilen şirketler, büyük ölçüde muhtemel sorunlardan kaçınabilmektedir. Bu şekilde bir vâris belirleme, yöneticinin hayatta iken tecrübelerini ve bilgilerini yeni yönetici adayına aktarabilmesi ve bir plan oluşturulabilmesi açısından da gereklidir.

Devir sürecinde yaşanan temel sorunlar devir süreci titizlikle planlanması gereken bir konu iken genellikle karşılaşılan durum; işletmenin kurucusu ölene kadar yönetimin devri ile ilgili bir plan yapılmaması, kurucuların nitelikleri ve becerileri yetersiz olsa bile işletmelerini profesyonel yöneticilere devretmek yerine çocuklarına devretmek istemeleri ancak çocuklarını yetiştirmek için gerekli hazırlıkları yapmamaları ve devir sürecinde aile içi çatışmaların yönetilememesidir.

1.4.2.10. Kurumsallaşamama ve Profesyonel Yönetim Kadrosu Oluşturamama

Aile işletmeleri yazınında halen en çok incelenen konulardan birisi kurumsallaşma daha doğrusu kurumsallaşamama sorunudur. Aile işletmelerinde kurucular kurumsallaşmayı işletmelerinin kendi kontrollerinden çıkmaları olarak algılayabilmekte ve bu nedenle kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın bir gereği olan profesyonel yöneticilerle çalışmak konusunda isteksiz olabilmektedirler. Böylece aile işletmelerinde kurucunun vizyonu ile sınırlandırılmış bir yönetim anlayışı gelişmekte, işletmenin başarısı kurucunun yönetim becerisi ile sınırlı kalmaktadır. Sonuç olarak ta değişen koşullar karşısında uyum sağlama yeteneği geliştiremeyen bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmeleri bu sorunların üstesinden gelebilmek için kurumsallaşma yolunda gereken adımları atmalı, profesyonel yöneticiler ile çalışmanın işletmelerine sağlayacağı faydayı fark etmeli işletmelerinde çalışan aile dışı profesyonellerin motivasyonunu artıracak düzenlemeler yapmalıdırlar.

1.4.2.11. Finansal Sorunlar

Aile işletmesi olmak finansal açıdan avantaj olabileceği gibi zaman zamanda dezavantajlar yaratabilmektedir. Aile işletmeleri sermaye artırımına giderlerken yabancı kaynak temin etmek konusunda isteksizdirler. Bunun nedeni hem ellerindeki kaybetmek korkusu ile risk almaktan kaçınma hem de yabancı ortakların işletmelerinde söz sahibi almalarını istememeleridir. Ayrıca aile işletmeleri genellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler olmaları nedeniyle kredi bulmak konusunda sıkıntı yaşayabilmektedirler.

Ayrıca işletmenin elde ettiği gelirin aileye aktarılması durumunda aile işletmelerinin finansal durumunda çok hızlı bozulmalarla karşılaşılabilir. Aile işletmeleri sahipleri işletmelerinin devamının ailenin refahının temel unsuru olduğu bilinci ile onu ayrı bir varlık olarak görmeli ve onun büyüyüp varlığını sürdürebilmesine odaklanmalıdırlar. Aile üyelerinin beklentilerini karşılamak adına işletmenin gelişmesini sağlayacak yatırımlar ertelenmemelidir.

1.5. AİLE İŞLETMELERİ MODELLERİ

Bu bölümde aile işletmeleri modellerinin ana gelişim aşamaları incelenecektir. Aile işletmeleri çalışmalarının ilk aşamalarında, bu işletmeler kapalı sistemler olarak ele alınmışlardır.

1.5.1. Bir Sistem Olarak Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin sistem yaklaşımı çerçevesinde incelenmesine 1960 ve 1970’li yıllarda başlanmıştır. Sistem yaklaşımına göre aile işletmesi, “aile” ve “işletme” olmak üzere iki alt sistem oluşan açık bir sistem olarak ele alınmıştır. Bu iki alt sistem pek çok açıdan birbirlerinden farklı özelliklere sahip olsalar da, birbirlerinden oldukça geçirgen bir sınırla ayrılmaktadırlar ve dolayısı ile karşılıklı olarak birbirlerini oldukça fazla etkilemektedirler. Ayrıca sistemin parçalarından herhangi birisinin davranışının, sistemin geri kalanının tamamını etkileyeceği gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Aile, işletmeyi etkileyebilir ancak unutulmamalıdır ki işletme de aile üzerinde etkisi olan bir alt sistemdir.⁴⁰

Aile işletmeleri söz konusu olduğunda genellikle ailenin işletmenin önünde bir engel olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumun çözülmemiş kişisel sorunlar, güven eksikliği, aile içi ilişkilerde zorluklar, ailenin işletmeden beklentileri gibi pek çok nedeni vardır. Çatışma insanın doğasında var olan bir husustur. Ancak bazı ailelerde çatışma, kişilerarası ilişkilerin normal biçimi haline dönüşebilmektedir. Beraber çalışma, aile içi etkileşimleri artırmakta, kardeşler veya nesiller arası rekabet gibi aile sorunlarını gündeme getirmektedir. Aile, çatışmaların çözümü veya tekrarını engellemek konusunda önlemler almayarak, aile içi iletişim ve güvenin gelişmesini sağlamaz ise, aile üyeleri arasında fikirlerin paylaşılması, çeşitli konuların tartışılması gibi durumlarda sorunlar çıkar ve etkili kararlar vermek zorlaşmaktadır.⁴¹ Sistem yaklaşımı ise aile sistemi ile iş sisteminin bir arada değerlendirilmesinin aile işletmeleri için göz ardı edilemeyecek bir gerçek olduğunu ve aile işletmelerinin uzun dönemde başarılı olabilmesi için bu iki sistemin birbirini destekleyecek şekilde faaliyet göstermesi gerektiğini ifade etmektedir.

⁴⁰ Elaine Kepner, “The Family and the Firm A Coevolutionary Perspective”, *Organizational Dynamics*, Summer 1983, p.58.

⁴¹ Randel S. Carlock, John Ward; *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave Macmillan, 2001, p.3-4

Bu iki alt sistemin kendi normları, üyelik kuralları, değer yapıları ve örgütsel yapıları bulunmaktadır. Ancak sisteme dâhil olan üyelerin sistemin tamamının kurallarına uyma zorunluluğu olması ve bu iki alt sistemi bir arada etkin bir şekilde yürütebilmek üzere bir takım stratejilerin üretilmesi gereği, aile işletmeleri çalışmalarının temel sorunlarından birisidir.⁴² Ayrıca bu iki sistemin arasındaki sınırları güçlendirerek ve düzenleyerek, aile ile ilgili önceliklerin işletmenin yönetimi ile ilgili kararlarda gereğinden fazla etki etmesini engelleyecek stratejiler geliştirilmesi, aile işletmeleri yazınında önem arz eden diğer bir konudur.⁴³

Aile işletmelerinin en önemli sorunu ailenin beklentileri ile işletmenin gereklilikleri arasında denge kurmaktır. Ailenin, aile ve işletmenin geçmişlerine dayanan kökleri vardır ve her türlü faaliyet bundan etkilenmektedir. Aile işletmesinin başarısı için iki tarafın beklentileri arasında denge kurmak gerekmektedir. Şekil 1.2’de aile işletmelerinin karşı karşıya olduğu çıkmaz görülebilir.

Bu iki sistem arasında dengenin kurulması beş temel alanda planların yapılması ve politikaların belirlenmesi ile olacaktır. Bu beş temel konu şunlardır:⁴⁴

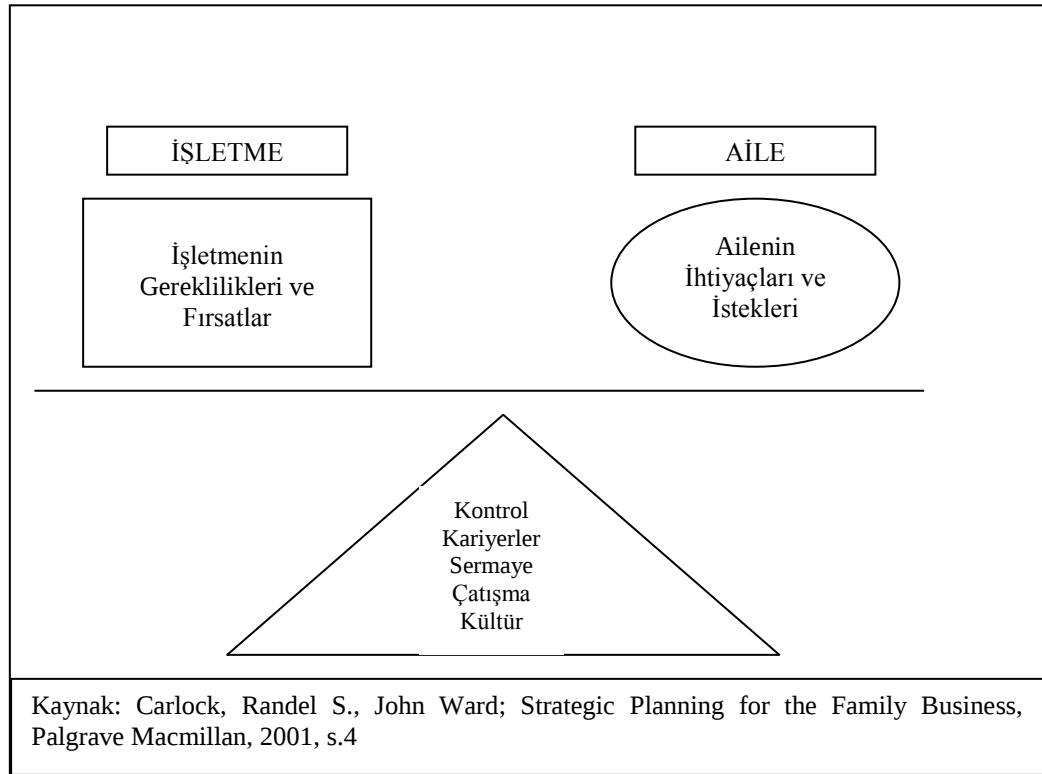
1. *Kontrol:* Ailenin mülkiyet, yönetim ve aile ile ilgili konularda karar verirken nasıl bir yol izleyeceği ile ilgili adil bir düzenleme yapılmalıdır.
2. *Kariyerler:* İşletmede ailenin çeşitli üyeleri için çeşitli alanlarda kariyer yapma imkânı yaratılmalı ancak bu performansa dayalı bir şekilde gerçekleştirilmelidir.
3. *Sermaye:* Aile üyelerinin, diğer aile üyelerinin haklarına zarar vermeksizin yeniden yatırım yapabilecekleri ve eğer gerekirse kendi yatırımlarını toplayıp satabilecekleri sistemler ve anlaşmalar oluşturulmalıdır.

⁴² Kelin E. Gersick; John A. Davis; Marion McCollom Hampton; Ivan Lansberg; *Generation to Generation: Life Cycles of The Family Business*, Harvard Business Press, USA, 1997, p. 4-5.

⁴³ Kepner, p.58.

⁴⁴ Carlock ve Ward, p.4-5

Şekil 1.2. Aile İşletmeleri Çıkması



4. *Çatışma:* Aile işletmelerinde aile üyelerinin işleri ile özel yaşamlarının birbirine çok yakın olması nedeniyle ortaya çıkabilecek çatışmaların tespit edilmesi gerekmektedir.

5. *Kültür:* Planlar ve faaliyetler belirlenirken aile değerlerinin kullanılması gerekmektedir. Aile işletmesi kültürü, ailede kabul görmüş değerleri içerir.

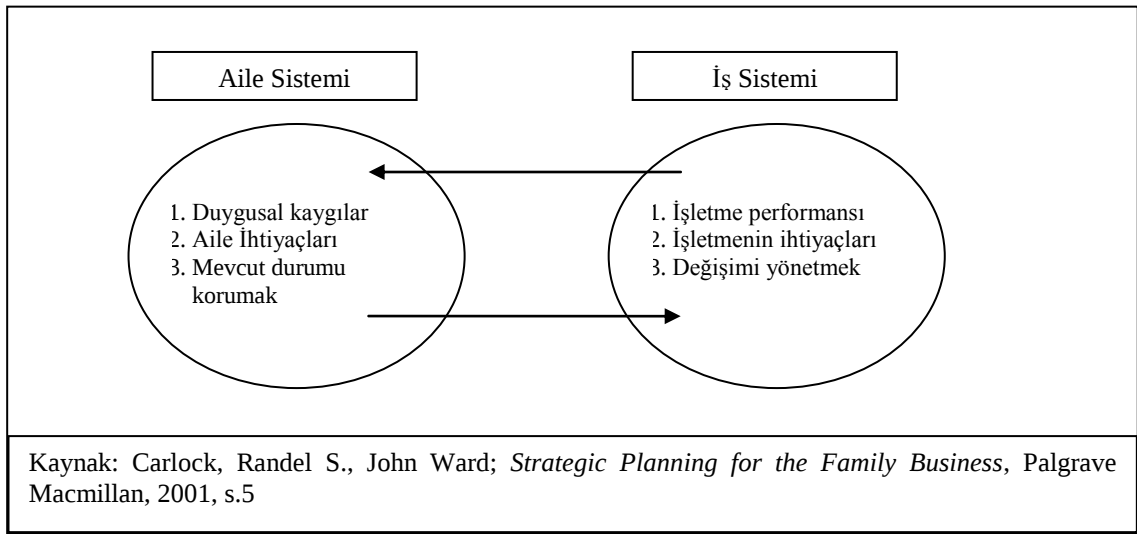
1.5.2. Aile Sistemi İle İş Sistemi Arasındaki Denge

Freud aile ile iş ilişkisi arasındaki yoğunluğun “sevgi ve iş” arasındaki çatışmadan kaynaklandığını ifade etmektedir. Kişinin kendine saygısı ve hayattan keyif almasının temel kaynakları da sevgi ve iştir. Birey ancak bu ikisi arasında denge kurmayı başardığında tatmin olmaktadır.⁴⁵ Aile işletmelerinde de başarının altında yatan sır, bu iki unsur arasındaki dengeyi kurmaktır. Aile işletmeleri birbirlerine duygusal bağla bağlı bireylerden oluşan aile ile rasyonel gereklilikleri olan işletme arasında denge kurdukları zaman uzun ömürlü olabilirler.

⁴⁵ Carlock ve Ward, p.4-5

Şekil 1.3’de bir aile işletmesinde birbiri ile çatışan amaçlar görülmektedir. Aileler duygusal kaygılara sahiptir, kendi içlerindeki meselelerle odaklanırlar ve değişime direnirler. İş sistemleri ise hayatta kalabilmek adına buna tamamen karşı bir bakış açısına sahip olmalıdırlar. Görevlerin tamamlanması, dış çevreye odaklanmak ve değişim gerçekleştirmek için fırsatlar araştırmak işletmeler için anahtar başarı faktörleridir.⁴⁶

Şekil 1.3. Aile Sistemi ile İş Sisteminin Farklı Amaçları



Aşağıda aile sistemi ile işletme sistemi arasındaki dengesiz durumlar ve dengeli durumlar incelenmektedir. İş sisteminin veya aile sisteminin ön plana çıktığı durumlar dengesiz durumlar olarak ifade edilirken, her iki sistemin birbiri ile uyumlu olduğu ve birinin diğerine baskın olmadığı durum dengeli durum olarak ifade edilmektedir.

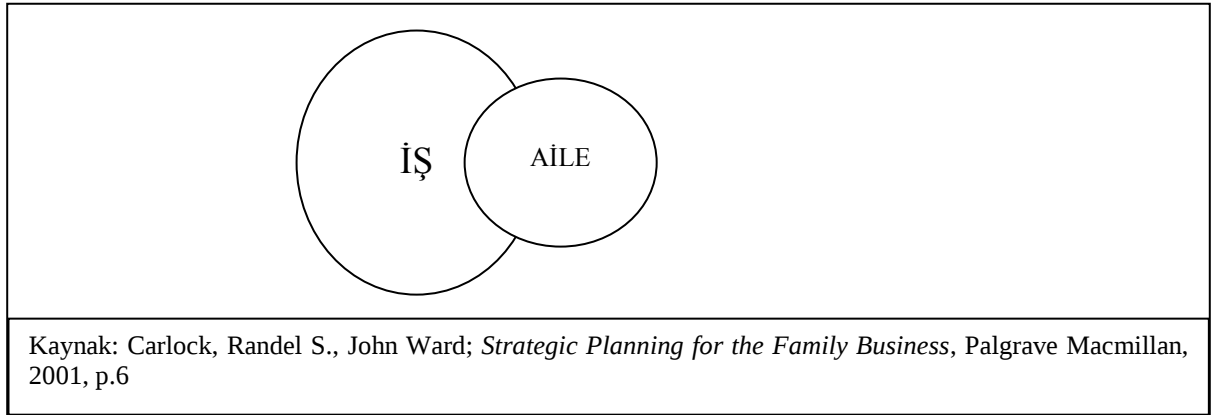
İş sisteminin baskın olduğu durum Şekil 1.4’de görülmektedir. Aile üyeleri, işletme için önemli bir avantaj olabilir. Ancak eğer aile işletmesinde iş sistemi baskın ise ve aile üyeleri yeterince dikkate alınmıyorsa bu durum ciddi bir dezavantajda yaratabilir. Aile üyelerinin gündeme getirdikleri konu ne olursa olsun, onları görmezden gelmek işletme için ciddi bir zayıflık yaratacaktır. İş sistemine gereğinden fazla odaklanan aile işletmelerinde, aile sistemi görmezden gelinecek ve aile genellikle birbirleri ile ilişkisi olmayan bireylerden oluşan bir topluluk haline gelecektir.⁴⁷ Bunun sonucu olarak ta bireyler psikolojik olarak iş ile rekabet etme duygusuna kapılacaklar ve işletmenin

⁴⁶ Carlock ve Ward, p.5

⁴⁷ Carlock ve Ward, p.6

amaçlarından öte kendi amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli yollar deneyerek işletmeye zarar vereceklerdir.

Şekil 1.4. Dengesiz durum 1: İş öncelikli



İş sisteminin ön planda olduğu aile işletmelerinde aile içi iletişim, aile kimliği, sadakat, aileye ayrılan zaman ve aile bağlarında aşınmalar söz konusu olacaktır. “Aile Sermayesi Devamı Planı” hazırlamak, işletme değerleri yanında aile değerlerinin de dikkate alındığının bir göstergesi olacaktır ve aile sistemi ile iş sistemi arasında dengeye ulaşılmasını sağlayacaktır. Bu tür plan hazırlamanın şu faydaları olacaktır:⁴⁸

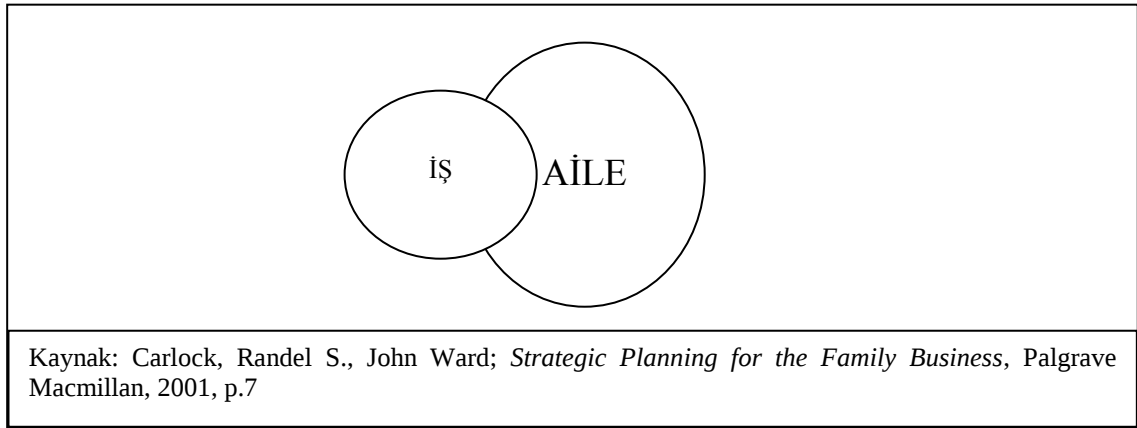
- Gelecek nesillerin ve aileye evlilik yolu ile katılan yeni üyelerin, ailenin geçmişi ve değerleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar.
- Ailede sağlıklı bir iletişim sürecinin gerçekleşmesini sağlar.
- İstihdam veya mülkiyet gibi konularda önemli kararlar verilmeden önce aile içinde mutabakat sağlanır.
- Aile için planlama ve karar verme gibi konularda adil bir süreç gerçekleşmesini sağlar.
- Para, kariyer ve kontrol gibi sıkıntılı konularda beklentilerin açıklık kazanmasını sağlar.

Aile işletmelerinde karşılaşılan diğer bir dengesizlik durumu ailevi meselelerin ön planda tutularak, işletmenin geri planda kaldığı durumdur (Şekil 1.5). Bu durumda

⁴⁸ Carlock ve Ward, p.6

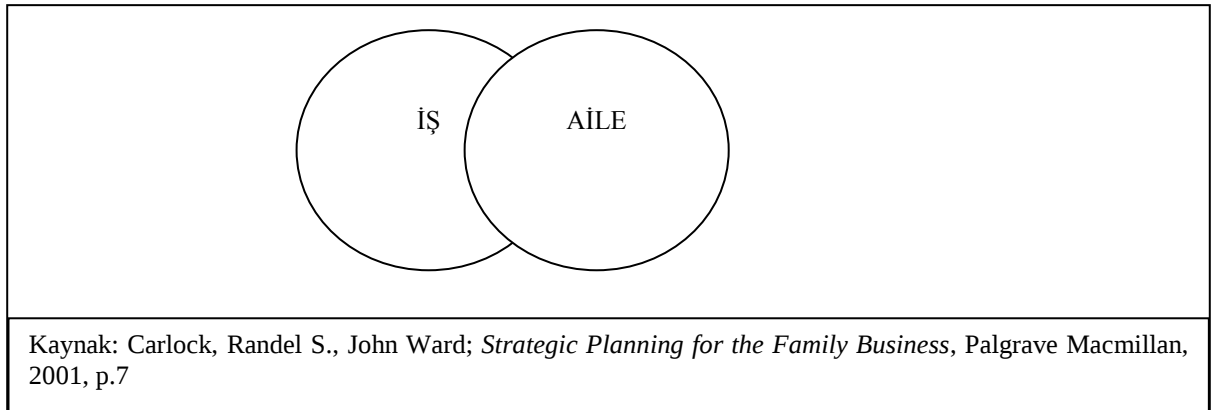
ailenin beklentileri ve ihtiyaçları her zaman ön planda tutulmaktadır. Aile üyelerini mutlu etme çabasının bir sonucu olarak, işletmede kalifiye olmayan pek çok elemanın istihdam edilmesi ve gelecek dönemler için işletmeye yanlış lider seçmek gibi hatalar yapılabilir. Bu yaklaşıma sahip işletmelerde objektif performans değerlendirme kriterleri ortaya koymak ve aile üyeleri için etkili liderlik geliştirme planları yapmak konusunda yetersiz kalmaktadırlar.⁴⁹

Şekil 1.5. Dengesiz durum 2: Aile öncelikli



Aile sistemi ile iş sistemini dengede tutmayı başaran aileler, hem ailelerin başarılı bir şekilde büyüdüğü hem de işletmelerin yüksek performans gösterdiği, güven ve bağlılığın yüksek olduğu pozitif bir çevre yaratırlar. Bu tür bir dengeli yaklaşımın hayata geçirilebilmesi hem sağlıklı aile içi ilişkilerin gelişmesini hem de başarılı aile işletmesi mirası bırakma imkânı yaratır. Şekil 1.6’da aile sistemi ile iş sisteminin nasıl başarı ile dengelendiği görülebilir.

Şekil 1.6. Aile sistemi ile İş sisteminin başarılı bir şekilde dengede olduğu durum



⁴⁹ Carlock ve Ward, p.7

Aile işletmelerinde sistem yaklaşımı 1970’li yıllardan beri gündemle olmakla beraber günümüzde pek çok aile işletmesi bu gerçeğin hala farkında değildir. Anlaşılması oldukça basit olan bu model yazında sıklıkla yer almakla beraber uygulamada henüz yeterince kullanılmamaktadır. Belki de bu nedenle aile işletmelerinin uzun ömürlü olması ve başarılı şekilde yeni nesillere devredilmesi konusunda anlamlı bir ilerleme kaydedilememiştir. Bu tür bir dengeyi yakalayabilmenin yolu, işletme için yapılan planlara paralel olarak aile içinde planlamanın yapılmasından geçmektedir. Paralel planlama olarak adlandırılan bu süreç aile üyelerinin ve işletme yönetiminin, işletmenin uzun dönemde ayakta kalabilmesi için kritik faktörlerin anlaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca paralel planlama iki sistem açısından da beklentilerinin anlaşılmasını, değişim gereğinin ortaya konulmasını ve çatışmaların yönetilmesini sağlayacaktır. Paralel planlama konusu çalışmanın ikinci bölümde detaylı olarak incelenmektedir.

1.5.3. Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli

1980’li yıllara gelindiğinde Tagiuri ve Davis aile işletmelerinde iki alt sistem kapsamında yaptıkları çalışmalarında, aile işletmelerinde mülkiyet ile işletmenin birbirinden ayrılması gerektiği sonucuna varmışlardır.⁵⁰ Mülkiyet, kişilerin sahip oldukları mal varlıklarının aidiyeti ile ilgili bir kavramdır. Aile işletmelerinde mülkiyetten bahsedildiğinde, ailenin girişim için gereken maddi varlığı ortaya koyması ve ona sahip olması anlaşılır. Yani şirkete ait mal varlığının aileye ya da aile üyelerinden bazılarına ait olmasıdır.⁵¹ Mülkiyetin aile işletmesi sisteminde bir alt sistem olarak yer almasının nedeni, aile işletmelerinde bazı bireylerin işletmenin sahibi olduğu halde yönetiminde yer almadığı ya da tam tersine işletmenin yönetiminde bulunsa bile işletmede hisse sahibi olmadığı ve bu durumun aile işletmelerinde önemli bir çelişkiye neden olduğunun fark edilmesidir. Bunun sonucu olarak ta aile işletmelerinde üç daire modeli (Şekil-1.7) ortaya çıkmıştır. Üç daire modeli, aile işletmesini birbirinden bağımsız ancak birbiriyle örtüşen üç alt sistemden oluşan bir sistem olarak tanımlamaktadır. Bunlar işletme, mülkiyet ve aile alt sistemleridir.⁵²

⁵⁰ Gersick, p.5

⁵¹ Fındıkçı, p.19.

⁵² Gersick vd., p.5

Şekil 1.7. Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli



Üç daire modelinde alt sistemlerin birbiri ile kesişmesi nedeniyle, yedi bölüm ortaya çıkmaktadır. Aile işletmesindeki herhangi bir kişi bu yedi alandan birisinde yer alabilir. Aile işletmesi ile sadece tek bağlantıya sahip olan üyeler 1, 2, veya 3 numaralı bölümlerde yer alacaktır. Birden fazla bağlantısı olan kişiler ise kesişim alanlarında yer alacaklardır. Örneğin sadece mülkiyet sahibi kişiler ise 2 numaralı kısımda yer alacaktır. Mülkiyet sahibi ve aile üyesi olan ancak işletmede çalışmayan bir kişi 4 numaralı bölümde; hem mülkiyet sahibi hem aile üyesi hem de işletmede çalışan bir kişi ise 7 numaralı bölümde yer alacaktır. Aile işletmesi sisteminde yer alan herkes, bu modelde bir yere sahiptir.

Üç daire modelinin hem teorik hem de pratik anlamda uygulanabilir olması, kabul görmesinin en önemli nedenidir. Bu model aile işletmelerinde kişiler arası çatışma, rol

çatışması, aile işletmelerinde öncelikler ve sınırların belirlenmesi gibi konularda oldukça işe yarar bir araçtır. Aile işletmelerinde alt sistemlerin ve rollerin açıkça belirlenmesi, bu işletmelerdeki karmaşık etkileşimlerin anlaşılır hale gelmesini sağlamaktadır. Örneğin sisteme dâhil olan herkesin model içerisindeki pozisyonu belirlendiğinde, kâr dağıtımı veya yönetimin devri konusundaki çatışmaların anlaşılması kolaylaşacaktır.⁵³ Model her bir alt sistem ve onların içinde yer alan bölümlerin kendi gereklerine uygun yönetim mekanizmalarını oluşturabilmek açısından da fayda sağlamaktadır.⁵⁴

Üç Daire Modeli aile işletmelerinde herhangi bir problem ya da karar verilecek konu söz konusu olduğunda, sistemdeki tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınması ve beklentilerinin karşılanmasını sağlar. Hatta bazen bu modele dördüncü bir alt sistem olarak “birey”de dâhil edilmektedir.⁵⁵ Aile üyesi olsun ya da olmasın, aile işletmesi sisteminde yer alan her bir bireyin farklı ihtiyaçları, beklentileri ve bakış açıları olacaktır. Aile işletmesi sisteminde bireylerin grup üyesi olmaktan öte tek başına ele alınmaları, bireysel farklılıklarının ve beklentilerinin işletmeye katkı sağlayacak bir şekilde irdelenmesini sağlayacaktır. Nitekim bu konunun öneminin fark edilmesiyle beraber, aile işletmeleri çalışmalarında son yıllarda bireylerin (veliahtlar, aile dışı yöneticiler-çalışanlar, işletmede çalışmayan aile üyeleri, kadınlar) durumuna ilişkin çalışmaların sayısı da artmaktadır.

Sistem yaklaşımında dikkat edilecek bir diğer husus, bazı kişilerin aynı anda iki veya üç sistemin üyesi olması durumudur. Hem aile üyesi hem mülkiyet sahibi bir kişi bu durumda sistemde iki farklı role sahip iken, hem aile üyesi hem mülkiyet sahibi hem de işletmede çalışan bir kişi üç farklı role sahip olacaktır. Bu durumda kişilerin herhangi bir konu ile ilgili karar verirken farklı rollerin gerekleri doğrultusunda rol çatışması yaşaması şaşırtıcı olmayacaktır.⁵⁶ Ancak kişiler özellikle kritik konularda karar verecekleri zamanlarda, bu model kapsamında içinde bulundukları alt sistemlerin her biri açısından kendisini değerlendirir ve doğru konumlandırabilirler ise rol çatışması yaşama ihtimalleri azalacaktır. Bu noktada sistemler arası sınırların iyi belirlenmiş

⁵³ Gersick vd., p.7

⁵⁴ Denise Kenyon-Rouvinez; John Ward, *Family Business-Key Issues*, Palgrave Mc-Millan, Wiltshire, 2005, p.7

⁵⁵ Kenyon-Rouvinez vd., p.7-8

⁵⁶ Kenyon-Rouvinez vd., p.9

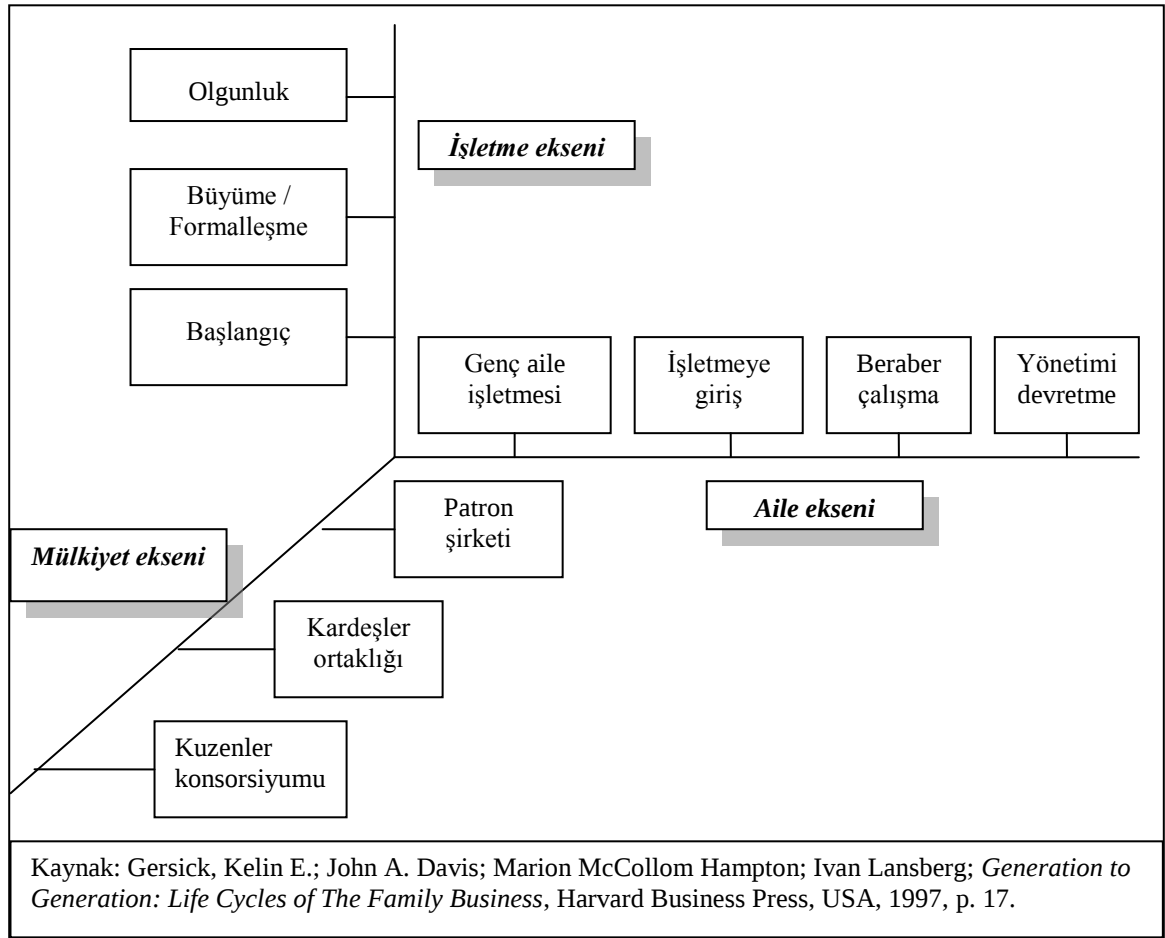
olması oldukça önemlidir. Aksi takdirde bireyin konumlanması ve farklı sistemlerin gereklerinin tespit edilmesi konusunda yapılacak hatalar da rol çatışmasına neden olacaktır.

Aile işletmelerinde sistem yaklaşımı hem aile işletmeleri sahipleri hem de akademisyenler açısından aile işletmelerinin dinamiklerinin anlayabilmek adına önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Ancak sistem yaklaşımı modelinin aile işletmelerini anlamaya çalışırken zaman içerisinde meydana gelen değişimleri incelemek açısından bazı eksiklikleri olduğunun fark edilmesi, bilim adamlarını dinamik modeller sunmaya itmiştir. Aşağıda birbirlerinin devamı niteliğinde değerlendirilebilecek iki gelişme modeli incelenecektir.

1.5.4. Üç-Boyutlu Gelişme Modeli

Sistem yaklaşımı, aile işletmelerini anlamakta başlangıç basamağı olarak oldukça fayda sağlamaktadır. Ancak yeryüzündeki bütün sistemler gibi aile işletmeleri de zaman karşısında değişime maruz kalmaktadır. Zaman içerisinde ailenin, mülkiyetin ve işletmenin yapısı sürekli değişecektir. Ailede doğumlar, ölümler, evlenmeler, boşanmalar gerçekleşecek, işletmeye yeni çalışanlar katılacak, eskiler ayrılıp yerlerine yeni yöneticiler gelecek, işletmenin hisse sahiplerinin pay oranları da sürekli değişecektir. Ayrıca sistemin kendi alt sistemleri içerisinde kişilerin rolleri de değişebilecektir. Örneğin daha önce işletmede çalışmayan birisi artık çalışmaya başlayacak veya işletmede çalışan bir başka kişi evlilik yolu ile aile üyesi olarak aile sisteminin de bir parçası haline gelebilecektir. Gersick vd. (1997) aile işletmesi sisteminin bu değişimlere uyum sağlayabilmesi için “Üç-Boyutlu Gelişme Modeli”ni önermişlerdir. Model sistemin her bir alt sistemi için kendine has gelişme boyutlarını içermektedir ve aile, mülkiyet ve işletme alt sistemlerinin her birisi için, birbiri ardına gelen aşamalar önerilmektedir. “Üç-Boyutlu Gelişme Modeli” Şekil 1.8’de görülmektedir.

Şekil 1.8. Aile İşletmelerinde Üç-Boyutlu Gelişme Modeli



Üç Boyutlu Gelişim Modeli mülkiyet, aile ve işletme gelişim boyutlarını bir arada ele almaktadır. Her aile işletmesi, bu modelin boyutları olan mülkiyet, işletme ve aile boyutlarında çeşitli yerlerde konumlanacaktır ve bu modeldeki yerine göre farklı karakteristiklere sahip olacaktır. Aile işletmesi, modelin boyutlarından herhangi birisinde farklı basamağa geçtiğinde yeni karakteristiklere sahip bir işletme haline gelecektir.⁵⁷ Modelin boyutları aşağıda kısaca incelenmektedir.

1.5.4.1. Mülkiyet Boyutu

Modelin birinci boyutu Şekil 1.12’de görülen mülkiyet boyutudur. Mülkiyet boyutunda farklı yerlerde olmak, aile işletmelerinin karşılaştığı her konuda önemli farklılıklara neden olacaktır. Bunun temel nedeni, aile işletmelerinde mülkiyet konusunda sayısız alternatifin mümkün olmasıdır. Bazı şirketler sadece tek bir kişinin mülkiyetinde iken, bazıları da iki kişi veya akrabalık bağı olmayan iki farklı kişinin mülkiyetinde olabilir.

⁵⁷ Gersick vd., p.18

Mülkiyet boyutunun diğer ucuna bakıldığında ise, aile üyeleri, hisse senedi sahipleri, diğer işletmeler gibi farklı taraflardan oluşan çok farklı bileşimler söz konusu olabilmektedir. Ancak model, bu kadar karmaşık bir olgu için şaşırtıcı biçimde detaylı ve birbirine çakışmayan bir sınıflama önermektedir. Bunlar Patron Şirketi, Kardeşler Ortaklığı ve Kuzenler Konsorsiyumu'dur. Bu sınıflama farklı aile işletmeleri türleri arasında ayırım yapabilmek açısından fayda sağlamaktadır. Ayrıca model aile işletmesi sahiplerine, mevcut mülkiyet durumunun ailelerinin ve işletmelerinin karşı karşıya olduğu diğer tüm durumları nasıl etkileyeceği hakkında bir fikir sahibi olmaları imkânı sağlar.⁵⁸

Gersick vd. (1997) bu boyutun sadece bağımsız kategori olmadığını, bir anlamda gelişimsel bir yön ifade ettiğini belirtmektedirler. Buna göre işletmelerin çoğu Patron Şirketi olarak hayatlarına başlarlar. Pek çok aile şirketi ise zaman içerisinde Kardeşler Ortaklığı ve Kuzenler Konsorsiyumuna dönüşür. Ancak bu, aile şirketlerinde mülkiyetin gelişiminin her zaman bu sırayı izleyeceği anlamına gelmez. Örneğin işletmeyi kuran girişimci, işletmenin mülkiyetini bir sonraki nesilden tek bir kişiyi seçerek ona devreder ise, işletme “patron şirketi” olarak devam eder. Bazı durumlarda da ilk nesil işletmeyi kendinden sonraki nesilden iki veya daha fazla kişiye devreder ve bu durumda kardeşler ortaklığı söz konusu olur. Kardeşler ortaklığının, kardeş çocuklarından oluşan bir sonraki nesile devrolması ile de kuzenler konsorsiyumu gündeme gelir. Ancak bazen işletmenin tek bir kişiye satılması ya da devrolması durumunda tekrar patron şirketine dönüş gerçekleşebilir. Çok sayıda aile işletmesinin, sahiplik gruplarının, aile dışı ortakların, hisse senedi sahiplerinin dâhil olmasıyla mülkiyet durumunun oldukça değişik şekilleri gündeme gelebilir. Ancak aile şirketleri çoğunlukla yaşamlarının herhangi bir döneminde Patron Şirketi, Kardeşler Ortaklığı veya Kuzenler Konsorsiyumu aşamalarının birinde yer alırlar ve adeta onları bu süreci izlemeye iten gelişimsel bir süreç söz konusudur. Bu nedenle mülkiyet boyutu modelin birinci boyutu olarak ele alınmaktadır.

⁵⁸ Gersick vd., p.18

1.5.4.2. Aile Boyutu

Modelin ikinci boyutu, ailenin gelişimini tanımlamaktadır. Bu boyut ailenin yapısal ve kişilerarası gelişimini; evlilik, ebeveynlik, kardeş ilişkileri, üvey kardeşler arasındaki iletişim şekilleri ve aile rolleri konuları açısından irdeler. Ailenin gelişiminin bu şekilde incelenmesi, çok sayıdaki aile modelinin belirli bir düzen içerisinde incelenmesini sağlar. Bu boyutta da yine basamaklar arasında hem çeşitlilik hem de örtüşme olmasına rağmen genellikle belirli bir basamaktaki ailelerin birbirleri ile pek çok ortak noktaya sahip oldukları görülmektedir. Bu durum da, aile işletmelerinin gelişim süreçleri içerisinde kendilerini ne tür sorunların beklediğini bilmesi ve kendilerini geleceğe buna göre hazırlamalarına olanak sağlayarak ciddi bir fayda yaratmaktadır.⁵⁹

Gersick vd. (1997) yüzlerce aile işletmesinde gelişimsel teorilere dayanarak yaptıkları çalışmalar sonucunda, aile işletmeleri sisteminde ailelerin gelişimini dört aşamaya bölmüşlerdir. Bu dört aşama, işletmede aktif olan neslin yaşlarına göre belirlenmiştir. Bunlar Genç Aile İşletmesi, İşletmeye giriş, Beraber Çalışma ve Yönetimi Devretme aşamalarıdır.

Birinci basamak olan “Genç İşletme Ailesi” basamağı, işletmede patron-yönetici rolünü destekleyecek bir evlilik gerçekleştirmek, çocuk sahibi olup olmama kararı vermek, çocukları büyütmek ve ebeveynlerle yeni ilişkiler kurmak gibi pek çok konuyu içeren yoğun bir dönemdir.⁶⁰

İkinci basamak ise “İşletmeye Giriş” dönemidir ve her bir nesil, Genç İşletme basamağına göre beş-on yaş daha yaşlanmıştır. Bu dönem ailelerin çocuklarını başarılı ve verimli yetişkinler olmak üzere yetiştirdikleri dönemdir. Bu dönemdeki ailelerin genç nesil için işletmeye giriş ve kariyerde ilerleme konularına ilişkin kriterleri belirlemeleri gerekir.⁶¹

Ebeveynlerin 50’li, bir sonraki neslin 20-30’lu yaşlara gelmesi ile aile “Beraber Çalışma” dönemine girer. Bu dönemde ailelerin, çok farklı yaş gruplarındaki ebeveynler, kardeşler, üvey kardeşler, kuzenler ve çocuklar arasındaki karmaşık ilişkileri yönetmeleri gerekmektedir. İşletmenin, hızla büyüyen aileyi destekleme

⁵⁹ Gersick vd., p.20

⁶⁰ Gersick vd., p.20

⁶¹ Gersick vd., p.20

kapasitesi bu dönemde ortaya çıkar. Bunun iki önemli nedeni vardır. Birincisi genişleyen aile üyelerinin beklentilerini karşılarken işletmenin de karlılığını devam ettirmesi gerekliliğidir. İkincisi ise, işletmenin ailedeki kalifiye elemanlara kariyer imkânı sağlayabilecek büyüklükte olup olmaması sorununun ortaya çıkmasıdır. Bu aşama aile içi iletişimin çok önemli olduğu ve net uygulama prosedürlerine önemle ihtiyaç duyulan bir dönemdir. Evlilik, boşanma, tekrar evlenme, üvey çocuklar, üvey kardeşler, büyükanne-büyükbaba gibi yönetilmesi gereken pek çok ilişkiye ilaveten, bu dönemde tamamen yeni bir nesilde aileye dâhil olmaktadır. Bu dönemde beraber çalışmak temel amaçtır ancak bunu başarabilmek için bir orkestra şefi gibi çalışmak gerekmektedir.⁶²

Son aşama olan “Yönetimi Devretme” aşamasında ise, aile üyelerinin hepsinin zihni yönetimin devredilmesi konusunda karışıktır. Yönetimin devredilmesi konusu her ne kadar işletme ile ilgili bir konu gibi görünse de aile içerisinde de oldukça önem arz etmektedir. Aile işletmelerinde yönetimin bir nesilden diğerine devredilmesi ile ilgili pek çok alternatif söz konusudur. Eğer aile bu değişim sürecine iyi bir şekilde hazırlanmış ise, süreçte karşılaştıkları sorunların üstesinden gelip bu dönemi başarı ile atlatabilir.⁶³

Gersick vd. (1997)’nin önerdiği aile gelişim modeli çekirdek bir aileyi ele almaktadır. Ancak aile işletmeleri kardeşler ortaklığı veya kuzenler konsorsiyumu döneminde ise, aile gelişim modelinde aynı anda birden fazla aşamada bulunabilir. Bu durum, ailenin içinde bulunduğu koşulları karmaşıklatacaktır. Her biri kendi gelişimsel sürecinin sorunları ile uğraşan farklı aile gruplarının olması, aile işletmelerinde en ilginç dinamiklerden birisini ortaya çıkartacaktır. Gelişim modeli ise, bu karmaşık ilişkiler ağını incelemek ve yönetmek adına faydalı bir modeldir.

1.5.4.3. İşletme Gelişim Boyutu

Üç boyutlu gelişim modelinin son boyutu olan işletme gelişim boyutudur. Birinci aşama olan Başlangıç Aşaması işletmenin kuruluş dönemi ve hayatta kalmanın önemli sorunlardan birisi olduğu ilk yıllarını kapsar. İster işletmenin tamamı yeni kurulmuş olsun, ister kompleks aile işletmelerine yeni bir iş birimi eklenecek olsun, bu dönem

⁶² Gersick vd., p.21

⁶³ Gersick vd., p.21

kendine has güçlü karakteristikleri bulunan bir dönemdir. Yaşam döngüsünün bu dönemindeki işletmeler, daha sonra içinde bulunacakları dönemlere göre önemli farklılıklara sahiptirler.⁶⁴

Büyüme/Formalleşme dönemi aile işletmeleri yaşam döngüsünün ikinci dönemidir. Bu dönem pazarda yerlerini pekiştiren, faaliyetleri tahmin edilebilir rutinlere dönüşen, örgütsel karmaşıklığın arttığı, büyüme ve örgütsel değişimin yavaşladığı aile işletmelerini kapsar. Bu dönemde aile işletmeleri değişen mülkiyet yapısı ve aile beklentilerinin gereklerini karşılayabilmek için büyüme eğrisini ve işletmenin yapısını şekillendirmelidir. Büyüme/Formalleşme dönemindeki aile işletmeleri büyümeden kaynaklanan olumlu ve olumsuz durumlarla karşı karşıya kalırlar. Bunlar fırsatların sayısının ve onları gerçekleştirebilme bilincinin artması gibi avantajlara karşın, işletmenin yapısının üzerinde büyümenin getirdiği stres ve baskıların artması gibi dezavantajlardır.⁶⁵

İşletme gelişim boyutunun son aşaması Olgunluk aşamasıdır. Bu aşamada, işletmenin sahip olduğu bir ürünün piyasada gelişiminin durduğu aşamadır ve artık istenilen kârlılık düzeyine ulaşamayacağını gösterir sinyalleri tespit etme imkânı vardır. Operasyonların rutinleşmesi, işletmenin büyümesi ile ilgili beklentilerin düşük olması, aile işletmesinde durgunluk dönemine girildiğine dair önemli göstergelerdir. Ancak durgunluk dönemine giren bir aile işletmesinin, bu durumunu koruması mümkün değildir. Durgunluk dönemine girmiş, olgun bir aile işletmesini bekleyen iki durum vardır. Kendini yenileme ve yeniden yapılanma veya işletmenin ömrünün sona ermesi.⁶⁶

Aile işletmeleri dinamik yapılardır ve aşamalar arasındaki sınırlar çok net değildir. Ayrıca bu modelde pek çok karma durum söz konusudur. Dolayısı ile aile işletmeleri bu model kapsamında incelenirken keskin sınırlar ile ayrılmış kategorilerin ortaya çıkması beklenmemelidir. Modelin en faydalı yanı aile işletmelerinin zaman içerisinde gelişimi incelenirken, farklı yönleri açısından tahmin edilebilir bir çerçeve sunmasıdır.

⁶⁴ Gersick vd., p.23

⁶⁵ Gersick vd., p.23

⁶⁶ Gersick vd., p.24

1.6. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖNEMLİ KONULAR

1.6.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Aile işletmesi birbirinden çok farklı özelliklere sahip iki kavramı kapsamaktadır. Bunlar “aile” ve “işletme kavramlarıdır. Aile, birbirine sevgi, birlik, beraberlik, destek gibi unsurlar ile bağlanmış bir yapıyı ifade ederken; işletmede rasyonel davranış, rekabet, sonuç odaklı olmak gibi unsurlara odaklanan bir yapı söz konusudur. Birbirinden çok farklı temellere dayanan bu iki yapının bir arada varlığını sürdürmesi kolay değildir. Aile işletmelerinin uzun dönemli yaşayabilmeleri için aile ve işletmelerin temel yapı taşlarının dengeli bir şekilde yönetilebilmesi gerekmektedir. Hem yönetim yazınında ve hem de uygulamada, aile işletmelerinin varlıklarını uzun dönem sürdürebilmeleri için bu dengenin sağlanabilmesine yönelik olarak sunulan en önemli çözüm kurumsallaşmadır.

Günümüzde işletmelerin karşı karşıya oldukları sürekli değişim, yüksek rekabet, hızlı iletişim, hem iç hem de dış müşteri odaklı stratejiler geliştirme gereği gibi güç koşulların varlığı, onların uzun dönemde başarılı bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri için günün koşullarına uymaları zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek şirketlerde bu uyum, kurumsallaşma düzeyi düşük şirketlere oranla çok daha kolay olacaktır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler, değişen koşullara kolaylıkla uyum sağlayarak yapılarını sabitler ve böylece kendilerine yarar sağlamayan koşullardan uzak kalma olasılığını artırır. Kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmeler ise yapısal problemlerden dolayı uyum sağlamak konusunda daha fazla sorun yaşayabilirler.

Türkiye’de girişimciler, gazete yazarları, işletme yöneticileri, danışmanlar ve akademisyenler özellikle aile işletmelerinin ve KOBİ’lerin sorunlarının çözümünün ancak kurumsallaşma ile mümkün olabileceği konusunda görüş birliği içindedirler. Bununla birlikte, konuyla ilgili hemen herkesin bir kurumsallaşma perspektifinin olması ve yaşanan kavram kargaşası, kurumsallaşmanın “içi boş bir kavram” olarak kalmasına neden olmaktadır.⁶⁷ Kurumsallaşma yönetim yazınında temel olarak “kurumsallaşma kuramı” kapsamında incelenmektedir ancak aile işletmeleri yazınında hem uluslararası

⁶⁷ Cemil Ulukan, “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.5, Sayı.2, 2005, s.30

düzeyde hem de ulusal düzeyde yapılan çalışmalar da kurumsallaşma genellikle sadece yönetimin profesyonelleşmesi boyutunda ele alınmaktadır. Oysaki profesyonelleşme kurumsallaşmasının sadece bir boyutudur. Bu nedenle çalışmada öncelikle kurumsallaşma kavramı incelenecek ardından aile işletmelerinin kurumsallaşması konusuna değinilecektir.

1.6.1.1. Kurumsallaşma

Türkçe Sözlük kurumsallaşma sözcüğünü iki anlamda açıklamaktadır. “Kurum niteliği kazanmak, müesseseleşmek” kurumsallaşma anlamında kullanılmakla beraber “herhangi bir davranış, düşünüş, inanış biçiminin tarihi olarak durağan ve toplumca değer verilen kalıplara dönüşmesi süreci” şeklinde -sosyolojik bir yaklaşımla açıklamaktadır (TDK, 1988). İngilizce’de “institutionalization” olarak adlandırılan kurumsallaşma kavramı, Webster Sözlüğünde “kurum haline getirme, kurumsal karakter verme, bir kuruma formal bir yapı ve sistem kazandırmak” olarak tanımlanmaktadır (Webster web, 2006). Colins Sözlüğü kurumsallaşmayı “bir şeyi kurumsallaştırmak, o şeyin, organizasyonun, sosyal sistemin, kültürün bir parçası olarak kurulması, tesis edilmesi, yerleştirilmesidir” olarak tanımlamaktadır (Colins web, 2006). Koçel, Türkiye’de kurumsallaşma ile ilk akla gelenin “işlerle ilgili tariflerin yapılması ve yazılı prosedürlerin hazırlanması” olduğunu belirtmektedir.⁶⁸

Örgüt kuramı açısından kurumsallaşma kavramı incelendiğinde Broom ve Selznick(1955)’in kurumsallaşmayı “düzensiz ve gevşek organize edilmiş ya da sadece teknik aktivitelerden oluşan modeller yerine düzenli, durağan ve sosyal olarak entegre olmuş modellerin ortaya çıkması” olarak tanımladığı görülmektedir. Selznick (1957) ise kurumsallaşmayı çevrenin etkisini kapsayan bir şekilde, organizasyonun iştirakçiler ve çevresinin karakteristiklerinden kaynaklanan bir seri kararın sonucunda kendine has, ayırt edici bir karakter geliştirdiği bir süreç olarak tanımlamaktadır.⁶⁹

⁶⁸ Barış Baraz, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2006, p.121

⁶⁹ Güven Alpay, Muzaffer Bodur, Cengiz Yılmaz, Saadet Çetinkaya and Laçin Arıkan, “Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy”, *Journal of World Business*, Vol. 43, No. 4, October 2008, p.435

March (1996) ise kurumsallaşmayı, çevresel değişme ile birlikte örgütsel değişimin oluşması, oluşan değişimin öğrenilmesi ve yeni duruma uygun standartlar geliştirilmesi süreci olarak tanımlamaktadır.⁷⁰

Kurumsallaşma sosyolojik bir yaklaşımdır. Bu açıdan bakıldığında kurum, üstlendiği işlevin nasıl yerine getirilmesi gerektiğini anlatan ve birlikte eş güdülmüş, örgütlenmiş, uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kuralları ve değer ölçülerinden oluşur.⁷¹ Kurum kavramı, toplumda belli bir işlevi yerine getirmek amacıyla kurulmuş, çalışanların rol ve statülerinin belli olduğu, uyulması gereken kuralları olan kontrollü yapılar için kullanılmaktadır.⁷² Çoğu zaman, örgüt ile kurum kavramları birbirlerine eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Çünkü her ikisinde de belli amaçların gerçekleşebilmesi için gösterilen çaba ve bu amaçlar için çalışan insanlar bulunmaktadır. Ancak, örgütler amaçlara ulaşmayı ön plana almış ve amaçlarını gerçekleştirebilecek şekilde ussal olarak düzenlenmiş, biçimsel yapılardır. Buna göre örgütler, teknik amaçlara göre tasarlanmış, verimliliği maksimize etmeye çalışan ve sürekli olabilen yapılardır.⁷³ Kurum ise Jepperson (1999)'a göre, belirli bir aşama ya da özelliğe ulaşmış sosyal bir düzen ya da kalıptır. Bu düzen veya kalıp ile “standardize edilmiş etkileşim dizileri” ifade edilmektedir. Rowlinson (1997)'a göre örgüt sözcüğü “eylem” ve “değişimi” akla getirirken, kurum sözcüğü ise “istikrar” ve “devamlılığa” işaret etmektedir. Bir örgüt, bir kurum olarak görülmeye başladığında daha az amaç odaklı bir sosyolojik niteliğe bürünmektedir. Yine örgütleri kurum olarak adlandırmak, onların yalnızca mal ve hizmet üreten kapalı kutular olmadığı, duygular ve geleneklerle yönlendirilen insan örgütleri olduğu anlamına gelmektedir.⁷⁴

Kurumlarda etkileşim ve uyum kavramları önem kazanmakta, bu anlamda sadece amacı teknik bakımdan gerçekleştirilmenin ötesinde, esnek ve sürekliliği olan yapılar ortaya çıkmaktadır. Sağlam (1979), kurum kavramındaki örgütsel değerlerin önemini vurgulayarak, değerlerin içselleştirilmiş olması halinde kurumun süreklilik kazanabileceğini ifade etmektedir. Selznick (1995) kurumu, sınırları dış çevre

⁷⁰ James G. March, "Continuity and change in theories of organizational action." *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, No.2, 1996: 278-279

⁷¹ Mehmet Sağlam, Örgütsel Değişme, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1979, s.

⁷² Azize Ergeneli, Sibel Özkaya, "ISO 9000 Belgesi Olan Örgütlerde Çalışanların Kurumsallaşmaya İlişkin Algıları", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt. 37, Sayı. 2, 2004, s.181

⁷³ Ergeneli ve Özkaya, s.181

⁷⁴ Cemil Ulukan, "Türkiye'ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışı ve Sonuçları," *İktisat, İşletme ve Finans*, Sayı.231, Haziran 2005, s. 89

tarafından belirlenmiş, katılımcıların kararlarından etkilenecek tepkiler koyan, uyumlaştırıcı bir unsur olarak ortaya koyarken, kurumsallaşmanın uyumlaştırma sürecini ve örgütteki ilerlemeyi ifade ettiğini öne sürmektedir.⁷⁵

Örgüt kuramında kurumsalcılık eski ve yeni şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Aralarındaki ortak noktalardan birisi, kurumsallaşmanın örgütsel ussallığı kısıtladığını ileri sürmeleridir. Eski kurumsalcılık örgütte biçimsel olmayan etkileşimin karanlıkta kalan kısımlarını aydınlatmaya çalışmaktadır. Bireylerin birbirlerini etkileme kalıpları, koalisyonlar ve klikler, işe alma ve yükseltmede ayrıntılara boğulma gibi öğeler nedeniyle biçimsel olmayan yapıların, biçimsel örgüt yapılarından saptığını ve dar görüşlülüğün etkisindeki çıkarlar yüzünden örgütün niyetlenmiş olduğu ussal amaçlarından nasıl saptırıldığını incelemiştir. Yeni kurumsalcılık ise tersine, ussallık dışı unsurları biçimsel örgütün kendisinde bulmaktadır. Gerçekleştirilmeye niyetlenilen işlevlerden ziyade belirli bölümlerin ve çalışma prosedürlerinin örgütler arası etkilere sızması ve ön kabuller (conformity) ve kültürel öğelerin ikna ediciliği üstünde durmaktadır. Yeni kurumsalcılık eskisine nazaran daha geniş bir kapsama sahip olup, endüstri, ulusal ve uluslararası düzeyde örgütsel yapı ve süreçleri inceler.⁷⁶

Kurumsallaşma, yazında üzerinde görüş birliği oluşmuş bir konu olmadığından, tanımının yapılması da kolay değildir. Akat ve Atılgan (1992) kurumsallaşmanın pek çok olguyu içermesi nedeniyle tanımlanabilecek bir kavram olarak değil, anlaşılması gereken bir yaklaşım olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Çünkü kurumsallaşma, “süreç”, “bir yaşam biçimi”, “güçlü bir yapı”, “sistemler”, “bürokratik özellikler”, “profesyonel yönetim mekanizması” olgularını içermektedir. Bu durumda da kurumsallaşmayı anlayabilmek için onu etkileyen üç unsur üzerinde durmak gerekmektedir. Bunlar çevre, örgüt yapısı ve kültürdür.⁷⁷

Kurumsal çevrenin işletmelerin kurumsallaşma süreçlerine temel etkisi, örgütlerin meşruiyet kazanmak, kaynaklara ulaşmak, istikrar sağlayabilmek ve sürdürülebilirlik ihtimallerini artırmak için ihtiyaç duydukları organizasyonel kurallar aracılığıyla olmaktadır.⁷⁸ Örgütler uzun süre varlıklarını sürdürmek amacıyla kararlar alırken, aynı

⁷⁵ Ergeneli ve Özkaya, s.182

⁷⁶ Ulukan, “Türkiye’ye Özgü...”, s.90

⁷⁷ Powell ve DiMaggio, 1990’dan aktaran, Ergeneli ve Özkaya, s.182

⁷⁸ Meyer and Rowen, 1977’den aktaran Güven vd., s.435-436

zamanda da içinde bulundukları çevreye ayak uyduracak biçimde davranmak zorundadırlar. Söz konusu edilen bu çevre kurumsal çevredir. Kurumsal çevre, ürün ve hizmetlerin üretildiği, üretim sistemlerinin kontrol edildiği “teknik çevre”den farklıdır. Bu çevre, kurumların kabul görmek ve destek almak için uymak zorunda oldukları kuralları taşıyan çevredir. Bu kural ve şartlar devlet, ticari birlikler ve profesyoneller gibi aktörlerce tanımlanmış genel inanç sistemlerinden kaynaklanmaktadır.⁷⁹

Kurumlar varlıklarını sürekli kılabilme adına, çevrenin zorladığı yapı ve uygulamalara uyum sağlamak, hatta görevlerinin gereğine çok uygun olmadığı halde bile bunları kabul etmek zorunda kalmaktadırlar. Çünkü bu yapı ve uygulamalar, kurumlara üretim ve hizmetlerini devam ettirebilme imkânı, diğer bir deyişle varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli kaynakları sağlamaktadır. Kurumların hayatta kalabilmek için çevreye uyum sağlamalarına olanak tanıyan yapı değişikliklerine gitmeleri, onların bu çevrede onaylanmalarına ve bir anlamda meşruiyet kazanmalarına imkân vermektedir. Kurumsallaşma sürecinde kurumların varlıklarını sürdürebilmek, kaynak sağlamak ve meşru olmak amacıyla yapı ve uygulamalarını değiştirmeleri, standart yapı ve kuralların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Böylece örgütlerin kendine özgü norm ve değerlerinin dışında, kurumsallaşmış kurallarında yaygınlaşması, kurumların zamanla birbirlerine benzemelerine yol açmaktadır. Kurumsal benzerlik ya da izomorfizm olarak adlandırılan bu durum, örgütsel etkililiği arttırırken, örgütlerin giderek kendi çevrelerini yaratmalarına ancak bu çevrenin de zamanla kurumları kısıtlamasına neden olmaktadır.⁸⁰ Ayrıca kurumsallaşma sürecinde örgütler, çevresel belirsizliklerle baş edebilmek için oluşturdukları yeni bölümlerle, basit yapıdan karmaşık yapıya doğru geçmektedirler. Örgütler giderek büyümekte bu da birimler arasında kontrol ve koordinasyon gereği ortaya çıkmakta ve bunun sonucunda formalizasyon düzeyi ve hiyerarşik kademeler artmaktadır. Öte yandan uzmanlaşmayla beraber ortaya çıkan profesyonel çalışanların istihdam edilmesi gereği, kararlara katılım düzeyini artırarak merkezi yönetimi azaltmaktadır.⁸¹

Steidlmeier (1993), kurumsallaşma sürecinde kurumsal güven ve kurum kültürü oluşturmanın önemi üzerinde durmuştur. Paylaşılan değerler kurum kültürünün ne denli güçlü olduğunu belirtmektedir ve değerler çalışanlar arasında paylaşıp yaygınlaştıkça,

⁷⁹ Ergeneli ve Özkaya, s.182

⁸⁰ Powell ve DiMaggio, 1990'dan aktaran, Ergeneli ve Özkaya, s.183

⁸¹ Ergeneli ve Özkaya, s.183

Çalışanlar arasındaki bağ da güçlenmektedir. Değerler, o rgtte bireylerin belli durumlarda karar verirken nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin yol gösterici olmaktadır. Kurumsallaşma sürecinde ise çalışanları birbirine kaynaştıran değerler, kurumun belli özellikleri ile tanınarak meşrulaşmasını ve rekabet ortamında ayakta kalabilmesini sağlamaktadır.⁸²

Kurumsallaşma süreci alışkanlık kazanma ile başlar. Sık sık tekrarlanan bir eylem sonunda bir kalıba (şablon) dönüşür ve bu da eylemin yeniden gerçekleştirilmesi aşamasında tasarruf sağlar. Hangi eylemin gerçekleştirileceğine ilişkin seçeneklerin azalması, insanlara psikolojik bir rahatlama getirir. Kurumlar içerisinde örgütün amaçlarını gerçekleştirme yeteneğinden bağımsız olarak iş yapma biçimlerine atfedilen bir değer söz konusudur. Başka bir deyişle kurumsallaşmanın bir lşs, yöntemlerin amaçlar kadar önemli olma derecesidir. Selznick’e göre bir rgtteki kurumsallaşma derecesi, çevreden kaynaklanan yeni talepler ve koşullar nedeniyle, örgütün kimi yapı ve süreçlerinden vazgeçme ya da onları değiştirme konusundaki hazırlılığıyla test edilebilir. Yani bir örgüt dış koşullara ne kadar hızlı uyum sağlayabiliyor ise o denli az kurumsaldır.⁸³

Kurumsallaşma, sosyal süreçlerin, yaptırımların ya da gerçekliklerin sosyal düşünce ya da eylemde kural benzeri bir durum ya da özellik kazanmasıdır. Örneğin bir işletmede, örgüt içi iletişim, müşterilerle diyalog kurma biçimleri, pazarlama bölümünün pazar araştırması yöntemleri gibi eylemleri, davranış tarzları kurumsallaşmış olabilir. Yine bir aile işletmesinde, kurucunun astlarına ve profesyonel yöneticilere davranış tarzı, aile bireylerinin kendi arasındaki ilişkiler, tekrarlanarak alışkanlık haline gelebilir yani kurumsallaşabilir.⁸⁴

Bir rgt kurumsallaşmaya başladığında kendine has, spesifik bir karakter kazanmak ve kendisine has bir beceri geliştirmek veya herhangi bir yetersizlikten kurtulmak çabasına girer.⁸⁵ Kurumsallaşmış rnler, hizmetler, teknikler, politikalar ve programlar güçlü “mitler” olarak işlev görürler ve pek çok örgüt bunları trenselsel anlamda benimser ve kullanır. Bunlar rgt üyelerinin çoğunluğu tarafından belirli bir amaç veya görevin

⁸² Ergeneli ve zkaya, p.183-184

⁸³ Ulukan, “Türkiye’ye özgü...”, s.90

⁸⁴ Ulukan, “Türkiye’ye özgü...”, s.90

⁸⁵ Philip Selznick, “Institutionalism "Old" and "New"”, *Administrative Science Quarterly* Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue (Jun. 1996), p.271

başarılması için en uygun ve verimli araçlar olarak görüldükleri ölçüde ussallaşırlar. Ancak kurumsal mitlerin etkisindeki örgütlerde, etkinlik ve verimlilik geri plandadır. Mit haline dönüşmüş eylem, törensel bir öneme sahiptir ve görünüşün aynen devamını ve örgütün geçerliliğini sağlar.⁸⁶

Türkiye’de “kurumsallaşma” işletmeleri, sürekliliği ön planda tutan, işlerin yürütülmesinde ve sorumlulukların belirlenmesinde kişisellikten uzaklaşmış örgütlere dönüştürmeye yönelik yönetsel çabalar olarak algılanmaktadır. Kurum olmak ön plandadır. Kurumsallaşan işletmelerin belirsizlik ortamlarından kurtulacağı, etkin ve verimli faaliyet göstereceği, yönetimin devamlılığının sağlanacağı, işlerin ve eylemlerin sistematik bir şekilde yürüyeceği varsayılmaktadır. Oysa Meyer ve Rowan’a göre (1991) kurumsallaşmış kurallara bağlılık, örgütlerdeki etkinlik ölçütüyle çoğunlukla çatışma halindedir. Bunun tersine, etkinlik ve verimliliği arttırmak için faaliyetleri kontrol ve koordine etmek, bir örgütün kurumsallaşmış unsurlarla uyumunu zayıflatır, bu unsurlara olan desteği ve meşruiyeti azaltır.⁸⁷

Kurumsallaşmayı karakterize eden temel konular değerlendirildiğinde aslında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için kurumsallaşması gerektiği yaklaşımının her zaman için olumlu sonuçlar doğurmayacağı görülmektedir. Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmalarının temel gerekliliği esnek olmak ve nadir, taklit edilemez ve değerli kaynaklara, uygulamalara ve yapılara sahip olmaktır. Ancak kurumsallaşma işletmenin varlığını sürdürebilmesinin yolunu çevreye uyum ve meşruiyet kazanmak olduğunu belirtmektedir ve bunu gerçekleştirmek için gösterilen çabalarda işletmeleri eşbiçimli hale getirmektedir. Bu noktada işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri için kurumsallaşmanın önemi ve gerekliliğinin farkında olmaları ve kurumsallaşma için çaba göstermeleri gerekmektedir. Ancak bunu yaparken esnekliklerini kaybetmemeli ve nadir, taklit edilemez ve değerli kaynaklara, uygulamalara ve yapılara sahip olmak içinde sürekli çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu noktada kurumsallaşma aslında işletmeler için önerilen bir çözüm önerisi olarak değil, iş çevrelerine uyumunu anlatan bir yaklaşım olarak ele alınmalıdır.

⁸⁶ Ulukan, “Türkiye’ye Özgü..”, s.90

⁸⁷ Ulukan, “Girişimcilerin ve ...”, s.32

1.6.1.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Dünyada ve Türkiye’de aile işletmelerinin ömürlerinin ise 25-30 yıl olduğu, bu tür işletmelerin üçüncü kuşağa geçme oranının %15–20 civarı bir oranda kaldığı, bunun en önemli nedenlerinin ise yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama olduğu belirtilmektedir.⁸⁸ Hem akademik yazında hem de profesyonel iş çevrelerinde, aile işletmelerinin varlıklarını başarılı bir şekilde uzun dönem devam ettirebilmeleri için kurumsallaşmaları gerektiği sıklıkla belirtilmektedir.

Faaliyetlerini kişiye ve aileye bağımlı olarak sürdüren aile işletmelerin yaşam süresi genellikle bir nesille sınırlı kalmaktadır. Türkiye’de genellikle aile işletmesini kuran girişimcinin ölümüyle birçok işletme faaliyetine son vermekte ya da el değiştirmektedir. Bu tehlikeyi önlemenin en önemli yolu işletme kurucusunun işletmesini kurumsallaştırarak ikinci, üçüncü nesle devretmesidir.⁸⁹

Kurumsallaşma çalışmalarında temel amaç, işletmelerin varlıklarını sürekli kılabilmesi için gerekli örgütsel düzenlemelerin yapılmasıdır. Kurumsallaşma, işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması ve özellikle girişimcinin artık her işe yetişemediği zaman kaçınılmaz olmaktadır.⁹⁰

Türkiye’de kurumsallaşma yazınında ilk göze çarpan noktalardan birisi, konunun aile işletmeleriyle ilgili sorunlarla birlikte ele alınmasıdır. Özellikle aile işletmelerinde yönetim sorunlarının çözümünde sıkça referans alınmakta ve aile-iş ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, velayet seçimi, güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması gibi konular kurumsallaşma altında incelenmektedir.⁹¹

Kurumsallaşma pek çok tanımı içeren bir ifadedir. Ancak, hemen belirtilmesi gereken husus, kurumsallaşmayı kesinlikle ailenin işletmeden tüm ilişkisinin kesilmesi olarak algılamaması gereğidir. Eğer kurumsallaşan bir işletmede patronaj söz konusu değilse, yani bir kişi ya da bir grubun işletmenin yönetiminde tam hâkimiyeti yoksa o zaman sakıncalı sonuçlar doğabilir. Örneğin patronajsız işletmelerin yönetim kurullarına çeşitli

⁸⁸ Harun Masatoğlu, “Aile Şirketleri ve Yönetim Tarzları”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, Nisan 2006, s.268

⁸⁹ A. Asuman Akdoğan, “Aile İşletmelerinin Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı.16, 2000, s.9

⁹⁰ Ertuğrul Bayer, “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt.7, Sayı.3, 2005, s.127

⁹¹ Ulukan, “Türkiye’ye Özgü..”, s.91

yerlerden gelen üyeler, işletmeyi kendi çıkarları doğrultusunda kullanıp, sonra da işletme zor duruma düşünce istifa edip kolaylıkla sorumluluklardan kaçabilmektedir.⁹² Patronların işin başında olması, diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ruhu oluturulmasında çok önemli faydalar sağlayacaktır.⁹³

Kurumsallaşma tanımlarının ortak paydası, örgütlerin kişilerden bağımsız sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır. Selznick (1996), bu yapıya ek olarak, bireyler ve gruplar arasında uyumlu bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin varlığını ve bir kurumsal kimliğe sahip olunmasını da kurumsallaşma kapsamında ele almaktadır. Bir örgüt kurumsallaştıkça, belli özelliklere sahip olma ve farklı yetenekler elde etme eğilimindedir. Bu bağlamda, **kurumsallaşmış aile işletmelerini**, kendilerine özgü ayırt edici özellikleriyle, güçlü örgüt kültürleriyle, kurallara göre işleyen, kişiye göre uygulamaların olmadığı, iş ve faaliyetlerin standart hale getirildiği, yeniliklerin yakından izlendiği, çalışanlarına, kamuoyuna, devlete, müşterilerine, tedarikçilerine katkıda bulunan ve aile-iş ilişkilerini de belli kurallara bağlayan işletmeler olarak tanımlamak mümkündür.⁹⁴

Kurumsallaşma, bütün sosyal yapılar için çok önemli olmakla birlikte, aile şirketleri için çok daha önemlidir. Kurumsallaşma, şirketleri ailenin ve kişilerin etkisinden kurtaran, işletmenin belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini sağlayan bir kavramdır. Aile işletmelerinin en önemli handikabı birbirine duygusal bağ ile bağlanmış aile ile, rasyonel kurallar çerçevesinde faaliyet göstermesi gereken işletmenin ortak bir amaç doğrultusunda beraber hareket etmeleri gereğidir. Bunu başarmanın yolu ise aile işletmelerinin kurumsallaşması kapsamında hem ailenin hem de işletmenin kurumsallaşmasının ele alınmasıdır.

İşletmelerde kişiye değil modele dayalı bir sistemin olması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir işletmede oluşumuna ilişkin bazı göstergeleri bulunmaktadır. Yazıcıoğlu ve Koç (2009) bu göstergeleri işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir

⁹² Akdoğan, s.39

⁹³ Meltem Onay Özkaya, Canan Muter Şengül, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.21, Sayı.1, 2006, s.111

⁹⁴ Ayşehan Çakıcı, Burcu Şefika Özer, “Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 18, 2007, s.89

örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde özetlemişlerdir.

1.6.1.2.1. İşletme Anayasası

Kurumsallaşmada hangi konuda olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olması gerekmektedir. Dolayısıyla kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların oluşturulması ve bu kuralların yazılı hale getirilmesi gerekir. Yazılı hale getirilen bu kurallar silsilesi işletmenin anayasasını meydana getirir

İşletme anayasası, işletmenin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kurulların yazılı olarak ortaya konulduğu temel bir yol göstericidir. Tüm işletmeler için işletme anayasasının varlığı, kurumsallaşmanın önemli bir göstergesi niteliğindedir.

İşletme anayasası içinde belirlenen tüm ilke ve kurullar hem aile bireyleri için hem de aile dışından olan çalışanlar için oluşabilecek her türlü probleme ilişkin genel çerçeveyi belirleyen bir rehber niteliğinde olmalıdır.

1.6.1.2.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, işletme içerisindeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışına dayanmaktadır. Profesyonel yönetime geçiş, gelişen işletmelerde işletme faaliyetlerinin kesintiye uğramasına, bozulmasına ve hatta ailenin dağılmasına yol açabilir. Profesyonel yöneticiler, işletmenin gelişmesi için “iyi olan nedir?” sorusu üzerine yoğunlaşır ve aile politikalarını görmezden gelebilir. Bu durum çatışmanın doğmasına neden olabilir. Diğer yandan profesyonelleşme denildiğinde ilk olarak işletme içerisinde görev yapan işgörenlerin tamamının aile dışı bireylerden oluşması gerektiği gibi bir algılama oluşmaktadır. Bu noktada, profesyonelleşme yalnızca aile bireyleri dışındaki kişilerin görevlendirilmesi değil, aynı zamanda aile içerisinde bireylerin de bilgi, beceri ve eğitimleri doğrultusunda bir görev almaları anlamı taşımaktadır.

Profesyonel işgörenler alanında uzman bireyler olarak algılanmalı ve işletme içerisinde yapılacak bir işbölümü ile kişilerin görevleri belirlenmelidir. Bu yaklaşım işletmenin

işleyişinde ve kurumsallaşması konusunda önemli bir gösterge olarak dikkati çekmektedir.

1.6.1.2.3. Örgüt Yapısı

Kurumsallaşmanın en önemli göstergesinin bir sistem ve ekip oluşturma anlayışının olduğu söylenebilir. Diğer yandan sistemler, ilkeler ve işletmenin kimliği ön planda tutulmalı ve bunlara işlerlik kazandırılmalıdır. Kurumsallaşmış işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerin değer yargılarından, sistemlerinden ve prensiplerinden asla ödün vermedikleri görülmektedir.

Örgüt yapısında sistem ve ilkelerin belirlenmesi; yapılacak işlerin standart hale getirilmesi, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceğinin açık bir biçimde ortaya konulması anlamına gelmektedir. Bu nedenle kurumsallaşmış işletmelerde iş tanımları ve analizleri tam olarak yerine getirilir.

1.6.1.2.4. Yetki Devri ve Yetkilendirme

Yetki: karar vermek, başkalarını harekete geçirmek ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli iş ve faaliyetleri yaptırma gücüdür. Örgüt yapısı, gerekli örgütsel biçimlerin belirlenmesi, uygun fiziksel araç gereçlerin temin edilmesi ve her bölüme uzman personellerin tayin edilmesi ile tamamlanmış olmaz. Tüm işgörenlerin etkili bir şekilde çalışmasının sağlanması için, örgütsel yapının yatay ve dikey bir biçimde yetki bağlarıyla bağlanması da gerekir.

İşletmeler kurumsallaşmanın bir gereği olarak, görev ve sorumluluk yükledikleri uzman işgörenlere yetki devri yapmak zorundadır. Bu durum aile bireyleri açısından da değişmemelidir. Aile bireylerine de tıpkı aile dışı işgörenler gibi uzmanlık ve eğitimlerine göre belirlenen görev ve sorumlulukları ölçüsünde yetkilendirme yapılmalıdır. Aile bireylerinden işe uygun nitelikleri taşımayanlara sırf aile üyesi oldukları için yetki devri yapılmamalıdır.

1.6.1.2.5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan işletmeler incelendiğinde, ilk göze çarpan nokta bu işletmelerde demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışının oluşmuş olduğudur. Kurumsallaşmış işletmelerdeki yöneticilerin ortak özelliği, astlarını işletmenin problemleri üzerinde düşünmeye yönelten kişiler olmasıdır. Tepe yöneticilerin bu yaklaşımı zamanla diğer yöneticilere de geçmekte, işletmede insan kaynaklarına önem veren yöneticilerin sayısı artmakta ve işletme içinde uyumlu bir hava yaratılması sağlanmaktadır.

Kurumsallaşmanın bir sonucu olarak organizasyonun demokratik ve katılımcı bir yapıya kavuşturulması, tüm bireylerin işletme süreçlerine dâhil olmasını ve sonuçlardan sorumluluk hissetmesini sağlamaktadır. Sorumluluğu kısıtlı aktörlere değil, sistemin tamamına yaymak daha kurumsalcı bir yönetim yaklaşımının gereği olup, maddi ve maddi olmayan araçların birlikte kullanımını gerektirmektedir. Bu durum bireylerin işletmenin amaç ve hedefleri ile özdeşleşmesine ve bu doğrultuda tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olacaktır.

1.6.1.2.6. Karar Alma Şekli

Karar alma, işletmenin iş ve işleyişine ilişkin tüm etkinliklerde alternatifler arasından hızlı ve doğru bir şekilde seçim yapma süreci olarak tanımlanabilir. Aile işletmelerinde aile bireyleri işletmenin tüm süreçlerini etkiler. Bu süreçlerden biride kararların alınması sürecidir. Kurumsallaşmanın olmadığı işletmelerde bu süreç, plansız ve otokratik bir yönetim anlayışı ile gerçekleşir. Aynı zamanda karar alma aile bireylerinin içinde olduğu bir etki alanında gerçekleşir. Kurumsallaşmanın gereği olarak karar alma sürecinde kararlar, katılımcı bir model ile uygulayıcılarında katılımı ile alınır.

1.6.1.2.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması

İşletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olması temelde, sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını, işi yavaşlatmadan ve gecikmeden standartlardan sapmaları gösteren bir denetim sisteminin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. İletişim sisteminin etkin bir şekilde kurulmuş olması hem aile bireylerinin hem de profesyonel işgörenlerin belirlenen hedefler doğrultusunda birbirleriyle olan etkileşimini kolaylaştıracaktır. Aile

işletmelerinde, aile fertleri arasındaki iletişimin çoğunlukla işletmenin asıl amacının önüne geçmesi, işletmenin karmaşık bir yapıya dönüşmesine ve dolayısıyla aile işletmelerinin ömrünün diğer işletmelere göre daha kısa olmasına neden olmaktadır.

Bir aile işletmesinin kurumsallaşması ile ailenin kurumsallaşması arasında farklılıklar bulunmaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması, kurumun işleyişi ve sürdürülebilirliği ile ilgilidir. Ailenin kurumsallaşması ise, aileyi oluşturan bireylerin bugün, yarın ve gelecekte nerede ve hangi pozisyonda olmaları gerektiğini gösteren bir yapının yazılı olarak belirlenmesi ile ilgilidir.⁹⁵

Kurumsallaşma süreci temel olarak formal bir organizasyon yapısının oluşturulması, informal normların ortaya çıkması, gayrişahsi/objektif prosedürler, yönetsel ritüeller ve ideolojiler geliştirilmesi ve meşrulaşmaya odaklanmayı içermektedir. İşletmenin kurumsallaşmasının temel göstergeleri ise, örgüt kültürünün geliştirilmesi, yönetimin profesyonelleşmesi, eğitim-yetiştirme faaliyetleri, kurumun insana bakış açısı, sistemli bir organizasyon yapısı, faaliyetlerin belli plan ve politikalar ışığında yürütülmesi, iş/süreçlerin standartlaştırılması, iç denetim sisteminin oluşturulması şeklinde sıralanmaktadır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik değişim ve dönüşüm için izlenmesi gereken temel adımlar şu şekilde sıralanabilir:⁹⁶

- Aile şirketinde mevcut durumun analizinin yapılması,
- Mevcut durumun güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi,
- Aile üyesi ortakların kurumsallaşmaya yönelik değişim ve dönüşüme ikna olmaları,
- Kurum içinde değişimin öneminin hissettirilmesi,
- Değişimi gerçekleştirecek çekirdek bir lider kadrosunun hazırlanması,
- Değişim ve yeniliğin yükünü taşıyacak yönetici ve uygulamacı grubun hazırlanması,
- Değişimi sağlayacak grupta bir takım ruhunun oluşmasının sağlanması,

⁹⁵ Özkaya ve Şengül, s.111

⁹⁶ Fındıkçı, s.111-112

- Değişim sürecini, tepede yönetecek olan liderin bu dönüşüme ikna olması, benimsemesi ve desteklemesi,
- Değişim ve dönüşüme uygun bir vizyonun oluşturulması ve aile şirketine yayılması,
- Aile şirketi üyelerinin, değişim ve dönüşüme uyum sağlamalarına yönelik eğitimlerinin gerçekleştirilmesi,
- Aile üyelerinde rastlanacak olası tutuculukların çözümlenmesi ve olumsuz alışkanlıkların irdelenmesi,
- Aile üyesi iş ortaklarının değişim süreci ile kısa vadede görebilecekleri bazı getirilerin sağlanması,
- Başta aile üyeleri olmak üzere çalışanların özendirilmesi,
- Aile şirketinde başta profesyoneller olmak üzere tüm çalışanların, kurumsallaşma için motive edilmeleri ve katkılarının sağlanması,
- Değişim ve dönüşümün bir proje olarak yapılandırılması ve belirli bir planlama süreci ile genele yayılması,
- İşin içinde yer almayan aile üyelerinin değişim ve kurumsallaşma yönünde bilgilendirilmeleri, hazırlanmaları ve desteklerinin sağlanması,
- Aile şirketinin yönetim kurulunu oluşturan ortakların değişimi, kendi işleyişlerine ve uygulamalarına yansıtılmalarının yakından izlenmesi,
- Başta yönetim kurulu başkanı olmak üzere aile üyesi ortakların, değişim ve dönüşümü aktif bir biçimde belirleyecek, yönlendirecek şekilde işin içinde olmaları ve bu sürece yeni ufuklar katmaları,
- Değişim bütün aşamalarında temel amaç olarak amatör ruhun kaybedilmemesi için yoğun bir çabanın gösterilmesi,
- Değişim sürecinin belirli aşamalarında ara denetimler sonucunda ulaşılan nokta bakımından değerlendirilme yapılması,
- Değişim amaçlarına ne oranda ulaşıldığını, başlangıç durumuna göre gelinen noktanın test edilmesi ve sonuçlarının paylaşılması.

Kurumsallaşma denildiğinde işletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri için çevreye uyum sağlamak ve meşruiyet kazanmak amacıyla örgüt yapılarında gerekli düzenlemeleri yapmaları gerekliliği anlaşılmaktadır. Aile işletmeleri açısından düşünüldüğünde kurumsallaşmanın aile işletmesi olmaktan kaynaklanan bir takım avantajları (hızlı karar alabilmek, esneklik, dinamizm gibi) ortadan kaldırma ihtimali ortaya çıkmaktadır. Bu noktada önemli olan aile işletmesi sahiplerinin kurumsallaşmanın neden olabileceği bu tehlike nedeniyle kurumsallaşmadan kaçınmak yerine, üstünlük sahibi oldukları özelliklerini kaybetmeden kurumsallaşmanın gereklerini yerine getirmektir. Böylece bu tür işletmeler, uzun dönemde varlıklarını devam ettirmek konusunda aile işletmesi olmaktan kaynaklanan yoğun istek ve çabalarını, iş hayatının gerekleri ile destekleyerek başarıya ulaşabilirler.

1.6.2. Aile İşletmelerinde Kültür

Günümüzün şiddetli rekabet ortamında mücadele etmeyi amaçlayan işletmeler için güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak önemli bir rekabet aracıdır. İşletmelerin sosyal birer yapı olduğunun anlaşılması ve rekabet edebilen işletmelerin başarılarının altında rasyonel yönetim araçlarının yanı sıra bir takım beşeri unsurların yattığının belirlenmesiyle “örgüt kültürü” kavramının işletmeler için önemi anlaşılmıştır ve günümüzde işletmecilik yazınında en önemli kavramlardan birisi olarak yer almaktadır. Örgüt kültürü kavramı hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar tarafından pek çok boyutu ve farklı kavramlarla ilişkisi detaylı olarak incelenen bir kavram haline gelmiştir.

Farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından ele alınan ve farklı özellikler itibarıyla tanımlanan örgüt kültürü en genel anlamda bir grupta yer alan bireyler tarafından paylaşılan ve uzun vadede grup üyeleri değişse bile varlığını yitirmeyen⁹⁷, temel örgütsel problemlerin halledilebilmesi için kabul edilebilir çözümler sunan⁹⁸ ortak inanç ve değerler bütünü olarak ifade edilebilir.

⁹⁷Denison, Daniel; Colleen Lief, John L. Ward, “Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths”, *Family Business Review*, Vol.17, No. 1, 2004, p.63

⁹⁸Zahra, Shanker A., Hayton, James C. ve Salvato, Carlo, “Entrepreneurship In Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.28, No.4, 2004, p. 365.

Barney (1986) işletmelerin ayakta kalabilmeleri için ihtiyaç duydukları yenilik yapma ve esneklik gibi konularda temel değerlerin önemi üzerine çalışmıştır. Uzun dönemde yüksek performans sağlayan örgütlerde örgüt kültürünün alt kademelere değer katmak, nadir bulunan nitelikte özelliklere sahip olmak ve taklit edilmesi mümkün olmamak gibi üç ortak özelliği olduğunu ifade etmektedir. Günümüzde bu özelliklere sahip bir örgüt kültürü yaratabilen şirketlerin performanslarının uzun vadede olumlu yönde etkileneceği genel kabul görmüş bir gerçek haline dönüşmüştür.

Thommen (2002) örgüt kültürünü güçlü ve zayıf olarak sınıflandırmıştır. İşletmede insanların birbirlerine bağlılığının artmasına imkân sağlayan güçlü değerler ve normların, güçlü bir mutabakatın ve güçlü bir sistem ve çevre uyumunun olduğu işletmelerde güçlü örgüt kültüründen bahsedilebilir. Thommen (2002) bir işletmenin örgüt kültürünün güçlü olup olmadığını belirleyebilmek için dört ölçüt belirlemiştir. Bunlar; aşağıda kısaca açıklanmıştır:⁹⁹

- (1) Bağlanma Düzeyi: İşletmedeki değer ve normların çalışanlar arasında ne oranda kabul gördüğünü ifade eder. Bağlanma düzeyi arttıkça örgüt kültürünün çalışan davranışları üzerindeki etkisi artacaktır.
- (2) Uyum Düzeyi (level of agreement): Kültürel norm ve değerlerin müşterek karakterlere sahip olmasını ifade eder. Eğer çalışanların pek çoğu aynı değer ve normlara sahip ise kültürün etkisi yüksektir.
- (3) Sistemin Uyumluluğu: İşletme kültürünün işletmedeki diğer tüm alt sistemlerle uyum düzeyini belirtir. Kültürel değer ve normların bu sistemler üzerinde etkisi yüksek ise uygulanmaları daha kolaydır.
- (4) Dış Çevreyle Uyum: Örgüt kültürünün işletmenin faaliyetleri sırasında etkileşimde bulunduğu dış çevre ile uyumlu olmasını ifade eder. Örneğin işletmenin müşteri odaklı olmaktan uzaklaşan bir hale bürünmesi, bir işveren olarak da popülaritesinin düşmesine neden olur.

⁹⁹ Mojca Duh, Jernej Belak, Borut Milfner; “Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Element of Ethical Behaviour: exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises”, *Journal of Business Ethics*, Vol.97, 2010, p.476

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak; çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak, onları örgüt amaçlarına sevk edebilmek, örgüt dinamiklerine uyum sağlamalarını kolaylaştırmak, etkin koordinasyon sağlamak, çatışmaları azaltmak ve değerlerin nesilden nesle aktarılmasına yardımcı olmak gibi pek çok fayda sağlamaktadır. Örgütsel boyutta düşünüldüğünde ise örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasına etki etmekte, yöneticilerin tespit edilen stratejileri yürütmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir unsur haline gelebilmektedir. Güçlü ve destekleyici bir örgüt kültürüne sahip olmak, sayısı daha da artırılabilir avantajlar sayesinde işletmelerin dış dünyaya yansımalarını olumlu hale getirmekte ve performans üzerine olumlu katkı sağlamaktadır.¹⁰⁰

Aileler, birbirleriyle ilişkili ve birbirine bağımlı üyelere sahip bir sistem olarak işlev görmektedir, aile üyelerinden birisinin kararı diğer üyeleri de etkilemektedir. Birbirinden çok farklı yapılara sahip aileler, kendilerini saran egemen kültürden ayrı, kendi oluşturdukları bir kültüre sahiptirler.¹⁰¹ Aile işletmelerinde çoğunlukla strateji ve politikaların belirlenmesi, karar verme, sorun çözme ve iletişim süreçlerinde son sözü aile üyelerinin vermesi nedeniyle kültür kavramı ayrı bir önem arz etmektedir.¹⁰² Bu nedenle aile işletmelerinde başarının şartlarından birisi de, güçlü bir aile kültürü ile güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmek ve bunları birbirleri ile uyumlu hale getirebilmektir.

Aile işletmelerinde değerler genellikle şirket geçmişinde yer alan ve şirkete önderlik eden faaliyetleri nedeniyle mitolojik statü kazanmış “referans bir figüre” (genellikle şirkette artık aktif olarak yer almayan veya vefat etmiş) odaklanmış mit ve efsanelerden kaynaklanmaktadır.¹⁰³ Dolayısı ile örgüt kültürü, öncelikle kurucunun felsefesinin bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve daha sonra yönetici ve liderin rolü, çalışanların sahip oldukları değerler ve inançlar, iş yapılan sektörün kendine özgü dinamikleri ile harmanlanarak o şirkete özgü bir hal almaktadır.¹⁰⁴ Aile işletmelerinde ise ailenin ve

¹⁰⁰ Asuman Akdoğan, Selen Oflazer Mirap, “Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri İle Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Olarak Kayseri’de Bir Uygulama”, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Nisan 2008, s.3

¹⁰¹ Beril Akıncı Vural, Çisil Sohodol, “Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar – Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 2004, s.325

¹⁰² Semra Güney, *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008, s.82

¹⁰³ Dietmar Roessl, “Family businesses and interfirm cooperation”, *Family Business Review*, Vol.18, No.3, 2005, p.208

¹⁰⁴ Vural ve Sohodol, s.330

girişimcinin uzun süreli ve yoğun etkisi sonucu aile işletmesi olmayan işletmelere nazaran farklı özelliklere sahip bir örgüt kültürünün ortaya çıkması nedeniyle kendine has, nadir ve taklit edilemeyen bir özellik kazanmaktadır. Barney (1986) tarafından önerilen ve örgüt kültürün rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için ihtiyaç duyduğu unsurlardan ikisi, aile işletmesi olmanın getirdiği avantaj sayesinde kazanılmaktadır. Bundan sonra aile işletmesi sahiplerinin yapması gereken şey, örgüt kültürünü değer katan unsurlarla donatmaktır.

Sahipliğin ve kontrol yetkisinin ağırlıklı olarak girişimci ve ailede olması, ailenin ve girişimcinin işletme üzerindeki etkilerinin fazla olması, sahip oldukları değerlerin ve vizyonun şirkete yansımaları sağlayarak¹⁰⁵ örgütte ailenin değer ve inançlarına benzer özellikte bir kültür ortaya çıkmasının yanı sıra aile işletmelerinde güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Aile işletmelerinde baskın olan kültür aile, ailenin geçmişi ve onun sosyal ilişkilerine bağlı olarak ortaya çıkan inançlar, değerler ve normların bir sonucudur. Bu inanç ve değerlerin nesiller arasında geçişi hem aile hem de aile işletmesi için geçerli kültürel modeli şekillendirir.¹⁰⁶ Her aile, dünyaya ilişkin olarak paylaştıkları inanışlara göre kendi aile paradigmasını yapılandırmaktadır. Bu paradigma da problemlerin çözülmesinde kullanılan yolları ve ailenin durumlar ve ilişkiler konusundaki bakış açılarını etkilemekte ve çoğunlukla sadece ailenin kültürünü değil, aynı zamanda ailenin sahip olduğu ve yönettiği şirketin kültürünü de belirlemektedir.¹⁰⁷ Dolayısı ile sadece işletmede kültürel ortamı değer yaratıcı bir hale dönüştürmeye çalışmak yeterli gelmeyecektir, aile işletmesi sahibi aynı zamanda ailesinin sahip olduğu kültürün işletmeye yansımalarının farkında olmalı ve bu etkiyi olumlu hale getirmeye çalışmalıdır.

Shein (1985) örgüt kültürünü, hem girişimcinin değer ve inanç sisteminin etkisi altında olan ve temelleri bu sisteme dayanan, hem de işletmenin dünya ile sürekli etkileşim içinde olmasına bağlı olarak yeni öğrenilen değerlerin etkisinde olan dinamik bir unsur olarak değerlendirerek evrimsel bir bakış açısıyla ele almıştır. Aile işletmelerinde örgüt kültürü de bu noktadan hareket ederek ele alındığında karmaşık bir boyut

¹⁰⁵ Zahra vd., p.363

¹⁰⁶ Annika Hall, Leif Melin, Mattias Nordqvist, "Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns", *Family Business Review*, Vol. 14, No. 3, September 2001, p.195

¹⁰⁷ Froma Walsh, "Healthy family functioning: Conceptual and Research Developments", *Family Business Review*, Vol. 7, No.2, 1994, p.191'den aktaran Hall vd., p.195.

kazanmaktadır. Bu tür işletmelerde kurucunun baskın rolü nedeniyle, sadece girişimcilik dönemi süresinde değil, aynı zamanda işletmenin hayatının ilerleyen dönemlerinde de işletme sahibinin değerleri ve güdülerinin, kültürün güçlü bir yönlendiricisi olacağı pek çok bilim insanı tarafından ifade edilmektedir.¹⁰⁸ Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmelerin çoğunun daha kuruluş aşamasında, güçlü bir önderin etkisinde bulunduğu görülmektedir. İşletmeyi kuran kişi veya kişilerin örgüt kültürünün oluşumundaki rolü, bu kişinin sahip olduğu temel değer, inanç ve normların işletmedeki diğer bireyleri etkilemesiyle açıklanabilir. Girişimci işletmesini kurarken beraber çalışacağı kişileri kendi inanç, değer ve normları ile uyumlu inanç, değer ve normlara sahip bireyler arasından seçme eğilimi taşır. Dolayısı ile çekirdek kadro benzer inanç, değer ve normlara sahip kişilerden oluşur. Ayrıca girişimcinin sahip olduğu temel inanç, değer ve normlar; karar verme süreci, neyin nasıl yapılacağı, belirli durumlar karşısında nasıl davranılacağı, uyulması gereken kuralların neler olduğu gibi örgüt açısından hayati öneme sahip örgüt faaliyetlerini etkilemektedir.¹⁰⁹ Bu durum girişimcinin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin önemini başka bir açıdan ortaya koymaktadır.

Aile işletmelerinde girişimci ve bütün olarak ailenin yanı sıra aile üyelerinin de örgüt kültürü üzerindeki etkisi göz ardı edilmemelidir. Liderler gibi aile üyeleri de şirket içinde önemli bir güce sahiptirler. Bu güç, kişilerin şirket içindeki yeri ve aile içindeki yerleri olmak üzere iki önemli kaynağa dayanmaktadır.¹¹⁰ Jaffe (1998) aile şirketlerinin kişisel hikâyesinin, ailenin hikâyesi olması nedeniyle çok özel olduğunu ve kendi adını dünyaya duyurmak konusunda önemli bir katkısı olduğunu belirtmektedir. Aile üyeleri arasında paylaşılan ortak geçmiş ve kimlik, aile işletmeleri için çok büyük bir güç yaratmaktadır.¹¹¹ Dyer (2003) bu tür işletmelerde aile önceliklerinin görüldüğünden daha etkili olduğunu ve ailenin kendi takvimini şirketin stratejileri ve yönetimine yansıtacağını ifade etmektedir. Ancak aile işletmelerinde başarının şartı, aile

¹⁰⁸ Bknz. Abby Ghobadian, Nicholas O'Regan, "The Link between Culture and Strategy in Manufacturing SMEs", *Journal of General Management*, Vol.28, No.1, 2002, p.37-58; Eleni T. Stavrou, Tonia Kleantous, and Tassos Anastasiou, "Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation", *Journal of Small Business Management*, Vol.43, No.2, 2005, p. 187; Zahra vd., 2004, Nazan Yelkikalan; Erdal Aydın, "Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması", *1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, Nisan 2004, p. 338.

¹⁰⁹ Göksel Ataman, *İşletme Yöneticiliği*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2009, s.626

¹¹⁰ Hall vd., p.196

¹¹¹ Denison vd., p.64

önceliklerinin strateji belirlemede tek unsur haline gelmemesi ve işletmenin gereklilikleri ile ailenin öncelikleri arasında dengenin kurulmasıdır.

Aile işletmelerinde örgüt kültürünün aile işletmesi olmayan işletmelere kıyasla farklı olduğu genel olarak ifade edilmektedir ancak bu konuda yapılmış ampirik çalışmaların sayısı çok azdır. Gallo (1993, 1995) bu tür işletmelerin kültürel özelliklerini tespit etmeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmiş ve aile işletmelerinde örgüt kültürünün, aile işletmesi olmayan işletmelerin örgüt kültüründen farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Farklılık şu noktalarda tespit edilmiştir:¹¹²

- Paydaşların sayısı fazladır ve paydaşlarla ilişkiler daha yoğundur,
- Birinci ve ikinci nesil gücü farklı şekillerde kullanmaktadır,
- Hissedarlar işletmeye ve birbirlerine farklı bir şekilde bağlıdır,
- İşletmenin evrim ve gelişimi ailenin ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleşmektedir.

Vallejo(2008)'nin aile işletmelerinde örgüt kültürünün, aile işletmesi olmayan işletmelerden farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yaptığı çalışma bu konuda yapılmış nadir çalışmalardan birisidir. Vallejo (2008) temel olarak bağlılık, uyum, uzun dönemli odaklanma, müşteri hizmetleri, liderlik ve grup bütünlüğü boyutlarını incelemiştir. İlk dört temel boyutu ölçebilmek için ise alt boyutlar belirlemiştir. Sonuç olarak aile işletmelerinin aile işletmesi olmayan işletmelerle kıyaslandığında;¹¹³

- Bağlılık temel boyutunun alt boyutları olan “çalışanların kendini özdeşleştirme düzeyi”, “çalışanların işine bağlanma düzeyi” ve “çalışanların organizasyona sadakat düzeyi”nin aile işletmelerinde daha yüksek olduğu,
- Uyum boyutunun alt boyutları olan “çalışanlar arasında güven düzeyinin”, “çalışma atmosferinin” ve “kararlara katılım düzeyinin” aile işletmelerinde daha yüksek olduğu,

¹¹² Manuel Carlos Vallejo, “Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-Based Model for Its Survival through Generations”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, No.2, p.261.

¹¹³ Vallejo, p.269-279

- Uzun dönemli odaklanma boyutunun alt boyutları olan “kârlılıktan tekrar yatırım düzeyinin” işletmelerinde daha yüksek olduğunu ancak “riskten hoşlanmama düzeyi”, “borçlanma düzeyi” açısından aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan işletmeler arasında anlamlı fark olmadığını,
- Müşteri hizmetleri boyutunu tespit etmek için incelenen “müşteriye ilgi düzey”inde yine aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan işletmeler arasında anlamlı fark olmadığını,
- Aile işletmelerinin, aile değerlerini gelecek nesillere aktarılabilmesi için dönüşümcü liderlik konusunda çaba gösterdiğini,
- Ve son olarak dönüşümcü liderliğin tetiklediği kendini özdeşleştirme nedeniyle grup içi bütünleşmenin aile içinde daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Denison, Lief ve Ward (2004) ise yine aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan işletmeleri kıyasladıkları çalışmalarında, aile işletmelerinde örgüt kültürünün performans üzerinde daha yüksek oranda pozitif etkiye sahip olduğunu tespit etmişler ve bu sonucu işletme kurucusunun değerlerinin sürdürülebilmesine bağlamışlardır. Aile işletmesinin kuran kişinin sahip olduğu değerler çerçevesinde şekillenen kültür, tarafından yetiştirilmiş yeni nesillerin işletmeyi yönetmeye devam etmesi sayesinde varlığını sürdürmektedir. Böylelikle de taklit edilemez ve stratejik avantaj yaratan bir kaynak haline dönüşmektedir. Ailenin geçmişine bağlı olarak, şirketlerinde geçmişle bir bağlantılarının olması ve bunun yanında girişimcinin vizyonunun şirkete adapte edilmesi ve hayata geçirilmesi, aile işletmeleri için önemli faydalar sağlayabilecektir. Ancak araştırmacılar özellikle büyük aile işletmelerinin sahip oldukları bu büyük gücü yeterince önemsemediklerini belirtmektedirler. Pazar ve rekabete ilişkin değişkenlerin açıkça tanımlanabildiği ve mükemmelleştiği bir ortamda, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için kendi içlerine bakmak ve geçmişlerinden kaynaklanan üstünlüklerini kullanmak aile şirketleri açısından önemli bir avantaj olabilecektir.

1.6.2.1. Aile İşletmesi Kültürü Modelleri

Aile işletmelerinde örgüt kültürü ile ilgili en yaygın kabul gören sınıflandırmayı Dyer (1988) yapmıştır. Kırktan fazla aile işletmesinde yaptığı derinlemesine incelemeler sonucunda Dyer (1988) aile işletmelerinde dört temel kültür tanımlamıştır. Bunlar paternalistik kültür, bırakınız yapsınlar kültürü, katılımcı kültür ve profesyonel kültürdür. Dyer bu sınıflamayı yedi kültürel varsayıma dayandırarak yapmıştır. Bu varsayımlara göre aile işletmesi kültürlerinin özellikleri Tablo 1.3’de görülmektedir.

Tablo 1.3. Aile işletmeleri Kültürü Modelleri

Varsayımlar	PATERNALİSTİK KÜLTÜR	BIRAKINIZ YAPSINLAR KÜLTÜRÜ	KATILIMCI KÜLTÜR	PROFESYONEL KÜLTÜR
İlişkilerin Doğası	Doğrusal (Hiyerarşik)	Doğrusal	Paralel (grup yönelimli)	Bireyci
İnsanoğlunun Doğası	İnsanlar temel olarak güvenilirdir	İnsanlar iyi ve güvenilir	İnsanlar iyi ve güvenilir	İnsanlar ne iyidir ne de şeytandır
Gerçekliğin (Doğru kararların) Doğası	Gerçek kurucu aileden gelir	Gerçek kurucu aileden gelir ancak aile dışı kişilere de otonomi verilir	Gerçek grup kararı verme ve paylaşım ile bulunabilir	Gerçek profesyonel yönetim kurallarındadır
Çevreye karşı yönelim	Proaktif yaklaşım	Bağdaştırıcı / Proaktif yaklaşım	Bağdaştırıcı / Proaktif yaklaşım	Reaktif / proaktif yaklaşım
Evrensellik/partikülarizm	Partikülarizm	Partikülarizm	Evrensellik	Evrensellik
İnsan davranışının doğası	Eylemci	Eylemci	İnsanın kişisel amacı kendini bütün olarak geliştirmektir	Eylemci
Zaman	Şimdiki zaman veya geçmiş yönelimli	Şimdiki zaman veya geçmiş yönelimli	Şimdiki zaman veya gelecek yönelimli	Gelecek yönelimli
Kaynak: W. Gibb Dyer Jr., “Culture and Continuity in Family Firms”, in <i>Family Business Sourcebook</i> (ed. Craig Aranoff, Joseph H. Astrachan, John L. Ward), Georgia, 2002, p.238				

Dyer (1988)'in önerdiği aile işletmesi kültürlerinin özellikleri aşağıda kısaca açıklanacaktır: ¹¹⁴

1.6.2.1.1. Paternalistik Kültür

Aile işletmelerinde en çok karşılaşılan kültür tipi paternalistik kültürdür. Bu kültürde ilişkiler hiyerarşiktir. Aile üyesi olan liderler tüm gücü ve otoriteyi ellerinde tutarlar ve kritik kararların hepsini kendileri verirler. Aile, aile dışı kişilere güvenmez ve çalışanları yakından kontrol eder. Aile üyelerine ayrıcalıklı davranılır. Çalışanların temelde eylemci oldukları yani ailenin buyruklarını sorgusuz olarak yerine getirdikleri varsayılır. Yeni ürün ve pazarlar geliştirilirken çevreye yaklaşım proaktiftir. Ancak paternalist işletme niş bir pazar keşfedip bu pazarda varlığını devam ettirebilir. Zaman boyutuna bakıldığında bazı paternalist aile işletmelerinin geçmiş yönelimli olduğu görülmektedir. Bu tür işletmeler için kurucunun ve ailenin mirası temel amaçtır. Dolayısı ile geçmişte kalmış gelenekler bu işletmelerinin kültürünün merkezinde yer almaktadır. Bazı paternalist işletmeler ise şimdiki zaman yönelimlidirler. Bu işletmeler her ne kadar geleneklere bağlı olsalar da, mevcut problemlere odaklanırlar ve yeni tehditlere karşı hemen önlem alırlar.

Aile işletmelerinin başındaki lider, işletmeyi tüm koşullar altında başarılı bir şekilde yönetebilecek deneyim ve bilgiye sahip olduğunda paternalistik kültür gayet iyi çalışmaktadır. Bu kültüre sahip işletmelerde kararları kimin vereceği belli olduğundan, çok hızlı karar verebilme ve rekabetle baş edebilmek için kaynakları çabucak ihtiyaç duyulan yere yönlendirme imkânı vardır. Paternalistik kültürde liderler genellikle karizmatik liderlerdir ve çalışanlarda onun vizyonu doğrultusunda işletmeye bağlılık göstermektedirler. Bu bağlılık işletme küçük olduğunda ve varlığını devam ettirme mücadelesi içinde olduğu zamanlarda faydalı olmaktadır. Ancak paternalistik kültürle ilişkili bazı potansiyel problemlerde vardır. Birincisi işletmenin tamamen liderlin kontrolü altında olmasıdır. Lider aniden öldüğünde veya iş yapamaz hale geldiğinde, işletme büyük bir riskle karşı karşıya kalmaktadır. İkincisi, bu tür kültürlerde işletmeyi gelecekte yönetecek nesillerin eğitimi ve geliştirilmesi genellikle göz ardı edilmektedir. Üçüncüsü, lider işletme büyüdükçe ve içinde bulunduğu çevre karmaşılaştıkça işletmeyi yönetmek konusunda yetersiz kalabilmektedir. Dördüncü olarak işletmede

¹¹⁴ W. Gibb Dyer Jr., "Culture and Continuity in Family Firms", in *Family Business Sourcebook* (ed. Craig Aranoff, Joseph H. Astrachan, John L. Ward), Georgia, 2002, p.238-241

bütün kararları liderin vermesi nedeniyle aile işletmesinin pek çok üyesi kendisini beceriksiz ve güçsüz hissedebilmektedir. Lakin tüm bu problemlere rağmen özellikle işletme küçük ve çevre durağan olduğunda paternalistik kültür başarılı olmak için en iyi kültürel model olarak ifade edilebilir. İşletme büyüdükçe, lider yaşlandıkça ve çevre karmaşıklaştıkça yeni bir kültürel modele geçmek gerekmektedir.

1.6.2.1.2. Bırakınız Yapsınlar Kültürü

Bırakınız yapsınlar kültürü pek çok yönü ile paternalistik kültüre benzemektedir. İlişkiler hiyerarşiktir, aile üyelerine öncelik tanınır ve çalışanların aile amaçları doğrultusunda hareket etmeleri istenir. Bu iki kültürün çevreye karşı yönelimleri de benzerlik göstermektedir. Bu iki kültürün farklı olduğu nokta ise, insanoğlunun ve gerçekliğin doğasına ilişkin varsayımlarındadır. Bırakınız yapsınlar kültüründe insanoğlunun güvenilir olduğu varsayılır ve karar verebilmeleri için sorumluluk verilir. Her ne kadar işletmenin misyonu ve vizyonu aile amaçları doğrultusunda belirlense de çalışanlara bu amaçlara ulaşabilmeleri için önemli derecede otorite ve takdir yetkisi sağlanır. Sonuç olarak paternalistik kültürün, bırakınız yapsınlar kültürü ile başlangıç ve sonuç noktası itibarıyla benzeştiği ifade edilebilir.

Bırakınız yapsınlar kültürü, ailenin çalışanlara önemli düzeyde sorumluluk devretmesi nedeniyle, işletmenin büyümesi ve bireylerin yaratıcılığının artırılabilmesi için paternalistik kültüre göre daha uygun bir kültürel modeldir. Bu model ailenin işletmenin günlük faaliyetlerini takip etmek istemediği veya bunu yapmakta yetersiz olduğu durumlarda ve çalışanların yeni koşullara hızla uyum sağlayabilmek için inisiyatif kullanmaları ve değişebilmelerinin gerektiği durumlarda faydalı bir modeldir. Bırakınız yapsınlar kültürünün en önemli tehlikesi çalışanların ailenin değerleri ve varsayımları doğrultusunda hareket etmemeleri ihtimalidir. Böyle bir durumda işletmenin kontrolünün kaybolması ihtimali vardır.

1.6.2.1.3. Katılımcı Kültür

Katılımcı kültür aile işletmelerinde nispeten az karşılaşılan bir kültür modelidir. Bu model paternalistik kültür ve bırakınız yapsınlar kültürüne göre önemli derecede farklılaşmaktadır. Bu kültürde ilişkiler daha fazla eşitlikçi ve grup odaklıdır. Ailenin konumu ve gücüne vurgu azalmaktadır. Çalışanların güvenilir olduğu varsayılır ve aile

çalışanlara kendi yeteneklerini ortaya koyma fırsatı verir. Çalışanlar kendi işlerini diğer kişileri de sürece dâhil ederek bitirmek zorundadır, böylece kişisel gelişim ve ilerleme sağlanacaktır. Katılımcı kültürler çevreye karşı proaktiftirler. Gerçeğe ulaşmak ve doğru kararlar alabilmek için çalışanlardan aldıkları girdileri kullanırlar. Hiç kimsenin tüm cevapları bildiği varsayılmaz. Bu kültür hem şimdiki zaman hem de gelecek odaklı bir kültürdür. Nepotizm ve diğer kayırma türleri bu modelde dışlanmaktadır.

Katılımcı kültürün yüksek bağlılık ve moral, çevredeki değişimlere hızla uyum sağlama yeteneği ve yenilikçi olabilme gibi faydaları vardır. Bu tür bir kültür yaratabilmek için W.L. Gore ve Associates şirketinde, şirket için çalışan 4000 kişiye çalışan yerine iş ortağı denilmiştir. Patron, yönetici, süpervisor gibi ifadelerin kullanımı bırakılmış lider veya sponsor (destekçi) kelimeleri kullanılmaya başlanmıştır. Unvanlar ve statü sembolleri önemsizleştirilmiş ve topluluk duygusu yaratılmak için gerekli çalışmalar yapılmıştır. İş tanımları ve organizasyon şemaları ortadan kaldırılmıştır.

Katılımcı kültürde çalışanlar genellikle kendi yetenek ve becerilerini geliştirmeye açıktırlar. Karar verme sürecine çalışanların katılımının sağlanması, onların işletmenin amaçlarını daha iyi anlamaları ve içselleştirmelerini sağlamaktadır. Bu tür bir kültür, karmaşık ve değişen çevre koşulları söz konusu olduğunda ve doğru kararlar verebilmek için her kademedeki çalışanların girdilerine ihtiyaç duyulduğu koşullarda başarılı olacaktır. Katılımcı kültürün en önemli dezavantajı ise karar verme sürecindedir. Katılımcı kararlar vermek genellikle çok uzun zaman gerektirmektedir. Önemli kararlar ertelenebilmekte veya çalışanlardan gelen bilgiler nedeniyle zarar görebilmektedir. Bu nedenle bu tür kültüre sahip işletmelerde en az tartışmayla hızlıca verilecek kararlar ile daha fazla zaman ve çalışan katılımına ihtiyaç duyulan kararların ayırımı iyi yapılmalıdır.

1.6.2.1.4. Profesyonel Kültür

Bir işletmenin profesyonel kültüre sahip olması demek, o işletmenin diğer üç kültüre sahip işletmelerden daha profesyonel olması anlamına gelmemektedir. Ancak bu tür bir kültür genellikle aile işletmesi sahiplerinin, işletmenin yönetimini profesyonel yöneticilere bıraktığı işletmelerde bulunmaktadır. Bu profesyonellerse onlara diğer üç kültürden çok farklı varsayımlar getirmektedirler. Bu kültürde ilişkiler bireycidir yani çalışanlar kendi bireysel gelişimlerine ve kariyer ilerlemelerine odaklanmışlardır.

Rekabet oldukça kuvvetlidir. Profesyonel yöneticiler, performansları işletmenin kârlılığına yaptıkları katkı ile değerlendirilen çalışanlara tarafsız ve gayri şahsi yaklaşırlar. Diğer üç kültürü karakterize eden ailenin işletmeye dâhil olması durumu profesyonel yönetim nedeniyle ortadan kalkmaktadır. Yöneticilerin etkili karar vermeleri profesyonel deneyim süreleri ile ilişkilendirilir. Etkinliği artıracak ve maliyetleri düşürecek programlara odaklanır. Çalışanların işlerini hızlı ve etkin bir şekilde yapmaları beklenir ve kişisel gelişimleri ikinci planda kalır. Profesyonel yöneticiler genellikle işletmeyi düzlüğe çıkarmak üzere istihdam edilseler de, kendilerini reaktif bir konumda veya “modern” yönetim tekniklerini kullanarak, işletmeyi yeniden yapılandırarak veya çalışanları işten çıkararak maliyetleri düşürmek gibi proaktif bir durum içinde bulabilirler.

Profesyonel yöneticilerin işletmeye getirdikleri yeni fikirler ve yönetim teknikleri bu tür örgüt kültürünün avantajıdır. Bu yöneticilerin geçmişle bağları yoktur ve işletmeyi yeni bir istikamete yönlendirebilirler. Ancak profesyonel kültürün o zamana değin ailenin varsayımları doğrultusunda emek veren çalışanları yabancılaştırmak gibi bir dezavantajı olabilir. Devamsızlık, devir oranının artması, çalışanlar ve departmanlar arasında sağlıklı bir rekabet ortamının doğması, düşük moral ve bağlılık profesyonel yönetime geçmenin getirdiği sakıncalardır.

1.6.2.2. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliğin Sağlanması İçin Kültürel Değişim

Dyer (1988) aile işletmelerinde en çok karşılaşılan kültür tipinin paternalistik kültür olduğu ve bu kültür tipinin de çoğunlukla ilk neslin yönetiminde olan aile işletmelerinde görüldüğünü belirtmektedir. Ancak bu kültüre sahip plan işletmelerin üçte ikisinden fazlasının kültürünün, yönetimin devrinin ardından profesyonel kültüre dönüştüğünü tespit etmiştir. Bunun en önemli nedeninin ise paternalistik kültürün yeni nesilleri liderliğe hazırlamak için gerekli koşulları sağlamayıdır.

Dyer (1988) bunun dışında sadece paternalistik kültürün değil, diğer üç aile işletmesi kültürünün de işletmenin zaman içerisinde değişen çevrenin oluşturduğu yeni koşullara uyum sağlayabilmesi için değişikliğe ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Örneğin içinde bulunduğu çevre giderek karmaşıkleşan aile işletmeleri, değişen koşullara ayak uydurabilmek, yeni fikirler geliştirebilmek ve karar verme sürecinin etkinliğini artırabilmek için katılımcı kültüre ihtiyaç duyacaktır. Nepotizmin yarattığı sorunlarla

karşılaşan bir aile işletmesinin ise profesyonel kültüre ihtiyacı vardır. Hızlı büyüme içerisinde aile işletmeleri ise çalışanlara otorite ve sorumluluğun devredildiği bırakınız yapınlar kültürü ile başarıya ulaşabilir.

Ancak örgüt kültürünün değiştirilmesi kolay değildir. Değişimin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle aile işletmesi liderinin kendi varsayımları ve davranışlarını değiştirmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinde bu değişimlerin kriz dönemlerinde ortaya çıkması sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Lakin örgüt kültürü değişimi gerekli olan zamanda gerçekleştirilmediğinde ve değişim kriz dönemlerine kaldığında genellikle hem işletme hem de aile için istenmeyen sonuçlar doğurabilecektir. Pek çok aile işletmesinin hayatının sona ermesinin nedeni de budur.¹¹⁵

Örgüt kültürünü değiştirmenin yolu öncelikle kültürün analiz edilmesi, değişimin planlanması, liderlerin varsayımlarının değiştirilmesi, aile dışı bireyleri de dâhil ederek yeni liderlik anlayışının geliştirilmesinden geçmektedir.¹¹⁶ Kültürün değiştirilmesi oldukça zor bir süreçtir ayrıca öncelikli başarı şartı üst yönetimin bu konuda hem fikir olmasıdır. Liderlerin kendi düşünce biçimlerini değiştirmeden, çalışanlarından farklı beklentiler içine girmeleri anlamlı olmayacaktır. Ancak özellikle aile işletmesi liderleri kültürün işletmelerinin devamlılığı için ne denli önemli olduğunu, uygun kültürel ortam yaratılmadıkça aile işletmelerin varlığının ciddi anlamda tehlikeye düşeceğini bilmeleri gerekir. Ayrıca liderler içinde bulundukları çevre koşulları ve işletmelerinin kendi yapısını iyi analiz ederek, kendileri için en uygun kültürel modeli belirleyip, hayata geçirmeye çalışmalıdırlar.

Sonuç olarak aile işletmelerinin performanslarını artırabilmek ve uzun süre hayatta kalabilmek için, sahip oldukları önemli rekabet unsurunu dikkate almaları gerektiği ifade edilebilir. Kendine has, benzersiz ve taklit edilemez kültürel öğelere sahip olduğunun veya olabileceğinin farkına varmak, bu konuda fayda sağlayabilmenin birinci aşaması olacaktır. İkinci aşama ise olumlu sonuçlar yaratan kültürel özelliklerin daha da güçlendirilmesi ve olumsuz sonuçlar yaratan kültürel özelliklerin indirgenmesi yolu ile örgütün performansını artıracak niteliklere sahip güçlü bir örgüt kültürü yaratmaya çalışmak olmalıdır.

¹¹⁵ Dyer Jr., "Culture and ...", p.242

¹¹⁶ Dyer Jr., "Culture and ...", p.242

1.6.3. Aile İşletmelerinde Yönetimin Yeni Nesillere Devri

Sermayenin devamının sağlanabilmesi için gerek duyulan örgütsel yapıyı kurup hayata geçirebilecek bir varise kendi yetkilerini devredebilecek bir kurucuya sahip olmanın işletmeler için ne denli önemli olduğunu ilk vurgulayan kişi ünlü Alman Sosyolog Max Weber'dir. Weber bu sürece **karizmanın kurumsallaşması** adını vermiş ve liderliğin en önemli problemlerinden birisi olduğunu belirtmektedir.¹¹⁷

Yönetimin devri konusu 1960'lı yıllardan beri aile işletmeleri yazınının temel araştırma alanlarından birisi olmuştur. Yönetimin devri, aile işletmelerini aile işletmesi olmayan işletmelerden ayıran temel karakteristiklerden birisidir ve pek çok faktörü içeren ve zaman içerisinde gelişen bir kavramdır.¹¹⁸ Aile işletmeleri yazınında yaygın kabul görmüş tanımlamasına göre Carsrud (1994), aile işletmelerini hem sahipliğin hem de politikaların belirlenmesi işinin ağırlıklı olarak birbirlerine akrabalık bağı ile bağlanmış üyelerden oluşan bir grupta olduğu işletmeler olarak tanımlamıştır. Aile işletmeleri güncel olarak kabul görmüş işletme türlerinden de, sahiplik ile yönetimin birbirinden ayrılması noktasında farklılaşmaktadır. Aile işletmeleri genellikle bir girişimci tarafından kurulmakta ve işletmenin hem sahipliği hem de yönetim yetkisi bu girişimcide olmaktadır. Kurucu girişimcinin artık işletmenin yönetimini devretmeye karar verdiği veya zorunlu olarak işletme yönetimini bıraktığı aşamada ise yönetimin ve sahipliğin kurucu girişimciden bir sonraki nesle devredilmesi gündeme gelmektedir. Aile işletmelerinin varlığının devam ettirilmesi ise yönetimin devrinin başarıyla gerçekleştirilmesine bağlıdır.

Devir konusu işletmelerin sürdürülebilirliğinde oldukça önem arz etmektedir. Yönetimin devri, bir sonraki nesilden yönetici belirlemenin yanı sıra şirketin yeni bir vizyon oluşturmalarını da kapsar. Dolayısı ile işletmenin stratejik yönelimine de önemli katkı sağlamaktadır. Aile işletmelerinde stratejik yönetimin önemli bir boyutu da ailedir ve devir sürecinin stratejik planlama dâhilinde de ele alınması gerekmektedir.

¹¹⁷ Ivan Lansberg, "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, June 1988, Vol. 1, No. 2, p.119

¹¹⁸ Pramodita Sharma, James J. Chrisman and Jess H. Chua, "Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results", *Family Business Review*, Vol.16, 2003, p.1

Devir, değişimi de beraberinde getirdiğinden işletme normlarını ve kurallarını altüst etme olasılığı yüksektir ve işletme yapısında gerginliğe yol açan ve bazı durumlarda işletmenin kapanmasına kadar gidebilen bir süreçtir.¹¹⁹ Dolayısı ile titizlikle üzerinde durulması, planlanması ve yönetilmesi gereken bir süreç olarak ele alınmalıdır.

Yönetimin devri meselesinin aile işletmeleri için ne denli önem arz ettiğini anlayabilmek için istatistikleri incelemek yeterli olacaktır. Yapılan araştırmalar aile işletmelerinin %30'unun ikinci nesle, %15'inin ise üçüncü nesle devredilerek varlıklarını sürdürebildikleri belirlenmiştir ve bu oranlar günümüzde tüm dünyada aile işletmeleri için kabul görmüş sürdürülebilirlik rakamlarıdır. Bu oranlar aile işletmelerinin varlıklarını sürdürmek konusunda başarısız olduklarını göstermektedir. Aile işletmeleri girişimci tarafından kuruldukları ilk dönemlerde başarılı olmaları ve tüm dünyada ekonomiye önemli düzeyde katkı yapmalarına rağmen, işletmelerin temel stratejik amaçlarından birisi olan varlığını sürdürebilme konusunda performans gösterememektedirler. Devamlılık oranlarının yükseltilebilmesi ise yönetimin yeni nesillere devri konusunda daha profesyonel hareket edilmesine bağlıdır. Zaten işletmelerin ikinci nesilden üçüncü nesle devrolma oranları incelendiğinde, ikinci nesle devrolan %30 oranındaki işletmelerin yaklaşık yarısının üçüncü nesle devrolduğu görölmektedir. Bunun en önemli nedeni birinci nesilden ikinci nesle devrolup başarılı olan işletmelerin bu sürece daha büyük titizlikle ve profesyonelce yaklaşmaları ve süreci iyi yönetmeleri olmalıdır.

Birinci nesil aile işletmeleri büyük oranda kurucularına bağımlıdırlar. Bunun nedeni sadece kurucuların liderliği ve sağladıkları güç değil, aynı zamanda sahip oldukları bağlantılar ve teknik bilgileridir(know-how). Yönetimin devri sürecinin planlanmaması, işletmeyi kurucu/girişimci kadar iyi yönetemeyecek bir varisin yönetime geçmesine neden olabilmekte ve istemeden de olsa işletmeyi bu çok önemli yönetsel unsurlardan mahrum bırakmaktadır. İlaveten kurucunun beklenmeyen ölümlü işletmede otorite ve sahipliğin paylaşımı konusunda çok ciddi bir karmaşa yaşanmasına neden olabilmektedir. Böyle bir durumda kurucunun varisleri işletmenin geleceği için hayati önemde olan stratejik kararları almak konusunda başarısız olurlar. Sürecin

¹¹⁹ Kelin E. Gersick, Ivan Lansberg, Michele Desjardins, Barbara Dunn, "Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business", *Family Business Review*, Vol.12, No.4, December 1999, p.287-288

planlanmaması ayrıca pek çok karmaşık problemin çözümsüz kalması nedeniyle ailenin finansal refahını tehlike altına almakta ve sonuç olarak çoğunlukla işletme zorunluluk nedeniyle satılmak zorunda kalmaktadır. Tüm bunlara rağmen araştırmalar aile işletmelerinde yönetimin devri sürecinin nadiren planlandığını göstermektedir.¹²⁰

Büyük ve bürokratik firmalar tarafından satın alınan aile işletmeleri ise, kendilerini satın alan işletmelerin standardize olmuş bürokratik politikalarına tabi hale gelmektedirler. Araştırma sonuçları bu konuma geçen işletmelerin, kalite kaygısı, uzun dönemli yatırım bakış açısı, güçlü halkla ilişkiler gibi aile işletmelerine has olumlu özellikleri kolaylıkla kaybettiklerini göstermektedir. İşletmenin kapanması ise sadece bütün serveti çoğunlukla işletmeye ait olan ailenin değil aynı zamanda çalışanlar ve varlığı bu işletmenin hayatta kalmasına dayanan işletmenin çevresindeki diğer işletmelerinde önemli kayıplar yaşamasına neden olmaktadır.¹²¹

Aile işletmeleri sahip/yöneticilerinin yönetimin devri konusunda bilinçli ve profesyonelce hareket edebilmeleri için yönetimin devrini etkileyen kriterlerin, başarı koşullarının, başarısızlık kaynaklarının açık ve net bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu ise konunun bilimsel anlamda detaylı olarak incelenmesidir. Aile işletmeleri alanındaki bilimsel çalışmalar incelendiğinde, yönetimin devri konusunun %19,5'luk bir oran ile yazılmış olan makalelere en çok konu olan başlık olduğu görülmektedir. Bunun temel nedeni aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanması için en kritik faktörün yönetimin devri konusu olması olarak ifade edilmektedir.¹²² Ancak bu gerçek açıkça bilinmesine ve aile işletmeleri yazının önemli kısmını oluşturmalarına rağmen hala yönetimin devri konusunda kabul görmüş bir teori ortaya çıkmamıştır. Yönetimin devrinin bir süreç olduğu, sürecin aşamalarının her birini etkileyen farklı kriterler olduğu, başarı ve başarısızlığı ortaya çıkaran etkenler hakkında çeşitli çalışmalar olmasına rağmen bütüncül bir teori ortaya konulamamıştır.¹²³

¹²⁰ Lansberg, p.120

¹²¹ Lansberg, p.119

¹²² Jess H. Chua, James J. Chrisman, Pramodita Sharma, "Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers", *Family Business Review*, Vol.16, No. 2, June 2003, p. 90-91

¹²³ Sharma vd, "Succession Planning as...", p.1.

Kavramsal olarak organizasyonların belirli bir yaşam döngüsü geçirdikleri düşünülmektedir. Yönetim ve organizasyon literatüründe genel kabul görmüş örgütsel yaşam döngüsü modelleri, işletmelerin kurucu girişimcinin yönetsel kapasitesinin ötesine geçerek geliştiklerini varsaymakta ve işletme sahipliği ile yönetimi konularını birbirinden ayrı tutmaktadır. Bu tür modellerde tipik olarak işletmelerin yeni nesillere devredilmesi meselesi gibi aile işletmeleri için hayati öneme haiz bir konu modellerde göz ardı edilmektedir.¹²⁴ Oysaki yönetimin yeni nesillere devredilmesi meselesi, aile işletmelerini ayrıcalıklı kılan temel karakteristik özelliklerden birisidir. Pek çok aile işletmesi tanımı içerisinde yönetimin yeni nesillere devredilmesi konusunu barındırmakta ve hatta bazı bilim insanları işletme yönetimi aile içinden en azından birinci nesilden ikinci nesle devrolmadıkça o işletmeyi aile işletmesi olarak kabul etmemektedir.

İlk kez Kepner (1983) aile işletmelerinin pek çok alt sistemden oluşan bir sistem olarak ele alınması gerektiğini belirtmiştir. Aile işletmeleri sistem yaklaşımı ile ele alındığında onu oluşturan alt sistemler (örneğin işletme ayrı bir alt sistem, aile ayrı bir alt sistem, kurucu ayrı bir alt sistem) önem kazanmaktadır. Böylece her bir alt sistemin kendisine has özellikleri ve kültürü olduğu, her bir alt sistemin kendi yaşam döngüsünde ilerlediği, her bir alt sistemin kendi alt sistemleri olduğu ve en önemlisi her bir alt sistemin birbirinden önemli düzeyde bağımsız olduğu gerçeği gözden kaçırılmayacaktır. Ayrıca bu alt sistemlerin birbirleri arasında rekabet ve çatışma veya işbirliği ve sinerji ortaya çıkması ihtimali de oldukça yüksektir.¹²⁵ Kepner (1983) bu bakış açısı ile aile işletmeleri çalışmalarında aile ile işletmenin karşılıklı etkileşimlerini dikkate alan “birlikte evrim” yaklaşımını önermiştir ve son yıllarda bu bakış açısı yaygın bir şekilde kabul görmüştür.

Barnes (1988), işletmelerin önemli büyüme aşamalarındaki yaşam döngüsü geçişlerini incelemiş ve işletmenin devri ile ailede yönetimin devri arasındaki farklara dikkat çekmiştir. İşletmenin devri işletme yapısına değişiklik getirirken, ailenin yönetimi devri birinin yerini devretmesi veya çocuğunun işletmeye girişini gerektirir. Morris (1997) geçişlerin ailede ve işletmede aynı anda olduğu sırada stresin arttığını ve her iki

¹²⁴ Michael H. Morris, Roy W. Williams, Deon Nel, "Factors influencing family business succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 2, No.3, 1996, p.68

¹²⁵ Elaine Kepner, "The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective", *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 1, Summer 83, p. 58-59.

sisteminde kendi sistem sınırlarını korumak için değişime daha çok direnç gösterdiğini belirtmektedir.¹²⁶

Aile işletmeleri kurucu yönetici iş başında olduğu sürece nispeten durağan sistemlerdir. Ancak bir aile üyesinin üst kademelerde bir pozisyona geçmesi veya kurucunun işletmede çalışmayı bırakmaya karar vermesi ile bu sistem düzensizleşmeye başlamaktadır. Bunun sonucunda da işletmede çalışan aile üyeleri ile profesyonel açısından anlam karmaşası ve çatışma ortamı doğabilmektedir. Bu sürecin devamı ise genellikle sağlıklı yönetilmekte ve dolayısı ile karmaşıklaşarak tamamlanamamaktadır. Beckhard ve Dyer (1983) başarılı adaptasyon sürecinin hem işletme içi koşullardan (olgunluk aşaması, ekonomik güç) hem de aile dinamiklerinden (ailenin yakınlığı, aile üyeleri arası bağlılık, kardeşler arası çekişme, aile üyelerinin finansal durumları gibi) etkilendiğini belirtmektedirler.¹²⁷

Yönetimin devredilmesi sürecinde işletmenin kendisi ve ailenin yönetimindeki geçiş dönemleri de başarıyı etkilemektedir. İşletme kendi içinde örgütsel yapılar, ödül sistemleri, küçülme çabaları arasında geçiş yaparken, aile yönetimini oluşturan ekipte işletme sahibinin eşinin ölümü, aileye yeni bir damat gelmesi veya ön planda olan evlâdın hoşnutsuzluğu veya işten ayrılması gibi geçiş dönemleri yaşıyor olabilir. Barnes ve Herson (1976) bu tür geçiş durumlarında en başarılı sonuçların aile yönetiminde meydana gelen geçişlerle, işletmede meydana gelen geçişlerin çakışması durumu veya tam tersi durumlarda ortaya çıktığını belirtmektedirler. Çünkü bu durumda ailenin alt sistemleri ile işletmenin alt sistemleri arasında geçişlerle ilgili karşılıklı intibak sağlanması mümkün olmaktadır.¹²⁸

Tüm bu karmaşık yapının içinden başarı ile çıkılabilmesi için devir sürecinin tüm aşamalarının farkında olmak ve her bir aşamadan başarı ile çıkabilmek için devir planı doğrultusunda hareket etmek gerekmektedir. Bu nedenle aşağıda devir süreci ve devir planı konuları incelenecektir.

¹²⁶ Michael H. Morris, Roy O. Williams, Jeffrey A. Allen and Ramon A. Avila, "Correlates of Success in Family Business Transitions", *Journal of Business Venturing*, Volume 12, No. 5, September 1997, p.389

¹²⁷ Morris vd., p.69

¹²⁸ Morris vd., p.69

1.6.3.1. Devir Süreci

Genel olarak araştırmacılar arasında yönetimin devrinin bir süreç olduğuna dair görüş birliği vardır. Davis ve Harveston (1998) yönetimin devri konusunda ilk nesil olan işletme sahiplerinin önemli rolleri olduğunu belirtmekte, ayrıca yönetimin devredilmesi süreci başladığında ailenin de bu sürece önemli düzeyde etki ettiğini ifade etmektedirler.¹²⁹ Yönetimin devri konusunun açıklanmasına pek çok çalışması ile katkıda bulunmuş olan Handler (1994) ise bu süreçteki kalitenin bireysel ve ilişkisel etkiler altında şekillendiğini ve baba-oğul arasında roller konusunda karşılıklı mutabakat gerektirdiğini belirtmektedir.

Devir planlaması birçok faaliyeti içeren ve bu faaliyetleri ayrı ayrı değerlendiren uzun dönemli bir süreç olarak tanımlanmaktadır.¹³⁰ Devir planı, potansiyel varis havuzunun oluşturulduğu, bu doğrultuda varisin seçildiği ve seçim kararının diğer yöneticilere bildirildiği bir süreçtir.¹³¹ Dolayısı ile devir sürecinin aşamalarının bilinmesi ve devrin sadece yönetimin bir nesilden diğer nesle geçişin gerçekleştiği dönemden ibaret olmadığının fark edilmesi önemlidir. İşletmenin bir nesilden diğerine geçtiği devir süreci aile işletmesinin karşılaştığı en kritik konulardan birisidir.

Aile işletmelerinde yönetimin yeni nesillere devri süreci, hem ona öncülük eden ve yolunu açan koşulları, hem de sonuçlarına ve sürece dâhil olan çeşitli taraflar açısından uygulamalarını içeren dinamikleri kapsamaktadır. Bu taraflar işletme içinde ve dışında olan aile üyeleri, aile-dışı çalışanlar, kurucu, müşteriler, tedarikçiler gibi pek çok gruptan oluşabilir.¹³² Bireysel geçişler sadece her bir aşamanın uzunluğu ile değil, aynı zamanda aşamaların ne denli iyi planlandığı, mevcut lider ile varis arasında zaman içinde çatışma olup olmaması, aileden olan çalışanlarla aile-dışı çalışanlar arasında meydana gelen çatışmalar, yönetsel rollerde meydana gelen değişimler ve geçiş sürecinin nihai kolaylığı ile karakterize edilebilir.¹³³ Dolayısı süreç daha karmaşık bir hal almaktadır ve devrin başarılı olabilmesi için sürece dâhil olan tüm tarafların sürece

¹²⁹ Robert H. Brockhaus, "Family Business Succession: Suggestions for Future Research", *Family Business Review*, Vol.17, No. 2, June 2004, p.169

¹³⁰ Sharma vd, "Succession Planning as...", p.2

¹³¹ Sharma vd, "Succession Planning as...", p.3

¹³² Morris vd., p.70

¹³³ Morris vd., p.69-70

katkıda bulunmasının ve süreçten asgari düzeyde memnuniyetlerinin sağlanması gerekmektedir.

Yönetimin bir sonraki nesline devri ile ilgili olarak pek çok araştırmacı birbirlerine temelde benzer nitelikte olmakla beraber farklı aşamalardan oluşan süreçler tanımlamıştır. Örneğin Churchill ve Hatten (1987) ailede baba-oğul arasındaki devir sürecini (1) aileden, sadece işletmenin kurucusunun yönetimde olduğu sahip-yönetici aşaması, (2) evladın işi öğrendiği yetiştirme ve gelişim aşaması, (3) baba-oğul arasında işbirliği aşaması ve (4) varise gücün devredilme aşaması olarak belirtmişlerdir. Longenecker ve Schoen (1978) ise bu süreci şöyle sıralamışlardır: (1) iş-öncesi aşama: varisin işletme ile ilgili sadece bazı konuların pasif olarak farkında olduğu aşama, (2) giriş aşaması: henüz işletmede çalışmaya başlamamasına rağmen aile ve organizasyonun üyeleri tarafından varisin geleceğinin dillendirilmeye başladığı aşama, (3) fonksiyonel giriş aşaması: varisin yarı-zamanlı olarak işletmede çalışmaya başladığı aşama, (4) fonksiyonel aşama: varisin işletmede tam zamanlı olarak çalışmaya başladığı aşama, (5) ileri fonksiyonel aşama: varisin yönetsel sorumluluklar almaya başladığı aşama, (6) erken devir aşaması: varisin lider varsayıldığı aşama, (7) olgun devir aşaması: varisin işletmenin fiili lideri haline geldiği aşama.¹³⁴ Buna göre devir sürecinin aslında işletmenin kuruluşunun ardından varlığını uzun dönem devam ettirme niyetinin ve belirtilerinin ortaya çıktığı dönemden itibaren başladığı ve varisin işletmenin tam anlamıyla her konuda gücü devralarak liderliğe geçtiği aşamaya kadar devam ettiği belirtilebilir. Aile işletmesinin kurucu/yöneticisi olan kişi veya işletmeyi yöneten ikinci veya üçüncü kuşak nesiller işletmenin varlığının devamının sağlanabilmesi için süreci titizlikle yürütmelidirler.

Handler (1994) yönetimin devri sürecinde aile üyelerinin spesifik roller üstlendiklerini ve geçişin çeşitli aşamalarında bu rollerin farklılaştığını belirtmektedir. Ayrıca başarılı devir için karşılıklı mutabakat sağlanan bir rol düzenlemesi gerektiğini belirtmektedir. Örneğin işletmenin şu an üst yönetiminde olan nesil “yegâne idareci” konumundan “hükümdar” konumuna, ardından “denetçi/yetki devreden” konumuna sonrada “danışman” konumuna geçebilir. Tüm bunlar olurken, ailenin gelecek nesli temsil eden üyesi ise “sıfır rol” konumundan “yardımcı” konumuna, ardından “yönetici” konumuna,

¹³⁴ Wendy C Handler; "Succession in Family Business: A Review of the Research", *Family Business Review*, Vol.7, No.2, 1994, p.135

oradan da “lider, karar verici konumuna” geçebilir. Bunun yanı sıra gelecek neslin üstleneceği rollerin kendinden önce gelen kuşakların rollerine göre şekillenmesi yönünde bir eğilim olduğunu belirtmektedir.¹³⁵ Devir sürecinin her iki tarafında da yer alan bireyler içinde bulundukları rollerin gereklerini anlamalı ve süreci başarıya ulaştıracak şekilde sorumluluklarını yerine getirmelidirler.

Morris, Williams ve Nel (1996) aile işletmelerinde yönetimin devri sürecinin başarısını etkileyen faktörleri inceledikleri çalışmalarında öncelikle yazını inceleyerek geçiş sürecini etkileyen kriterleri temel olarak üç gruba ayırarak aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- (1) Varislerin hazırlanması
 - a. Formal eğitim
 - b. Mesleki eğitim (training)
 - c. İş deneyimi (işletme dışında)
 - d. İşletmede çalışmak için motivasyon
 - e. Yapılan hazırlıkla ilgili içsel algılama
- (2) Aile üyeleri ile işletme üyeleri arasındaki ilişkiler
 - a. İletişim
 - b. Güven
 - c. Bağlılık
 - d. Sadakat
 - e. Aile içi kargaşa
 - f. Kardeşler arası rekabet
 - g. Kıskançlık / dargınlık
 - h. Çatışma
 - i. Paylaşılan değerler ve gelenekler
- (3) Planlama ve kontrol faaliyetleri
 - a. Yönetimin devrinin planlanması
 - b. Vergi planlaması
 - c. Aile dışı yönetim kurulu üyelerinin olması
 - d. Aile işletmesi danışmanlarının kullanılması
 - e. Aile konseyinin oluşturulması.

¹³⁵ Morris vd., p.70

Morris, Williams ve Nel (1996) yukarıda sıralanan kriterleri ele alarak ikinci nesle devrolmuş ve başarı ile yönetilen aile işletmelerinde yaptıkları alan araştırması sonucunda başarılı devir sürecini etkileyen temel faktörler olarak şunları tespit etmişlerdir:

- (a) Varisin hem formal eğitim hem de mesleki deneyim anlamında iyi yetişmesi ayrıca işletmede en alt kademedен başlayarak uzun yıllar çalışmış olması,
- (b) Aile içi ilişkilerin olumlu olması, çatışmaların ve husumetlerin sınırlı kalması, yüksek düzeyde güven sağlanması ve paylaşılan ortak değerlerin olması
- (c) İşletmede vergi planlaması yapılması ve formal olmasa bile yönetimin devri ile ilgili planlama yapılması.

Yönetim kurulu ve danışmanlar bu sürece etki eden faktörler olarak tespit edilmemişlerdir.

Yönetimin devri süreci pek çok kriterden etkilenen karmaşık bir süreçtir. Dolayısı ile bu sürecin başarıya ulaşması için ciddi bir çaba gerekmektedir. Ancak yönetimin devrinde başarılı olmanın ön koşulu sürecin titizlikle planlanmasıdır. Sürecin planlanması başlangıç noktasının ve hedefin iyi belirlenmesini sağlayacak ve aşamalar arasında gerçekleştirilen faaliyetlerin sürece olumlu katkı yapmasını sağlayacaktır. Bu nedenle aşağıda devir planı konusu incelenecektir.

1.6.3.2. Devir Planı

Yapılan çalışmalar aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyen en önemli faktörün yönetimin devri sürecinin planlanması olduğunu göstermektedir. Yönetimin devri sürecinin planlanması “aile uyumunun sağlanması ve işletmenin varlığının gelecek nesiller tarafından da sürdürülebilmesi için gerekli hazırlıkların yapılması” anlamına gelmektedir. Bu hazırlıklar hem ailenin hem de işletmenin gelecekteki ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılmalıdır.¹³⁶

Yönetimin devrinin planlanması, yönetim kontrolünün bir aile üyesinden diğerine geçişini kolaylaştıran resmi bir süreçtir. Devir planlaması öncesinde, sırasında ve

¹³⁶ Lansberg, p.119

sonrasında hazırlıklar gerektirir. Ardılığın, zamanlamanın, tekniğin ve iletişimin devamlılığını gösteren devir sürecini tanımlamak için bayrak yarışı benzetmesi yapılmaktadır.¹³⁷

Devir planlaması farklı bileşenlere sahip bir süreçtir. Bu bileşenlerin en önemlileri şunlardır:¹³⁸

- Devralacak kişinin seçilmesi ve eğitilmesi,
- Devir sonrası işletme için stratejik plan ya da vizyon belirlenmesi,
- Geçmiş yöneticinin rolünün belirlenmesi,
- Önemli paydaşlarla kararın paylaşılması.

Yukarıda sıralanan bileşenlerin işletmenin geleceğine yön verecek nitelikte olduğu görülmektedir. Yönetimi devralacak varisin seçimi ve eğitimi devir planının kritik bileşenlerinden birisidir. Aile işletmelerinde genel olarak en büyük ve erkek evladın yönetimi devralması yönünde bir eğilim söz konusudur. Ancak en büyük ve erkek evlat her zaman için işletmenin varlığını başarıyla sürdürecektir kişi olmayabilir. Bu kişi işletmeye liderlik etmekten farklı konularda yeteneği olan bir kişi olabilir veya yönetimi devralmak konusunda isteksiz olabilir. Böyle bir durum söz konusu olmasına rağmen yine de yönetim bu kişiye devredilir ise işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak mümkün olmayabilir. Bu nedenle yönetimi devralacak kişinin seçimi titizlikle yapılmalıdır. Varis seçiminde akrabalık derecesi, cinsiyet, yaş gibi kriterlerin ötesine geçilerek hem yetenekleri hem eğitimi uygun olan hem de yönetimi devralmaya istekli olan kişilerin seçilmesi gerekmektedir.

Devir sonrasında yeni yönetici ile hayatına devam edecek işletme için yeni bir stratejik plan yapılmalıdır. İşletmeyi kuran girişimcinin içinde bulunduğu koşullar ve hedefleri ile, artık büyümüş ve yeni bir lidere devrolmuş işletmenin içinde bulunduğu koşullar ve hedefleri birbirinden farklıdır. İşletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için, yönetimi devralan varis, işletmenin gelecekteki yönelimine ilişkin bir vizyon belirlemeli ve bu doğrultuda stratejik planı hazırlamalıdır. Bunu başarabilmesi ise hem eğitim hem de tecrübe olarak donanımlı olmasına bağlıdır.

¹³⁷ Sharma vd, "Succession Planning as...", p.1

¹³⁸ Sharma vd, "Succession Planning as...", p.3

Devirin başarılı olabilmesinin önemli koşullarından ve devir planının önemli parçalarından birisi de yönetimi devreden kişinin durumudur. Yönetimi devreden kişinin konuda istekli olması, devir sonrasında bulunacağı konumla ilgili aile ve işletme içinde görüş birliği sağlanmış olması ve kişinin bunu kabul etmiş olması, sonrasında da konumuna uygun davranması gerekmektedir.

Son olarak da yönetimin varisinin kim olduğunun, bu kişinin aile ve işletme üyeleri tarafından kabul gördüğünün ve geçmiş yöneticinin işletmedeki yeni konumunun, devirden etkilenen tüm paydaşlara duyurulması gerekmektedir. Böylelikle hem paydaşlar hem de yönetimi devralan kişi ileride yaşanma ihtimali olan karmaşalardan kurtulmuş olurlar.

Devretme kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devretme planları pek çok aile şirketinde "tabu" olarak algılanır. Kurucunun kendi ölümünü anımsatan devretme, kurucunun gücü elden bırakma isteksizliği, çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu ve nesiller arası rekabet duyguları nedeniyle devretme planı olduğundan daha zor hale gelir.¹³⁹ Günümüzde kurumsallaşmayı başarmış işletmeler devir konusunun öneminin farkındadır ve bu süreci devir planı dâhilinde gerçekleştirmektedirler. Ayrıca henüz büyük ölçeğe ulaşmamış veya kurumsallaşmasını tam olarak tamamlamamış işletme sahiplerinin de bazen bilinçli, bazen bilinçsiz bir şekilde devri planlı bir şekilde yürüttükleri görülmektedir. Örneğin ticaret yeteneği ve kültürü ile ün kazanmış bir şehir olan Kayseri’de geçmiş yıllardan gelen bir varis yetiştirme geleneği vardır. Ailenin erkek çocukları, küçük yaşlardan itibaren işletmede çalışmaya başlamakta, ticaret yeteneği olan çocukların işletmede çalışmaya devam etmesi sağlanmakta, ticaret yeteneği olmayanlar ise bireysel olarak meslek sahibi olmaya (doktorluk, avukatlık, eczacılık gibi) yönlendirilmektedir. Ancak tüm Dünya’da ve Türkiye’de hala devir sürecinin öneminin farkında olmayan pek çok aile işletmesinin varlığını istatistikler göstermektedir. Bu nedenle devir konusu hem bilimsel olarak hem de uygulamaya yönelik olarak üzerinde daha uzun yıllar çalışılması gereken bir konu olarak gözükmektedir.

¹³⁹ Jeffrey M Cohn, Rakesh Khurana and Laura Reeves, “Growing Talent as if Your Business Depended on it”, *Harvard Business Review*, Vol. 83, No.10, 2005, p.65

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE “AİLE” DEĞİŞKENİ

2.1. ÖRGÜT ARAŞTIRMALARINDA İHMAL EDİLEN BİR DEĞİŞKEN “AİLE”

Aile işletmelerinin önemini vurgulayan çalışmalar, ailenin işletmenin faaliyetleri ve performansı üzerinde önemli derecede etkisi olduğunu belirtmektedirler. Bu nedenle eğer aile işletmeleri konusunda çalışan araştırmacılar çalışmalarında aileyi bir değişken olarak ele almazlar ise, anlamaya çalıştıkları örgütsel yapının önemli bir parçasını göz ardı etmiş olacaktırlar.

Aile, özünde anne-baba ve çocuklarından oluşan, duygusallığın hâkim olduğu, kan bağının belirleyici olduğu, karşılıklı korumanın öne çıktığı, toplumun en küçük sosyal yapı taşıdır. Karşı cinsten iki insanın evlenmeleri ile oluşan bu sosyal yapı, kendisine has bir yaşam biçimine sahiptir. Evlenen iki kişinin kendi yetişme dönemlerinden elde ettikleri deneyimler bu yeni yaşam biçiminin oluşmasında belirleyici olur. Böylece aile, toplumun temel yapı taşı olarak kendisine has geleneğini, kültürünü oluşturur ve topluma bu anlamda katkı sağlar. Temel görevi, varlığını, birliğini, sürekliliğini sağlamak olan aile, çocuklarını en iyi biçimde yetiştirmek suretiyle hem kendi geleceğini sağlama almaya çalışır ve görevini yerine getirir, hem de toplum içindeki rolünü oynamaya çalışır. Ailenin ekonomik olarak geçimini sürdürmesi, aile üyelerinden birinin herhangi bir iş ile uğraşması ile olur.¹⁴⁰

İşletmeler genellikle risk almaya istekli bir girişimci tarafından kurulurlar. Girişimsel olaylarda, girişimci merkezi ve hayati bir oyuncudur ancak resmin tamamına bakıldığında aslında sadece bir parçası olduğu görülmektedir.¹⁴¹ Bu tür işletmeler önceleri aileden çok, girişimcinin etkisi altında iken zaman içerisinde işletme ile beraber

¹⁴⁰ İlhami Fındıkçı, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, İstanbul, Eylül 2008, s.19.

¹⁴¹ Ramona K. Zachary, “The importance of the family system in family business”, *Journal of Family Business Management*, Vol.1, No.1, 2011, p.27

girişimcinin ailesi de büyümekte, eşi, çocukları, kardeşleri, yeğenleri gibi akrabalık bağları ile bağlı oldukları kişiler işletme içerisinde yer almaya başlamaktadır. İşletmenin aile işletmesine dönüşmesi de bu şekilde gerçekleşmektedir. İşletmenin faaliyette bulunma ve varlığını sürdürmek konusundaki amaçları ile aile üyelerinin amaçları karşılıklı etkileşim içerisinde olmaktadır. İşletme artık ailenin geleceğine katkı sağlayan bir kurum haline dönüşmektedir.

Aile, girişimsel davranışın ortaya çıkmasını ve sürdürülmesini sağlayacak güçleri bir araya getirir. Aile işletmesi kavramlaştırılırken, aile üyeleri tarafından yürütülen karmaşık ve dinamik yapı olması nedeniyle çok disiplinli ve kapsamlı bir bakış açısıyla ele alınmalıdır.¹⁴² Aile işletmeleri çalışmalarının son yıllardaki gelişimi bu bakış açısı doğrultusunda gerçekleşmektedir.

“Aile” birey, grup ve örgüt düzeyinde davranışı etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel araştırmalarda bir değişken olarak ele alınması gerekmektedir. Her ne kadar iş-aile konularında çok sayıda araştırma yapılmış olsa da, bu çalışmalar iş ile aileyi birbirinden bağımsız konular olarak ele almaktadır. Aile işletmeleri söz konusu olduğunda bireylerin bir rolden diğerine geçişleri gündeme gelmektedir. Aile ile iş sisteminin örtüştüğü ve hatta nerdeyse eşbiçimli olduğu örgütsel yaşama rağmen, örgüt araştırmalarında aile değişkeni hep ihmal edilmiştir. Oysaki “aile işletmesi” kavramı örgütsel yapılar içinde, işletmelerin ve işletmelerdeki aktörlerin ailesel ilişkilerden etkilendikleri türdeki yapıları ifade etmek için kullanılan bir kavramdır.¹⁴³

Dyer (2003) yönetim alanının önce gelen dergilerinden Academy of Management Review (AMR) ve Academy of Management Journal(AMJ) dergilerinin çeşitli sayılarında içerik analizleri yaparak gerçekleştirdiği incelemede, AMR’da yer alan 59 makalenin hiç birinde ailenin bir değişken olarak incelenmediğini, AMJ’da yer alan 69 makalede içindense sadece bir makalede aile değişkeninin, işletme davranışını analiz ederken bir değişken olarak kullanıldığını tespit etmiştir.

Dyer (2003) araştırmacıların uzun zamandır aile işletmelerinin performansları ve etkin organizasyonlarla ilişkilendirilmiş değişkenlerle bu denli ilgili iken, “aile” değişkeninin çalışmalarda göz ardı edilmiş olmasının en temel nedeninin; aile ilişkileri gibi öznel bir

¹⁴² Zachary, p.26

¹⁴³ Dyer, p.402

kriterin, rasyonel bürokratik modellerin ortaya çıkmasına neden olarak iyi iş modellerine zıt düşmesi olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel araştırmalardaki eğilimler ve çeşitli faktörler göz önüne alındığında örgütleri inceleyen araştırmacıların genellikle çalışmalarını şu iki temel varsayıma dayandırdıkları görülmektedir:¹⁴⁴

(1) Bir organizasyonun üyeleri birbirlerine kan bağı ile bağlı değildir ve olmamalıdır ve dolayısı ile,

(2) Aile ilişkileri işyerindeki ilişkileri önemli düzeyde etkilemez.

Bu varsayımların yanlış olduğu açıktır ve günümüzde aile ilişkilerinin organizasyonlarda ne denli etkili olduğunu anlamaya imkân sağlamamaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalar göstermektedir ki, aile işletmeleri tüm dünyada ekonomiye yön vermektedir. Günümüzde aile işletmelerinin örgütsel yaşamda baskın örgütsel model olduğu düşünülür ise, cevaplandırılması gereken temel soru, mevcut yönetim teori ve uygulamalarının bu tür örgüt modellerine genelleştirilip genelleştirilemeyeceğidir. Aile işletmelerini dikkate alan az sayıda çalışma incelendiğinde, ailenin işletmenin davranışları üzerindeki etkisinin önemli olduğu görülmektedir.¹⁴⁵ Aile, yazında girişimsel davranış ya da deneyim olarak tanımlanan davranışların yaratılması ve devam ettirilmesi noktasında oldukça önemli ve temel bir bileşendir. Aile sermayesi, yani işletmenin sahibi olan aile üyelerinin toplam kaynakları, işletmenin kısa dönemde başarısını ve uzun dönemde sürdürülebilirliğini sağlar ve destekler.¹⁴⁶

Dolayısı ile örgütleri inceleyen araştırmacılar aile değişkenini araştırmalarına dâhil etmezler ise, anlamaya çalıştıkları örgütlerin davranışını etkileyen önemli bir boyutu göz ardı etmiş olacaklardır.¹⁴⁷ Ancak aile değişkenin ölçülmesi oldukça zordur ve son yıllara kadar bu değişkene yönelik geçerli ölçüm araçları ortaya konulamamıştır. Bu durumda günümüzde halen aile işletmeleri çalışmalarında bu değişkeni göz ardı edilmesine neden olmaktadır.

¹⁴⁴ Dyer, p.403

¹⁴⁵ Dyer, p.403

¹⁴⁶ Zachary, p.27

¹⁴⁷ Dyer, p.404

2.2. AİLE SİSTEMİNİN AİLE İŞLETMESİNE ETKİSİ

Ailelerin, girişimciliğe olan etkilerinin fark edilmesiyle aile işletmeleri konusunda çalışanlar aile ile işletmeyi bir arada ele alan kapsamlı çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Habberson ve Williams (1999) alanda eksik olan, teori temelli bir yaklaşımla ailenin işletmeye olan etkisini irdeleyebilmek amacıyla “Ailesellik” kavramını öne sürmüşlerdir. Araştırmacıların çıkış noktası aile işletmesinin performansını açıklamak ve analiz etmek için bu tür işletmeleri etkileyen tüm faktörleri kapsayan anlamlı bir modelin olmayışıdır. Habberson ve Williams (1999) Aileselliği Kaynak Temelli Yaklaşımına dayandırarak “bir aile işletmesinde aile, ailenin üyeleri ve işletme arasındaki sistem etkileşimlerinin sonucu olarak ortaya çıkan nadir kaynaklar demeti” olarak tanımlamaktadırlar.¹⁴⁸ Bu kapsamda önce Kaynak Temelli Yaklaşımı, ardından bu yaklaşım çerçevesinde aile işletmeleri için rekabet üstünlüğü sağlayacak bir kaynak olarak “Ailesellik” kavramı incelenecektir.

2.2.1. Kaynak Temelli Yaklaşım

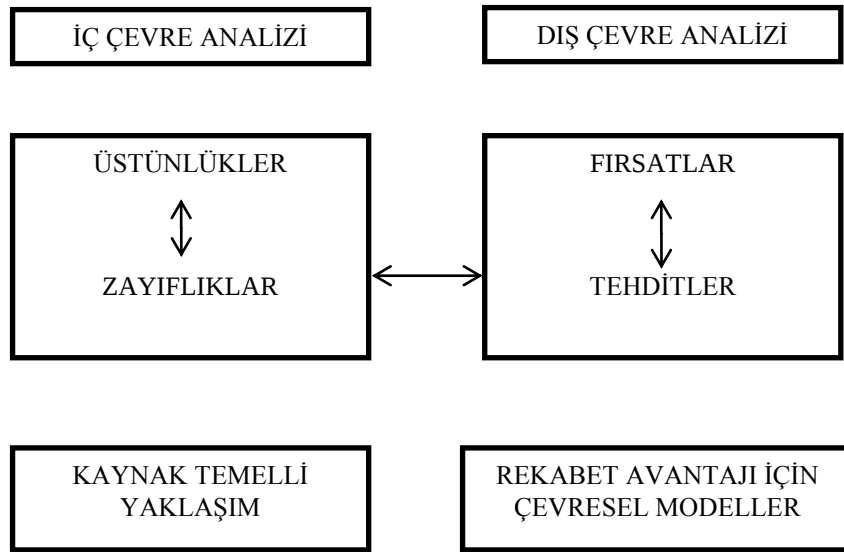
Kaynak temelli yaklaşım işletmenin kaynaklarına geleneksel bakış açısından farklı bir açıyla bakmaktadır. Barney (1991) bu yaklaşımı işletmenin içsel kaynakları ile performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir yaklaşım olarak ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre rekabet üstünlüğü elde etmeyi sağlayacak kaynakları ayırt etmek mümkündür ve işletme ile ilgili temel meseleleri açıklamak konusunda oldukça geniş bir perspektif sunmaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinde kaynakların önemi 1960’lı yıllardan itibaren stratejik yönetim araştırmalarının temel konularından birisi haline gelmiştir. Şekil 2.1’de görülen model bu konudaki çalışmalara temel çerçeveyi oluşturmaktadır. Buna göre, işletmeler dış çevredeki fırsatları, iç çevredeki üstünlüklerini kullanarak değerlendirdikleri, dış çevredeki tehditleri etkisiz hale getirdikleri ve iç çevrelerindeki zayıflıklarının üstesinden geldikleri süreç, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilirler.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Habberson ve Williams, p.3

¹⁴⁹ Jay Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, 1991, p.99

Şekil 2.1. Kaynak Temelli Yaklaşım ve Endüstri Çekiciliği Modeli



Kaynak: Jay Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, 1991, p.100

Rekabet avantajı geleneksel olarak işletmenin rekabet ettiği iş alanında oluşturduğu rekabet stratejisine ilişkin bir kavram olarak algılanmaktadır. Porter, rekabet stratejisinde endüstri yapısının incelenmesi yolu ile (Rekabette Beş Güç Modeli) işletmenin güçlü ve zayıf yanlarına göre, bu güçlere karşı defans oluşturacak şekilde veya endüstride bu güçlerin en zayıf olduğu pozisyonu bulmak suretiyle rekabet avantajının oluşturabileceğini ileri sürmektedir. Bu anlayışın devamı olarak nitelendirilebilecek Boston Danışma Grubunun yazına sunduğu yaklaşım ise rekabet avantajının kritik unsurunu işletmenin güçlülüğünün göstergesi olan kaynaklar ve pazar payı olarak ifade eder. Buna göre işletme düzeyinde stratejik avantaj farklı, birbirinden bağımsız, otonom iş alanlarının toplamından oluşan portföy yönetimine bağlıdır.¹⁵⁰

Kaynak temelli yaklaşım işletmeleri çok farklı kaynak ve kabiliyetlerin toplamı olarak görmektedir. Buna göre hiçbir şirket birbirinin aynısı değildir çünkü hiçbir şirket birbirinin aynı olan deneyimlerden geçmez, aynı varlıklara ve örgüt kültürüne sahip olamaz. Bu varlık ve yetenekler, işletmelerin fonksiyonel faaliyetlerini ne denli etkin ve verimli gerçekleştirdiklerini belirler. Eğer bir işletme kendi sektörü ve stratejileri için en

¹⁵⁰ Refika Bakoğlu, “Kaynak bazlı firma teorisi kapsamında değişen rekabet avantajı kavram ve anlayışı”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 32(1), Nisan 2003, p. 65-66

iyi ve en gerekli kaynaklara sahip ise, bu mantıki çerçeveyi takip ederek başarıya ulaşabilir.¹⁵¹

Kaynak temelli yaklaşım sadece işletme içine bakarak işletme kaynaklarına odaklanmaz. İşletmenin iç çevre analizi, dış çevre analizi ve rekabet çevresini birleştirerek içsel ve dışsal perspektifleri bütünleştirmektedir. Bu yaklaşım işletmeye özgü yetenek ve kaynakların önemini vurgularken rekabet çevresini de kapsamına alır. Kaynak ve yetenekler işletmenin rekabet pozisyonunun merkezindedir.¹⁵²

Bu bakış açısına göre, işletmeler için nerede rekabet edilebileceğini seçmek önemlidir, fakat bunun için evrensel bir yasa yoktur ve hiçbir pazar diğer bir pazardan devamlı surette daha kârlı değildir. Benzer şekilde, işletmenin gücü önemlidir, ancak güçlü kaynaklara sahip işletmelerin her zaman kazanacağına ilişkin bir kural da yoktur. İşletmelerin bu kaynaklardan yararlanmak için doğru yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Stratejiye yönelik bu dinamik bakış açısına göre başarının anahtarı kaynaklar ve uygun yeteneklerin doğru bileşimini sağlayabilmektir, çünkü bu paradigmaya göre işletmeler; bilgi, rutinler ve örgütsel yetenekler temelinde rekabet etmektedirler. Bu yaklaşımda, Grant'ın (1991) belirttiği gibi “bir birey için beceri neyse bir örgüt için de yetenek odur”. İşletmeler birbirinden farklıdır ve bu farklılıklar temelinde rekabet ederler anlayışı hâkimdir.¹⁵³

Kaynak temelli yaklaşıma göre organizasyonlar aslında kaynakların toplamı olarak ele alınabilir ve değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen kaynaklar işletmelerin rekabet üstünlüğü yaratmalarında temel faktörlerdir. Farklı bir ifadeyle Kaynak Temelli Yaklaşım, işletmelerin rekabet üstünlüğünü pazar ve sektör koşulları aracılığıyla değil, işletmenin kendi kaynakları sayesinde elde edeceğini ifade etmektedir.¹⁵⁴

Kaynak temelli yaklaşımın temel varsayımları şunlardır:¹⁵⁵

¹⁵¹ David Collins ve Cynthia A. Montgomery, “Competing on Resources: Strategy in the 1990's”, *Harvard Business Review*, July-August 1995, Vol.73, No.4, p.119

¹⁵² Collins ve Montgomery, p.121

¹⁵³ Bakoğlu, ss.68–69

¹⁵⁴ Véronique Ambrosini, “The Resource-Based View of the Firm”, *Advanced Strategic Management: A Multi-Perspective içinde*, Ed. Mark Jenkins, Véronique Ambrosini, New York, 2007, p.134.

¹⁵⁵ Ambrosini, p.132

- Organizasyonların kaynakları heterojendir. Yani işletmeler kaynakları itibarıyla farklılaşırlar ve kaynak özellikleri bakımında asimetriklerdir.
- Bu heterojenlik zaman içerisinde devamlılık gösterebilir, yani kaynakların transfer edilebilirliği sınırlıdır. Kaynak temelli yaklaşım kaynakların, işletmeler arasında hareketli unsurlar olmadıklarını ifade eder.

Kaynağın ne olduğu konusunda daha doğrusu herhangi bir şey olup olmayacağı konusunda farklı görüşler söz konusudur. Örneğin kaynak bir işletme için üstünlük veya zayıflığa neden olan herhangi bir şey olarak tanımlanabilir.¹⁵⁶ Wernerfelt (1994) kaynağı işletmede belirli bir zamanda var olan ve kalıcı olmayan maddi ve maddi olmayan varlıklar olarak tanımlanmaktadır. Daft (1983) işletme kaynaklarını, işletmenin etkinlik ve verimliliğini arttırmayı amaçlayan stratejiler üzerine düşünmesi ve bu stratejileri uygulamasına olanak sağlayan ve işletmenin kontrolünde olan varlıklar, yetenekler, örgütsel süreçler, işletmeye atfedilenler, bilgi ve bilgi birikimi gibi unsurlar olarak tanımlamaktadır.¹⁵⁷ Barney (1991) kaynakları, fiziksel kaynaklar (makine, ekipman, binalar gibi), insan kaynakları (bilgi birikimi, deneyim, çalışanların anlayışları gibi), örgütsel kaynaklar (örgüt kültürü, örgütsel yapı, informal süreçler) ve finansal kaynaklar (borçlar, öz kaynaklar gibi) şeklinde sınıflandırmıştır. Maddi olmayan kaynaklar taklit edilebilirliği düşük kaynaklar olmaları nedeniyle, rekabet üstünlüğüne daha çok katkı sağlayan kaynaklardır.

Kaynakları tanımlamak için pek çok ifade kullanılmaktadır. Kabiliyetler, stratejik varlıklar, örgütsel yetenekler, temel yetenekler (eğer kaynak, rekabet üstünlüğü yaratabilen bir kaynak ise) kaynakları tanımlamakta kullanılan ifadelerdir.¹⁵⁸ Buna göre kaynakların ticareti yapılabilir ve işletmeye spesifik unsurlar değildirler ancak kabiliyetler işletmeye özeldirler ve işletmede kaynakların kullanımını sağlarlar. Bilgi birikiminin işletmeye aktarılmasında kullanılan içsel süreçler kabiliyetlere örnek olarak verilebilir.

Amit ve Schoemaker (1993) kaynak ve kabiliyetlerin farklılığını özellikle vurgulamışlardır. Kaynaklar işletmenin sahip olduğu ve kontrol ettiği faktörlerin

¹⁵⁶ Birger Wernerfelt, "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, , April/June 1984, p.172

¹⁵⁷ Barney, p.101.

¹⁵⁸ Ambrosini, p.135

stoklarıdır. Kaynaklar yine işletmenin sahip olduğu teknoloji, yönetim bilgi sistemleri, teşvik edici sistemler, yönetim ve çalışanlar arasındaki güven gibi diğer varlık ve birleştirici sistemler sayesinde son ürün veya hizmetlere dönüştürülürler. Bu kaynaklar ticareti yapılan know-how (patent ve lisanslar gibi), finansal veya fiziksel varlıklar (mülk, tesis ve ekipmanlar gibi) veya insan sermayesi olabilir. Kabiliyetler ise işletmenin kaynaklarının istenilen sonuçların elde edilebilmesi amacıyla örgütsel süreçler aracılığıyla harekete geçirilmesi kapasitesini ifade eder. Kabiliyetler işletmeye has, bilgi tabanlı maddi veya maddi olmayan süreçlerdir ve işletme kaynakları arasındaki karmaşık etkileşimlerin sonucu olarak belirli bir zaman içerisinde gelişirler.

Benzer şekilde Makadok (2001) ise kaynakların; marka, patent, toprak ve lisans sözleşmeleri gibi gözle görülebilir, ancak maddi olmasına gerek olmayan, ticarete konu olabilen ve değerli olan varlıklardan oluştuğunu, kabiliyetlerin ise, gözle görülemediğini, yani kesinlikle maddi olmayan bir özelliğe sahip olduğunu ve bundan ötürü tam bir ekonomik değerlendirmeye tâbi tutulamayacağını belirtmektedir.

Grant (2002) ise kaynakların maddi, maddi olmayan ve insan kaynakları şeklinde sınıflandırmaktadır. Grant tarafından yapılan sınıflandırma Tablo 2.1’de görülebilir.

Kaynakların sınıflandırılması konusunda farklı yaklaşımlar söz konusu olmakla birlikte yapılan ayırımlar birbirinden çok önemli farklılıklar içermemektedir. Temel olarak dikkate alınması gereken hususlar rekabet üstünlüğü yaratmak konusunda kaynak ve kabiliyetler arasındaki fark ve ilişki; ayrıca maddi kaynakların ötesinde maddi olmayan kaynakların (insan kaynakları, örgüt kültürü ve itibar) rekabet üstünlüğü sağlamak konusunda daha etkili olduğudur.

Tablo 2.1. İşletme Kaynaklarının Sınıflandırılması

Kaynaklar	İlgili Özellikler	Temel Göstergeler
Maddi Kaynaklar (Tangible Resources)		
Finansal Kaynaklar	Firmanın borçlanma kabiliyeti ve yatırımlarını gerçekleştirmek için içsel fon yaratma gücü.	-Borç / Öz sermaye Oranı -Faaliyet Nakit Akışları/Serbest Nakit Akışları
Fiziksel Kaynaklar	-Fiziksel kaynaklar, firmanın üretim olanakları seti ve bunun maliyet pozisyonuna etkisinden oluşur. -Büyük / ölçek, yer / konum, teknik karmaşıklık ve fabrika ve teçhizatın esnekliği -Yer ya da konum olarak bina ve arazinin alternatif kullanımı -Hammadde rezervleri	-Duran varlıkların piyasa değerleri -Sermaye donanımının kalitesi -Fabrikaların ölçeği -Sabit varlıkların esnekliği
Maddi Olmayan Kaynaklar (Intangible Resources)		
Teknolojik Kaynaklar	-Fikri Mülkiyet Hakları: Patent portföyü, telif ve ticari sırlar vb. -Yenilikçi kaynaklar: Araştırma olanakları, teknik ve bilimsel konularda çalışanlar	-Patentlerin önemi ve sayısı - Lisanslı patent ve teliflerden sağlanan gelirler -Ar-Ge çalışanlarının toplam personel içindeki oranı -Araştırma olanağı sunulan yer ve sayısı.
İtibar	-Marka sahipliği yoluyla tüketiciler nezdinde kazanılan itibar -Tüketicilerle kurulan ilişkiler sonucu firmanın mal ve hizmetlerinin kalitesi ve güvenilirliğinin sağladığı itibar -İşletmenin; hammadde sağlayanlar, banka ve finans çevreleri, mevcut ve potansiyel çalışanların da dâhil olduğu tüm tedarikçilerle, hükümet ve toplumla ilişkileri sonucu kazandığı itibar.	-Marka tanınırlığı -Marka değeri -Tekrar eden alımların yüzdesi -Ürün performansının kıyaslamalı olarak ölçülmesi (Tüketici derneklerinin sıralamaları vb.) -Kurumsal itibar araştırmaları Capital Dergisinin “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” araştırması gibi
İnsan Kaynakları (Human Resources)		
	-Çalışanların; eğitim, staj ve deneyimleri konusunda firma için gereksinim duyulan becerilerinin belirlenmesi -Çalışanların adaptasyonu ile firmanın stratejik esnekliğine katkıları -Çalışanların sosyal ve işbirliği becerilerinin firmanın insan kaynaklarını örgütsel kabiliyetlere dönüştürücü şekilde belirlenmesi -Çalışanların bağlılık ve sadakatinin firmaların rekabet üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek için tespit edilmesi	-Çalışanların eğitim, teknik ve mesleki nitelikleri -Firmanın endüstri karşısında çalışanlarına sağladığı görece fayda -Endüstri ilişkilerinde yaşanan sorunlardan kaynaklanan kayıp gün yüzdesi -Devamsızlık oranı -İş gören devir oranı
Kaynak: R.M. Grant, (2002), Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, Fourth Edition, s.140’dan aktaran Korhan Karacaoğlu, Rekabet üstünlüğü sağlamada endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısı: Kayseri’de faaliyet gösteren imalat sanayi işletmeleri için bir model önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2006		

Kaynak temelli yaklaşım, her tür kaynağı rekabet üstünlüğü yaratacak kaynak olarak ele almaz. Bir kaynağın rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için çeşitli özelliklere sahip olması ve bu özellikleri eş zamanlı olarak bir arada olması gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır:¹⁵⁹

- Kaynaklar *değerli* olmalıdır. Bir kaynağın değerli olabilmesi için fırsatlar yaratması veya işletmenin çevresinden gelen tehditleri etkisiz hale getirmesi gerekmektedir. Kaynaklar, işletmeye etkinlik ve verimliliklerini artıracak stratejilere ortam yarattıkları ve stratejileri gerçekleştirmeye imkân sağladıklarında değerli bir kaynak haline gelirler.
- Kaynaklar *nadir* olmalıdırlar. Bir kaynak değerli olsa bile, eğer bu kaynağa çok sayıda işletme sahip olabiliyor ise o zaman rekabet üstünlüğü yaratabilmek özelliğini yitirecektir. Rekabet üstünlüğü yaratacak bir strateji çok sayıda işletme tarafından hayata geçirildiğinde, işletmelerden hiçbiri için rekabet üstünlüğü yaratmayabilir.
- Kaynaklar *taklit edilemez* olmalıdır, yani rakipler tarafından kopya edilip, ele geçirilmesi mümkün olmamalıdır. Nadir ve değerli kaynaklara sahip işletmeler, uyguladıkları stratejiler rakipleri tarafından idrak edilemediği ve/veya hayata geçirilemediği zaman stratejik yenilik yapabilen işletmelere dönüşürler.

İşletme kaynakları şu üç nedenden biri ya da birkaçı söz konusu olduğunda taklit edilemez olurlar: (1) işletmeye has tarihi koşullar sayesinde elde edilen kaynakların olması, (2) işletmenin sahip olduğu kaynak ile işletmenin rekabet üstünlüğü arasındaki nedenselliğin karmaşık olması, (3) rekabet üstünlüğü yaratan kaynağın sosyal olarak karmaşık olması.

- Son olarak kaynaklar *ikame edilemez* olmalıdırlar. Eğer bir kaynak başka bir kaynak tarafından kolaylıkla ikame edilebilir niteliğe sahip ise, rekabet üstünlüğü yaratan bir kaynak olma özelliğini sürdürmesi mümkün değildir.

¹⁵⁹ Ambrosini, p.135; Barney, p.105

Bir kaynağın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan bir kaynak olması için hangi özelliklere sahip olması gerektiğinin anlaşılması, kaynaklar konusunun anlaşılmasında sadece başlangıç aşamasıdır. Önemli olan bir kaynağı nadir kılan ve taklit edilmesini engelleyen unsurların ne olduğunu belirlemektir.¹⁶⁰

Kaynakların taklit edilmesini engelleyen pek çok neden olmakla beraber bunların en temeli olarak Rumelt (1984) tarafından öne sürülen izolasyon mekanizmalarıdır. Bu mekanizmalar, organizasyonun kaynaklarını taklit edilmekten korur ve bu kaynaklara bağlı karlılığın devamını sağlarlar. Bu mekanizmalar kurum kültürünün yansımaları, yönetsel kabiliyetler, bilgi asimetrisi veya mülkiyet hakları gibi hususlardan kaynaklanabilir. Mülkiyet hakları yasal koşulların etkisi altında olmakla beraber bunun dışındaki diğer üç unsur yönetsel uygulamaların sonucu olarak izolasyon mekanizması yaratmaktadır.¹⁶¹

İzolasyon mekanizmaları bir işletmenin kaynaklarını (varlık ve kabiliyetler) nasıl yönettiği ve bu kaynakları çoğaltıp geliştirmeyi öğrenmesi yolu ile kendisine has bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İzolasyon mekanizmalarının oluşmasında taklit edilemezlik (benzersizlik), sürece bağlılık (path dependency), transfer edilemezlik, ticari olmama ve değerini kaybetmeme gibi faktörler etkili olmaktadır.¹⁶²

İzolasyon mekanizmaları arasında etkili olan mekanizmalardan birisi nedensel belirsizliktir (causal ambiguity).¹⁶³ Rakibinin kendini konumladığı ve başarılı olduğu pozisyonu taklit etmek isteyen bir işletme öncelikle rakibinin bu pozisyonu yaratmak için kullandığı kaynakları tespit etmelidir. Rekabetçi pozisyonlar yaratmanın pek çok yolu vardır ve bu konumu oluşturan farklı boyutlar rakipler için çözülmesi gereken karmaşık bir problem yaratmaktadır. Bu problem Lippman ve Rumelt (1982) tarafından nedensel belirsizlik olarak adlandırılmıştır

Lippman ve Rumelt (1982) faaliyetlerle sonuçlar arasındaki nedensel bağlantıların doğasından kaynaklanan bir belirsizlik söz konusu ise performans farklılıklarına neden

¹⁶⁰ Ambrosini, p.136

¹⁶¹ Graham Hooley, Gordon Greenley, "The resource underpinnings of competitive positions", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, No.2, 2005, p.96

¹⁶² Hooley ve Greenley, p.96

¹⁶³ Ambrosini, p.136

olan faktörleri tespit etmek mümkün olmayacağını belirtmektedir.¹⁶⁴ Buna göre rakipler arasında yüksek performans gösteren işletmenin performansının kaynağı ve nedeninin diğerleri tarafından anlaşılamaması yüksek performanslı işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayacaktır.

Barney'e (1991) göre nedensel belirsizlik, işletmelerin geçmiş tecrübeleri, kurmuş oldukları ilişkiler, kabiliyetlerin örgüt kültürü ve çalışanlar arasındaki ilişkiler gibi daha çok insan ilişkilerine dayanması ve bir kabiliyetin neden ve sonucu arasındaki ilişki gibi faktörler sonucu ortaya çıkmaktadır.

Reed and DeFillippi (1990) kaynakların nedensel belirsizlik yaratabilmesi için şu üç özelliğe sahip olmaları gerektiğini belirtmektedirler. (1) yaparak öğrenme ve yönetsel deneyimlerin sonucu olarak oluşan yetenek temelli kaynak ve kabiliyetlerin sonucu ortaya çıkan *örtülülük (tacitness)*, (2) çok sayıda birbiri ile ilişkili kaynağın kullanılması sonucu ortaya çıkan *karmaşıklık* (3) spesifik faaliyetlere belirli kaynakların tahsis edilmesi sonucu ortaya çıkan *özgünlük*.¹⁶⁵

Nedensel belirsizlik kaynakların taklit edilebilirliğini engelleyen en önemli faktör olmasına rağmen bunun yanı sıra taklit edilebilirliği engelleyen başka faktörler de söz konusudur. Bu faktörler şöyle sıralanabilir:¹⁶⁶

- *Zamanı sıkıştırmanın ekonomik verimsizliği (Time Compression Diseconomies):* Bu ilke, belirli bir birikim ve uzun süreli bir çabanın sonucunun, çok daha kısa bir zaman dilimine sıkıştırılarak aynı başarının yakalanmasının çok güç hatta olanaksız olduğunu vurgulamaktadır.¹⁶⁷ Bazı kaynaklar tarihsel oldukları için taklit edilmeleri mümkün değildir. Rutinler, örgüt kültürü, geçmiş yatırımlar gibi faktörler kaynakların geliştirilmesine önemli katkı sağlarlar. Bu durum taklit edilemezliğin temelindeki unsur olan kaynakların varoluşundan sorumlu olan süreçlerin tespit edilmesi ve tekrar edilmesinin zorluğunun merkezinde yer almaktadır.

¹⁶⁴ S. A. Lippman and R. P. Rumelt, "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition", *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 2, Autumn 1982, p.418

¹⁶⁵ Hooley ve Greenley, s.97

¹⁶⁶ Ambrosini, s.136

¹⁶⁷ Hulusi Doğan, "İşletmelerde Bir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Öz Yetenek Keşif Matrisi ve Gelişim Rotası", *Osmangazi Üniversitesi, SBE Dergisi*, Cilt. 5, 2004, s.34

- *Varlıkların toplam verimliliği (mass efficiency) ve varlıkların birbirleri ile bağlantısız olması:* Öncelikle varlıkların başlangıç seviyesindeki düzeyinin daha sonraki aşamalarda elde edilecek birikimleri etkilemesi ve ayrıca mevcut bir varlığın birikiminin sadece başlangıç seviyesine değil, rakiplerin varlık seviyesine bağlı olması nedeniyle kaynakların durağan kalması ve taklit edilememesi mümkün olmaktadır. Varlıkların birbirinden bağımsız olması ise işletmelerin pazarda başarılı olabilmek için ihtiyaç duydukları varlık birikimini elde edebilmek için ihtiyaç duydukları varlıkların birbirini tamamlayıcı özellikle olmamasını ifade etmektedir. Bu nedenle kaynakları taklit etmek imkânsız hale gelebilmektedir.

Chaharbaghi ve Lynch(1999) rekabet avantanın sürdürülebilirliğine değinmişlerdir. Buna göre rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklara sahip olmak önemlidir ancak daha önemli olan rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesidir. Süregelen kaynaklar işletmenin uzun vade ihtiyaçlarını karşılayamayabilir. Dolayısı ile gelecekte de rekabet edebilmek için kaynakların modifiye edilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun içinde kaynakların yönetilmesi ve Dinamik Kaynak Temelli Stratejilere odaklanması gerektiğini belirtmektedirler.¹⁶⁸

Chaharbaghi ve Lynch(1999) kaynakları çevresel (peripheral) kaynaklar, temel kaynaklar, rekabetçi kaynaklar ve stratejik kaynaklar olarak sınıflandırmışlardır. Temel kaynaklar işletmenin pazara giriş bileti olarak da adlandırılabilir ve rekabetçi çevrede yer alabilmek için gerekli olan minimum kaynaklardır ancak rekabet üstünlüğü yaratamazlar. Çevresel kaynaklar işletme için temel olmamakla beraber gerekli kaynaklardır ancak kiralanması satın alınması veya bir şekilde temin edilmesi mümkün olan kaynaklardır. Organizasyonun değer yaratmasını sağlayan kaynaklar rekabetçi kaynaklardır. Bu kaynakları rekabetçi yapan özellikleri ise talep, uyumluluk, nadirlik ve uygunluktur. Kendine has teknolojiler ve bilgi kaynakları, patentler, coğrafi konum avantajları, itibar ve markalar rekabetçi kaynaklara örnek olarak verilebilir. Stratejik kaynaklar ise işletme tarafından sunulduğu takdirde, rakipler tarafından yeri doldurulamayacak bir boşluk yaratan kaynaklardır.¹⁶⁹ Rekabetçi kaynaklarla stratejik kaynaklar arasındaki ayırım çok net olarak açıklanmasa da, yazarlar rekabetçi

¹⁶⁸ Chaharbaghi, Kazem, and Richard Lynch. "Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy." *Management Decision*, Vol.37, No.1, 1999, p.45-46

¹⁶⁹ Chaharbaghi ve Lynch, s.48

kaynakların nispeten avantaj yaratırken, stratejik avantajların mutlak avantaj yarattığını belirtmektedirler.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletmenin bugünün rekabet gerekliliklerini karşılarken bir yandan da geleceğin rekabet gereklilikleri için arayış içerisinde olmasına dayanan bir süreçtir. Stratejik avantaj yaratmak ise bu süreçte işletme için neredeyse bir standarttır. Chaharbaghi ve Lynch(1999) stratejik avantaj yaratabilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için işletmelerin yapması gerekenleri şöyle sıralamaktadır:¹⁷⁰

- Stratejik kaynaklar kullanıldıklarından daha hızlı bir şekilde yenilenmelidirler.
- Rekabetçi kaynaklar ikamelerinin ortaya çıkış hızından daha hızlı bir şekilde yenilenmelidirler.
- Temel ve çevresel kaynaklar ise çevreden kabul görme hızından daha hızlı bir şekilde tasfiye edilmelidirler.

Dinamik kaynak temelli yaklaşıma göre işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için, üstün performans elde etmesine imkân sağlayacak kaynaklar geliştirmesi hayati öneme sahiptir. Dolayısı ile işletmeler rekabetçi ve stratejik kaynaklarının neler olduğunu tespit etmeli ve uzun vadeli bir bakış açısı ile bu kaynakları sürekli olarak geliştirmeye çalışmalıdır.

Sonuç olarak kaynak temelli yaklaşım, aile işletmelerinde işletme düzeyindeki süreçler, varlıklar, strateji, performans ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkileri analiz etmek konusunda teorik bir çerçeve sunmaktadır. Aile işletmeleri yazınında var olan çok boyutlu performans ve avantaj konusunu değerlendirmek ve bu analize firma düzeyindeki kendine has karakteristikleri ve kabiliyetleri de analize dâhil etme imkânı sağlamaktadır.¹⁷¹ Bu yaklaşım stratejik yönetim alanında aile işletmelerinin performansı ve avantajlarını incelemek konusunda oldukça faydalı bir çerçeve sunmaktadır. Ayrıca strateji konusunda çalışanlara, ailenin işletme yapısına etkisi sonucunda ortaya çıkan bu farklı organizasyon yapısını anlayabilmek konusunda yardımcı olacak bir yaklaşımdır.

¹⁷⁰ Chaharbaghi ve Lynch, p.49

¹⁷¹ Habberson ve Williams, p.3

Kaynak Temelli Yaklaşım bir işletmenin sahip olduğu spesifik ve kendine has kaynaklarını tespit etmeyi hedefleyen teorik bir yaklaşımdır. Rekabet üstünlüğüne değinen Kaynak Temelli Yaklaşım analizini firma ya da iş birimi düzeyinde yapar ve karmaşık, maddi olmayan ve dinamik kaynakları izole eder. Aile işletmeleri de karmaşık, dinamik ve maddi olmayan kaynaklar konusunda zengin iş birimleri olarak tanımlandıkları için, Habberson ve Williams (1999) kaynak temelli yaklaşımı aile işletmelerini analiz etmek konusunda faydalı bir teori olarak ele almışlar ve ailesellik kavramını bu teoriye dayandırmışlardır. Bu nedenle aile işletmelerinde ailenin etkisini tespit etmek konusunda önemli bir adım olan “ailesellik” kavramı incelenecektir.

2.2.2. Ailesellik

2000’li yıllara kadar aile işletmeleri alanında yapılan çalışmalar bu işletmelerde performansın artırılması konusunda stratejik yönetim odağından uzakta sadece aile ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik önerilere yer vermiştir. Çoğunlukla izlenen yaklaşım ailevi faktörlerin işletmede önemsenmemesi, görmezden gelinmesi veya soyutlanması ve geleneksel strateji modellerinin aile işletmeleri içinde uygulanmaya çalışılması şeklindedir. Bunun sonucu olarak da aile işletmesi liderleri performans çıktılarına önemli katkısı olan bir unsuru gözden kaçırmakta ve yetersiz bir performans modeli ile çalışmaya devam etmektedirler.¹⁷² Dolayısı ile aile işletmeleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak konusunda geride kalabilmektedirler.

Yazında bu konuda yeterli çalışma yapılmamıştır ancak aile işletmelerinin stratejik planlama süreci ve nihai olarak uygulanan stratejiler itibarı ile kendisine has farklılıklar arz ettiği ifade edilebilir. Bazı yazarlar bu farklılığın aile sistemi ile iş sistemi arasındaki çelişkilerden kaynaklandığını ifade etmektedir. Ward (1987) ailelerin duygusal, iş dünyasının ise objektif olduğunu ifade etmekte ve şöyle demektedir: “Aileler kendi üyeleri için koruyucudurlar, iş dünyası ise o kadar koruyucu değildir. Aileler kendi üyelerini kayıtsız şartsız sahiplenirken, iş dünyasında kabul görmek o kişinin işe sağladığı katkıya bağlıdır.” Aile işletmelerinin sahip olduğu farklılıkların, aile işletmeleri üzerine etkisini olumlu veya olumsuz olarak ifade etmek doğru değildir, fakat bu farklılıkların stratejik karar verme süreci ve bu organizasyonların çıktıları

¹⁷² Timothy G. Habbershon, Mary Williams, Ian C MacMillan, “A unified systems perspective of family firm performance”, *Journal of Business Venturing*, Vol.18, No.4, July 2003, p.452

üzerinde önemli farklar yarattığını belirtmek mümkündür.¹⁷³ Performans amaçları kendileri ile ortak olan aile işletmesi olmayan işletmeler ile kıyaslandığında aile işletmeleri avantajların yaratılması ve sürdürülebilmesi konusunda kendilerini konumlandırmak ve hareket tarzını belirlemek için kaynak ve kabiliyetler açısından kendine has özelliklere sahip yapılardır.¹⁷⁴

Temel stratejik yönetim süreci, aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan işletmeler için benzer olsa da, bu iki tür işletme arasında bazı önemli farklılıklar bulunmaktadır. Farklılıklar işletmenin sahibi olan ailenin amaçları, amaçlarını gerçekleştirmek için nasıl hareket ettikleri, değerleri ve değerlerin etkileri noktasında ortaya çıkmaktadır.¹⁷⁵ Değerler, varlıklarını uzun dönemli olarak sürdürmekte, kurum kültürü ve iş yapma şeklinin temelini oluşturmaktadır. Genel olarak değerler stratejik yönetim sürecinin dışında tutulmaktadır. Oysaki değerler aile işletmelerinin rekabet üstünlüğü elde etmeleri konusunda ciddi katkılar sağlayabilirler.

Habberson ve Williams (1999) aile işletmelerini kompleks, dinamik ve maddi olmayan kaynaklar açısından zengin yapılar olarak tanımlamıştır. Aile işletmeleri stratejik rekabet üstünlüğü yaratmak ve sürdürmek konusunda iyi bir pozisyona sahip gibi görünmektedir. Ancak sadece aile işletmesi olmanın bu avantajlara sahip olmak ve rekabet üstünlüğü yaratmak için yeterli olup olmayacağı sorusu gündeme gelmektedir. Bu noktada önemli olan bu eşsiz kaynakların neler oldukları ve nasıl rekabet üstünlüğü yaratacaklarının tespit edilmesidir. Habberson ve Williams (1999) bu amaca yönelik olarak kaynak temelli yaklaşıma dayalı “ailesellik” kavramını yazına sunmuşlardır ve kavram son yıllarda aile işletmeleri alanında üzerinde en çok durulan kavramlardan birisi haline gelmiştir.

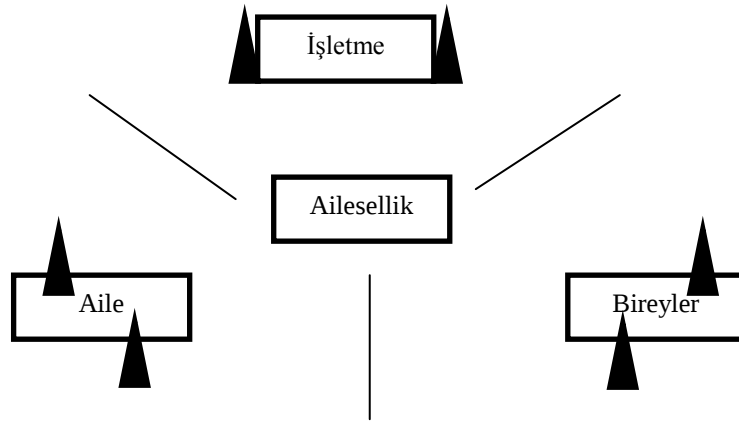
Habberson ve Williams (1999) aileselliği bir işletmede aile, ailenin üyeleri ve işin kendisi arasındaki etkileşimden ortaya çıkan kendine has kaynaklar demeti olarak tanımlamaktadırlar ve bu tanımları Şekil 2.2’de görüldüğü gibi modellemektedirler.

¹⁷³ Donald Gudmundson; E. Alan Hartman; C. Burk Tower; "Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms", *Family Business Review*, Volume 12, No.1, March 1999, p.27.

¹⁷⁴ John Tokarczyk, Eric Hansen, Mark Green, Jon Down, "A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of "Familiess" in Family Business Success", *Family Business Review*, Vol.20, No.1, March 2007, p.17

¹⁷⁵ Katiuska Cabrera-Suárez, Petra De Saá-Pérez, Desiderio García-Almeida, "The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm", *Family Business Review*, Vol.14, No.1, March 2001, p.37

Şekil 2.2. Aile İşletmesi Sistemi ve Ailesellik



Kaynak: Timothy G.Habberson, Mary L. Williams , “A Resource-Based Framework For Assesing The Strategic Advantages Of Family Firm”, *Family Business Review*, Vol.12, No.1, 1999, p.11.

Bu tanım aile işletmesinin performansı ve rekabet avantajı konusunda bütüncü bir yaklaşım sunmaktadır. Model aile işletmesini ele alırken sistemin tek tek parçalarına değil, bütününe odaklanmaktadır. Performans tespiti ile ilgili çalışmalarda, aile işletmesinin nasıl rekabet üstünlüğü elde ettiğinden ziyade, ailenin ailesellik derecesi ve bunun stratejik kabiliyetler üzerindeki etkisine odaklanılması gerektiği belirtilmektedir. Bu yaklaşıma göre aile işletmelerinin performansını incelerken, parçaların her birinin performansı yerine sistemin bütün olarak performansına odaklanılması gerekmektedir.

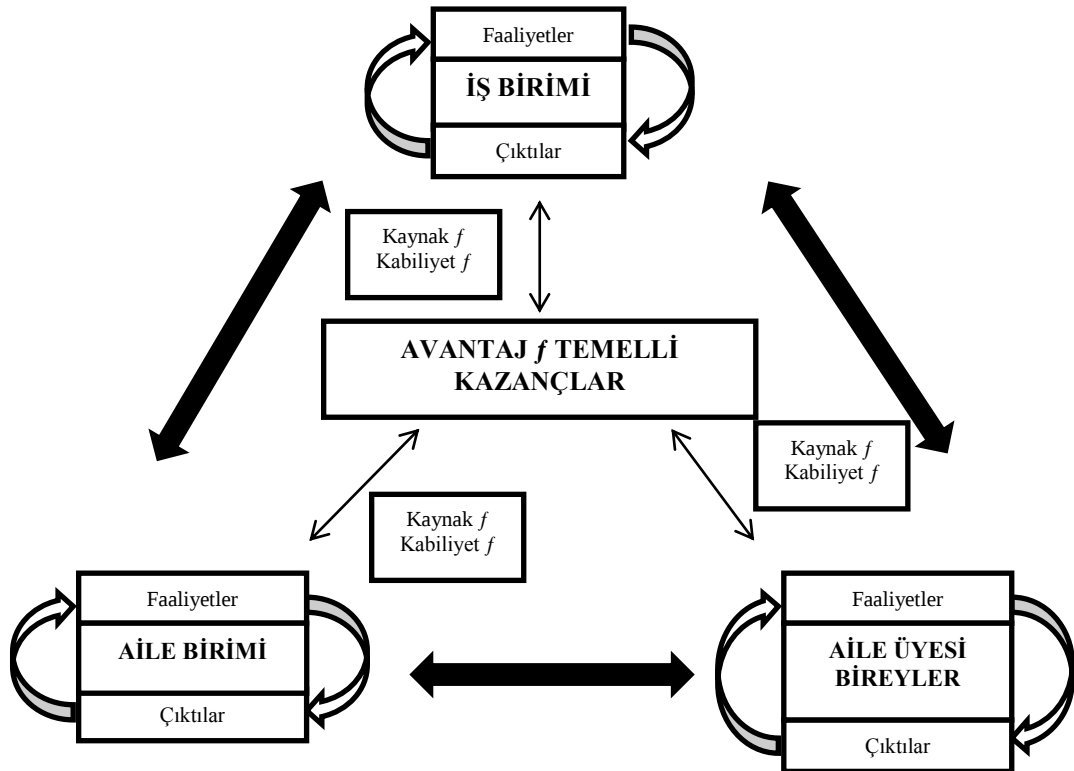
Hem teori hem de pratik uygulamalar, aile etkisi altında olan işletmelerin strateji süreci ve performans çıktılarının karmaşık birtakım sistemik faktörlerin etkisi altında olduğunu göstermektedir. Habberson ve Williams (1999) bu sistemik aile etkilerinin, işletmenin kaynak ve kabiliyetleri bağlamında kontrol edilebilir hale gelebileceğini ifade etmektedirler.

Habberson vd. (2003) ise, Habberson ve Williams (1999) tarafından geliştirilen kaynak temelli yaklaşım bağlamında ailesellik modelinden yola çıkarak, aile, işletme ve aile üyesi olan bireylerin birbirleri ile sistematik etkileşimlerinin performans üzerindeki etkisini belirleyebilmek için bütünleşmiş sistem modelini (unified systems model) önermişlerdir.¹⁷⁶ Bu model ailesel etkilerin potansiyel rekabet üstünlüğüne nasıl etki edeceğini gösterebilmek amacıyla sistem teorisini stratejik yönetim teorisi ile harmanlamaktadır.

¹⁷⁶ Habberson vd., p.452

Ailesellik konusunda en çok rağbet gören yaklaşım, aile işletmelerini, birbirlerini etkileyen alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak ele alan sistem yaklaşımıdır. Aile işletmelerini anlamak için önce 2 daire modeli, sonra 3 daire modeli ve ardından da örtüşen (overlapping) model öne sürülmüştür. Ancak bu modellerin hiçbirisi, performansı tespit etmek konusunda yardımcı olamamaktadır. Bu modeller statiktir ve alt sistemlerin dinamiklerini açıklamaktadır. Habberson vd. (2003) bu nedenle “aile işletmeleri sosyal sistemini” bir meta sistem olarak geliştirmişlerdir. Model aile, işletme ve birey olarak aile üyelerini kapsamaktadır ve bu üç alt sistem arasındaki karşılıklı bağlılığın bir sonucu olarak aile işletmeleri sosyal sistemine dönüşmektedir. Bir alt sistemin diğerini etkilemesini engellemek veya bir alt sistemi diğerlerinden ayrı, tek başına bir alt parça gibi ele almak imkânsızdır. Bütünleşmiş sistem yaklaşımı, alt sistemlerin ve onların spesifik kaynaklarının birbirlerinin ayrılmaz parçası olduğunu belirtmektedir. Bütünleşmiş sistem modelini Şekil 2.3’de görülmektedir.

Şekil 2.3. Bütünleşmiş Sistem Modeli



Kaynak: Timothy G. Habbershon, Mary Williams, Ian C. Macmillan, “A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance”, *Journal of Business Venturing*, Vol.18, No.4, July 2003, p.461

Bütünleşmiş sistem yaklaşımına göre tekil alt sistemlerin kaynakları ve yetenekleri arasındaki sistematik ilişkiler, rekabet üstünlüğü kaynağı olabileceği gibi, performans

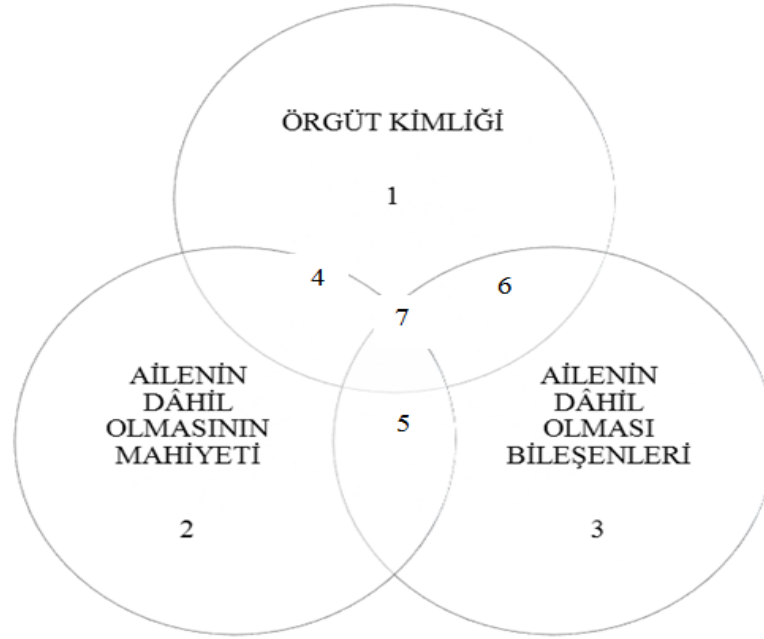
çıktılarını olumsuz da etkileyebilir. Örneğin ailesellik her zaman performans üzerinde olumlu etkide bulunmayabilir. Aileselliğin aile işletmelerinin performansı üzerine pozitif ve negatif etkisi olmaktadır. Habberson vd. (2003) bu pozitif ve negatif çıktıları ayırt edici ailesellik ($f+$) ve daraltıcı ailesellik ($f-$) olarak tanımlamışlardır. Ailesellik aile işletmesi tarafından değerli bir kaynak olarak dikkate alınmadığı ve yönetilmediği veya yenilenmediği, çoğaltılmadığı veya geliştirilmediği sürece işletme için ailesel bir engelle dönüşebilir. Bu durum “daraltıcı ailesellik” olarak ifade edilmektedir. Daraltıcı aileselliği, ayırt edici aileselliğin tam karşısı olarak değerlendirmek uygun değildir ancak bir işletmenin ailesellik kaynakları işletme performansına olan katkıları bağlamında sürekli değerlendirilmelidir

Habberson (2006) ise, Habberson vd.(2003)’nin önerdiği “bütünleşmiş sistem modelini” bir adım daha ileriye götürerek “Aile İşletmesi Ekosistem Modelini” yazına sunmuştur. Model kaynak ve yetenekler geliştirebilmek için firma ve çevresi arasındaki karşılıklı bağımlılık varsayımından hareketle, aile işletmeleri sosyal sistemini aile işletmesi ile çevresi arasındaki girdi-çıktı-ilişkiler boyutları içermektedir. Buna göre ailesellik aynı zamanda sosyal ve ekonomik sistemden etkilenmektedir ve ayrıca kaynak profili hem sistem içindeki etkileşimlerden kaynaklanan bir çıktı hem de girişimsel süreçler sonucunda tekrardan iş sistemine dâhil olan bir girdi olarak sisteme etki etmektedir.¹⁷⁷

Zellweger vd. (2010) ise aileselliği 3 boyutta tanımlayan ve hangi aile işletmelerinin ailesellik avantajını elde edebileceklerini açıklamayı amaçlayan bir model geliştirmişlerdir. Bunlar, ailenin sahiplik, yönetim ve kontrolüne odaklanan “ailenin dâhil olması bileşenleri”; ailenin davranış ve yeteneklerinin sermayeye olan etkisini ifade eden “ailenin dâhil olmasının mahiyeti bileşenleri” ve aile kimliğine dayanan ve aile ve şirket çalışanlarının şirketi bir aile olarak algılamalarının sonucu ortaya çıkan “örgüt kimliği”dir. İlaveten aile işletmesi kimliğinin dışsal etkileri de söz konusudur. Müşterilerin algılamaları buna örnek olarak verilebilir. Şekil 2.4’de görülen modelde üç boyut, üç daire modelinde üstüste gelmektedir ve boyutlar birbirleri ile etkileşim halinde olmaktadır.

¹⁷⁷ Timothy G. Habbershon, "Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.30, No.6, 2006, pp.879-886.

Şekil 2.4. Aileselliğin Boyutları



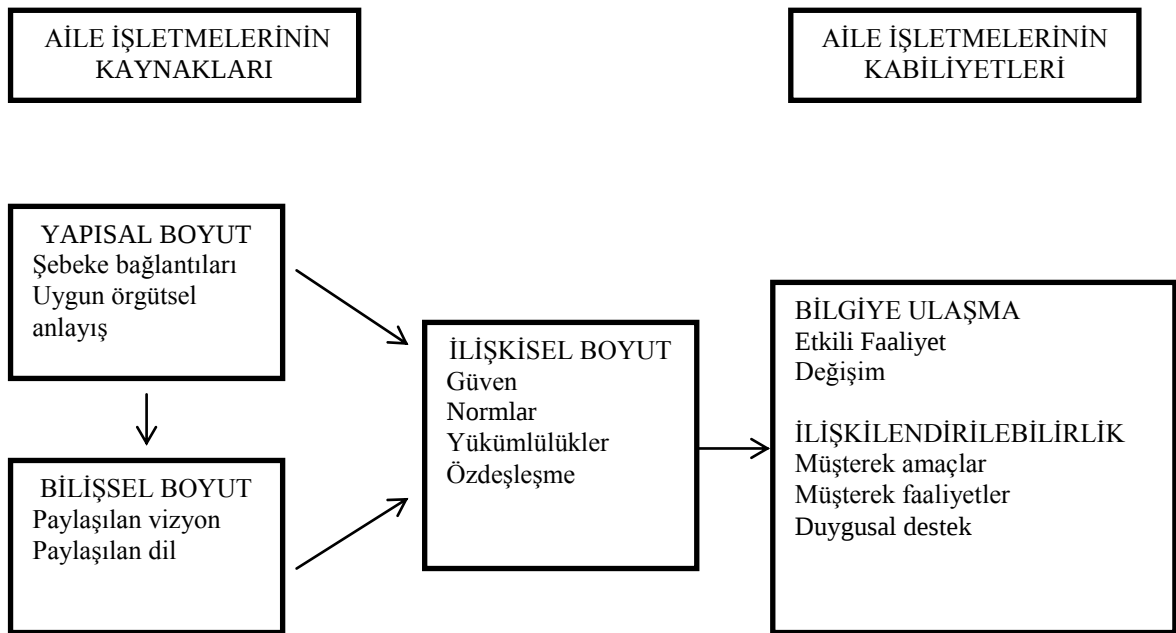
Kaynak : Thomas M. Zellweger, Kimberly A. Eddleston, Franz W. Kellermanns, “Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity”, *Journal of Family Business Strategy*, Vol.1, No.1, March 2010, s.59

Ailenin dâhil olması yaklaşımı aile işletmesinin tanımlayan temel bileşenleri (sahiplik oranı, aileden gelen yöneticilerin oranı gibi) ifade etmektedir. Ailenin mahiyeti yaklaşımı, ailenin gelecek nesillere devir konusundaki vizyonuna dayanarak kaynaklar üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Örgüt kimliği ise bu iki bileşene işletmede çalışan aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanların işletmeyi aile işletmesi olarak görüp görmedikleri hususunu ilave eder. Başka bir deyişle, dâhil olma bileşeni ailenin işletmede ne oranda var olduğunu, dâhil olmanın mahiyeti bileşeni aile üyelerinin işletmedeki davranışlarını, kimlik bileşeni ise ailenin işletmeyi nasıl tanımladığı ve işletmenin bir bütün olarak nasıl hareket ettiğini göstermektedir.¹⁷⁸ Aile işletmeleri bu bileşenlere göre değerlendirildiğinde yedi tür aile işletmesi ve ailesellik tanımlaması yapma imkânı sağlamaktadır. Bunun sonucunda da rekabet avantajı yaratacak ayırt edici ailesellik ve rekabet dezavantajı yaratacak daraltıcı ailesellik durumları ortaya çıkmaktadır. Ancak bu model çerçevesinde değerlendirmenin nasıl yapılacağına dair bir ölçüm aracı sunulmamıştır.

¹⁷⁸ Thomas M. Zellweger, Kimberly A. Eddleston, Franz W. Kellermanns, “Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity”, *Journal of Family Business Strategy*, Vol.1, No.1, March 2010, p.60

Pearson vd., (2008), Habberson ve Williams (1999)'ın Kaynak Temelli yaklaşımına dayalı olarak geliştirdikleri ailesellik kavramını Sosyal Sermaye Teorisi ile ilişkilendirerek bunu “Aile işletmelerinin kendine has davranışsal kaynak ve kabiliyetlerinin, aynı zamanda aile işletmesine has sosyal sermayenin öncüllerinin ayırt edilmesi” olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar hangi kaynak ve kabiliyetlerin ailesellik kara kutusunu oluşturduklarını tespit edebilmek amacıyla öne sürdükleri modelde aileselliği bilgiye ulaşma ve ilişkilendirmeyi sağlayan örgütsel süreçler veya kabiliyetlere öncülük eden yapısal, bilişsel ve ilişkisel boyutlar itibarıyla ele almışlardır. Model Şekil 2.5’de görülmektedir.

Şekil 2.5. Sosyal Sermaye Perspektifinden Ailesellik: Aile İşletmelerinin Kaynakları ve Kabiliyetleri



Kaynak: Allison W. Pearson' Jon C. Carr, John C. Shaw, “Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.32, No.6, 2008, p.956

Sosyal sermaye “bireysel ya da sosyal bir birimle olan ilişkiler ağına gömülmüş, bunlar aracılığıyla var olabilen ve bunlardan kaynaklanan mevcut ve potansiyel kaynaklar” olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁹ Sosyal sermayenin taklit edilmesi genellikle zordur ve örtülü kaynaklardır. Böylece diğer işletmeler tarafından taklit edilmesi zorlaşır ve aile işletmesi için rekabet yaratacak bir unsur haline dönüşür.

¹⁷⁹ Janine Nahapiet, Sumantra Ghoshal, “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage”, *The Academy of Management Review*, Vol.23, No.2, Apr 1998 , p.243

Aile işletmesinin sosyal sermayesi zaman içerisinde gelişir ve ailenin değer ve normları ile şekillenir. Sosyal sermaye teorisinin kullanılması, kaynak temelli yaklaşıma dayanan aileselliğin göz önüne almadığı ve aile işletmelerinin “kara kutusu” olarak değerlendirdiği boyutlarını aydınlatabilmek amacıyla atılmış bir adımdır. Pearson vd. (2008) ailesellik kaynaklarının spesifik elemanlarını içeren bir model önermişlerdir. Aile işletmelerinde sosyal sermayenin kendisini aileselliğin yapısal, bilişsel ve ilişkisel boyutları ile açığa çıkardığını kabul etmişlerdir. Bu üç boyut aile işletmesi kaynaklarının, aile işletmesi yeteneklerine etkisini ifade etmektedir.

Sosyal sermaye teorisi, aileselliğin bileşeni olarak aile işletmesinin kaynakları ve yeteneklerini daha iyi anlama imkânı sağlamaktadır. Ancak finansal, fiziksel ve insan kaynakları gibi aileselliğin bünyesinde kalan bazı bileşenler kapsam dışında kalmıştır.

Frank vd. (2010) sistem teorisine dayanarak aileselliğin sadece bir kaynaklar demeti veya güç veya sahipliğin dağılımından kaynaklanan bir durum olmadığını belirtmektedirler. Buna göre ailesellik farklı sistemler arasındaki etkileşimin belirli bir düzene oturması ile ortaya çıkmaktadır. Ailesellik; aile sistemi, işletme sistemi ve bu iki sistemin problem çözme ve krizlerle baş etme konusundaki geçmişlerine dayanan tarihsel gelişim içeriklerinin, yapısal eşleşmelerinin kalitesine odaklanan, açıkça görülen veya görülemeyen bir kural sistemi olarak tanımlanabilir ve yapılandırılabilir. Bu kural sisteminin görünür hale gelmesi ile aileselliğin yönetilmesi noktasında bir başlangıç yapılabilir.¹⁸⁰

Frank vd. (2010) aileselliğin formulize edilebilmesi için ise şu varsayımları önermektedirler: (a) Ailesellik “aile” ile “işletmenin” yapısal birlikteliğinden kaynaklanmaktadır, (b) Bu yapısal birliktelik istikrarlı olmalı ve aile işletmesinin tanımlanabilir kimliğini oluşturmalıdır (c) Aileselliğin içeriği tanımlanabilir olmalı ve başarılı performans ile ilişkilendirilebilmelidir. Eğer bu gereklilikler sağlanabilir ise ailesellik işletme ile ilgili ancak aile tarafından önemli derecede etkilenen kararların öncülü haline gelebilir ve ayrıca tanımlanabilir bir şekil alır. (d) Aileselliğin analizi “aile” ile “işletme” sistemlerinin spesifik bir eşleşim formu olarak birarada incelenmesini gerektirir. Yorumsal (hermeneutic) analizler bu iki sistemin birbirleri ile

¹⁸⁰ Frank, H., Lueger, M., Nosé, L., Suchy, D., “The concept of “Familiness”: Literature review and systems theory-based reflections”, *Journal of Family Business Strategy*, Vol.1, No.3, 2010, p.128

etkileşimlerini oluşturan kurallarını bir arada ele almak ve aynı zamanda karşılıklı birbirlerini kısıtlayıcı etkilerini analiz edebilmek konusunda faydalı olacaktır.¹⁸¹

Ailesellik konusunda yapılan çalışmalar genel olarak birarada değerlendirildiğinde kavramı tamamen açıklayabilmek için teorileştirme çalışmalarının daha ileriye götürülmesi gerektiği görülmektedir. Öne sürülen modellerin her biri kavramlaştırma çabalarının eksik boyutlarını tamamlama çabası içerisinde ancak bu modeller henüz test edilmemiştir. Dolayısı ile bu konuda yapılacak ampirik çalışmalara önemli bir ihtiyaç olduğu ifade edilebilir.

Ailesellik kavramının teorileştirilebilmesi için kavramın modelleştirilmesinin yanı sıra modellerdeki bileşenleri oluşturan ailesellik kaynaklarının tespit edilmesi ve bu konuda görüş birliğine varılması da gerekmektedir. Bu nedenle ailesellik kaynakları incelenecektir.

2.2.2.1. Aileselliğin Kaynakları

Aile işletmeleri yazını, aile işletmelerinin aile işletmeleri olmayan işletmelerine nazaran performans konusunda avantajlara sahip olduğunu ifade eden iddialarla doludur. Genel olarak da benzersiz rekabet avantajları sayesinde diğer işletme türlerinden daha başarılıdırlar. Bunun ötesinde aile işletmeleri uzun dönemli yatırımcılardır ve gelecekte iş hayatında başarı için iyi bir modeldirler. Ancak rekabet üstünlüğü yaratan bu kaynakların neler olduğu konusunda yeterli bilgi birikimi söz konusu değildir. Ailesellik kavramı bu konuda bilgi birikimi oluşturmak için atılmış önemli bir adımdır. Ancak ailesellik kaynakları ve bunların etkilerini tespit etmek konusunda henüz yeterli sayıda çalışma yapılmamıştır.

Kaynak temelli bakış açısına dayanarak Sirmon ve Hitt (2003) aile işletmelerinin kaynakları, aile işletmesi olmayan işletmelerden daha farklı şekilde elde ettikleri, değerlendirdikleri, dağıttıkları ve biriktirdiklerini ifade etmektedirler.¹⁸² Bu kaynakların neler olduğu ve aile işletmelerinin bu konuda ne tür farklılıklara sahip olduklarının belirlenmesi hem araştırmacılar hem de uygulayıcılara önemli fayda sağlayacaktır.

¹⁸¹ Frank vd., p.128

¹⁸² Wayne J. Irava, Ken Moores, "Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes", *Journal of Family Business Strategy*, Vol.1, No.3, September 2010, p. 132

Aileselliğin içeriği ve boyutları hakkında henüz yeterli bilgi birikiminin olmaması teorik açıdan kavramın muğlak hale gelmesi ve aslında ailesellik kapsamında ele alınmaması gereken kavramlarında bu kavram içinde değerlendirilmesine neden olmaktadır. Bu durum pratikte de aile işletmelerinin ailesellik kaynaklarını ve ailenin işletme üzerindeki etkisini tespit etmesini engellemektedir.¹⁸³ Ailesellik kaynaklarını tanımlama ve bunların hangi koşullar altında ne tür sonuçlar doğurduklarının tespit edilmesi bu alandaki son yıllarda en çok üzerinde durulan konudur.

Chrisman vd. (2005) aileselliğin tanımlanmasında ailenin dâhil olma düzeyinin tespit edilmesinin ötesine geçilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Aile işletmesi olmakla ailesellik arasındaki ayırım iyi yapılmalıdır, çünkü aile işletmesi olmak demek aileselliğe sahip olmak demek değil, aileselliğe sahip olmak için gerekli altyapıya sahip olmak demektir.¹⁸⁴

Aile işletmeleri ailesellik kapsamında üstün performans elde edebilmek konusunda kendilerine has çeşitli nitelikler ve karakteristiklere sahiptirler ve bunlar doğrultusunda stratejik kaynak ve kabiliyetler gündeme gelmektedir.

Aile üyeleri arasındaki bağlılık ve kendini adanmışlık bunlardan biridir. Bu bağlılık ve adanmışlık ortak bir ailenin sorumluluğuna sahip olan aile üyelerinde görüldüğü gibi, aile üyesi olmayan aile işletmesi çalışanlarının aile işletmesi olmayan işletmelerin çalışanlarına kıyasla aile işletmesine daha fazla bağlılık gösterdikleri de bilinmektedir. Benzer şekilde müşterilerin güveni ve kalite algıları da aile işletmelerine has bir özelliktir. Bunun ötesinde aile işletmelerinin rakiplerine kıyaslandığında kendilerine has bir iş yapma şekline sahip oldukları görülmektedir. Bu tür nadir, değerli ve taklit edilmesi mümkün olmayan kaynaklara sahip olmak, aile işletmelerinin bu kaynaklara sahip olmayan işletmeler tarafından geliştirilmesi, seçilmesi ve uygulanması mümkün olmayan stratejileri hayata geçirmesi imkânı yaratmaktadır. Dolayısı ile aile işletmelerinin bu benzersiz özellikleri (bağlılık, paylaşılan değerler, kültür, güven, itibar gibi) onlara uzun dönemde başarı elde etmelerini sağlayacak stratejik kaynak ve kabiliyetlere sahip olma imkânı vermektedir.¹⁸⁵

¹⁸³ Irava ve Moores, p.133

¹⁸⁴ Irava ve Moores, p.133

¹⁸⁵ Cabrera-Suárez, p.38

Aile işletmelerinin kendilerine has, hem aile hem de çalışan odaklı ve bağlılığın yüksek olduğu bir çalışma ortamları vardır. Yazında aile işletmelerinin çalışanlarına daha yüksek ücretler ödedikleri, bu sayede de iyi çalışanları bünyelerinde barındıkları ifade edilmektedir. Ayrıca çalışanlar için esnek bir çalışma ortamı sunabilmekte, daha düşük istihdam ve insan kaynakları maliyetine sahip olmakta ve emek yoğun sektörlerde daha etkin çalıştıkları ifade edilmektedir. Aile işletmelerinde aile üyesi olan çalışanların, aile üyesi olmayan çalışanlara göre daha verimli çalıştıkları ifade edilmektedir. Aile üyesi çalışanların kendi aralarında “özel bir aile dili” vardır ve bu sayede birbirleri ile daha iyi iletişim kurarlar ve daha fazla bilgiyi daha yüksek gizlilikle birbirleri ile paylaşırlar. Ailelerde beklenmedik bir motivasyon, yüksek bir sadakat ve güçlü bir güven ortamı söz konusu olmaktadır.¹⁸⁶

Topluca düşünüldüğünde aile işletmelerinin işlem maliyetleri düşüktür, güvenilir bir itibarları vardır, etkili informal karar verme mekanizmalarına sahiptirler, örgüt yapıları hantal değildir ayrıca kontrol maliyetleri de düşüktür. Karar üst düzeydeki aile üyeleri tarafından verilmektedir, bu durum ise maliyetleri düşürmekte ve esnekliği artırmaktadır. Aile işletmelerinde sahip/asıl ve yönetici/vekil ilişkileri birbiri ile örtüştüğü için vekâlet maliyetinin de düşük olduğu bilinmektedir. Sermayenin ailede yoğunlaşması güçlü bir misyona sahip olma, uzun dönemli amaçlar, kendi kapasitesini analiz edebilme ve ivme kaybetmeden gerekli değişiklikleri yapabilme gibi imkânları da beraberinde getirmektedir. Aile üyelerinin işletmeye dâhil edilmesi, aile işletmelerinde yaratıcılığın geliştirilmesi ve Ar-Ge’ye daha fazla yatırım yapılması imkânı sağlayabilmektedir. Genellikle kurucunun inançlarını yansıtmakla beraber aile işletmelerinde misyona daha yüksek bir bağlılık, yüksek oranda kendini kapasitesini analiz edebilme gücü ve daha az oranda yönetsel politik davranışlar görülmektedir. Ayrıca bütünlük ve bağlılığa odaklanması ile bilinen kişisel ve ailevi değerler, işletmenin değerlerine yansımaktadır.¹⁸⁷

Müşterilerin aile sahipliğine olumlu bakışları ve işletme içinde ve işletmeler arasında söz konusu olan ilişki temelli iş bağlantıları paydaşlar konusunda etkinliği artırmaktadır. Ailenin tedarikçiler, müşteriler ve dışsal paydaşlarla ilişkileri güçlüdür ve değer yaratmaktadır. Müşteriler açısından aileden birisi ile diyalog kurmak ve kapıda adı

¹⁸⁶ Habberson ve Williams, p.4

¹⁸⁷ Habberson ve Williams, p.4

yazan kişinin kim olduğunu bilmek avantaj yaratmaktadır. Uluslararası boyutta ise ortak ailevi değerlere sahip aile işletmeleri, beraber iş yaparken kültürel bariyerleri daha kolay aşmaktadırlar.¹⁸⁸

Aile hedefleri ve iş stratejileri birbirlerinin ayrılmaz parçasıdır ve bu sayede stratejiler daha uzun vadeli olmakta ve stratejileri gerçekleştirme arzusu daha yüksek olmaktadır. Bu işletmeler çevredeki değişikliklere daha duyarlıdır ve buna bağlı olarak makro çevredeki değişikliklere daha az bağımlıdır ve ekonomik çevredeki olumsuz etkilere daha az maruz kalırlar. Ayrıca aile işletmelerinin rakiplerinin onların faaliyetleri ve finansal pozisyonu hakkındaki bilgilere ulaşmalarının mümkün olmaması onlara stratejik avantaj yaratmaktadır.¹⁸⁹

Finansal performansa bakıldığında ise, bu tür işletmelerin kısa dönemli geri dönüşlere ihtiyaç duymayan ve uzun dönemli yatırım fırsatlarını değerlendirebilecek güçlü bir sermayeye sahip oldukları görülmektedir. İlave aile işletmeleri kısa dönemde satışların artırılmasına odaklanmak yerine şirketin büyümesine odaklanmaktadırlar. Uzun dönemli bakış açıları sayesinde ekonomik çalkantılardan daha az etkilenirler, sermayenin maliyeti daha düşüktür ve üstün performans gösterirler. Ayrıca halka açık aile şirketlerinin daha yüksek kar marjına sahip oldukları, büyüme hızlarının yüksek olduğu, iniş çıkışları olmayan durağan bir getiri sağladıkları ve temettü oranlarının daha düşük olduğu bilinmektedir. Borç/özsermaye oranları düşüktür ve yatırımların geri dönüşü daha iyidir. Bu durum sermaye yapısının daha iyi yönetildiğini ve kaynakların daha etkin kullanıldığını göstermektedir.¹⁹⁰

Irava ve Moores (2010) yaptıkları kalitatif çalışma sonucunda aile işletmelerinde ailesellik kaynaklarını insan kaynakları (itibar ve deneyim), örgütsel kaynaklar (karar verme ve öğrenme) ve süreç kaynakları (ilişkiler ve ağlar) olarak sınıflandırmışlardır. Araştırmacıların çalışmaları sonucunda oluşturdukları “Ailesellik Kaynakları Modelinde” Şekil 2.6’da görülmektedir. Araştırmacılar önerdikleri modelde tıpkı Habberson vd. (2003)’ün modelindeki gibi aileselliğin olumlu ve olumsuz etkileri olduğunu ve aynı boyutun aynı zamanda hem olumlu hem olumsuz etkiler doğurabileceğini ifade etmişlerdir. Yaptıkları vaka çalışmaları ile bu görüşlerini

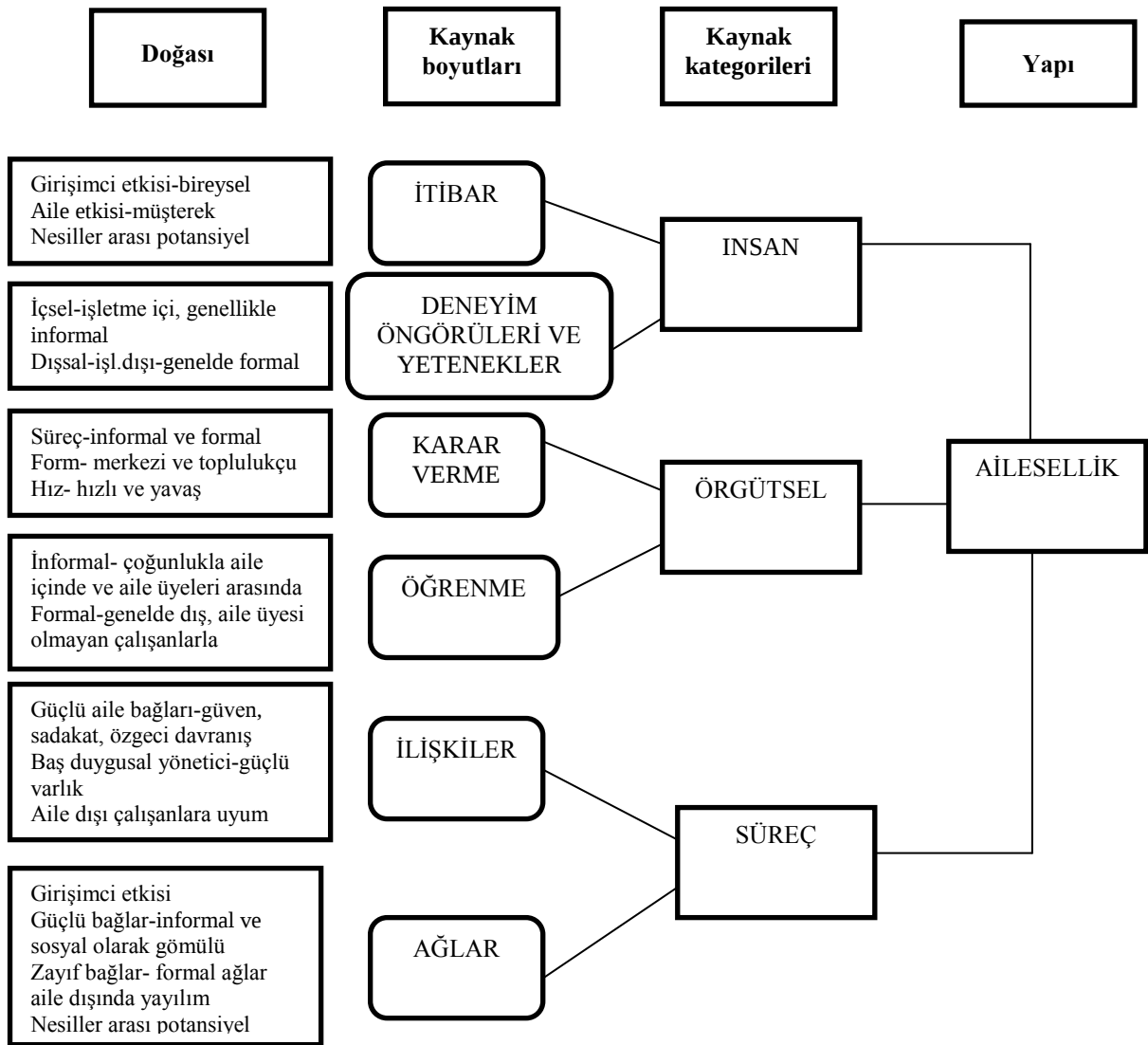
¹⁸⁸ Habberson ve Williams, p.5

¹⁸⁹ Habberson ve Williams, p.5

¹⁹⁰ Habberson ve Williams, p.5

destekleyen araştırmacılar kullandıkları paradoks yaklaşımının aile işletmelerini anlamak konusunda yaratıcı ve üretken bir bakış açısı sağladığını belirtmektedirler. Araştırmacılar kaynak boyutlarının doğada nasıl paradoksal bir halde bulunduklarını ve böylece aile işletmelerini pozitif ve negatif yönde etkilediklerini göstermişlerdir.

Şekil 2.6. Ailesellik Kaynakları Modeli



Kaynak: Wayne J. Irava, Ken Moores, "Clarifying the strategic advantage familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes", *Journal of Family Business Strategy*, Vol.1, No.3, 2010, p.138

Kaynakların karakteristiklerinin açıklanması, bunların rekabet avantajına nasıl dönüşeceklerinin anlaşılmasını da sağlayacaktır. Bir kaynak olarak **itibar** söz konusu olduğunda şirketin kurucusu, aile ve şirket itibarının dengelenmesi önemlidir. İşletme

için kısıtlayıcı bir itibar yaratmak yerine miras olarak kalabilecek bir itibar algısı yaratmak ve onu korumak konusunda görüş birliği oluşturulmalıdır. **Deneyim** –öngörü ve yetenekler- işletme dışında gerçekleşen deneyimlerin işletme içi deneyimlerle birleştirilmesi böylece işletmenin iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlere adaptasyon yeteneğinin artırılması başarılması açısından önemlidir. **Öğrenme**, formal ve informal süreçler arasında uyumu sağlayarak formalitenin, işletmenin kültürü ve değerlerini ile ilişkili informal süreçlerin baskılamasını engeller. **Karar verme**, ne zaman hızlı hareket edilmesi ve ne zaman yavaşlanması gerektiği, kararın baskın koalisyonun tarafından mı yoksa işbirliği yolu ile mi verilmesi gerektiği gibi hususlarda önem kazanır. **İlişkiler** boyutunda ailesellik avantajı elde edebilmek için güven, sadakat, özgecilik ve güçlü bir duygusal yöneticiye (Chief Emotional Officer) ihtiyaç vardır. Ayrıca bir arada çalışan birden çok neslin varlığı hem aile içinde hem de aile dışı çalışanlar arasında güçlü ilişkilerin oluşmasına imkân sağlar. **Ağlar** ise işletmenin hem güçlü hem de zayıf bağlarından elde edilen fayda maksimize edildiğinde avantaj yaratırlar.¹⁹¹

Ailesellik kaynaklarının olumlu ve olumsuz etkileri önceden öngörülemezdir ancak her bir kaynağın paradoksal yapısının farkında olarak bu kaynaklar yönetilebilir. Bu paradoksal yapıya örnek olarak şirket kurucusunun güçlü itibarının şirket için bir avantaj kaynağı olabileceği ancak gelecek nesillerin kendi itibarlarını yaratabilmeleri konusunda ciddi baskı yaratan ve engelleyici unsura dönüşebileceği örnek olarak verilebilir. Öğrenme süreci işletme kültürü ve değerlerin nesiller arasında aktarılması konusunda avantaj sağlayabilirken, istenmeyen alışkanlıkların aktarılmasına da neden olabilir. Bu paradoksları anlama ve yönetme kapasitesine sahip olan işletmeler istisnai bir kabiliyete sahip olacaklardır. Örneğin karar verme süreci hızlı veya yavaş olabilir. Bazı zamanlarda aile olarak karar vericilerin hızlı kararlar vermeleri gerekirken, bazen de kararların dikkatle, üzerinde düşünülerek verilmeleri gerekmektedir. Ailenin hem hızlı hem de kademe kademe düşünerek doğru zamanda doğru konumda olacak şekilde karar vermesi, bu paradoksu iyi yönetmesine bağlıdır. Böylece karar verme süreci paradoksu (hızlı ve yavaş) bir çelişki yaratmak yerine birbiriyle uyumlu bir hal alabilir.

¹⁹¹ Irava ve Moores, p.140

Ailesellik kaynaklarının ve bunların paradoksal doğalarının anlaşılması, bunların işletmeye avantaj yaratabilmeleri için en iyi şekilde yönetilmelerini sağlar.¹⁹²

Tokarczyk vd. (2007) aile işletmelerinde taklit edilemeyen ve nadir bir kaynak olarak örtülü bilgiyi incelemişlerdir. Sosyal olarak karmaşık olan örtülü bilginin aile işletmesine nüfuz ederek değerli ve maddi olmayan bir kaynağa dönüşeceğini ve aileselliğin bir unsuru haline geleceğini ifade etmektedirler. Bu argümanlarını test etmek amacıyla yaptıkları nitel araştırma sonucunda da işletme performansı ile pozitif yönde ilişkili olan pazar odaklı kültürün oluşturulması konusunda aileselliğin anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu başarının temelinde ise aile işletmesi sahibi olmaktan kaynaklanan örtülü bilginin yattığını ifade etmektedirler.

Aile işletmesi sahipleri ve yöneticileri ailesellik kaynaklarını farkındalıkla yönettikleri takdirde rekabet üstünlüğü elde etmek konusunda nadir, değerli ve taklit edilemez bir kaynağa sahip olacaklardır. Ailesellik kaynaklarının neler olduğu konusunda kabul görmüş tek bir bakış açısı olmamakla beraber, konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde aslında ailesellik kaynaklarını tek bir model ile sınırlandırmanın eksik bir yaklaşım olacağı da ifade edilebilir. Dünyadaki aile işletmelerinin her biri kendine has özellikleri ve değerleri olan işletmelerdir. Dolayısı ile aile işletmeleri belirli kaynakları avantaj yaratacak kaynak olarak ele alıp onlara odaklanmak yerine, kendilerini ayrıcalıklı kılacak kaynaklara sahip olup olduklarına odaklanmalıdırlar. Bundan sonraki aşama ise bu kaynakların rekabet üstünlüğü yaratacak şekilde kullanılmalarıdır.

Ailesellik kaynaklarının rekabet üstünlüğü yaratmak için nasıl kullanılabilecekleri konusunda yine “Kaynak Temelli Yaklaşım” dayalı olarak çeşitli yol haritaları çizilmiştir. Bir sonraki kısımda bu konuya değinilecektir.

2.2.2.2. Stratejik Rekabet Üstünlüğü Yaratıcı Bir Unsur Olarak Ailesellik

Aile işletmelerinin karmaşık davranışsal ve sosyal olgularını, geleneksel performans kriterlerinin içine dâhil etmek başlı başına önemli bir problemdir. Aile ile işletme arasındaki sistemik ilişkiler, değer yaratıcı stratejiler içerisinde kolaylıkla tespit edilemeyecek örgütsel davranış kategorileri oluştururlar. Bu nedenle aile işletmeleri

¹⁹² Irava ve Moores, p.140

alanında çalışanlar uzun yıllar bu karmaşık olayı, avantaj yaratma potansiyeline rağmen yok saymışlardır.¹⁹³ Aile işletmeleri yazınında bundan sonraki bakış açısı aile işletmeleri için performansı artırıcı standart bir paket sunmak yerine aile işletmelerinin her birinin kendilerine has, değer yaratıcı, nadir, taklit edilemeyen kaynaklarını tespit edecekleri ve bu kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmak için nasıl değerlendirilebileceklerini anlatan bir model sunmak olmalıdır.

Aile işletmelerinin rekabet üstünlükleri, işletmeye has strateji, kaynak ve yeteneklerden bağımsız olarak düşünülmemeli ve bu avantajlar pazar ve rekabet ortamının özelliklerinden bağımsız olarak değerlendirilmemelidir. Bir işletme ancak mevcut ve potansiyel rakiplerinin gerçekleştiremeyeceği değer yaratan bir stratejiyi hayata geçirebildiğinde rekabet üstünlüğü elde edebilir. Bu strateji rakipler tarafından taklit edilemediğinde ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğü haline dönüşür.¹⁹⁴ Aile işletmeleri yazını bu rekabetçi ve/veya sürdürülebilir avantaj tanımını kapsamında ele alındığında tüm aile işletmeleri için kategorize edilebilecek bir rekabet avantajı kaynağından bahsetmenin ne doğru ne de gerekli bir yaklaşım olmadığı görülür. Aile işletmelerinin performansını inceleyen çalışmalar, yüksek performansın altında yatan faktörleri incelemek yerine sadece durum tespiti yapmakta yetinmişlerdir. Bu durum yüksek performansın altında yatan nedenlerin irdelenmesi gereğini yaratmıştır.¹⁹⁵

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için, ailesellik demetinin dikkatle değerlendirilmesi ve yönetilmesi ayrıca bu kaynak demetinin yenilenmesi, çoğaltılması ve büyütülmesi için işletmenin yatırım yapması gerekmektedir. Stratejik süreçlerin anlaşılması için ihtiyaç duyulan bilgi örtülü unsurlara sahiptir ve bu bilgi genellikle girişimci/aile işletmesi kurucusundadır.¹⁹⁶ Dolayısı ile aile işletmelerinin sürdürülebilmesi için bu bilginin nesillere aktarılması ve böylece aileselliğin stratejik bir kaynak haline getirilmesi önemlidir.

Cabrera-Suárez vd. (2009) aile işletmelerinin aileselliği stratejik kaynağa dönüştürebilmeleri için öncelikle neyi iyi yaptıklarına odaklanmaları ve iyi yaptıkları şeyle ilgili sahip oldukları bilgiyi, belli başlı müşterilerden oluşan belli başlı pazarlara,

¹⁹³ Habberson ve Williams, p.6

¹⁹⁴ Barney, 1991

¹⁹⁵ Habberson ve Williams, p.6

¹⁹⁶ Cabrera-Suárez, p.38

belli başlı ürün ve hizmetler sunmak amacıyla kullanmaları gerektiğini belirtmektedirler. Bilhassa yönetsel ve operasyonel düzeyde sahip oldukları bilgiyi farklı nesiller arasında transfer edebilme imkânından faydalanmalıdırlar. Aile işletmesinin sahibinde bulunan bu örtülü bilgi önemli bir stratejik kaynak haline dönüştürülebilir. Bu noktada önemli olan, bilgiye sahip olan neslin bilgiyi paylaşmaya istekli olması, bilgiyi devralacak neslin ise bilgiyi almaya istekli, ayrıca bilgiyi alıp kullanmak konusunda yetenekli ve donanımlı olmasıdır. Aileselliğin rekabet üstünlüğü yaratabilmesi için bu husus başlangıç noktası olarak ele alınabilir.

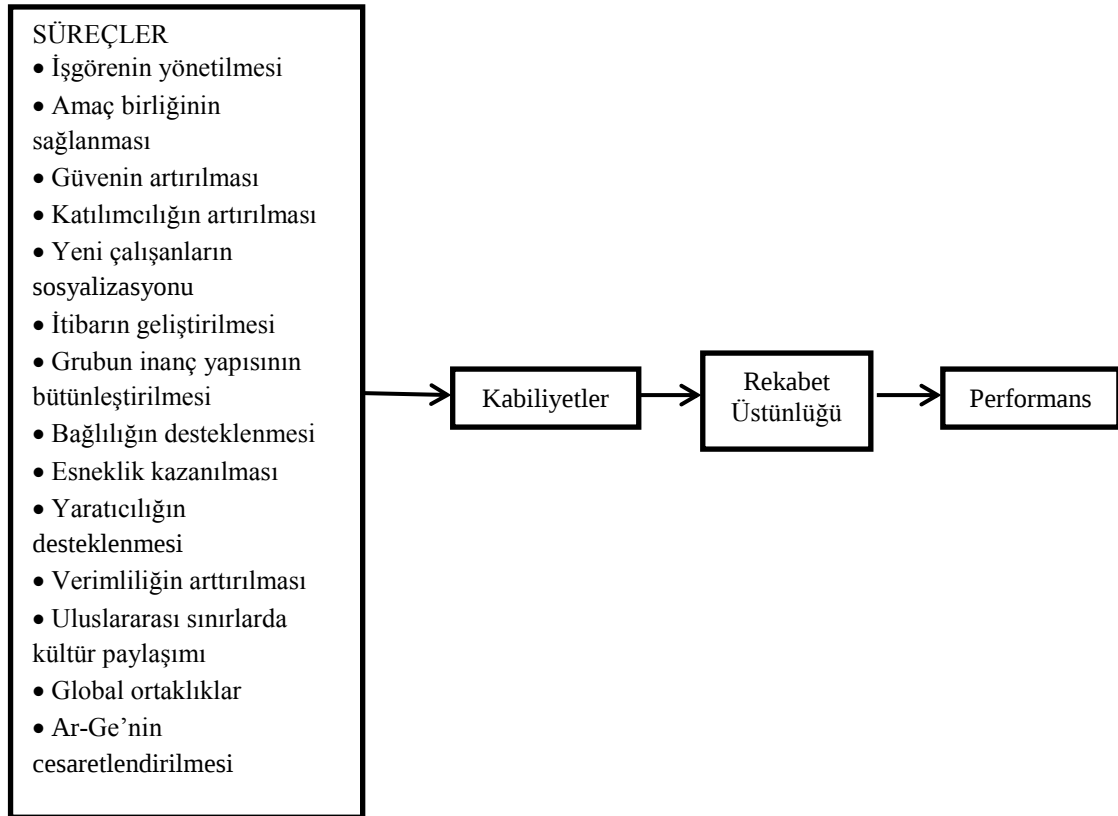
Frank vd (2010) ise aileselliğin aile ile işletme arasındaki yapısal eşleşimden kaynaklandığını ve bu eşleşimin aile işletmesinin kimliğini oluşturduğunu belirtmektedirler. Eğer aile bu eşleşimin gereklerini karşılayabilir ve bunlarda aile işletmesinin yapısına uyum sağlayabilir ise o zaman aileselliğin avantaj yaratma potansiyeli ortaya çıkacaktır. Örneğin bireylerin teknolojik becerilerindeki farklılıklara bağlı olarak aile içerisinde ürün yeniliklerine karşı bir rekabet söz konusu olabilir. Böyle bir durumda aile yeni fikirler geliştirir ve bu fikirlerin aile üyeleri ile beraber geliştirmek ve geriye fikrin sadece işletmede hayata geçirilmesi kısmı kalır. Aile içerisindeki bu spesifik rekabet durumu işletme ile bağlantı kurmanın gerekliliklerine yerine getirme imkanı sağladığı gibi aynı zamanda yeni müşteri kazanabilmek için yapılması gerekenlerinde gerçekleştirilmesini sağlar.¹⁹⁷ Dolayısı ile aileselliğin rekabet avantajı yaratacak bir kaynağa dönüşmesinde diğer bir husus ailenin bütün olarak sahip oldukları bu kaynağın farkında olması ve bu kaynağı stratejik üstünlüğe dönüştürmek yolunda beraber hareket edebilmeleridir.

Kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde aile işletmelerinde rekabet üstünlüğü yaratacak kaynakların ne olduğu ve bunların nasıl rekabet üstünlüğüne dönüştürüleceği konusu önemlidir. Şekil 2.7’de aile işletmeleri için avantaj yaratabilecek “kaynaklar” başlığı altında ifade edilebilecek örgütsel olaylar ve süreçler görülmektedir. Habberson ve Williams (1999) aile işletmeleri için bu olay ve süreçleri kaynak temelli yaklaşımda genel kabul görmüş şekli ile sınıflandırmışlardır. Buna göre kaynaklar fiziksel sermaye kaynakları (tesis, hammadde, konum, nakit, sermayeye ulaşım), insan sermayesi kaynakları (yetenekler, bilgi birikimi, eğitim, ilişkiler), örgütsel sermaye kaynakları (kabiliyetler, kontroller, politikalar, kültür, bilgi, teknoloji), süreç sermayesi kaynakları

¹⁹⁷ Frank vd.,p.126

(bilgi birikimi, yetenekler, iletişim yeteneği ve liderlik, takım ruhu) şeklinde sınıflandırılmıştır. İşletme kaynaklarını sınıflandırdıktan sonra, bu kaynakların rekabet üstünlüğüne katkılarını tespit etmek daha kolay olacaktır.

Şekil 2.7. İşletme Kaynakları Bazında Aile İşletmesi Süreçleri



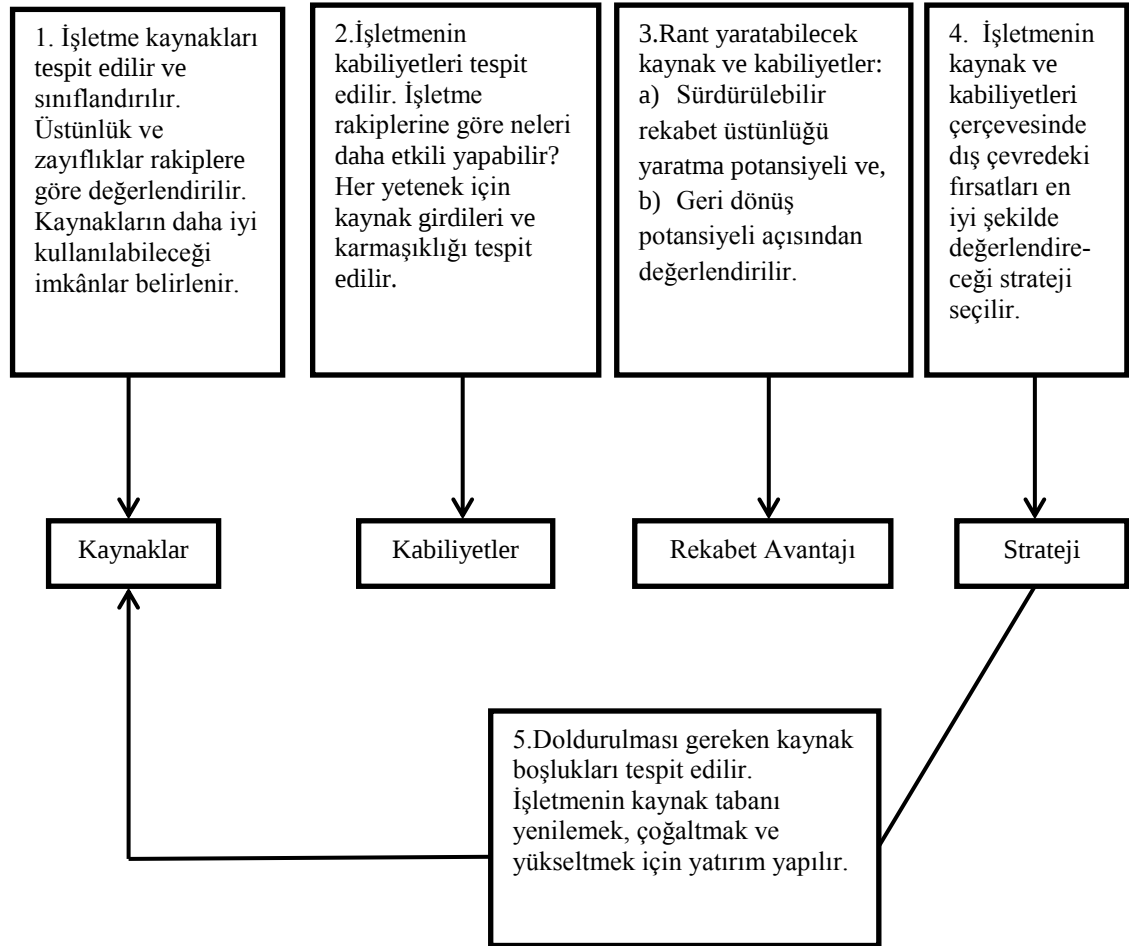
Kaynak temelli yaklaşıma göre işletmenin kaynakları istenilen sonuçların elde edilebilmesi amacıyla örgütsel süreçler aracılığıyla harekete geçirilebildiğinde kabiliyetlere dönüşürler. Kabiliyetler işletmeye has, bilgi tabanlı maddi veya maddi olmayan süreçlerdir ve işletme kaynakları arasındaki karmaşık etkileşimlerin sonucu olarak belirli bir zaman içerisinde gelişirler.¹⁹⁸ Bu nedenle ailesellik kaynaklarının rekabet üstünlüğü yaratabilmeleri ancak bunların kabiliyetlere dönüştürülmeleri ile mümkün olacaktır.

Grant (1991) kaynakların nasıl rekabet üstünlüğü yaratacağı konusunda bir model önermiştir. Şekil 2.8’de görülmekte olan model, kaynak ve kabiliyetlerin işletme veya iş

¹⁹⁸ Raphael Amit; Paul J. H. Schoemaker, “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No.1, Jan 1993, p.35

birimi düzeyinde rekabet üstünlüğü yaratmak ve strateji belirlemek konusunda nasıl kullanılabileceğini göstermektedir.

Şekil 2.8. Strateji Analizinde Kaynak Temelli Yaklaşım



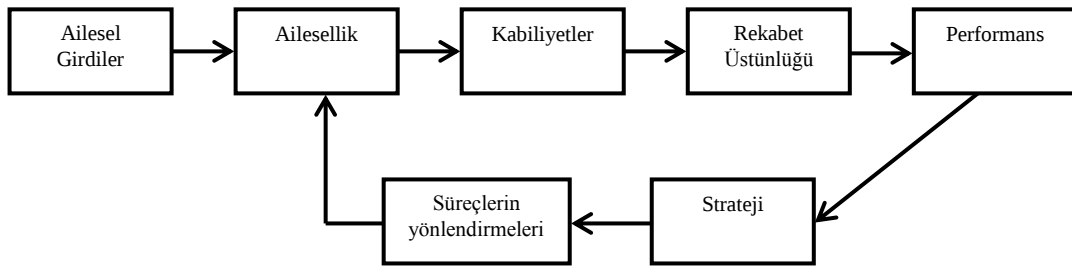
Kaynak: Grant, Robert M., “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”, *California Management Review*, Vol.33, No.3, 1991, p.115.

Bu model çerçevesinde bir kaynağın rekabet üstünlüğü yaratıp yaratamayacağı belirleyebilmek konusu önem kazanmaktadır. Habberson ve Williams (1999) hususa ilişkin bir örnek olarak aile işletmelerinde aileden gelen yöneticilerin rekabet üstünlüğü yaratan bir kaynak olduğu düşünülüyor ise şu sorulara yanıt aranması gerektiğini belirtmektedirler: (a) bu yöneticiler ne tür bir kaynaktırlar? (b) bu yöneticiler hangi koşullar altında değer yaratmaktadırlar? (c) işletme bu kaynak sayesinde ne tür kabiliyetler elde etmektedir? (d) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve geri dönüşler için nasıl bir potansiyele sahiptirler? (e) bu insan kaynağından istifade edebilmek için ne tür stratejiler izlenmelidir? (f) bu kaynak sayesinde elde edilen performansın ölçülebilmesi

için ne tür performans kriterleri belirlenmelidir? Bu tür bir durumda eğer “kaynak” etkinlik ve verimlilik artışı sağlayan stratejilerin hayata geçirilmesine imkân sağlıyor ise nadir ve değerli bir kaynak olarak nitelendirilebilir.

Habberson ve Williams(1999) aile işletmesi uygulayıcı ve araştırmacılarına, aileselliğin öncüllerinin performans çıktılarına etkilerini ölçebilmelerinde yardımcı olacak bir model de önermektedirler. Model Şekil 2.9’da görülmektedir.

Şekil 2.9. Aileselliğin Stratejik Değerlendirilmesi ve Rekabet Üstünlüğü



Şekil 2.9’de görülen bu modele göre öncelikle ailesel girdiler tanımlanmalıdır. Bu, sistemle ilgili inançlar, uygulamalar, politikalar, felsefeler, doktrinler ve bunun gibi kendine has kaynaklar demetine katkısı olan unsurların bir şablonunu çıkartmayı ifade etmektedir. İkinci olarak bu girdiler fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, örgütsel kaynaklar ve süreçler bağlamında kategorize edilmelidir. Üçüncü aşamada işletmenin kabiliyetleri analiz edilmeli ve ailesellik kaynakları ile eşleştirilmelidir. Böylece işletmenin ailesellik kaynaklarının rekabet üstünlüğü yaratacak kabiliyetlere nasıl dönüştüğü yavaş yavaş açığa çıkmaya başlayacaktır. Dördüncü olarak kabiliyetlerin dışsal rekabetçi çevre içinde işletmeye nasıl rekabet üstünlüğü yaratabilecekleri değerlendirilmelidir. Aileye has kaynaklara ve kabiliyetlere sahip olmak yeterli değildir, önemli olan bunların rakiplere karşı üstün performans yaratabilmeleridir. Beşinci aşamada işletmenin stratejileri rekabet analizine uygun olarak belirlenmelidir. Yönetim kademesi elindeki kaynak, kabiliyet ve rekabet pozisyonunu tam olarak kavrayabildiğinde, spesifik stratejiler yeni anlamlar kazanacaktır. Son aşamada ise çeşitli süreçlerin (aile toplantıları, yönetim ekibi toplantıları, danışman yardımı gibi) aracılığı ile ailesellik kaynakları tekrar gözden geçirilmeli ve yenilenmelidir. Bu

yaklaşım bir aile işletmesi olmaya yeni bir bakış açısı kazanmayı sağlayacak ve aile işletmesi olmayı motive edici hale getirecektir.¹⁹⁹

Ailesellik henüz kavramlaştırma aşamasındadır. Konu hakkında yazılmış makalelerin çoğunluğu ailesellik kavramını teorik olarak açıklamaya yöneliktir ve henüz çalışmalar başlangıç aşamasındadır. Henüz aileselliği ölçebilecek bir ölçüm aracı geliştirilememiştir ancak Astrachan, Klein ve Smyrnios (2002) tarafından geliştirilen Aile İşletmelerinde Güç, Deneyim ve Kültür (A-GDK)'nın ölçüm aracı olarak kullanılabileceği ifade edilmektedir.

2.2.2.3. Aile İşletmelerinde Ailenin İşe Etki Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Model: Güç, Deneyim ve Kültür (A-GDK) Modeli

Astrachan, Klein ve Smyrnios (2002) aile işletmeleri çalışmalarında ifade edilen operasyonel bir tanım yapabilme eksikliğinin üstesinden gelebilmek için bir ölçme aracı geliştirmişlerdir. Yazarlar aile işletmelerini tanımlama çabalarının bu alandaki çalışmaların güvenilirliğini etkilediğini, aile işletmesini tanımlamak yerine aile işletmeleri çalışmalarında kullanılabilecek anlamlı bir ölçme aracı geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Bu amaçla iki boyutlu (aile işletmesi-aile işletmesi olmayan işletme) bir ölçek yerine sürekli bir ölçek oluşturulmasına imkân sağlayacak, birbirinden farklı ve duruma özel karakteristiklere dayalı bir model sunmaktadırlar. “Aile İşletmelerinde Güç, Deneyim ve Kültür (A-GDK)” (F-PEC: Family Business-Power, Experience, Culture) adını verdikleri bu modelin, farklı nitelikteki işletmelerde ailenin etkisi ölçebilmek için kullanılabileceğini belirtmektedirler. Bu yaklaşım aile işletmeleri çalışmalarında farklı teorik ve metodolojik yaklaşımları entegre etmek için bir çerçeve sunmaktadır.

Astrachan, Klein ve Smyrnios (2002) ailenin işe etkisini temel olarak üç boyutta ele almaktadır. Bunlar güç, kültür ve deneyimdir. Bu üç boyut, A-GDK aile etki indeksini oluşturmaktadır. Bu indeks ailenin dâhil olma düzeyini ve bu düzeyin işletmenin davranışı kadar performansı üzerindeki etkilerini kıyaslamak konusunda faydalar sağlamaktadır. A-GDK ayrıca araştırmacılara alt boyutlardan elde edilen veriler ile bağımlı, bağımsız, aracı (mediating) ve düzenleyici moderating) toplam skorlar elde edilmesini sağlamaktadır. A-GDK ayrıca çapraz nitelikteki araştırmalarda, ölçümlerin

¹⁹⁹ Habberson ve Williams, p.10

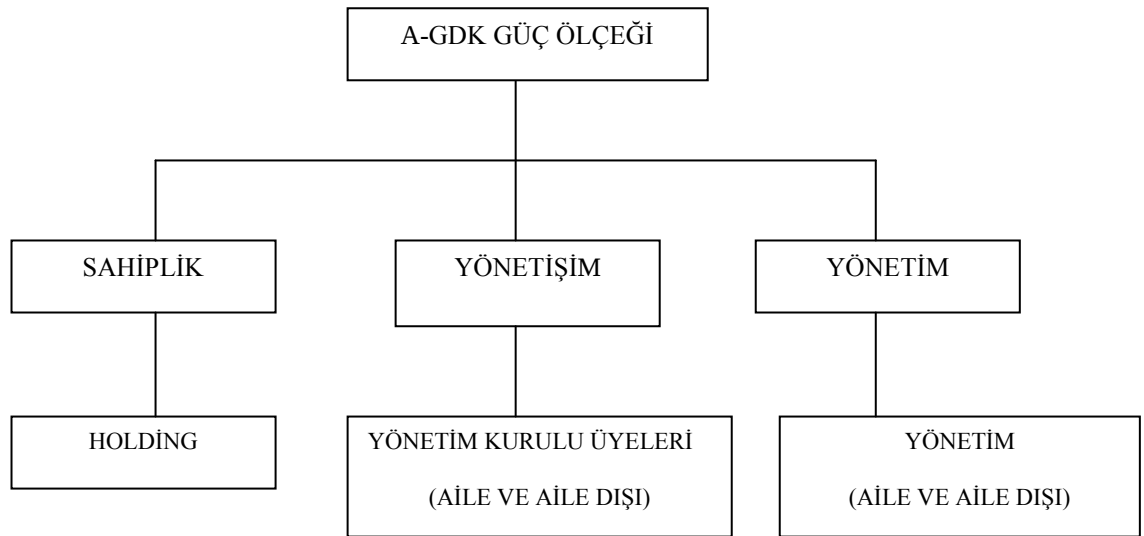
objektifliğini ve standardizasyonunu sağlamaktadır. A-GDK'nın geliştirilmesi farklı aile işletmeleri tanımlarının içerik analizi ile derinlemesine incelenmesi sonucu ortaya çıkan ana temalara dayandırılmıştır. A-GDK ölçekleri ailenin etkisini ölçmek için bütüncül bir ölçüm imkânı sunmaktadır.²⁰⁰

Astrachan, Klein ve Smyrnios (2002) öne sürdükleri A-GDK modelinin gerekliliği ve doğruluğu teorik olarak çeşitli çalışmalarda (Bird vd, 2002; Chrisman vd, 2003; Pieper 2003) ifade edilmiştir. Bu modelin geçerlilik ve güvenilirliğini de ampirik bir çalışma (Klein, Astrachan ve Smyrnios, 2005) ile desteklemişlerdir. A-GDK ölçeğinin, ailenin iş üzerindeki etkisini ölçmek konusunda en iyi araçlardan birisi olduğu çeşitli çalışmalarda (Corbetta ve. Salvato, 2004; Klein ve Mühlebach, 2004; Poutziouris, Steier ve Smyrnios, 2004; Björnberg ve Nicholson, 2007; Jaskiewicz ve Klein, 2008) belirtilmiş ve A-GDK ölçme aracı olarak kullanılmıştır.

A-GDK ölçeğini alt boyutları olan güç, kültür ve deneyim boyutlarına aşağıda kısaca incelenmektedir.

A-GDK Güç Ölçeği: Bir aile işletmeyi sahiplik, yönetim ve yönetime dâhil olma yolu ile etkileyebilir. Bunlar A-GDK ölçeğinin, güç boyutunun alt boyutlarıdır. (Şekil 2.10)

Şekil 2.10. A-GDK Güç Ölçeği Boyutları



Kaynak: Astrachan, Joseph H.; Sabine B. Klein; Kosmas X. Smyrnios; "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem", *Family Business Review*, Vol. 15, No. 1, March 2002, p.47.

²⁰⁰ Astrachan vd., p.47

Aile üyelerinin liderler olarak işletmelerdeki konumları pek çok araştırmacı ve uygulayıcının ilgisini çekmektedir. Bu ilginin sonucunda meşru liderlik, performans, asil-vekil teorisi ve yönetim gibi başlıklarda pek çok çalışma yapılmıştır. Ancak A-GDK güç ölçeği aile dışı bir yöneticinin şirkete başarı getirip getirmeyeceği ya da aileden bir yöneticinin kontrol maliyetlerini düşürüp düşürmeyeceği gibi konular ile ilgilenmez. Bu ölçek, toplam gücün, ailenin mi yoksa aile tarafından görevlendirilen kişilerin mi elinde olduğu ile ilgilenir. Sahiplik, yönetim veya yönetim yolu ile gerçekleşen bu etkinin düzeyi, birbiri üzerine eklenebilir nitelikte olabildiği gibi karşılıklı değişebilir niteliktedir.²⁰¹

A-GDK Deneyim Ölçeği: Aile işletmelerinde deneyim boyutu, yönetimin nesiller arası devri ve işletmeye aile üyelerinin katkısını kapsamaktadır. Bazı araştırmacılar bir işletmenin bir başka nesle devredildiğinde aile işletmesi olarak ele alınabileceğini, bazıları ise en azından farklı nesillerin işletmede yer alması gerektiğini; bazı araştırmacılar da kurucu kişi tarafından yürütülen işletmelerinde aile işletmesi sayılabileceğini ifade etmektedirler. Bu farklı bakış açılarının ortak noktası, her bir nesil geçişinin şirkete ve aileye önemli bir iş deneyimi sağlayacağıdır. A-GDK ölçeğinin, deneyim ölçeği alt boyutları Şekil 2.11’de görülmektedir.²⁰²

Şekil 2.11. A-GDK Deneyim Ölçeği Boyutları



Kaynak: Astrachan, Joseph H.; Sabine B. Klein; Kosmas X. Smyrniotis, “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem”, *Family Business Review*, Vol. 15, No. 1, March 2002, p.50.

²⁰¹ Astrachan vd., p.48

²⁰² Astrachan vd., p.49

A-GDK Kültür Ölçeği: İşletme kültürü aile şirketlerinin önemli bir elemanıdır. Bir işletme ancak aile ve işletme, değer ve inançlarını karşılıklı olarak paylaştıklarında aile işletmesi olarak ele alınabilir. Bazı araştırmacılar aile işletmelerini, CEO'larının, yöneticilerinin ve sahiplerinin onu nasıl gördükleri ile ilişkili olarak tanımlamaktadırlar. Örneğin işletmesini aile işletmesi olarak gören sahip veya yöneticiler, aile üyelerinin sorun ve görüşlerini şirkete yansıtmakta ve aile üyelerinin ihtiyaçlarını gidermek için çalışmaktadırlar. Ancak bir organizasyonda değerlerin oluşturulması ve sağlamlaştırılması zaman almaktadır. Klein (1991) anahtar nitelikte personelin (örneğin organizasyonda 10 yıldan uzun süre çalışanlar) genellikle organizasyon kültürünün bir parçasını oluşturduğunu ifade etmektedir. İşletme için önem arz eden kişilerin değerleri, örgüt içi politik durumlar, çatışmaların çözümünde izlenen yollar veya merkezileşme/merkezileşmeme gibi durumların içinde gizli olabilir. Dolayısı ile aile değerleri ile şirket değerlerinin ne oranda örtüştüğünü değerlendirmek kolay değildir. Örneğin bir aile şirketinde değerler bir önceki neslin değerleri içine kök salmış olabilir ancak şu an yönetimde olan neslin değerleri ile uyumlayabilir.²⁰³

A-GDK, aile ile şirketin değerlerinin hangilerinin örtüştüğünü ve ailenin şirkete bağlılığını ölçmeye çalışmaktadır. Carlock ve Ward (2001) ailenin bağlılığının ve vizyonun, ailenin önemli bulduğu şeyler ile şekillendiğini ifade etmektedirler. Bu nedenle aile değerlerinin işletmeye bağlılığın geliştirilmesi için bir temel oluşturduğunu belirtmektedirler. Dolayısı ile işletmeye yüksek oranda bağlı olan ailelerin, iş üzerine etkisi önemli düzeyde olduğu ifade edilebilir. Bağlılık üç temel faktörü içermektedir: organizasyonun amaç ve vizyonuna kişisel inanç ve destek, işletmeye katkıda bulunma isteği ve işletme ile ilişkide bulunma hevesi.²⁰⁴ A-GDK ölçeğinin kültür alt boyutları Şekil 2.12'de görülmektedir.

²⁰³ Astrachan vd., p.50

²⁰⁴ Astrachan vd., p.50

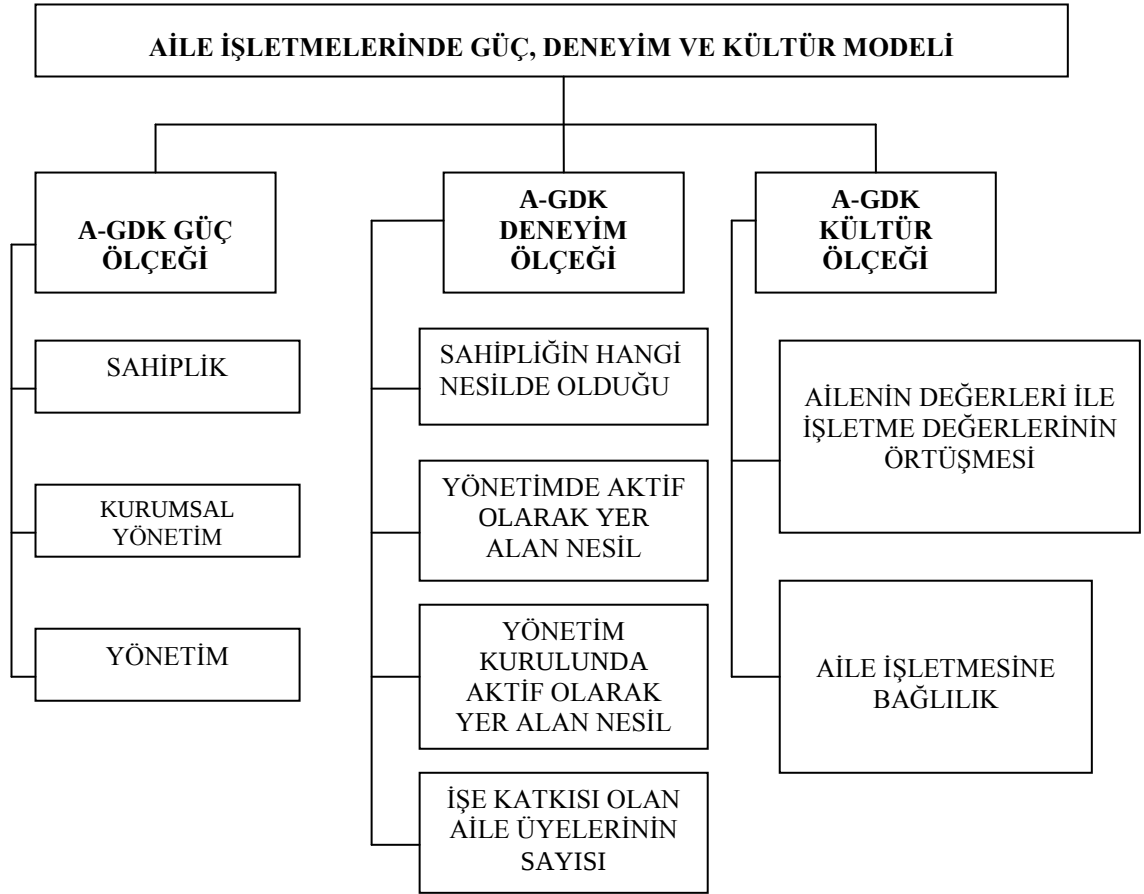
Şekil 2.12. A-GDK Kültür Ölçeği Boyutları



Kaynak: Astrachan, Joseph H.; Sabine B. Klein; Kosmas X. Smyrnios; “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem”, *Family Business Review*, Vol. 15, No. 1, March 2002, p.51.

Daha öncede belirtildiği gibi A-GDK ölçeği 3 alt boyut içermektedir. Bunlar güç, deneyim ve kültürdür. A-GDK ailenin herhangi bir girişim üzerindeki etkisi ölçmeyi hedeflemektedir. Bu alanda daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak A-GDK’nın amacı aile işletmeleri için kusursuz bir tanım yapmak veya onu benzerlerinden ayırmayı sağlayacak bir model oluşturmak değildir. A-GDK gibi standardize ölçüm aracının geliştirilmesi ile bu konuya ilişkin olarak geliştirilecek modellerde “ailenin iş üzerindeki etkisi” bağımlı, bağımsız, aracı ve biçimleyici değişkenler olarak kullanılabilecek bir unsur haline dönüşebilecektir. Şekil 2.13’de A-GDK ölçeği bütün alt boyutları ile görülebilir.

Şekil 2.13. A-GDK Ölçeği



Kaynak: Astrachan, Joseph H.; Sabine B. Klein; Kosmas X. Smyrniotis, “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem”, *Family Business Review*, Vol. 15, No. 1, March 2002, p.52.

Ailenin etkisini ölçmeyi amaçlayan A-GDK modeli, farklı teorik durum ve farklı verilerin kıyaslanmasında kullanılabilecek ilk test edilmiş standardize bir araç olarak ifade edilebilir. A-GDK’nın geçerlilik ve güvenilirliği açıklanmış ve ölçek yazında desteklenmiştir. Böylece ölçeğin araştırmacılar için sağlam temellere sahip bir araç olduğu ifade edilebilir. Ayrıca ölçek aile işletmeleri alanında çalışmayan araştırmacıların da çalışmalarında aile işletmeleri konularına yer vermelerini de sağlayacaktır. Ölçeğin boyutları arasında kültürün yer alması, farklı kültürlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinde incelemeler yapmak açısından oldukça faydalıdır.

A-GDK’nın aile işletmelerinde aileselliği tespit etmek konusunda yeterli bir ölçüm aracı olup olmadığı incelenmiştir. Chrisman vd. (2005) A-GDK’nın ailesellik çalışmaları

için faydalı ancak yeterli bir ölçüm aracı olmadığı ifade etmektedirler. Bu ölçek ailenin işe dâhil olma düzeyini tespit etmek konusunda faydalı ancak ailenin işletmenin faaliyetlerinde artı değer yaratan bir unsur olarak tespit edilmesi konusunda eksik olduğunu ifade etmektedir. Rutherford vd. (2008) ise A-GDK'nın aile işletmeleri teorisi alanındaki karmaşayı çözebilecek bir ölçüm aracı olup olmadığını test etmek amacıyla 831 aile işletmesi üzerinde ampirik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda Chrisman vd.(2005)'nin öne sürdüğü yaklaşımı destekleyici bulgular elde etmişlerdir. Buna göre A-GDK ailenin işe dahil olma düzeyini ölçmek konusunda yeterli bir araçtır, ailenin işe etki etme potansiyelini tespit etmektedir ve çalışma sonucunda A-GDK ile ölçülen aileselliğin rekabet üstünlüğü elde etmeye imkan sağlayacak nitelikler ortaya koyduğu tespit edilmiştir. Ancak ailenin gerçeklerini tespit etmek konusunda eksiklikleri olduğu belirtilmektedir.

Ailesellik, aile gibi karmaşık sosyal bir olgunun derinliklerinde yer alan unsurlardan kaynaklanması nedeni ile tespit edilmesi zor bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Aileselliğin teorileştirilebilmesi çok sayıda derinlemesine nitel araştırma gerçekleştirilmesi ile mümkün olabilecektir. Ancak gelinen noktada A-GDK ailelerin, aile işletmelerindeki iş süreçlerine etkilerinin tespit edilmesi amacıyla kullanılabilecek iyi bir ölçüm aracı olarak karşımıza çıkmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

Günümüzün iş dünyasında işletmelerinin önde gelen amaçları, varlıklarını uzun vadede sürdürebilmektir ve işletmelerin uzun süre yaşayabilmeleri ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmelerine bağlıdır. Stratejik yönetim, işletmelerin bu amaçlarına ulaşabilmeleri için, tüm süreçlerde uygulanması gerekenler ile ilgili öneriler sunmaktadır. Geleneksel yönetim uygulamaları, aile işletmelerinin yaşamlarını sürdürmeleri ve rekabet etmeleri için yeterli olmamaktadır. Aronoff (1997) stratejik değişimi benimseyen ve genç kuşakları bu stratejik değişim sürecinde birer kaynak olarak gören aile işletmelerinin başarılı olma ihtimalinin, değişimi geleneksel yöntemlerle gerçekleştirmeye çalışan aile işletmelerine göre çok daha fazla olduğunu belirtmektedir. Dolayısı ile stratejik yönetimin günümüzde aile işletmeleri için hayati önem arz ettiğini belirtmek mümkündür.

Aile işletmeleri literatüründeki boşluğa rağmen, aile işletmelerinin stratejik planlama süreci ve nihai olarak uygulanan stratejiler itibarı ile kendisine has farklılıklar arz ettiği ifade edilebilir. Bazı yazarlar bu farklılığın aile sistemi ile iş sistemi arasındaki çelişkilerden kaynaklandığını ifade etmektedir. Ward (1987) ailelerin duygusal, iş dünyasının ise objektif olduğunu ifade etmekte ve şöyle demektedir: “Aileler kendi üyeleri için koruyucudurlar, iş dünyası ise o kadar koruyucu değildir. Aileler kendi üyelerini kayıtsız şartsız sahiplenirken, iş dünyasında kabul görmek o kişinin iş sağladığı katkıya bağlıdır”.²⁰⁵ Aile işletmelerinin sahip olduğu farklılıkların, aile işletmeleri üzerine etkisini her zaman olumlu veya olumsuz olarak ifade etmek doğru değildir, fakat bu farklılıkların stratejik karar verme süreci ve bu organizasyonların çıktıları üzerinde farklar yarattığını belirtmek mümkündür.

²⁰⁵ Donald Gudmundson, E. Alan Hartman; C. Burk Tower; "Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms", *Family Business Review*, Vol.12, No.1, March 1999, p.27.

Çalışmanın ikinci bölümünde aileselliğin, aile işletmeleri için nadir bir kaynak olduğu ve rekabet üstünlüğü elde etmelerine imkân sağlayabileceği açıklanmıştır. Bu bölümünde ise aile işletmelerinde stratejik yönetim konusuna değinilecektir. Öncelikle stratejik yönetim sürecine, ardından aile işletmelerinde stratejik yönetim konusuna değinilecektir.

3.1. STRATEJİK YÖNETİM

Belirsizlik ve riskin yoğun olduğu koşullar altında faaliyet gösteren işletmeler, rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için her zaman hazırlıklı olmak zorundadırlar. Stratejik yönetim, işletmelerin bu koşullar altında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için önemli araç ve metotlar sunar.

Stratejik yönetim süreci, genel yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmemelidir. İşletme yönetimi, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Stratejik yönetim ise, işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Ancak stratejik yönetim süreci işletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlemeleri kapsar ve uzun vadede işletmenin ne olacağı ile ilgili soruları cevaplandırır.²⁰⁶ Dolayısı ile stratejik yönetim uzun vadeli bir bakış açısı ve düşünme biçimini gerektiren ve işletmenin üst yönetiminin sorumluluğunda olan yönetim alanı olarak ifade edilebilir.

Strateji sözcüğünün eski Yunanca'da strategos kelimesinden geldiği ifade ediliyorsa da, stratejik yönetim konularının işletmelerde kullanılması çok eski tarihlere uzanmamaktadır. İşletmelerde yönetimin işlevlerinden birisi olan planlamanın son elli yılda sırası ile uzun dönemli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim olarak değişime uğradığı ifade edilebilir.²⁰⁷ Stratejik planlama, stratejik yönetimin önemli bir unsuru olmakla beraber, eş anlamlı olarak kullanılmamalıdır. Stratejik yönetim, stratejik planlama ile beraber stratejilerin uygulanması ve kontrolünü de içeren bir süreçtir.

²⁰⁶ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, 8. Basım, İstanbul, 2007, s. 35

²⁰⁷ Hayri Ülgen, S. Kadir Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları No:113, İstanbul, 2004, s.35-36

Dinçer (2007) stratejik yönetimi etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak, Ülgen ve Mirze (2004) ise “işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci” olarak tanımlamaktadır. Stratejik yönetim işletmenin günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil, işletmenin “uzun dönemde yaşamını sürdürülebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilecek” işlerin yönetilmesi ile ilgilidir.²⁰⁸ Buna göre stratejik yönetim, işletmelerin uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirebilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri amacıyla çevresel değişimlere karşı proaktif bir yaklaşımla hareket etmelerini gerektiren dinamik bir süreç olarak ifade edilebilir.

Stratejik yönetim süreci temel olarak stratejik planlama, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin geliştirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Stratejik planlama stratejik analiz ve stratejik tasarım aşamalarını içerir. Stratejik analiz, stratejik yönetim sürecinin hem başlama noktasıdır hem de verilecek uzun dönemli kararların alt yapısını oluşturur. Stratejik analiz iç ve dış çevre analizini içerir. Stratejik tasarım ise yönetimin değerlerini ve örgütsel önceliklerini göz önüne alarak işletmenin geleceğinin tanımlanması ve stratejik amaçların belirlenmesi demektir. İşletme bu çabalarla, hangi temel inanç ve değerleri rehber edineceğini ortaya koyar; işletmenin gelecekte ne ve nerede olacağını, nasıl bir şekil alacağını belirler, ulaşmak istediği yere nasıl gideceğine dair tayin eder. Bu aşamada işletmenin misyonu, vizyonu, stratejik amaçları tanımlanır, strateji ve politikalar belirlenir.²⁰⁹

Stratejik planlama yapılmayan işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Çünkü mali ve beşeri kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinlikte bir stratejik analiz yapılmamaktadır. Belirlenmeyen bir strateji, amaçları saptayarak faaliyetlerini ona göre düzenleyip yararlı görünen şansları arama imkânı yaratmak yerine, onların farkına varmadan geçirtilmesine neden olacak böylece rekabet etme şansı yitirilecektir. İyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı, pişman olunacak kararlar

²⁰⁸ Ülgen ve Mirze, s.25-26

²⁰⁹ Dinçer, s.39-42

almanın risklerinin ve dolayısıyla ortaya çıkabilecek zararların en aza indirgenmesi olarak görülebilir.²¹⁰

Stratejiler geliştirildikten ve stratejik planlar hazırlandıktan sonra uygulama safhasına geçilir. Bu safha stratejilerin uygulanmasına destek olacak ve uygulamayı gerçekleştirecek işletme kaynaklarının harekete geçirilmesi evresidir.²¹¹

Stratejik yönetim sürecinin son aşması ise stratejik kontrol aşamasıdır. Bu aşamada uygulanan stratejinin sonuçları değerlendirilir ve sonuçların arka planındaki sebepler gözden geçirilir.²¹² Stratejik kontrol, stratejik yönetim sürecinin son aşaması olarak ifade edilmekle beraber, stratejik yönetim faaliyetlerinin her aşamasında kontrol yapılarak gerekli düzeltmeler zamanında yapılmalıdır. Aksi takdirde işletmeler için önemli kayıplar söz konusu olabilecektir.

Bu çalışma kapsamına stratejik yönetim özellikle aile işletmelerine has durumlar açısından ele alınmıştır. Bu kapsamda stratejik yönetim sürecinin aşamalarına ilişkin detaylar aile işletmeleri açısından incelenmiştir.

3.2. AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

Değişim hızının ve belirsizlik ortamının artması, rekabet etme zorunluluğu, tüm işletmeler için olduğu gibi aile işletmeleri için de stratejik yönetimi zorunlu hale getirmiştir. Geleneksel yönetim uygulamaları aile işletmelerinin, belirsizlik ortamında ayakta kalabilmeleri ve rekabet etmelerine imkân sağlamamaktadır. Aile işletmelerinin günümüzdeki en önemli sorunlarından birisi kuşaklar arası geçişin ve yönetimin devrinin sağlanamaması nedeniyle uzun ömürlü olamamalarıdır. Stratejik yönetimin işletmelere en önemli katkısı belirsizlik ortamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi yolu ile işletmelerin uzun dönemli olarak hayatta kalmalarını sağlamaktır. Bu husus aile işletmeleri için stratejik yönetimi daha önemli hale getirmektedir.

Temel stratejik yönetim süreci aile işletmeleri için farklı değildir. Belirli amaçlar doğrultusunda stratejiler belirlenir, uygulanır ve kontrol edilir. Bu bağlamda,

²¹⁰ Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, 8.Baskı, İstanbul, 2010, s.29-31

²¹¹ Ülgen ve Mirze, s.72

²¹² Dinçer, s.46

performans sonuçları benzer olsa bile, performans değerlendirilirken başlangıçta belirlenen amaçlar dikkate alınmalıdır. Aile işletmelerinde farklılıklar genellikle amaçların belirlenmesi, sürecin işleyişi ve sürece katılanlar noktasında ortaya çıkmaktadır.²¹³ Örneğin aile işletmelerinde işletme sahibi sürecin her aşamasına dâhil olmakta, aile amaçları ile işletme amaçları birlikte gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Aile işletmelerinde stratejik yönetim faaliyetlerinin kendine has ne tür özelliklere sahip olduklarının anlaşılması, bu tür işletmelerin stratejik yönetim faaliyetlerinin etkinliğini artıracaktır.

Yapılan araştırmalarda aile işletmelerinin, aile işletmesi olmayan işletmelerden gerçekten farklı olup olmadığı konusunda da farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Aile işletmelerinin amaçlar, etik değerler, büyüklük ve finansal yapı, uluslararası yapılar ve stratejiler, kurumsal yönetim konularında aile işletmesi olmayan işletmelerden farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.²¹⁴

Aile işletmeleri örgütsel kültür ve örgütsel iklim açısından farklıdırlar. Ayrıca aile işletmeleri yöneticileri daha bireysel yaklaşım izlerler, çalışanlarına daha fazla güvenirler ve yazılı politikalara daha az itibar ederler. Aile işletmeleri daha durağandır ve işlerine yönelik olarak daha muhafazakâr bir yaklaşım izlemektedirler, küresel pazarlarda daha az yer almakta ve daha yavaş büyümektedirler. Aile işletmeleri kurucularının değerleri, vizyon ve misyonlarına bağlıdırlar.²¹⁵

Aile işletmeleri alanında yapılan çalışmalar diğer pek çok konu gibi stratejik yönetim konusunda da farklı sonuçlar içermektedir. Bu farklılıkların nedeni araştırmacıların çalışmalarının çerçevesini oturttukları teorilerin farklı olması, işletmelerle ilgili bilgilerin çoğunlukla tek kaynaktan elde edilmesi gibi faktörler olabilir.²¹⁶ Aile işletmelerinin, aile işletmesi olmayan işletmeler ile stratejik yönetim konusunda benzerlik ve farklılıklara sahip olmaları, aile işletmeleri çalışmaları için önemli fırsatlar yaratmaktadır. Benzerlikler aile işletmelerinin performansları değerlendirilirken genel

²¹³ Pramodita Sharma, James J. Chrisman, Jess H. Chua; "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, Vol.10, No.1, Spring 1997, p.3

²¹⁴ Chrisman James J.; Jess H. Chua; Pramodita Sharma; "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 5, September 2005, p.558

²¹⁵ Kelly, Louise M.; Nicholas Athanassiou; William F. Crittenden, "Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.25, No.2, 2000, p.28

²¹⁶ Gudmundson vd., p.30

bir çalışma kriterleri sağlar. Farklılıklar ya da farklılık olasılıkları ise aile işletmelerinde stratejik yönetim çalışmalarının her açıdan dikkatle değerlendirilmesi gereğini ortaya çıkarır.²¹⁷

Günümüzde ise aile işletmeleri çalışmalarında öne çıkan yaklaşım aile işletmelerinin, aile işletmesi olmayan işletmelerden farklı yönlerini araştırmak yerine, aile işletmelerini kendi içinde inceleme yaklaşımıdır. Her aile işletmesinin, işletmenin kurucusu ve ailenin etkisi altında olan ve kendine has özellikleri olan bir yapı olarak ele alınması ve aile işletmeleri kendi içlerinde farklılıklarının incelenmesine odaklanılmıştır.

Aile işletmeleri dünyadaki en yaygın işletme formu oldukları halde, aile işletmelerinde stratejik yönetim konusunda henüz yeterli araştırma yapılmamıştır. Aile işletmelerinde stratejinin nasıl oluşturulduğunu anlayabilmek için Nordqvist ve Melin (2010), stratejik yönetim süreci yerine strateji uygulamalarına odaklanmak gerektiğini belirtmektedirler. Bu yaklaşıma göre, strateji çalışmaları her işletme için aynı değildir. Stratejinin belirlenmesi ve uygulanması hem işletmeden işletmeye değişebilmekte hem de kurumsallaşmış uygulamalara göre farklılaşmaktadır. Strateji çalışmalarında, strateji uygulamalarına giderek daha fazla rastlanmaktadır. Bu eğilim, strateji hayata geçirilirken makro ve mikro düzeydeki sosyal etkileşimleri de dikkate almaktadır. Yani stratejik yönetim faaliyetlerinde insani ve sosyal elementler de dikkate alınmaktadır. Bu yaklaşım aile işletmelerinde stratejik yönetim çalışmaları için uygun bir yaklaşımdır.

Son yıllarda gelinen nokta aile işletmelerinin kendilerine has üstünlükleri ve aynı zamanda zayıflıkları olan yapılar oldukları, uzun vade de hayatta kalabilmelerinin ise bilinçli yönetim faaliyetleri ile mümkün olacağı görüşüdür. Bu nedenle aile işletmelerinin stratejik yönetim uygulamaları konusunda bilgi birikiminin sağlanması bu tür işletmelerin uzun ömürlü olmaları için öneriler sunabilme imkânı sağlayacaktır.

Aile işletmelerinde stratejik yönetim sürecine değinmeden önce, bu tür işletmelerin üstünlükleri ve zayıflıklarına değinmek faydalı olacaktır çünkü rekabet üstünlüğü elde edebilecek stratejiler belirlenmesi ancak üstünlük ve zayıflıkların analiz edilmesi ile mümkün olabilecektir.

²¹⁷ Sharma vd., p.3

3.2.1. Aile İşletmelerinin Üstünlük ve Zayıflıkları

Aile işletmeleri kendilerine özel olarak ayrılmış bir rekabet ortamında faaliyet göstermemektedirler. Rekabette yer alan tüm işletmelerin, benzer çevresel koşullarla karşı karşıya olduğu bir ortamda rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadırlar. Aile işletmeleri bu rekabet ortamında kendi üstünlük ve zayıflıklarını iyi yönetebildiklerinde yüksek performans elde edebilmektedirler. Aile işletmelerinin stratejik yönetim açısından üstün ve zayıf yönleri Tablo 3.1’de görülmektedir.

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere aile işletmelerinin yapı, liderlik, roller, kültür gibi çeşitli alanlarda üstünlük ve zayıflıkları vardır. Örneğin aile işletmelerinde gayri resmi süreçlere dayalı, esnek ve girişimci bir örgüt yapısı vardır ancak yapı aynı zamanda karmaşık, değişime direnen, kararsız, gelişme ihtiyaçlarını karşılayamayan, organizasyon şemasının olmaması dolayısı ile gereğinden fazla şekilde informal bir yapı olarak zayıflık yaratabilmektedir.

Aile işletmelerinde, aile üyeleri birden çok role sahip olabilmekte, ikili ilişkiler güçlü olmakta ve böylece hızlı karar verme imkânı sağlayabilmektedir. Ancak birden çok role sahip olmak rol kargaşası yaratabilmekte, objektif olmayı engellemekte ve ilişkilerin iyi yönetilememesi nepotizm gibi zayıflıklara neden olabilmektedir.

Liderlik açısından bakıldığında yaratıcı, hırslı ve girişimci aile işletmesi sahipleri işletme için üstünlük yaratırken, yetersiz ve otokratik liderlik zayıf yapı ve sisteme neden olabilmekte, yönetimi devretmekten kaçınan lider işletmeyi zayıf hale getirebilmektedir.

Benzer şekilde Tablo 3.1’de görüldüğü gibi aile ilişkileri, yönetimin devri, zaman ufku, sahiplik ve yönetim, kültür, karmaşıklık düzeyi gibi temel meseleler aile işletmeleri açısından üstünlük veya zayıflık yaratabilir. Bu noktada önemli olan aile işletmesi sahipleri ve yöneticilerinin, kendileri açısından üstünlük veya zayıflık yaratabilecek hususların farkında olmaları, stratejilerini belirlerken üstünlük ve zayıflıklara sahip oldukları hususları dikkate almalarıdır.

Tablo 3.1. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Boyut	Güçlü	Zayıf
Yapı	Gayri resmi Esnek Girişimci Yenilikçi	Karmaşık Şaşırtıcı Örgütsel sınır problemleri Kararsız Değişime dirençli Yönetmel gelişmede eksiklik Organizasyon şemasının olmaması
Roller	Çoklu rollerin oynanabilmesi İkili ilişkilerin güçlü olması Çabuk karar verme	Rol kargaşası İşler yapılmaması Nepotizm Birden çok role sahip olmanın öğrenmeyi ve objektifliği engellemesi Doğum sırası, yetersiz aile üyelerinin işin başına gelmesine neden olabilir
Liderlik	Yaratıcı Hırslı Gayri resmi otorite Girişimci	Otokratik Yapıya ve sisteme direnç Yönetimi devretmekten kaçınma
Aile İlişkileri	Çalışanların adanmışlığı Sadakat Paylaşılan değerler ve inançlar sistemi Aile ruhu Aile ismi Aile rüyası Güçlü misyon / vizyon hissi	Aile ile ilgili konuların işin dışında tutamama Ailenin ve işletmenin likidite ihtiyaçlarını dengelemede yetersizlik Objektif olamamak Dış dünyadan çok içeriye doğru bakmak; Karar vermede duygusal davranmak İşi ve aileyi ayırt edememe Aile içi rekabet
Zaman Ufku	Uzun vadeli perspektif Kendini adanmışlık Sürekli ve işletmeye tahsis edilmiş sermaye; Sadakat Derin bağlar Zamanla artan güven	Değişime direnç Geleneklere bağlılık Ailenin tarihi iş kararlarını etkilemesi Güvenin erken hayal kırıklıklarından etkilenmesi
Yönetimin devri	Eğitim erken başlayabilir Ömür boyu yol gösterme İşi devretme zamanı seçebilme	Aile konularının sürekliliği Gitmek isteyenine izin vermede isteksizlik Yerine geçecek doğru kişiyi seçmede yetersizlik
Sahiplik /Yönetişim	Yakın tutum Aile sahipliği Yüksek kontrol derecesi Kazancın bir motivasyon aracı olması	Kontrol sağlayabilmek için büyüme kurban edilebilir Hissedarları cevaplama zorunluluğu yoktur Yönetim kurullarında çoğunlukla dışarıdan yönetici olmaması Gizliliğe yüksek önem verilir
Kültür	Yenilik getiren Gayri resmi Esnek Yaratıcı Kolay adapte olabilen Ortak lisan Verimli iletişim ortamı	İşletmenin başındaki kişi yeniliklere açık olmayabilir Yüksek duygusallık Değişime karşı dirençli Yüksek çatışma riski Reaktif hareket etme
Karmaşıklık düzeyi	Yaratıcılığı geliştirir Roller ve amaçların zengin bir şekilde etkileşimini sağlar	Çatışma yönetimi Kaynaklar ve enerjinin kaçışının bir kanalı olabilir

Kaynak: “Strengths and Weaknesses of Family Businesses: How Does Yours Measure Up”, <http://familybusinessconsulting.com/resources/strengths.shtml>, erişim tarihi: 15.10.2013

3.2.2. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci

Aile işletmelerinde, stratejik yönetim faaliyetleri konusunun önemi son yıllarda vurgulanmakla beraber bu konuda literatürde eksiklikler olduğu söylenebilir. Harris Martinez ve Ward (1994) aile işletmelerinde strateji ile ilgili faaliyetleri etkileyen karakteristikleri iç uyum, uzun dönem yükümlülük sahibi olmak, düşük sermaye duyarlılığı, aile uyumunun önemi, çalışan özeni ve sadakati, düşük maliyetler, liderliğin hangi nesilde olduğu ve uygulamalarda yönetimin etkisi şeklinde ifade etmişlerdir.²¹⁸

Harris Martinez ve Ward (1994) aile işletmelerinde, ailenin stratejiler üzerinde etkisi olduğunu öne süren ilk çalışmalardan birisi olan araştırmalarında, yukarıda vurguladıkları karakteristiklerin spesifik etkilerine değinmemişlerdir²¹⁹, ancak bu çalışma ailenin stratejik yönetim faaliyetlerine etkisini vurgulaması açısından dikkat çekicidir.

Ailenin etkisinin stratejik yönetime etkisini açık ve net bir şekilde ortaya koyan ilk çalışma Sharma, Chrisman ve Chua (1997)'nin çalışmasıdır. Araştırmacılar aile işletmelerinde stratejik yönetim sürecini bilinen stratejik yönetim süreci çerçevesinde ele almış ve ailenin etkisinin sürecin aşamalarında ne şekilde ortaya çıkacağına dair teorik bir model önermişlerdir. Bu model bilinen ve kabul görmüş stratejik yönetim sürecine aile işletmelerinde aile ile ilgili dinamiklere yer vermektedir. Aile işletmelerinde stratejik yönetim modeli Şekil 3.1.'de görülmektedir.

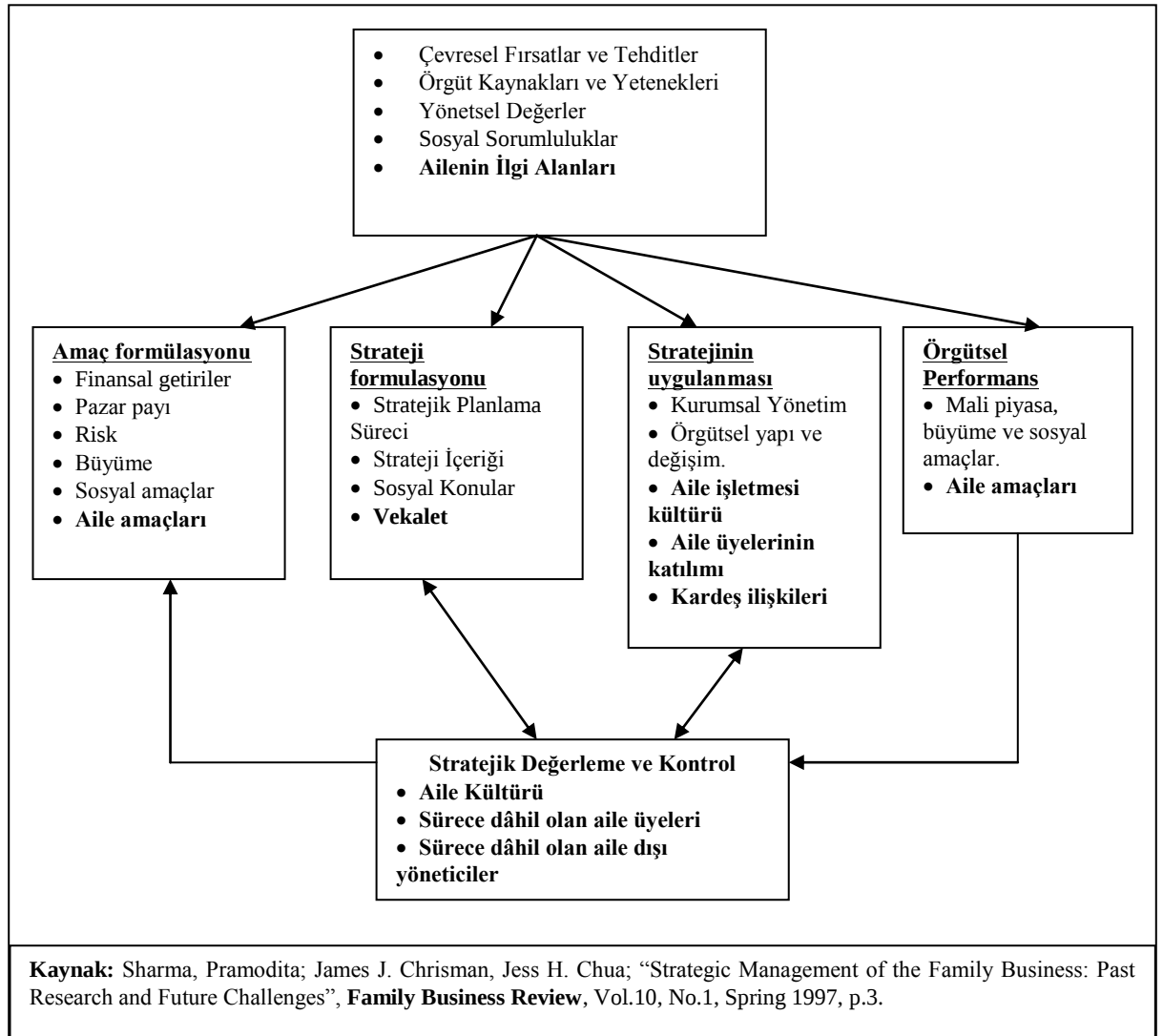
Stratejik yönetim genel olarak strateji süreçleri, stratejinin içeriği ve stratejinin uygulanması olarak ele alınabilir. Strateji süreçleri organizasyonun misyon, amaçlar, dış çevre, kaynaklar ve stratejik vizyona bağlılığını nasıl öngöreceği veya tekrardan değerlendireceğine dair aşamaları sistematize etme çabasını içerir. Formal bir stratejik planlama, bu çabaların açık ve net bir ifadesidir. Stratejinin içeriği, şirketin stratejik yönelimini ve örgütsel, rekabet ve fonksiyonel bağlamdaki spesifik faaliyetlerle ilgili verilen kararları kapsar. Uygulama ise, verilen kararların nasıl hayata geçirileceği ve değerlendirileceğine odaklanır. Bir işletmenin stratejik yönetime ve stratejik yönetimin elemanlarına olan yaklaşımı onun stratejik davranışı olarak değerlendirilebilir.²²⁰

²¹⁸ Gudmundson vd., p.28

²¹⁹ Gudmundson vd., p.28

²²⁰ Kelly vd., p.30

Şekil 3.1. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci



Şekil 3.1’de görüldüğü gibi aile işletmeleri içinde stratejik yönetim sürecinde öncelikle amaçlar belirlenmekte, bu amaçlara ulaşmak için stratejiler tespit edilmekte ve belirlenen stratejiler uygulanmaktadır. Ayrıca bu aşamada alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, karar verilmesi ve etkin kontrolün gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Organizasyonun dış çevredeki fırsat ve tehditler, mevcut ve muhtemel kaynaklar, yönetsel değerler ve ekonomik olmayan sorumluluklar ışığında bu süreçteki faaliyetleri nasıl gerçekleştirdiği onun performansının belirleyicisidir.²²¹

²²¹ Sharma vd., s.4

Bu model çerçevesinde aile işletmeleri için fark yaratan temel nokta ailenin, ailenin ilgi alanları ve değerlerinin sürecin her aşamasında oldukça etkili olmasıdır. Ailenin kontrol konusundaki eğilimleri, değerleri ve ilgi alanlarının stratejik kararlara ve performansa nasıl etki ettiği aile işletmeleri alanında incelenmesi gereken ancak henüz yeterince önem verilmemiş bir konudur.

Aileler birbirlerine akrabalık bağları, normlar ve diğergâmlık ile bağlı olan gruplardır. Bu bağlar finansal, işlemsel veya pazar temelli değil, ilişkisel ve sistematiktir; tek bir bağ akrabalık sistemi içinde bulunduğu tüm sistemlerdeki bağlantıları etkileyebilir. Dolayısı ile aileler ve aile dinamiklerinin, aile işletmelerinde strateji sürecini bireysel ve akrabalık bağı bulunmayan yapılara göre farklı şekilde etkileyeceği açıktır ve bu konu özel önem arz etmektedir.²²²

Sharma vd.(1997)'nin önerdikleri Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim modeli, ailenin çeşitli şekillerde işletmenin stratejik yönetim sürecinin her aşamasına dâhil olduğunu göstermektedir. Ailenin değerleri ve ilgi alanları, işletmenin amaç ve hedefleri belirlenirken etki etmektedir. Aile ilişkileri strateji seçimine yön vermektedir. Aile işletmesinin sürdürülebilirliğini etkileyen en önemli kararlardan birisi olan yönetimin devri, en önemli stratejilerden birisidir. Ailenin değerlendirmeleri etkisinde belirlenen karar kriterleri, işletmenin amaçları ve stratejik alternatiflerini belirler. Stratejiler uygulanırken ailenin dâhil edilmesi, kendi dinamikleri, politikaları ve olasılıklarını ortaya çıkarır. Nihayetinde aile ilişkileri ve aile dışı yöneticilerin rolünün algılanma şekli, kontrole ilişkin kararlara ve faaliyetleri kolaylaştırır veya zorlaştırır. Bu noktada önemli olan öncelikle bu etkilerin farkında olmak ve anlamak, bu etkilerin yaratacağı potansiyelden nasıl faydalanılması gerektiğinin ve yaratacağı zayıflıkların nasıl üstesinden gelineceğinin irdelenmesidir. Böylece ailesellik işletmeler için bir rekabet üstünlüğü kaynağı haline getirilebilir.

Aile işletmelerinde yöneticilerin karşılaştıkları temel sorunlardan bir tanesi, aile ile işletme arasındaki dengenin sağlanmasıdır. Aile işletmeleri kurucularının bu dengeyi sağlamak konusundaki rolleri büyüktür. Kurucuların ve yöneticilerin örgüte yönelik zihniyetleri, motivasyonları, değerleri ve tutumları stratejik yönetim süreci üzerinde etkilidir. Kurucu, aile işletmesinin stratejik davranışı ve dış çevre ile etkileşimini

²²² Joseph H. Astrachan, "Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda." *Journal of Family Business Strategy*, Vol 1, No.1, 2010, p.7

şekillendirir.²²³ Dolayısı ile aile işletmelerinde stratejik yönetim konusu incelenirken kurucunun rolü üzerinde de durulmalıdır.

Genel olarak aile işletmelerinde stratejik yönetim süreci ele alındıktan sonra stratejik yönetim kapsamında özellikle ailenin etkisinin fazla olduğu amaç ve hedeflerin belirlenmesi, stratejik planlama, stratejilerin belirlenmesi, stratejilerin uygulanması ve kontrol başlıklarına değinilecektir.

3.2.2.1. Ailenin Stratejik Yönetim Sürecine Etkisi

Aile işletmelerinde; aile, yönetim ve sahipliğin bir arada olması nedeniyle değerler daha fazla önem arz etmektedir. Aile işletmesi olmanın doğası gereği aile ile iç içe geçmiş olan güçlü aile değerleri işletmeye de aktarılmaktadır. Bu nedenle ailenin değer sistemi ile işletmenin değer sistemi genellikle benzer olmaktadır. Aile değerlerini ne kadar içselleştirmiş ise, işletmede de kabul gören ve görmeyen davranışlar da o denli belirgindir. Ailenin değer sistemi; işletme stratejisi, örgüt yapısı, kurum kültürü, sahiplerin işletmeye bağlılığı ve liderlik stili gibi oldukça önemli meselelerde belirleyici bir etkidir.²²⁴ Değerler bir kurumda kabul gören ve görmeyen davranışların belirlenmesi açısından önemlidir.²²⁵ Bu yönüyle değerler belirlilik sağlayan bir unsurdur.

Aile işletmelerinin sürekliliğinin ve başarısının dört temel dayanak noktası olduğu söylenebilir. Her şeyden önce başarı rekabetçi üstünlükten gelir, rekabetçi üstünlük ise güçlü iş kültürüne dayanır, iş kültürünün yegâne kaynağı aile sermayesi ile sağlanabilir. Son olarak aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri, sonraki kuşakların özveri ve katılımı ile mümkündür. Duygusal sahiplik gelecek nesil ve aile işletmesi arasındaki dönüm noktasını ifade etmektedir. Hissedilebilen fakat elle tutulamayan bir olgudur.²²⁶ Bu duyguyu aktarabilme aile işletmelerinde önemli bir konudur.

Aile işletmelerinde, işletme değerleri büyük oranda aile değerlerinin etkisi altında kalmaktadır. Bu durum aile işletmelerini kendisine has bir yapı haline getiren

²²³ Kelly vd., p.27

²²⁴ Gersick vd, 1997

²²⁵ Ceja ve Tapies, 2011

²²⁶ Björnberg, Asa ve Nigel Nicholson, "Emotional Ownership: The Critical Pathway Between The Next Generation and Family Firm", *Institute For Family Business*, London Business Scholl, 2008, s.1'den aktaran Yelkikalan ve Aydın, s.91

özelliklerden bir tanesidir ve hem avantaj hem de dezavantaj yaratmaktadır. Bu tür işletmelerde bağlılık, dayanışma, güven ve ortak vizyon gibi değerler kolaylıkla oluşmakta ve bu durum stratejik avantaj yaratmaktadır.²²⁷ Erdem ve Başer (2010) aile işletmelerinde fazlaca katı ve muhafazakâr değerlerin varlığının, çevresel değişimlere yanıt vermekte gecikmelere neden olduğunu ve aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması konusunda engel yarattığını belirtmektedir.

Duygusal sahiplik ailenin genç üyelerinin kendi aile işletmeleriyle olan bağlılıkları ve işletmeleri ile özdeşleşmelerini açıklayan ilişkilerin bilişsel ve duyuşsal durumu olarak tanımlanabilir. Aile sistemi ve yaşam döngüsü duygusal sahiplik kavramının ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Sonraki kuşağın işletmede çalışması ya da hukuki/finansal bir sahipliğinin olması duygusal sahiplik olgusunun varlığı açısından bir ön koşul değildir.²²⁸ Duygusal sahiplik nesiller boyunca birey ve işletme arasındaki psikolojik bağı temsil eder, sosyo-ekonomik bir birim olan aile işletmesinin yaşamını sürdürülebilir kılmaya ilişkin bir fikrin formülasyonudur.

Aile işletmeleri çoğunlukla aile üyesi olan işletme sahipleri tarafından yönetilmektedir. İşletme sahipliği ile yönetiminin tek merkezde toplanması, yöneticileri hesap verebilirlik, şeffaflık ve stratejik değişim konusunda daha az baskıya maruz bırakmaktadır.

Pek çok uzun ömürlü aile işletmesi bulunmakla birlikte, bu işletmelerin uzun ömürlü olmalarının altında yatan nedenler net bir şekilde tespit edilmiş değildir. Ailenin bağlılığı ve uyumu, uzun ömürlü olmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için önemli unsurlar olarak ifade edilmektedir. Bunun dışında uzun dönemli bakış açısı, stratejik adaptasyon yeteneği, profesyonelleşme gibi unsurlar da uzun ömürlü olmanın altında yatan faktörler olarak ifade edilmektedir. Ancak aile etkisi zaman zaman yıkıcı etkide de bulunabilmektedir.²²⁹

Aile işletmelerinde, aile üyelerinin üst düzey pozisyonlarda bulunmaları veya danışman olarak tavsiyelerde bulunmalarının örgütsel başarıya katkı yapıp yapmayacağı

²²⁷ Erdem, Ferda, Gözde Gül Baser, "Family and Business Values of Regional Family Firms: A Qualitative Research", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 3, No. 1, 2010, ss. 47-64

²²⁸ Nicholson, Nigel ve Asa Björnberg, "The Shape of Things to Come- Emotional Ownership and The Next Generation in the Family Firm", 2008, s.47, 'den aktaran Yelkikalan ve Aydın, s.91

²²⁹ Astrachan, p.7

konusunda çelişkili bulgular vardır. Bazı bilim insanları ailenin işletmeye dâhil olmasının, etkili iş uygulamaları ile çeliştiği, suiistimale ve rasyonel olmayan davranışlara neden olduğunu savunmaktadırlar. Ancak aile işletmeleri yazınında özellikle stratejik yönetim yazınında bu iddiaları kanıtlayacak yeterli bulgu henüz yoktur.²³⁰

Aile işletmeleri ailenin sahip olduğu kalıplar, değerler ve yaklaşımlar çerçevesinde şekillenmektedir. Kurucu ise kendi geçmişi ve deneyimleri sonucu oluşan, kişisel arzularını, değerlerini ve kurallarını işletmenin yönetimine getirir.²³¹

3.2.2.2. Aile İşletmelerinde Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Aile işletmelerinde amaç ve hedefler, firma değerini maksimize etmeye odaklı işletmelere nazaran oldukça farklılık göstermektedir. Bunun en önemli nedeni ailenin konuya dâhil olmasıdır. Bazı araştırmacılar aile işletmelerinde, işletme amaçlarının aile veya işletme merkezli olduğunu belirtmektedirler. Bazıları ise amaçların, aile ile işletmelerin ihtiyaçlarına göre değişebileceğini belirtmektedirler.²³²

Örneğin Gersick vd.(1987) aile işletmeleri için gelişim modelini önermektedirler. Üç aşamalı aile gelişim modeline göre, birinci aşamada ailenin ihtiyaçları ile işletmenin ihtiyaçları birbiri ile uyumludur. Kurucunun motivasyonları ve karakteristikleri aile girişiminin amaçlarını da belirlemektedir. İkinci aşamada işletme kurucusu işletmenin kontrolünü hala elinde tutmakta ancak ailenin çocuklarının gelişimi ailenin öncelikli amacı olmaktadır. Böylece aile işletmesinin amacı da değişmekte ve çocukların geleceğini güven altına almak ön plana çıkmaktadır. Üçüncü aşamada ise ailenin ihtiyaçları ile işletmenin ihtiyaçları çatışmaktadır. İşletme durağan hale gelmiştir ve yeniliğe ihtiyaç duymaktadır, işletme kurucusu-yöneticisi yoğun ve sıkılmış bir haldedir, aile uyumunun sağlanması ailenin öncelikli amacıdır. İşletmenin amaçları da, ailenin ihtiyaçları ve işletmenin ekonomik amaçlarını gerçekleştirme arzusunun göre şekillenmektedir. Bu noktada anlaşılması gereken şey işletmenin amaçlarının ne olduğu, amaçları kimin belirlediği ve işletmenin neden belirli amaçları tespit ettiğidir.²³³

²³⁰ Kelly vd., p.28

²³¹ Kelly vd., p.31

²³² Sharma vd., p.6

²³³ Sharma vd., p.6

Tagiuri ve Davis (1992) aile işletmelerinin altı önemli amacı olduğunu belirtmektedir. Bunlar çalışanların mutlu, verimli olduğu ve gurur duyduğu bir işletme olmak; işletme sahibine finansal güven ve fayda sağlamak; yeni ve kaliteli ürünler üretmek; kişisel gelişim, sosyal gelişim ve otonomi için aracı olabilmek; örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlamak; iş güvenliği sağlamak olarak sıralamaktadırlar. Bu altı amacın da doğrudan geleceğe yönelik olması dikkat çekicidir.

Aile işletmeleri yüksek risk içeren ve kârı maksimize etmeye odaklı amaçların ötesinde hem aile hem de işletme için istikrarı ve sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik sosyal amaçlara sahiptirler.

Aile işletmeleri, aile işletmesi olmayan işletmelere göre başarı tanımlamalarını farklı yapmakta, sosyo-ekonomik amaçlara daha fazla odaklanmakta, öz sermayenin geri dönüşü konusunda daha düşük beklentilere sahip olmaktadır. Ayrıca aile işletmeleri paydaş çıkarlarına aile işletmesi olmayan işletmelere nazaran daha fazla odaklanmaktadır. Aile işletmeleri genellikle daha az risk içeren veya daha az büyüme odaklı ancak uzun vadeli stratejiler izlemektedirler. Yüksek finansal başarı elde etmekten ziyade istikrar ve sürdürülebilirliği sağlamak gibi amaçlar ön plana çıkmaktadır.²³⁴

Aile işletmelerinde kurucular, organizasyonun vizyonunun nasıl oluşturulacağı, geliştirileceği ve gerçekleştirileceği konusunda önemli etkiye sahiptirler ve aile işletmelerinin pek çoğunda ailenin etkisi ile ortaya çıkmış olan kültürel ortam görülmektedir. Walt Disney Şirketleri'nde Walt Disney'in, Ford Motor'da Henry Ford'un, Bosch Şirketinde Adolphus Busch'un örgütsel amaçlar, normlar ve problemlere stratejik yaklaşımlar konusundaki bireysel etkileri açıkça görülmektedir. Shein(1983)'ün belirttiği gibi, kurucuların organizasyonun dış çevre ile ilgili sorunların nasıl çözüldüğü ve içsel entegrasyonun nasıl sağlandığı konusunda birincil derecede etkileri vardır.²³⁵

²³⁴ Moog, Petra, Desiree Mirabella, and Susanne Schlepphorst, "Owner orientations and strategies and their impact on family business", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol.13, No.1, 2011, pp.95-112.

²³⁵ Kelly vd., p.29

Aile işletmelerinde amaçların aile işletmesi olmayan işletmelere kıyasla farklılık gösterdiği ifade edilebilir. Aile işletmelerinin amaçları, işletme ile beraber ailenin geleceğini de dikkate alır niteliktedir ve dolayısı ile işletmenin kurucusu ve onun ailesinin beklentileri çerçevesinde şekillenmektedir. Ayrıca aile işletmesinin içinde bulunduğu yaşam dönemi aile işletmesinin amaçlarını farklılaştırmaktadır. Dolayısı ile aile işletmeleri için stratejik planlama, strateji belirleme ve stratejileri uygulama aşamaları farklı amaçlar çerçevesinden kendine has özellikler itibarıyla ele alınmalıdır.

Aile işletmelerinin tek, basit ve değişmez bir amacı olmadığını, aksine çok sayıda, karmaşık ve değişen amaçlara sahip olduklarını söylemek mümkündür.²³⁶ Ancak bu konuda çok farklı bakış açıları ile çalışmaların yapılması gerekmektedir. Örneğin yüksek ve düşük performanslı işletmeler, genç-yaşlı işletmeler, küçük-büyük ölçekli işletmeler arasında farklılıklar olup olmadığı, aile ilişkilerinin etkisi, belirlenen amaçların ekonomik performansa etkisi, sektörel farklılıklar gibi başlıklarda çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

3.2.2.3. Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama

Stratejik planlama, işletmelerin uzun dönemli sürdürülebilir olması için kritik öneme sahiptir. Stratejik planlama ile işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmaları, kârlı bir şekilde büyümeleri için strateji geliştirmeleri, gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunlara çözüm üretmeleri hedeflenmektedir. Stratejik planlama ile işletmeler için kritik öneme sahip konular hakkında soru sormak mümkün olmaktadır.

Aile işletmelerinde stratejik planlama süreci ile ilgili hala yeterli düzeyde bilgi elde edilebilmiş değildir.²³⁷ Bu tür işletmelerinde stratejik planlama süreci, aile işletmesi olmayan işletmelere nazaran farklılık göstermektedir.²³⁸ Ancak aile işletmelerinde stratejik planlamanın neden önemli olduğu, stratejik planlamanın işletmenin performansı ve varlığının devamını nasıl etkilediği, ailenin stratejik planlama sürecindeki etkisi gibi konularda günümüzde hala yeterince ampirik araştırma yapılmamıştır ve çalışmalar genellikle teorik düzeyde kalmaktadır.

²³⁶ Sharma vd., p.7

²³⁷ Kreiser, Patrick M., et al. "A historical investigation of the strategic process within family firms." *Journal of Management History*, Vol.12, No.1, 2006, p. 100

²³⁸ Ward, John L. "The special role of strategic planning for family businesses.", *Best of Family Business Review* 2, 1988, p.191

Ward (1988) aile işletmelerinin uzun ömürlü olmamalarının temel nedenlerinden birisinin pek çok aile işletmesi sahibinin işletmelerinin geleceği konusunda kavramsal bir düşünce ve planlamaya sahip olmamaları olduğunu belirtmektedir. Aile işletmesi sahipleri işletmelerinin devamlılığını sağlamak konusunda onlara yardımcı olabilecek planlama gibi modern analitik araçların yarattığı avantajlardan genellikle faydalanmamaktadırlar.

Aile işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için iş planı, stratejik planlama ve yönetimin devri planlaması yapmaları gerekmektedir ve günümüzde bu görüş kabul görmektedir. Ancak yapılan araştırmalar aile işletmelerinde planlamanın genellikle sadece yönetimin devri konusunda yapıldığını, iş planı ve stratejik planın göz ardı edildiğini göstermektedir.²³⁹

Chrisman, Sharma ve Chua (2005) ancak stratejik planlama yapan aile işletmelerinin fırsatları fark edebileceklerini ve bunlardan faydalanabileceklerini ve dolayısı ile pazarda rekabet üstünlüğü elde edebileceklerini belirtmektedirler. Stratejik planlamayı savunanlar stratejik değişimleri gerçekleştirebilmek ve rekabetçi davranışlar gösterebilmek için amaçların belirlenmesi, alternatiflerin değerlendirilmesi stratejileri hayata geçirebilmek için planlar yapılması gerektiğini belirtmektedirler.

Stratejik planlama aile işletmelerinde hem işletmenin devamlılığını ve hem de aile birliğini desteklemekte, yeni işler yaratılmasını ve bu işlerin devamını sağlamakta, işletmenin inişe geçmesini ve yok olmasını engellemektedir.²⁴⁰

Aile işletmelerinde genel olarak stratejik planlamanın eksik olması, işletmenin bir nesilden diğerine geçişinde yüksek oranda başarısızlığa neden olmaktadır. Aile şirketleri miras, varis, yönetim uygulamaları, liderlik, aile içi güç mücadeleleri, nepotizm, duygusal ilişkilerin varlığı gibi nedenlerden kaynaklanan zayıflıklara sahiptir.²⁴¹ Ailenin ilgi alanları ve tercihleri işletmenin seçeceği stratejiyi etkilemektedir ve çoğunlukla

²³⁹ Nancy Upton, Elizabeth J. Teal, and Joe T. Felan. "Strategic and business planning practices of fast growth family firms.", *Journal Of Small Business Management*, Vol.39, No.1, 2001, p. 61

²⁴⁰ Kimberly A. Eddleston,, Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. "Planning for growth: life stage differences in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.37, No.5, 2013, p.1179

²⁴¹ Nazan Yelkikalan, "Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol.12, 2006 / 2, p.207

aileler formal, amaç odaklı tartışma ve kararlar konusunda isteksizdirler.²⁴² Ancak sistemli bir çaba gösterilmesi ile bu zayıflıkların üstesinden gelinebilmesi mümkündür ve stratejik planlama bu konuda önemli fayda sağlayacak bir araçtır.

Aile işletmelerinde kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde rekabet üstünlüğü elde edebilmek, kaynakların stratejik olarak konumlandırılması ve geliştirilmesi ile mümkündür. Kaynakların rekabet üstünlüğü yaratabilmesi, çevresel fırsatlara uygun şekilde harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bu da ancak stratejik planlama ile mümkündür.²⁴³

Aile işletmelerinde kaynakların rekabet üstünlüğü yaratabilmesi ve performans artışı sağlayabilmesi ancak kaynakların stratejik planlama ile dağıtılmasıyla sağlanabilir. Stratejik planlama, bir firmanın kaynakları uygun bir şekilde kullanmasını sağlar. Bu nedenle aile işletmeleri yüksek performansa ulaşabilmek için stratejik planlama yolu ile kaynakları etkin bir şekilde kullanmalıdır. Aile işletmeleri çalışmaları kaynak temelli yaklaşım çerçevesinden ele alındığında, aile işletmelerinin stratejik olarak yönetildiği takdirde işletme performansını maksimize edebilecekleri kaynaklara sahip olduğu görülmektedir.²⁴⁴

ABD’de 2003 yılında yapılan bir araştırmada aile işletmelerinin sadece %36,7’sinin yazılı stratejik planı olduğu ve yazılı stratejik planı olan işletmelerin diğer faaliyetlerinde de planlamaya önem verdikleri tespit edilmiştir. Yazılı stratejik planı olan işletmeler yönetim kurulu toplantılarını daha sık gerçekleştirmekte ve yönetim kuruluna olan destek daha fazla olmaktadır. Ayrıca bu işletmelerde aile üyelerinin işletmede istihdamı için istenilen vasıflarla ilgili politikaları vardır ve yönetimin kime devredileceği önceden belirlenmektedir. İlaveten satışlardan elde edilen gelirleri daha yüksektir ve daha fazla uluslararası satış gerçekleştirmektedirler.²⁴⁵ Schulze vd. (2001) çalışmalarında stratejik planlama ile performans arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir, Upton vd. (2001) ise hızlı büyüyen aile işletmelerinin çoğunun (%77) yazılı

²⁴² Ward, p.191

²⁴³ Kimberly A. Eddleston, Franz Willi Kellermanns, and Ravi Sarathy, "Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance." *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 1, 2008, p.27

²⁴⁴ Eddleston vd., p. 32

²⁴⁵ American Family Business Survey,

<http://www.caregiverslibrary.org/portals/0/CGM.Family%20Businesses%20Changing%20Hands%20AFBSresults.pdf>, erişim tarihi: 15.03.2014

stratejik planı olduğunu belirtmişler ve stratejik planlama ile performansı ilişkilendirmişlerdir.²⁴⁶ Bu sonuçlar stratejik plana sahip olmanın aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve başarısı ile ilişkisini doğrular niteliktedir.

Stratejik planlama sürecinde geçmiş faaliyetler sorgulanmalı ve yeni alternatifler arayışına girilmelidir. Sonuç müşteri tatminini yükseltmek, karlılığı arttırmak, işletmeyi yeniden canlandırarak gelecek nesillere hazırlayabilmek için yapılması gerekenleri içeren iyi hazırlanmış stratejik plan (çoğunlukla yazılı doküman olarak) olmalıdır. Böyle bir bakış açısı ile stratejik planlama yapmak işletmenin otomatik olarak büyüyeceği anlamına gelmez. Bunun yerine büyümenin ancak belirli adımlar dikkatle ve aşama aşama atılır ise gerçekleşeceğini ifade eder. Aile işletmelerinde stratejik planlama yapılırken ise aile sürece dâhil edilmeli ve ailenin stratejik planı yapılmalıdır. Aile planı aile üyelerinin kişisel ve profesyonel amaçlarını gündeme getirir. Ayrıca ailenin amaçları ve önem verdiği konuların dönem dönem gündeme getirildiği bir süreç önerir.²⁴⁷

Aile için stratejik planlama yapılırken dört soru gündeme gelmektedir: (1) Aile neden işletmenin sürdürülmesi konusunda görüş birliğine sahiptir? Örneğin neden işletmeyi satmamaktadır? İşletmenin varlığının devam etmesi aile için ne tür faydalar getirecektir? (2) Aile ve işletme kendisinin ilerleyen yıllarda nasıl görmektedir? Aile, aile üyelerinin gelecekte işletmede aktif olarak çalışmalarını mı yoksa pasif şekilde hissedar olmalarını mı tasavvur etmektedir? Aile, aile üyeleri için işletmeye yan ürün sağlayacak ayrı iş birimlerinin kurulmasını öngörmekte midir? (3) Aile içinde güçlü ve uyumlu ilişkiler nasıl sağlanacaktır, çatışmalar nasıl çözülecektir ve iş uyumu nasıl geliştirilecektir? (4) Ailenin kişisel ve profesyonel amaçlarını gerçekleştirebilmesi için her yıl atılması gereken adımlar neler olacaktır? Bu yıl kuralların (aile işletmesi dışında iş deneyimi talep etmek gibi) tartışılması ve tesis edilmesi için doğru yıl mıdır? Aile düzenli olarak beraber tatiller yapmak gibi aile eğlencelerine başlayacak mıdır?²⁴⁸

Bu sorulara verilecek yanıtlar önemlidir çünkü aile sermayesi işletmeyi diğer işletmelerin dikkate almaları gerekmeyen bir şekilde şekillendirmektedir. Aile üyeleri

²⁴⁶ Nordqvist, Mattias, and Leif Melin. "The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research." *Journal of Family Business Strategy*, Vol.1, No.1, 2010, p.17

²⁴⁷ Ward, p 191

²⁴⁸ Ward, p.192

işletmede beraber ve aynı yerde mi çalışacaklar, yoksa farklı işletmelerde farklı yerlerde mi çalışacaklardır? Aile işletme kaynaklarına ne miktarda ihtiyaç duymaktadır? Daha büyük aile üyelerinin çocukları işletmeyi iyi yönetebilecekler midir? Aile işletmesi stratejisi belirlenirken bu soruların yanıtları verilmelidir.²⁴⁹

Aile ve işletme planlarının bu şekilde bir arada değerlendirilmesi gereği aile işletmeleri için kendine has bir durum ortaya çıkarmaktadır. İş planı ailenin işletmeye olan bağlılığını belirlenmesini gerektirmektedir. Bu bağlılık ise planın aile için umut verici olmasına bağlıdır. Sonuç olarak aile, işletme için yapılan stratejik planı, aile için yapılan stratejik plandan ayrı tutamaz. İkisi birlikte ve eş zamanlı bir şekilde ele alınmalıdır.²⁵⁰

Aile işletmelerinde planlama süreci hem aile hem de işletmeye yön vermesi ve koordine etmesi açısından önemlidir. Planlama süreci ailenin değerleri, ihtiyaçları ve amaçlarını düzeli bir şekilde gözden geçirmesini sağlar. Aile işletmeleri çoğunlukla ailenin işletmeye olan bağlılığının, işletme başarısı üzerindeki kritik öneminin ve bağlılığın nasıl değiştirilebileceğinin farkında değildirler. Hem aile hem de işletmeyi dikkate alan bir paralel planlama süreci ailenin ihtiyaçları ile işletmenin ihtiyaçları arasındaki çatışmanın ortadan kaldırılmasına imkân sağlar. Aile işletmeleri yöneticileri dinamik pazar ortamında başarılı olabilmek için uyguladıkları stratejileri yeniden gözden geçirmek durumundadırlar. Aile işletmelerinde paralel planlama süreci, ailenin dikkatinin işletmeye odaklanmasına ve böylece işletmenin uzun yıllar ve nesiller boyunca hayatta kalmasını sağlayacak stratejiler belirlemesine yardımcı olur.²⁵¹

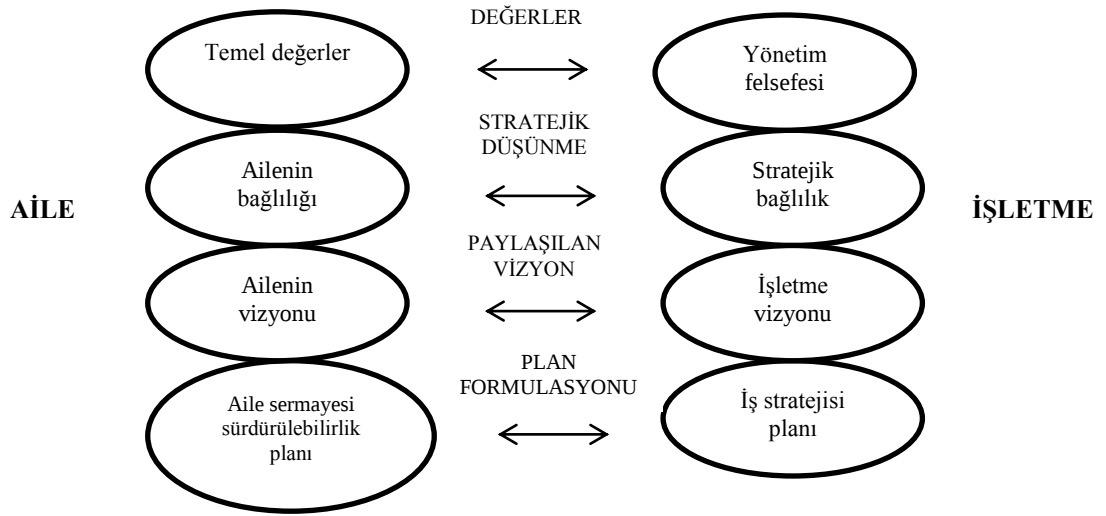
Carlock ve Ward (2001) aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanması için geleneksel iş planı yerine Paralel Planlama Sürecini(PPS) önermektedirler. Bu yaklaşıma göre iş stratejisi geliştirmek yine temel amaçtır ancak bu strateji ailenin ilgi alanları ile ilişkilendirilmelidir. Yazarlar PPS'yi aile ile işletmenin düşünceleri ve faaliyetlerini birleştiren ve dengeleyen bir araç olarak ifade etmektedirler. PPS'nin dört temel öncülü Şekil 3.2'de görülmektedir.

²⁴⁹ Ward, p. 192

²⁵⁰ Ward, p. 192

²⁵¹ Randel S. Carlock, John L. Ward, *Strategic Planning for The Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave Macmillan, China, 2001, p.8

Şekil 3.2. Paralel Planlama Süreci



Kaynak: Randel S. Carlock, John L. Ward, *Strategic Planning for The Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave Macmillan, China, 2001, p.12

Şekil 3.2’de görülen Paralel Planlama Sürecine göre;

1. Aile değerleri ve yönetim felsefesi planlama sürecinin temel dayanağıdır,
2. Stratejik düşünmenin yönetim ekibi için olduğu kadar, aile içinde uygulama alanları vardır.
3. Aile ve işletmenin başarısı ancak paylaşılan vizyon ile mümkündür,
4. Uzun dönemli aile işletmesi başarısı aile ve işletme planlarının yapılmasına bağlıdır.

Paralel Planlama süreci aile ile işletmenin değerleri ve amaçlarını bir arada ele alarak ikisinin geleceğini bir arada şekillendirme çabası olarak ifade edilebilir. Aile işletmelerinde, işletme aileden bağımsız bir yapı olarak ele alınarak planlama yapıldığında kısa vadeli başarılar elde edilse bile, uzun dönemli rekabet üstünlüğü elde etmek mümkün olmayacaktır.

Tablo 3.2’de görülen **Paralel Planlama Sürecine göre aile işletmelerinde** işletme için planlama yaparken hedeflenenler, kabul görmüş stratejik planlamanın hedeflerinden çok farklı değildir ancak Aile Sermayesi Devamlılık Planı çerçevesinde ailenin kendisi ile ilgili dinamiklerin neler olduğunu ve bunların işletme için ne denli önemli olduğunu fark etmesini sağlamak hedeflenmektedir. Aile işletmesinin devamlılığını sağlamak için

aile dinamiklerinin etkin bir şekilde geleceğe yönelik olarak bugünden hazırlanması ve yönetilmesi gerekmektedir.

Tablo 3.2. Paralel Planlama Sürecinin Amaçları

AİLE SERMAYESİ DEVAMLILIK PLANI
Ailenin Bağlılığını Garanti Altına Almak • Ailenin, işletmeye olan bağlılık düzeyinin farkına varmasına yardımcı olmak • Temel aile değerlerini belirlemek • Aile İşletmesi felsefesi üzerinde görüş birliğine varmak • Aile Vizyonu geliştirmek
Aile Katılımını Teşvik Etmek • Çatışmaların doğasını ve kaynaklarını değerlendirmek ve aile içi adalet duygusunu geliştirecek bir model ortaya koymak • Aile toplantılarının önemini anlamak ve aile anlaşmaları geliştirmek
Aile İşletmesinin Gelecekteki Yöneticileri ve Liderlerini Hazırlamak • Yaşam döngüsünün kariyerleri ve yönetim geçişlerini nasıl etkilediğini anlamak • Aile üyesi olan sonraki nesillerin aile ve işletme için liderliğe hazırlanmaları konusundaki zorlukların farkına varmak • Aile kariyeri deneyimlerini destekleyecek sistemler kurmak
Etkili İşletme Sahipleri Geliştirmek • Yaşam döngüsü aşamalarının sahiplik geçişlerini nasıl etkilediğinin farkına varmak • Gelecekte mümkün olabilecek sahiplik yapılarını dikkate almak • Gelecekte işletmenin sahibi olacak kişilerin kabiliyetlerini geliştirecek sistemler kurmak • Finansal ihtiyaçları, miras vergisini ve gelecekteki işletme sahipliğine dair düşünceleri dikkate alan bir miras planı hazırlamak • Etkili bir aile ve işletme kurumsal yönetim sistemi kurmak
İŞ PLANI
İşletmenin Stratejik Potansiyelini Belirleme • İşletmenin finansman, pazarlama ve organizasyon konularındaki içsel kabiliyetlerini değerlendirmek • Gelecekte fırsat ve tehdit oluşturabilecek dış çevre güçlerini anlamak • İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörü ve pazarı analiz etmek • İşletmenin stratejik potansiyelini belirlemek

Alternatif Stratejileri Belirleme

- İşletmenin yenilenme, yeniden formüle edilme veya yeniden yaratılmasına gerek olup olmadığını araştırmak
- İşletme için mümkün olan stratejileri belirlemek
- Strateji seçimini etkileyecek faktörleri belirlemek
- İş stratejisi geliştirirken aile işletmesi olmaktan kaynaklanan benzersiz üstünlüklerden faydalanmak

Stratejik Kararlar ve Yeniden Yatırım Kararlarının Sonuca Bağlanması

- Aile ve işletme planlarının birbiri ile örtüşmesi için gerekli araçları kullanmak
- Yatırım kararları alırken aile ve işletmenin beklentilerini dengede tutmak
- Ailenin bağlılığının yatırım kararları üzerindeki etkisini dikkate almak.

Kaynak: Randel S. Carlock, John L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave Macmillan, China, 2001, p.16

Nordqvist ve Melin (2010) üç aile işletmesinde yaptıkları nitel analiz sonucunda çalışmalarında aile işletmelerinde stratejik planlama sürecinin kendine has özellikleri olduğunu belirtmektedirler. Bu işletmelerde stratejik planlama ve aile planlaması yapılmakta ancak bu iki plan birbirlerine informal bir şekilde entegre edilmekte, etkin bir paralel planlamadan söz edilememektedir. Dolayısı ile aile işletmelerinde stratejik planlamanın yanı sıra aile içinde planlama yapmanın paralel planlama için yeterli olmayacağı, bu iki planın eş zamanlı ve birbiri ile uyumlu bir şekilde yürütüldüğü bir paralel planlama süreci ile başarılı sonuçlar elde edilebileceği belirtilebilir.

Stratejik planlama, aile işletmelerinde aile üyelerinin aile işletmesi amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacak davranışları destekler.²⁵² Örneğin stratejik planlama sürecinde her bir aile üyesinin yeteneklerinin ve bu yeteneklerin işletme amaçları doğrultusunda nasıl kullanılacağının tartışılması üstünlük ve zayıflıkların değerlendirilmesini mümkün kılar ki bu da aile işletmesini başarıya götürecektir. Tersine aile işletmeleri stratejik planlama yapmadıklarında çabalarını nereye yönlendireceklerini ve bu çabaların kendilerine en iyi katkısı nasıl sağlayacağını kestiremezler.

²⁵² Eddleston vd., p. 33

Aile işletmelerinde stratejik planlamanın önemli diğer bir katkısı yönetimin nesiller arasında geçişinde başarı ihtimalini arttırmasıdır. Özellikle ailenin genç üyeleri stratejik planlama sürecine dâhil olduklarında, yönetimin devri aşamasında karşılaşılan bazı problemlerin önüne geçmek mümkün olmaktadır. Mazzola, Marchisio ve Astrachan (2008) sonradan gelen nesillerin yönetimde yavaş yavaş yer almaya başladığı aile işletmelerinde yaptıkları araştırmalarında, yönetimi devralacak olan nesillerin stratejik planlama sürecine dâhil olmalarının, onların işletme ile ilgili örtülü bilgi ve yeteneklere vakıf olmasını sağladığını, kişiler arası iş ilişkilerini geliştirdiğini ve yönetime hazırladığını, böylece yönetimi devralacak nesil için güvenilirlik ve meşruiyet sağladığını belirlemişlerdir. Yönetimi devralacak nesiller stratejik planlama sürecinde işletmenin geçmişi ve geleceği hakkında bilgi sahibi olurlar, aile işletmesinde kabul gören değerler ve normlara vakıf hale gelirler, aile işletmesinin finansal konularda öncelikleri ile ilgili bilgiye sahip olurlar: Böylece işletmenin geleceğine dair ortak vizyon geliştirmek ve yol planı çizmek mümkün olur.²⁵³ Başarılı olmuş işletmelerinin aile değerlerini göz ardı etmeden, çağın bilgisi ve şartlarıyla paralel şekilde aile kültürünün gelişmesine destek veren, işletmeyi odak noktası gören ve bu bağlamda stratejik yönetim tarzlarını ve kuşaklar arası geçiş planlarını oluşturmuş işletmeler olduğu görülmektedir.²⁵⁴ Dolayısı ile yönetim gelecek nesillere devri sürecinin stratejik planlama kapsamında ele alınması başarı ihtimalini arttıracaktır.

Aile servetinin korunması arzusu ve muhafazakâr yaklaşımlar, aile işletmelerinde ihtiyaç duyulan stratejik değişimlerin hayata geçirilmesinin önünde engeller yaratmaktadır. Upton vd. (2001) hızlı büyüyen aile işletmelerinin proaktif hareket eden ve stratejik planlama yapan işletmeler olduğunu ifade etmektedirler. Benzer şekilde Brinckmann vd. (2010) küçük işletmelerin büyüme performansı ile stratejik planlama arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir.²⁵⁵

Aile işletmelerinde stratejik planlamanın önemi 1980’li yıllardan beri ifade edilmekle birlikte günümüzde hala işletmelerde stratejik planlama faaliyetleri etkin bir şekilde gerçekleştirilmemektedir. Ward (1997) aile işletmelerinde kurucunun geçmişte başarı

²⁵³ Pietro Mazzola, Gaia Marchisio, and Joe Astrachan. "Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation." *Family Business Review*, Vol.21, No.3, 2008, p.247

²⁵⁴ Nazan Yelkikalan, Erdal Aydın, “Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi: Türkiye’deki Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt.8, Sayı.2, 2010, p.85

²⁵⁵ Eddleston vd., p. 1179

getiren stratejilere bağı kalmak konusunda ısrarcı olduğu durumlarda stratejik planlama yapılamayacağını ifade etmektedir. Kurucu esnekliğini kaybedebilir ve işletmenin büyümesini engelleyebilir. Ayrıca aile işletmeleri gizliliği tercih ederler, bu nedenle aile ve işletme ile ilgili çok miktarda bilgiyi talep eden stratejik planlama faaliyetlerinden kaçınırlar.²⁵⁶ Dolayısı ile stratejik planlamanın önündeki temel engellerden birisinin yine aile işletmesi olmaktan kaynaklanan aile ile ilgili hususlar olduğu belirtilebilir.

Stratejik planlama, aile işletmeleri için sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir araç olarak ifade edilebilir. Aile işletmeleri aile ile ilgili dinamiklerinde dâhil olduğu bir stratejik planlama süreci ile aileselliği bir fırsata dönüştürüp sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Ancak bunu başarabilmek için stratejik planlama sürecinde aile ve işletme beraber ele alınmalıdır.

3.2.2.4. Strateji Seçimi

Aile işletmelerini, aile işletmesi olmayan işletmelerden ayıran en önemli unsurlardan bir tanesi aile dinamikleridir. Aile dinamikleri, işletmeye nüfuz ederek, işletme ve organizasyonla ilgili pek çok meseleyi etkiler ve böylece aile işletmesine has karakteristik özellikler ortaya çıkar. Dolayısı ile aile dinamikleri, aynı zamanda stratejilerini de etkileyecektir.²⁵⁷

Geçmiş 30 yılda yapılan araştırmalar, aile işletmelerinde başarıyı tesis eden stratejilerin aile işletmesi olmayan işletmelere kıyasla oldukça farklı olduğunu göstermektedir. Ailenin etkisi nedeniyle aile işletmeleri kendilerine has karakteristiklere sahiptirler, izledikleri stratejiler de aile işletmesi olmayan işletmelere kıyasla farklılaşmaktadır.²⁵⁸ Aile işletmeleri değer odaklıdır, finansal amaçların ötesinde amaçlara sahiptirler, güven ve diğergamlığa dayalı gelişen ağları ve uzun dönemli ilişkileri çerçevesinde hareket ederler, pazar başarılarını aile kimliklerine dayalı olarak elde ettikleri marka adı ile sağlarlar ve çoğunlukla uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.²⁵⁹ Bu karakteristikler,

²⁵⁶ Upton vd., p.61

²⁵⁷ Olof Brunninge, Mattias Nordqvist, Johan Wiklund, "Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams", *Small Business Economics*, Vol.29, No.3, 2007, p.298

²⁵⁸ Bernice Kotey, "Goals, management practices, and performance of family SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol 11, No.1, 2005, p.5

²⁵⁹ Astrachan, p.6-7

aile işletmelerinin aile işletmesi olmayan işletmelere göre farklı stratejiler izlemelerine neden olmaktadır.

Aile işletmelerinde ailenin strateji sürecine etkisi en çok uzun dönemli aile ilişkileri, güven, bağlılık ve sorumluluk gibi hususlardan kaynaklanmaktadır. Adams vd. (2004) aile dinamiklerinin amaç belirleme konusunda önemli etkisi olduğunu belirtmektedir. Dyer ve Handler (1994) aile dinamiklerinin işe başlama, iş alanı seçimi, aile üyelerinin işletmedeki sahiplik ve liderliği gibi konularda önemli derecede etkili olduğunu ifade etmektedir. Craig ve Lindsay (2002) aile dinamiklerinin girişimsel faaliyetleri etkilediğini tespit etmişlerdir. Her aile birbirinden farklıdır ve bu farklılık işletme stratejisi konusunda farklı uygulamaları gündeme getirmektedir. Doğum sırası, davranış normlarını etkileyen kültürel faktörler, ailenin psikolojik karakteristikleri (uyum yeteneği, esnekliği, birbirine bağlılığı gibi) gibi faktörler işletmenin pek çok faaliyetinin yanı sıra stratejilerin nasıl belirlendiği ve uygulandığını da etkilemektedir.²⁶⁰

Aile işletmelerinde strateji tipik olarak kuruluş aşamasında, kurucu tarafından belirlenir ve zaman içerisinde stratejiyi değiştirmek konusundaki isteksizlik nedeniyle kuruluş dönemindeki stratejiye sadık kalınır. İşletmenin sahipliği, aynı kişi veya kişilerde uzun dönem kaldığında da faaliyetler aynı değerler, ilgi alanları ve stratejik uygulamalar etrafında devam eder. Zaman içerisinde işletme sahipleri çevresel değişimlerden izole hale gelerek kritik örgütsel ve çevresel değişimleri algılamak ve harekete geçmek konusunda yetersiz kalabilirler.

Aile işletmelerinde, aile ile işletme meselelerinin birbiri ile içiçe geçmesi sonucunda stratejik karar verme konusunda atalet söz konusu olabilmektedir. Örneğin, aile üyesi bir CEO, ailenin huzurunun bozulmaması için nesiller arası devir gibi önemli konularda karar vermeyi erteleyebilir. Schulze vd. (2002) aile işletmelerinde, altruizm ve aile üyesi olmaktan kaynaklanan riskten kaçınma davranışları nedeniyle inovasyon, girişimcilik ve stratejik yenilik gibi stratejik değişim faaliyetlerinde yetersiz kaldığını ifade etmektedirler. Aile işletmeleri alanında; bu tür işletmelerin tutucu (conservative), değişime direnç gösteren, içe dönük ve aile içi çatışmaların tehdidi altında olan, bunun

²⁶⁰ Astrachan, p.10

sonucu olarak da uzun dönem varlığını sürdürmek ve etkinlik konusunda yetersiz kaldıklarını savunan bir akım da vardır.²⁶¹

Aile işletmelerinde üst yönetim kadrosunun özellikleri, strateji belirleme sürecini etkiler. Hambrick ve Mason (1984) üst yönetim kadrosunun değerleri, normları, ilgi alanları gibi özelliklerinin, şirketlerin içinde bulundukları pazar ve müşterilerle ilgili bilgileri nasıl değerlendirdikleri ve dolayısı ile stratejik değişimi gerçekleştirme kapasitelerini etkilediğini belirtmektedir. Aile işletmelerinde genellikle işletmenin sahipliği ve yönetimi aynı kişilerde toplanmaktadır ve çoğunluğu aile üyelerinden oluşan yönetim ekibi benzer değer yargıları ve ilgilere sahip olduklarından stratejik kararlarda konsensus yolu ile verilmektedir.²⁶²

Stinnett ve DeFrain (1985) tarafından 3000 aile üzerinde yapılan araştırmada, “güçlü” ailelerin, aileye ve etkili iletişime yüksek bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir. En başarılı ve uyumlu aile işletmeleri, işletmenin vizyonu konusunda aile üyeleri arasında net ve tutarlı bir çerçeve olanlardır. Bu aile üyeleri arasından işletmenin üst yönetiminde bulunanlar ise aile işletmesinin stratejik davranışı konusunda en çok önem arz edenlerdir.²⁶³

Strateji belirleme, karmaşık çevre koşullarını iyi algılayabilmek ve rekabetin gerektirdiği kaynakları bir araya getirip harekete geçirebilmek becerisine sahip olmayı gerektirmektedir. Liderliğin tek bir kişinin elinde bulunması durumunda, doğru stratejik hamleler yapabilmek için gerekli bu beceriler yetersiz kalabilir. Az sayıda ve benzer değerlere sahip kişiler tarafından yönetilen işletmelerde stratejik değerlendirmeler yapılırken genelde ortak bakış açısı ile hareket edilmektedir. Ancak değişen koşullara uyum sağlayabilmek için üst yönetim kadrosu farklı zihinsel kapasitelere sahip kişilerden oluşturulmalıdır.²⁶⁴

Doncknels ve Frohlich (1991) aile işletmelerinin, aile işletmesi olmayan işletmelere göre riskten daha fazla kaçındıklarını, daha az büyüme odaklı olduklarını, daha az sayıda sosyal ağa ihtiyacı duyduklarını ve daha geleneksel olduklarını belirlemişlerdir. Daily ve Dollinger (1993) ise aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan işletmelerin

²⁶¹ Brunnige vd., pp.296-297

²⁶² Brunninge vd., p.298

²⁶³ Kelly vd., p.35

²⁶⁴ Brunninge vd., p.297

stratejileri arasında önemli farklılıklar tespit etmişlerdir. Miles-Snow tipolojisine göre yaptıkları çalışmalarında aile işletmelerinin daha savunmacı ve fırsatçı stratejiler, diğerlerinin ise daha çok tepkici stratejiler izlediklerini ortaya koymuşlardır. Ancak Daily ve Thomson (1994) yine Miles-Snow tipolojisiye göre aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan işletmelerin stratejilerini karşılaştırdıkları araştırmalarında anlamlı bir farklılık bulamamışlardır.²⁶⁵ Ayrıca aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan işletmeler arasında finansman kaynakları, stratejik konumlanma, yönetim ve yönetim özellikleri, sorunlar ve destek ihtiyacı ve risk alabilme gibi konularda farklılık olmadığı tespit edilmiştir.²⁶⁶

Rue ve Ibrahim (1996) aile işletmelerinin büyüme planı yaparken öncelikle ekipmanlar için ortaklık kurduklarını, ardından pazarlama ve kilit insan kaynakları için amaçlar belirlediklerini ve nihayetinde yeni ürün geliştirme ve üretim tesislerini genişletme çalışmalarına geçtiklerini belirlemişlerdir. Zinger ve Mount (1993) aile işletmelerinin önceliklerini araştırdıkları çalışmalarında, yeni ürün ve servislerin bu işletmeler için öncelikli olmadığını belirlemişlerdir. Ancak Blake ve Saleh (1995) belirsiz çevre koşulları altında faaliyet gösteren aile işletmelerinin bu belirsizlikle baş edebilmek için stratejik yanıt olarak inovatif faaliyetlerinin seviyesini arttırdıklarını tespit etmişlerdir.²⁶⁷

Geçmişte yapılan çalışmalar aile işletmeleri daha çok içsel etkinliğe odaklandıklarını, daha tutucu stratejiler izlediklerini ve küresel pazarlarda daha az yer aldıklarını belirtmektedir.²⁶⁸ Ancak son yıllarda yapılan çalışmalarda aile işletmelerinin giderek dışa açıldıkları ve proaktif stratejiler izlemeye başladıklarını göstermektedir. Carr ve Bateman (2009) dünyanın en büyüklerinden olan 65 aile işletmesinde 20 yılı kapsayan boylamsal bir analiz yaptıkları çalışmalarında; aile işletmelerinin, uluslararası faaliyetlerinin aile işletmesi olmayan işletmelerden bir miktar daha fazla olduğunu ve ailenin kontrolü arttıkça uluslararası faaliyetlerin arttığını, uluslararası piyasalarda konumlanma şekillerinin de aile işletmesi olmayan işletmelerden farklılık arz

²⁶⁵ Gudmundson vd., p.28-29

²⁶⁶ Chrisman vd., p.558

²⁶⁷ Upton vd., p.62

²⁶⁸ Chris Carr, Suzanne Bateman, "International strategy configurations of the world's top family firms.", *Management International Review*, Vol.49, No.6, 2009, pp.733-758

etmediğini tespit etmişlerdir. Bu sonucun aile işletmelerindeki uzun dönemli bakış açısı ve aile sermayesi(patient capital) sayesinde elde edildiğini ifade etmişlerdir.

Kreiser vd. (2006) ise yine boylamsal analiz yaptıkları çalışmalarında uzun ömürlü aile işletmelerinin yaşamlarının farklı dönemlerinde izledikleri stratejiler arasında fark olup olmadığını incelemişlerdir. Araştırmanın örnekleminde yer alan işletmelerin yaşamlarının ilk dönemlerinde finansal olarak tutucu stratejiler izlediklerini, sadece gerektiğinde para harcadıklarını, risk almaktan kaçındıklarını ve karar verirken fazla proaktif davranmadıklarını ancak zaman içerisinde işletme olgunlaştıkça daha dışa dönük ve proaktif stratejiler izlemeye başladıklarını tespit etmişlerdir. Çevresel baskılar işletmeleri zaman içerisinde daha girişimci olmaya ve profesyonel yönetime geçmeye zorlamıştır. Ancak işletmeler bu dönüşümü gerçekleştirirken de güvenlik ve kontrol konularını ön planda tutarak hareket etmişlerdir. Finansal olarak güvenliği sağlayabilmek için aşırı risk almaktan kaçınmışlar, mevcut üretim hatlarında sürekli çeşitlendirme yaparak ekonomik performanslarını düşürmemişlerdir.²⁶⁹

Upton vd. (2001) ise hızlı büyüyen 65 aile işletmesinde yaptıkları araştırmalarında bu işletmelerin çoğunluğunun (%66,2) yüksek-kalite (farklılaştırma) stratejisi izlediklerini, maliyet liderliği (%15,4) ve zaman bazlı stratejilerin (%6,2) daha az seçildiğini belirlemişlerdir. Ayrıca bu işletmeler yeni pazarlara giriş konusunda kendilerini pazarın öncüsü veya ilk takipçiler olarak ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar hızlı büyüyen işletmelerin izledikleri stratejilerle benzer niteliktedir.

Gil vd. (2004) Belçika’da 295 aile işletmesinde yaptıkları araştırmalarında, bu işletmelerin aile ve iş odaklı amaçları kombine ettiklerini, işletmenin büyüklüğü, yaşam dönemi, kaçıncı nesil tarafından yönetildiğine bağlı olarak amaçların farklılaştığını belirlemişlerdir. Bu işletmelerin %39,3’ünün tek bir rekabet stratejisine odaklanmak yerine maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin kombinasyonunu tercih ettiklerini, %18,9’unun farklılaştırma, %14,3’ünün ise maliyet liderliği stratejisini izlediklerini belirlemişlerdir. İşletmelerin %27,5’i ise belirli bir rekabet stratejisi izlememektedir ve Porter’ın arada kalmış (stuck in the middle) olarak adlandırdığı görüntüye sahiptir.

²⁶⁹ Patrick M., Kreiser, et al., "A historical investigation of the strategic process within family firms.", *Journal of Management History*, Vol.12, No.1, 2006, pp.110-111

Arada kalmış bu işletmeler ise aile değerlerini yeterince dikkate almayan, aynı zamanda işletme amaçlarına da yeterince odaklanmayan işletmelerdir.²⁷⁰

Zahra (2005) üretim yapan 209 ABD’li aile işletmesinde ailenin girişimci risk alma davranışı üzerinde etkisini incelemiştir ve aile sahipliği ve ailenin dâhil olma derecesinin girişimci risk alma davranışını desteklediğini belirlemiştir. Ancak CEO’ların uzun dönem işletmenin başında kalmasının özellikle hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda yenilik ve yatırım yapmak konusunda negatif etkisi vardır. Uzun dönem işletmenin başında olan kişi kendi sistem ve süreçlerini kurumsallaştırmakta ve işletmenin adaptasyon ve değişim kabiliyetini azaltmaktadır. Aile sahipliği ise işletmenin hem yerel hem de uluslararası pazarlarda yeni girişimlerini artırmakta ancak stratejik işbirliklerine dâhil olma üzerinde negatif etkide bulunmaktadır. Zahra (2005) bu sonucun aile üyeleri için yeni iş alanları yaratma arzusu nedeniyle yeni yatırımlar yapma arzusunun yüksek olmasından kaynaklandığını, bununla beraber kendi bilgi ve kabiliyetlerini başka işletmelerle paylaşmak konusundaki isteksizlik olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bu işletmelerde bir arada çalışan nesil sayısı arttıkça, işletmenin odağında yenilik yapmanın daha fazla gerçekleştiği görülmektedir. Yeni nesillerin işletmeye dâhil olması yeni bakış açıları, yeni bilgiler ve yeni deneyimler getirmektedir. Ayrıca genç işletmenin yenilikçi faaliyetlerinin yüksek getiri elde etmelerine imkân sağlayacağını ve böylece aile servetinin artacağı düşüncesindedirler.²⁷¹ Bu sonuçlar aile işletmesinin içinde bulunduğu yaşam döneminin işletme stratejileri üzerinde etkili olduğunu bir kez daha göstermektedir.

Aile işletmelerinde yazınında, ailenin strateji seçimi üzerinde etkisi olduğu sıklıkla vurgulanmakla beraber ailenin stratejiler üzerindeki etkisini inceleyen çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Ailenin stratejik seçimler üzerinde ki etkisini açıklayabilmek ve genelleştirilebilecek sonuçlar elde edebilmek için bu konudaki çalışmaların artırılması gerekmektedir.

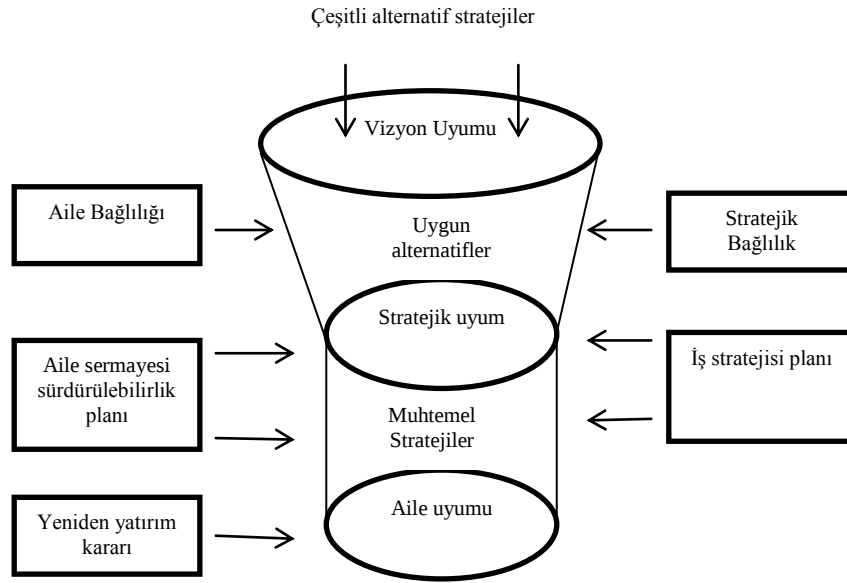
²⁷⁰ Anita Van Gils, Wim Voordeckers, and Jeroen van den Heuvel, "Environmental uncertainty and strategic behavior in Belgian family firms.", *European Management Journal*, Vol. 22, No.5, 2004, pp 593-594

²⁷¹ Shaker A. Zahra, "Entrepreneurial risk taking in family firms." *Family Business Review*, Vol.18, No.1, 2005, pp. 35-37

Ailenin, strateji seçim sürecine dâhil edilmesi gereği günümüzde kabul görmüştür. Carlock ve Ward (2001) aile işletmelerinde strateji belirlenirken Paralel Planlama Süreci Çerçevesinde hareket edilmesini önermektedirler. PPS'nin amacı karşılıklı olarak birbirlerinin ihtiyaç ve amaçlarını destekleyen aile ve iş planlarının belirlenmesidir. Bunu başarmanın yolu strateji belirlerken hem ailenin hem de işletmenin beklentilerini dikkate almaktır. İş planının amacı her zaman olduğu gibi paydaşlar için uzun dönemli ekonomik değer yaratacak stratejilerin belirlenmesidir.²⁷²

PPS'inde aile ve işletme takımlarının karşılıklı olarak stratejik düşünceleri, ortak paylaşılan vizyon üzerinde hem fikir olmalarını sağlar. Paylaşılan vizyona dayalı olarak aile sistemi aile sermayesi sürdürülebilirlik planı, işletme sistemi ise iş stratejisi planı için gerekli planlama faaliyetlerini gerçekleştirir. Nihai strateji seçimi ise aile üyesi işletme sahiplerinin yeniden yatırım kararlarını belirler. Şekil 3.3'de PPS'ne göre stratejinin nasıl belirleneceği görülmektedir.

Şekil 3.3. Paralel Planlama Süreci Çerçevesinde İş Stratejisinin Seçimi



Kaynak: Randel S. Carlock, John L. Ward, *Strategic Planning for The Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave Macmillan, China, 2001, p.14

²⁷² Carlock ve Ward, p.13

Aile işletmeleri yöneticileri için stratejik yönetim kapsamında doğru stratejileri belirleyip rekabet üstünlüğü elde edebilmenin temel şartlarından birisi de aile işletmelerinin kendine has dinamikleri olduğunun farkına varmaktır. Aile ile işletmenin beklentilerini dengeli bir şekilde karşılamayı hedefleyen stratejiler işletmelerin sürdürülebilmesine katkı sağlayacaktır.

Buna göre aile işletmelerinde strateji seçiminin sadece objektif kriterlere göre değil, ağırlıklı olarak sübjektif kriterlere göre yapıldığı idae edilebilir. Dolayısı ike ailenin işletmenin stratejik yönelimi üzerindeki etkisi, hangi değerlerin uzun dönemliliğe katkı sağladığı gibi başlıklar aile işletmelerini daha iyi anlamak ve tanımlayabilmek açısından önem arz etmektedir.

3.2.2.5. Aile İşletmelerinde Stratejilerin Uygulanması

Stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için ailenin iki tür ilişkiyi iyi bir şekilde ele alması gerekmektedir. Bunlar aile üyelerinin kendi aralarındaki ilişkiler ve aile üyeleri ile profesyoneller arasındaki ilişkilerdir.

Aile işletmelerine işletmelerinde aile üyelerinin yönetime katılımı ve kurucunun rolü konusu ise bunların ötesinde önem arz etmektedir. Aile üyelerinin, işletmeye aile üyesi yöneticiler olarak nasıl dâhil oldukları ve bu sorumluluklarının kurucu tarafından nasıl belirlendiği bu kişilerin aile işletmesine olan bağlılıklarını etkilemektedir. Sosyal konstrüktivizm, sosyal süreçlerin aynı sosyal grubun üyelerini kendilerini nasıl tanımladıklarına dair önemli modellerin oluşmasını sağladığını belirtmektedir. Grubun üyeleri arasındaki sosyal etkileşimler, ortak öğrenmeye neden olmaktadır. Aile işletmelerinde de, aile üyeleri kurucunun stratejik eğilimini anlama eğilimindedirler ve kurucunun inançlarına bağlılığın ne kadar güçlü olacağı, kurucunun işletmede strateji süreçlerini nasıl harekete geçireceği ve yönlendireceği ile ilgilidir.²⁷³

Aile işletmelerinde; aile, yönetim ve sahipliğin bir arada olması nedeniyle değerler daha fazla önem arz etmektedir. Aile işletmesi olmanın doğası gereği aile ile iç içe geçmiş olan güçlü aile değerleri işletmeye de aktarılmaktadır. Bu nedenle ailenin değer sistemi ile işletmenin değer sistemi genellikle benzer olmaktadır. Aile değerlerini ne kadar içselleştirmiş ise, işletmede de kabul gören ve görmeyen davranışlar da o denli

²⁷³ Kelly vd., p.28

belirgindir. Ailenin değer sistemi; işletme stratejisi, örgüt yapısı, kurum kültürü, sahiplerin işletmeye bağlılığı ve liderlik stili gibi oldukça önemli meselelerde belirleyici bir etkidir.²⁷⁴ Değerler bir kurumda kabul gören ve görmeyen davranışların belirlenmesi açısından önemlidir.²⁷⁵ Bu yönüyle değerler aile işletmelerinde stratejiler hayata geçirilirken de belirlilik sağlayan bir unsurdur.

İşletmeye ve aileye yol gösteren, aile ile işletme ilişkilerinin kurumsallaşmasını gözeten; aile anayasaları, aile konseyleri, aile meclisleri ve stratejik gelişim planları gibi birçok düzenlemeler yapılmaktadır. Fakat yapılan çalışmalar göstermektedir ki, aile işletmelerinde yaşanan sorunların çözümünde yalnız rasyonel tedbirler işletmeyi tek başına sürdürülebilir başarıya taşıyamamaktadır.²⁷⁶

Ailenin değerleri, ilkeleri, normları ve kültürel dokusu etrafında şekillenen kurum kültürü ve değer yargıları işletmeye katılacak sonraki kuşak ve çalışanlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Adalet, şeffaflığa, adil yönetim anlayışına, hakkaniyete, dürüstlüğü atıf yapan kurum kültürü ve değerleri sonraki kuşakta aidiyet duygusunun gelişmesinde önemli bir yere sahiptir.²⁷⁷

Ward (2008) aile işletmelerinin sadece problemleri aile ilişkilerinden oluşan işletmeler olmadıklarını, çeşitli özel rekabet üstünlüklerine sahip olduklarının artık yapılan çalışmalarla ispatlandığını belirtmektedir. Ward bu sonucun altında yatan en önemli nedenin ise bu işletmelerin değer odaklı olmaları olarak belirtmiştir. Güçlü, farklı ve önemsenen değerler, aile işletmelerinin yönünü ve kendilerini nasıl anlamlandırdıklarını belirlemektedir.²⁷⁸

Aronoff ve Ward (2000) aile işletmelerinde güçlü bir örgüt kültürü oluşturan ve sağlıklı bir aile kültürü oluşumunu da destekleyen değerlerin birbiri ile örtüşmesi durumunda çeşitli hayati öneme sahip sinerjilerin ortaya çıktığını belirtmektedirler. Yazarlara göre aile işletmelerinde değerlerin gücü çeşitli süreçlere olan etkilerinden kaynaklanmaktadır. Bunlar kurum kültürünün temelinde yer almaları, karar verme

²⁷⁴ Gersick vd, 1997

²⁷⁵ Lucia, Ceja, Josep Tàpies, "Corporate values guiding the world's largest family-owned businesses: a comparison with non-family firms", *IESE Business School*, No. D/916, 2011, p.3

²⁷⁶ Yelkikalan ve Aydın, s.90

²⁷⁷ Yelkikalan ve Aydın, s.90

²⁷⁸ Josep Tàpies, Maria Fernandez, "Values and longevity in family business: Evidence from a cross-cultural analysis", *IESE Research Papers from IESE Business School*, No. 866, 7/2010

sürecine bir şablon oluşturmaları, yüksek performans için ilham vermeleri, uzun dönemli ve sebatlı bir bakış açısı sağlamaları, sermayenin maliyetini düşürmeleri, geleneksel düşünme tarzına meydan okumaları, değişime adaptasyon sağlamaları, stratejik planlamaya katkıları, stratejilerin hayata geçirilmesine etkileri, çalışanların işe alınması ve alıkonmaları sürecine etkileri ve yapılan işi anlamlı kılmalarıdır.²⁷⁹ Aile işletmelerinde değerlerin belki de en önemli fonksiyonu, hem aile hem de işletme için önemli olan hususları göstermesi, karar vermeyi kolaylaştırması, yol gösterici olması ve güçlü bir bağlılık yaratmasıdır.²⁸⁰

Yönetim kurulu “şirketin kontrol sisteminin en üst noktası” olarak tanımlanabilir. Çoğu aile işletmesi işletme sahipleri tarafından yakın kontrol altında tutulmakta ve dolayısı ile işletme sahiplerinin işletmenin içsel süreçleri ile doğrudan ve detaylı bilgisi vardır. Sonuç olarak, özellikle küçük ve orta ölçekli aile işletmesinde yönetim kurulunun kontrol fonksiyonuna daha az ihtiyaç duyulmaktadır ve yönetim kurulları genellikle kâğıt üzerinde var olmaktadır.²⁸¹

Aile işletmelerinde, aile ile işletme arasındaki duygusal bağın sonucu olarak yönetim kurullarına aile dışı üyeleri dâhil etmek konusunda isteksizlik vardır. Pek çok araştırması aile işletmelerinde, bağımsız üyelerinde dâhil olduğu aktif yönetim kurullarının önemini vurgulamaktadır ancak çalışmalar aile işletmelerinde yönetim kurullarının aile üyeleri, onların yakın akrabaları ve/veya yakın arkadaşlarından oluştuğunu göstermektedir.²⁸²

Aile işletmeleri yazınında uzun zamandan beri yönetim kurullarında aile dışı üyelerin bulunmasının işletmenin stratejik yönelimini iyileştireceği ifade edilmektedir. Aile dışı üyelerin öneri, deneyim ve dışsal etki yolu ile yönetimi olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmektedir. Ward (1991) aile işletmelerinde yönetim kurullarının yasal zorunluluk nedeniyle oluşturulmuş yapıların ötesine geçip etkin şekilde kullanılmaları ile pek çok avantaj elde edeceklerini ifade etmektedir. Ward ve Handy (1988) aile dışı üyelerden

²⁷⁹ Tapias ve Fernandez, 2010

²⁸⁰ Matti Koiranen, “Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms”, *Family Business Review*, Vol.15, No. 3, September 2002, p.175–187

²⁸¹ Brunnige vd., p.297

²⁸² Olof Brunninge, Mattias Nordqvist, "Ownership structure, board composition and entrepreneurship: Evidence from family firms and venture-capital-backed firms", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 10, No.1/2, 2004, p.88

oluşan yönetim kurullarının aile işletmelerine değer katacağı yönündeki hipotezlerini doğrulamışlardır. Benzer şekilde Schwartz ve Barnes (1991) aile işletmelerinde CEO'ların bağımsız yönetim kurulu üyelerine yönelik tutumlarını ölçtükleri çalışmalarında bağımsız üyelerin işletmeye değer kattığını ve fayda sağladığını tespit etmişlerdir. Hatta yönetim kurullarında aile dışı üyelerin sayısı arttıkça durumun iyileştiğini, aile üyelerinin sayısı arttıkça da kötüleştiğini tespit etmişlerdir. Bağımsız üyeler önyargısız bakış açıları, yönetime yaptıkları hesap verme baskısı ve farklı bağlantılar sağlayabilmeleri sayesinde önemli fayda sağlamaktadırlar. Ancak Schwartz ve Barnes (1991) bu noktada yönetim kuruluna aile dışı üye seçerken çok dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bağımsız üyelerin işletmeler katkı sağlayabilmeleri için geçmişleri ve yeterlilikleri konusu dikkatle incelenmelidir.²⁸³

Araştırmalar aile işletmelerinin yönetim kurullarındaki bağımsız üyeleri çok önemli konularda değerli katkılar yapabileceğini göstermektedir. Örneğin, şirketin yönetimini devralacak CEO'nun planlanması sürecinde aile dışı üyeler, aile mantığı ile işletme mantığı arasında köprü görevi görmektedir. Bazı araştırmacılar, aile dışı üyelerin aile kaynaklı çatışmaları çözmek konusunda fayda sağladığını ifade ederken, bazıları da bağımsız üyelerin aile ile ilgili meselelere dâhil edilmesine şiddetle karşı çıkmaktadırlar. Özetle aile dışı bağımsız üyelerin, aile işletmelerine değer kattığına dair önemli bulgular vardır.²⁸⁴

Farklı bilgi kaynakları ve yorumlama tekniklerine sahip aile dışı üyelerin dahil olduğu yönetim kurullarında, iş çevresi, işletmenin kendisi, pazar, rakipler ve operasyonlarla ilgili farklı bilgi kaynaklarına ulaşma imkanı doğmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin stratejik karar verme sürecinde etkinliğini artırmaktadır.

Brunninge vd. (2007) özellikle KOBİ niteliğindeki ve yakın kontrol altında tutulan aile işletmelerinin, stratejik değişime kapalı olduklarını, ancak yönetim kurulları ve üst yönetim ekibinde aile dışından temsilcilerin yer almasının işletmelere değer kattığını, risk alma kapasitesinin arttığını, çevreye ilişkin daha fazla bilgi sahibi olunacağını, farklı bakış açıları ile değerlendirme yapma imkanı sağlayacağını, bunun sonucu olarak ta bu tür işletmelerin stratejik değişimlere daha açık olacaklarını tespit etmişlerdir. Bunun yanında yönetim kurullarına dışarıdan bağımsız üyelere yer vermek dışında üst yönetim

²⁸³ Brunninge ve Nordqvist, p.88

²⁸⁴ Brunninge ve Nordqvist, p.89

ekibinin sayısını arttırmanın da stratejik yenilik yapma konusunda fayda sağlayacağını belirtmektedirler.

Ancak aile dışı üyelerin yönetim kurullarında yer almasının olumsuz yanları da bulunmaktadır. Jonovic (1989) yönetim kurulunu yönetmenin karmaşık bir görev olduğunu, önemsenmesi gerektiğini ve dikkatli planlama ve zaman gerektirdiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Ford (1988) aile dışı üyelerin genellikle aile işletmesinin kaynakları ve yeterlilikleri konusunda bilgi sahibi olmadığını belirtmektedir. Ayrıca işletme sahiplerinin de işletmenin kontrolünü başkalarına devretmek konusunda isteksiz olduklarını belirtmektedir. Ford (1988) yaptığı ampirik çalışmada, aile dışı üyelerin literatürde vurgulandığı kadar etkili olmadığını tespit etmiştir ve aile dışı üyelerin kurulların etkinliğini azalttığını belirtmektedir.²⁸⁵

Aile dışı kurul üyeleri, kurulun görevlerini aile üyelerine göre çok farklı olarak değerlendirebilmektedirler. Aile üyeleri kurul üyeliğini kendi yönetsel sorumluluklarının devamı olarak görürken, aile dışı üyeler tamamen yönetim faaliyetlerinden farklı ve onu tamamlayıcı faaliyetler olarak görebilirler. Aile dışı üyeler işletmenin günlük faaliyetlerine odaklanmazlar ve şirket için mümkün olabilecek stratejik alternatifleri daha dikkatle değerlendirirler. Sahip oldukları deneyimler yeni bakış açıları ve fikirler geliştirmelerini sağlayabilir ve böylece farklılık yaratabilirler.²⁸⁶

3.2.2.6. Aile İşletmelerinde Stratejik Kontrol

Aile işletmelerinin amaçları, stratejileri ve yapıları kendilerine has özellikler taşıdığına göre, stratejik kontrol ve performans değerlendirme konusunda da farklılıkları söz konusu olacaktır. Kontrol ve performans değerlendirme, işletmenin amaçlarına göre yapıldığına göre aile işletmelerinin amaçları ve hedefleri doğrultusunda kontrol sistemleri kullanmalıdırlar. Ancak aile işletmelerinde stratejik değerlendirme ve kontrol konusunda hem durum tespiti hem de öneriler anlamında yeterli çalışma bulunmamaktadır.²⁸⁷

Schachner vd. (2006) genellikle işletme sahibi tarafından yönetilmekte olan aile işletmelerinin daha merkezi yapıya sahip olduklarını ve formal performans yönetim sistemlerinin daha az kullanıldığını göstermişlerdir. Eddleston vd. (2008)'de benzer

²⁸⁵ Brunninge ve Nordqvist, p.89

²⁸⁶ Brunninge vd., p.297

²⁸⁷ Sharma vd., p.17

şekilde aile işletmelerinin formal izleme ve kontrol sistemlerini daha az kullandıklarını tespit etmişlerdir.²⁸⁸

3.3. TÜRKİYE’DE AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Türkiye’de aile işletmelerinde stratejik yönetim konusunda sınırlı sayıda çalışma sözkonusudur. Alaylıoğlu (2006) Türkiye’de 102 aile işletmesi üzerinde yaptığı bir çalışmada aile işletmelerinin ne yeterince aile odaklı, ne de yeterince iş odaklı olduklarını tespit etmiş, aile işletmelerinin yarından fazlasının stratejik yönetim anlayışına sahip olduğunu ve stratejik yönetim yaklaşımına sahip olan aile işletmeleri ile olmayan işletmelerinde aile odaklı veya iş odaklı olma düzeyleri arasında farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Başer ve Arıcı (2006) ise, Antalya Bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren 6 işletmede yaptıkları araştırma sonucunda aile işletmelerinde stratejik yönetim ve rekabet stratejilerinin tanındığını ancak aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan işletmeler arasında uygulanan rekabet stratejileri açısından farklılık bulunmadığını tespit etmişlerdir. Görüldüğü gibi Türkiye’de aile işletmelerinde stratejik yönetim konusunda yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır ve bu alan araştırmaya oldukça açık bir alan olarak araştırmacıların ilgisini beklemektedir.

Aile işletmelerinin performanslarını yükseltmeleri için önerilerde bulunabilmek için öncelikle iki alanda araştırmaların yapılması önemlidir. Birinci olarak stratejik yönetim sürecinde aile işletmelerini, aile işletmesi olmayan işletmelerden ayırt eden hususlar belirlenmelidir. Farklılıkların tespit edilmesi, farklılıkların altında yatan nedenlerinde belirlenmesini sağlayacaktır. Böylece performansı olumlu etkileyen farklılıkları güçlendirmek ve onlardan maksimum faydayı elde etmek aynı zamanda performansı olumsuz etkileyen farklılıkları da tespit edip, bunların etkilerini minimize etmek mümkün olacaktır.²⁸⁹

İkinci olarak aile işletmeleri de kendi içlerinde yüksek ve düşük performanslı işletmeler olarak kıyaslanmalıdır. Kıyaslamaya dayalı çalışmalar ile aile işletmelerinde stratejik yönetim sürecine ailenin etkisi anlamak konusunda fayda sağlayacak, yüksek

²⁸⁸ Moog, Mirabella ve Schlepphorst, p.99

²⁸⁹ Sharma vd., p.5

performanslı aile işletmeleri ile düşük performanslı aile işletmelerinin dinamikleri tespit edilebilecektir.²⁹⁰

Aile işletmelerinde stratejik yönetim konusunda üzerinde en çok durulan konulardan bazıları stratejik yönetim uygulamalarının performans üzerindeki etkisi, aile işletmesi olmanın bir takım konularda rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığı, hatta aile işletmesi olmanın başlı başına bir stratejik avantaj olup olmadığı konularıdır. Ayrıca aile işletmesinin stratejik yönetim sürecinin hangi aşamalarında, ne tür farklılıklar yaratacağı, aile işletmelerinde başarıyı artıracak bir takım stratejilerin, uygun sistem veya yapıların olup olmadığı dikkat çeken konulardır.

²⁹⁰ Sharma vd., p.5

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE AİLENİN STRATEJİK YÖNETİM FAALİYETLERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Aile işletmeleri uluslararası, ulusal ve yerel ekonomilerin temel taşıdır. Aile işletmelerinin global gayri safi hasılanın %70 ile 90'ını yarattıkları tahmin edilmektedir. Dünya çapında faaliyet gösteren şirketlerin bile büyük çoğunluğu aile işletmeleri olarak tanımlanabilmektedir. ABD'deki işletmelerin %96'sı, İtalya'da %99'u, İspanya'da %80'i, İngiltere'de %75'i ve İsviçre'de %90'ı aile şirketleridir. Türkiye'deki aile işletmelerinin, toplam işletmeler içindeki oranının ise %90'ın üzerinde olduğu ifade edilmektedir.

Aile işletmelerinin ekonomik sistem içerisinde arz ettikleri öneme paralel olarak, bu tür işletmelerin işleyişini ve dinamiklerini anlamaya yönelik olarak ortaya çıkmış geniş bir aile işletmeleri literatürü söz konusudur. Araştırmacılar aile işletmelerinin kendine has özellikleri olan ekonomik birimler olduğu konusunda görüş birliği içerisinde. Aile işletmeleri literatürü uzun süre aile işletmelerini, aile işletmesi olmayan işletmelerden farklı kılan özellikleri tespit etmeye odaklanmıştır. Ancak bu yaklaşım, her biri kendisine has özellikleri olan ailelerin sahip oldukları aile işletmelerinin tek bir kategori altında ele alınmasına neden olmuş ve zaman içerisinde bu yaklaşımın yetersiz olduğu görülmüştür. Günümüzde aile işletmeleri literatürü, aile işletmelerini kendi içerisinde farklı kılan özellikleri itibarı ile ele almanın önemi üzerinde durmaktadır. Bunun nedeni her bir aile işletmesinin, işletmenin kurucusu ve onun ailesinin sahip olduğu farklılıklar nedeni ile kendine has özellikleri olan bir yapı olduğunun kabul görmesidir. Buna paralel olarak aile işletmesinin tanımının kapsamı değişmiş ve inceleme konuları da

farklılaşmaya başlamıştır. Bu çalışmada da aile işletmeleri kendi içerisinde belirli özellikler itibarı ile farklılıkları kapsamında ele alınacaktır.

Günümüzün iş dünyasında işletmelerin kâr elde etmekten sonra gelen amaçları varlıklarını uzun vadede sürdürebilmektir ve işletmelerin uzun süre yaşayabilmeleri de sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmelerine bağlıdır. Bu noktada işletmelerin yardımlarına koşan ise “stratejik yönetim”dir. Stratejik yönetim işletmelere bu amaçlarına ulaşabilmeleri için, tüm süreçlerde uygulanması gerekenler ile ilgili öneriler sunar. Değişim hızının ve belirsizlik ortamının artması, rekabet etme zorunluluğu, tüm işletmeler için olduğu gibi aile işletmeleri içinde stratejik yönetimi zorunlu hale getirmiştir. Geleneksel yönetim uygulamaları, belirsizlik ortamında ayakta kalabilmeleri ve rekabet etmelerine imkân sağlamamaktadır. Ayrıca aile işletmelerinin günümüzdeki en önemli sorunlarından birisi kuşaklar arası geçişin ve yönetimin devrinin sağlanamaması nedeniyle uzun ömürlü olamamalarıdır. Stratejik yönetimin işletmelere en önemli katkısı belirsizlik ortamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi yolu ile işletmelerin uzun dönemli olarak hayatta kalmalarını sağlamaktır. Bu husus aile işletmeleri için stratejik yönetimi daha önemli hale getirmektedir.

Aronoff (1997) stratejik değişimi benimseyen ve genç kuşakları bu stratejik değişim sürecinde birer kaynak olarak gören aile işletmelerinin başarılı olma ihtimalinin, değişimi geleneksel yöntemlerle gerçekleştirmeye çalışan aile işletmelerine göre çok daha fazla olduğunu belirtmektedir.²⁹¹ Dolayısı ile stratejik yönetimin günümüzde aile işletmeleri için hayati önem arz ettiğini belirtmek mümkündür. Bu nedenle, araştırmanın temel konusu aile işletmelerinde stratejik yönetim olarak belirlenmiştir ve araştırmanın amacı aile işletmelerinde ailenin stratejik yönetim faaliyetleri üzerine etkisini incelemektir.

²⁹¹ Aronoff, Craig E. "Megatrends in family business." *Family Business Review*, Vol.11, No.3, 1998, p.183

Bu kapsamda araştırmanın alt amaçları şöyle sıralanabilir:

1. Ailenin, işletmenin stratejik planlama çalışmaları üzerindeki etkisinin incelenmesi,
2. Ailenin, işletmenin stratejik yönelimi üzerindeki etkisinin incelenmesi,
3. Aile işletmelerinde stratejik planlama çalışmalarının performans üzerindeki etkisinin incelenmesi,
4. Aile işletmelerinde stratejik yöneliminin performans üzerindeki etkisinin incelenmesi.

4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Araştırmanın sınırlarını aşağıdaki şekilde belirtilebilir:

- Araştırma alanı, Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve en az 20 yıl önce kurulmuş olan sanayi işletmeleriyle sınırlı tutulmuştur. Zaman ve bütçe kısıtları nedeniyle diğer bölgeler araştırma kapsamına dâhil edilememiştir.
- Anket, işletmelerde aileyi temsil eden en üst düzey pozisyonlardaki kişilere uygulanmıştır. Her işletmeden bir kişiye anket uygulanmıştır.
- Verilerin tek bir organize sanayi bölgesinde ve her bir işletmede tek kişiden toplanmış olması genelleştirilmesini güçleştirmektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve kuruluş yılı 1993 ve öncesi olan sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmeleri için en önemli başarı kriterlerinden birisi de sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır. Stratejik yönetim, işletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik çabaları içermektedir. Bu çalışmanın kapsamında aile işletmelerinde ailenin stratejik yönetim faaliyetlerine olan etkisi araştırılmak istenmektedir. Aile işletmelerinde birinci kuşak işletmelerde doğrudan girişimcinin etkisi söz konusu iken, aile özellikle ikinci neslin işletmeye dâhil olması ile daha fazla etkili hale gelmektedir. Bu nedenle araştırmanın evreni 20 yıl ve

uzun süredir varlığını devam ettirebilen aile işletmeleri olarak belirlenmiştir. Böylelikle araştırmanın sorularına, en azından birkaç neslin bir arada çalıştıkları aile işletmelerinden elde edilen veriler ile yanıt aranmak hedeflenmiştir.

2012 verilerine göre 1.582.427 \$'lık ihracat ile Türkiye'de 12. sırada²⁹² olan Kayseri ili, sosyo-gelişmişlik düzeyi sıralamasında 10. Sırada²⁹³ yer almaktadır. Türkiye'de sanayi şehirlerinden birisi olarak ifade edilen Kayseri'den 2012 yılı itibarı ile İstanbul Sanayi Odasının ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde 12 işletme, ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde ise 18 sanayi işletmesi yer almaktadır.²⁹⁴ URAK İller Arası Rekabetçilik Endeksine göre Kayseri 2009-2010 yılı için genel sıralamada 12. sırada yer alırken, Markalaşma Becerisi ve Yenilikçilik Alt endeksinde 4. sırada, Ticaret Becerisi ve Üretim Potansiyeli Alt Endeksinde ise 14. sırada yer almaktadır.²⁹⁵ Kayseri'deki işletmelerin %3'ü büyük ölçekli işletme iken, %97'si KOBİ niteliğindeki işletmelerdir.²⁹⁶ Buna göre Kayseri'nin gelişmiş bir sanayiye sahip olduğu ve Türkiye için önemli imalat merkezlerinden birisi olduğu ifade edilebilir. Bu bilgiler ışığında tez çalışmasının uygulamasının Kayseri ilinde yapılması uygun görülmüştür.

Araştırmanın evreninin Kayseri Organize Sanayi Bölgesi olarak seçilmesinin temel nedeni ise Kayseri'de araştırmanın kriterlere uyan işletmelerin bu bölgede yer almasıdır. Kayseri Organize Sanayi Bölgesi, Bakanlar Kurulu'nun 29.03.1973 tarih ve 7/6177 sayılı kararı ile kurulmuş ve 1976 yılında İl Özel İdaresi, Sanayi Odası ve Sanayiciler Derneği'nin katılımı ile Müteşebbis Kurul oluşturulmuştur. 2012 yılı verilerine göre Kayseri Organize Sanayi Bölgesi 24 milyon m2 alana sahip, 900'ün üzerinde işletmenin yer aldığı, 50 bin kişinin istihdam edildiği bir organize sanayi bölgesidir.²⁹⁷

Araştırmanın ana evrenini Kayseri Organize Sanayi Bölgesi firma listesinde yer alan ve 1993 yılından önce kurulmuş olan 223 işletme oluşturmaktadır. Ankete yanıt verecek kişiler aile işletmesinin sahibi veya ortaklarından olan ve aynı zamanda işletmenin yönetiminde yer alan kişiler olarak belirlenmiştir. Bu pozisyondaki kişilere ulaşmanın

²⁹² <http://www.tuik.gov.tr/ilGostergeleri/iller/KAYSERI.pdf>, erişim tarihi 20.12.2013

²⁹³ <http://ekutup.dpt.gov.tr/bolgesel/dincerb/ilce/2.pdf>, erişim tarihi 20.12.2013

²⁹⁴ www.iso.org.tr, erişim tarihi 20.12.2013

²⁹⁵ [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey_tr_finansalhizmetler_rekabetcilikendeksi_290411.pdf)

[Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey_tr_finansalhizmetler_rekabetcilikendeksi_290411.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey_tr_finansalhizmetler_rekabetcilikendeksi_290411.pdf), erişim tarihi 20.12.2013

²⁹⁶ <http://www.kayso.org.tr/folders/18480/categorial1docs/12234/Neden%20Kayseri%20TR.pdf>, erişim tarihi 20.12.2013

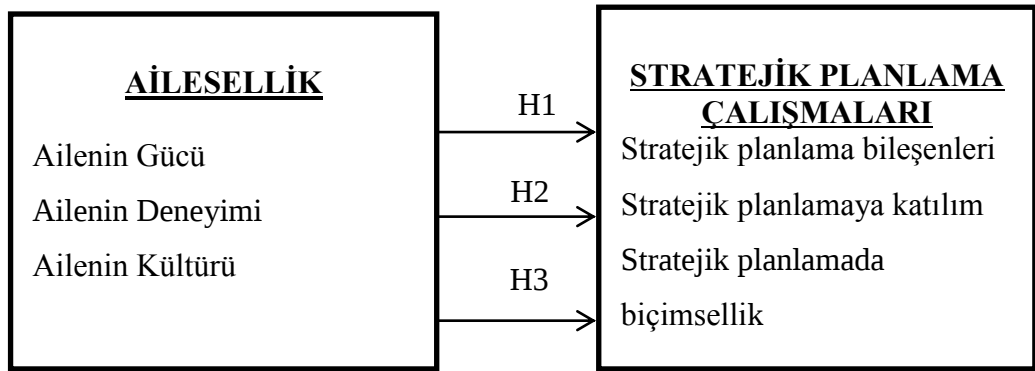
²⁹⁷ <http://kayseriosb.org/>, erişim tarihi: 20.12.2013

güçlüğü nedeni ile ihtimalli örnekleme yerine ihtimalsiz örnekleme metotlarından kolayda örnekleme yoluna gidilmiştir. Ana evreni oluşturan 223 işletmeye telefon aracılığı ile ulaşılmış ve araştırmaya katılmayı kabul eden işletmeler örnekleme dâhil edilmiştir. Veriler bizzat araştırmacının kendisi ve anketörler aracılığı ile yüz yüze görüşme tekniği ile toplanmıştır. Ana kütleyi oluşturan 223 işletmeden 96'sı araştırmaya katılmayı kabul etmiş ve anketi cevaplandırmıştır.

4.3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında test edilecek modeller ve hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Model 1: Aileselliğin Stratejik Planlama Çalışmalarına Etkisi



Hipotez 1: Aileselliğin, stratejik planlama bileşenleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1a. Ailenin gücünün, stratejik planlama bileşenleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1b. Ailenin deneyiminin, stratejik planlama bileşenleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1c. Ailenin kültürünün, stratejik planlama bileşenleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Aileselliğin, stratejik planlamaya katılım üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2a. Ailenin gücünün, stratejik planlamaya katılım üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2b. Ailenin deneyiminin, stratejik planlamaya katılım üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2c. Ailenin kültürünün, stratejik planlamaya katılım üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

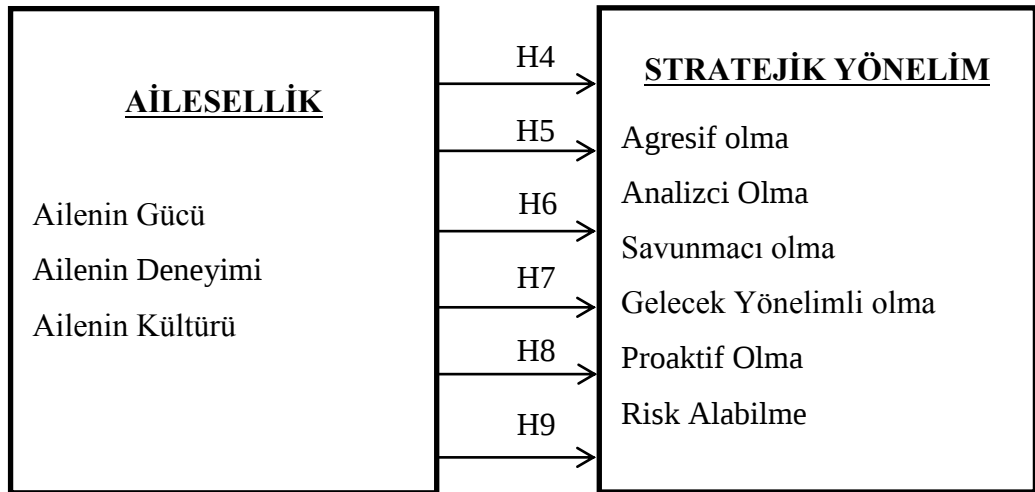
Hipotez 3: Aileselliğin, stratejik planlamanın biçimselliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3a. Ailenin gücünün, stratejik planlamanın biçimselliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3b. Ailenin deneyiminin, stratejik planlamanın biçimselliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3c. Ailenin kültürünün, stratejik planlamanın biçimselliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Model 2: Aileselliğin Stratejik Yönelime Etkisi



Hipotez 4: Aileselliğin, stratejik yönelim boyutlarından agresif olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4a. Ailenin gücünün, stratejik yönelim boyutlarından agresif olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4b. Ailenin deneyiminin, stratejik yönelim boyutlarından agresif olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4c. Ailenin kültürünün, stratejik yönelim boyutlarından agresif olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 5: Aileselliğin, stratejik yönelim boyutlarından analizci olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 5a. Ailenin gücünün, stratejik yönelim boyutlarından analizci olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 5b. Ailenin deneyiminin, stratejik yönelim boyutlarından analizci olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 5c. Ailenin kültürünün, stratejik yönelim boyutlarından analizci olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 6: Aileselliğin, stratejik yönelim boyutlarından savunmacı olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 6a. Ailenin gücünün, stratejik yönelim boyutlarından savunmacı olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 6b. Ailenin deneyiminin, stratejik yönelim boyutlarından savunmacı olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 6c. Ailenin kültürünün, stratejik yönelim boyutlarından savunmacı olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 7: Aileselliğin, stratejik yönelim boyutlarından gelecek yönelimli olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 7a. Ailenin gücünün, stratejik yönelim boyutlarından gelecek yönelimli olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 7b. Ailenin deneyiminin, stratejik yönelim boyutlarından gelecek yönelimli olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 7c. Ailenin kültürünün, stratejik yönelim boyutlarından gelecek yönelimli olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 8: Aileselliğin, stratejik yönelim boyutlarından proaktif olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 8a. Ailenin gücünün, stratejik yönelim boyutlarından proaktif olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 8b. Ailenin deneyiminin, stratejik yönelim boyutlarından proaktif olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 8c. Ailenin kültürünün, stratejik yönelim boyutlarından proaktif olma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

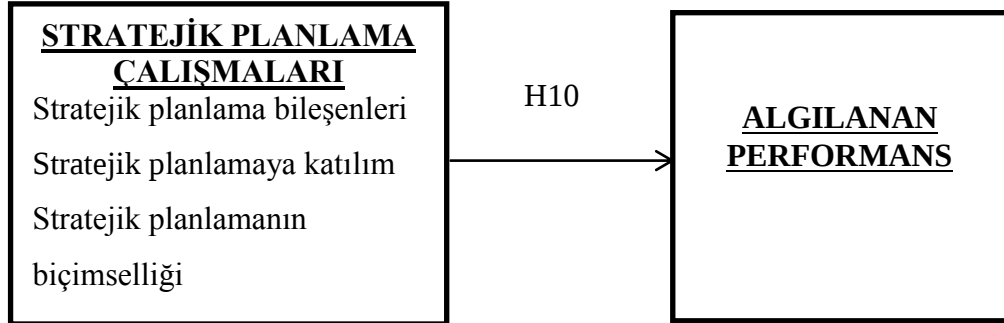
Hipotez 9: Aileselliğin, stratejik yönelim boyutlarından risk alabilme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 9a. Ailenin gücünün, stratejik yönelim boyutlarından risk alabilme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 9b. Ailenin deneyiminin, stratejik yönelim boyutlarından risk alabilme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 9c. Ailenin kültürünün, stratejik yönelim boyutlarından risk alabilme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Model 3: Stratejik Planlama Çalışmalarının Algılanan Performansa Etkisi



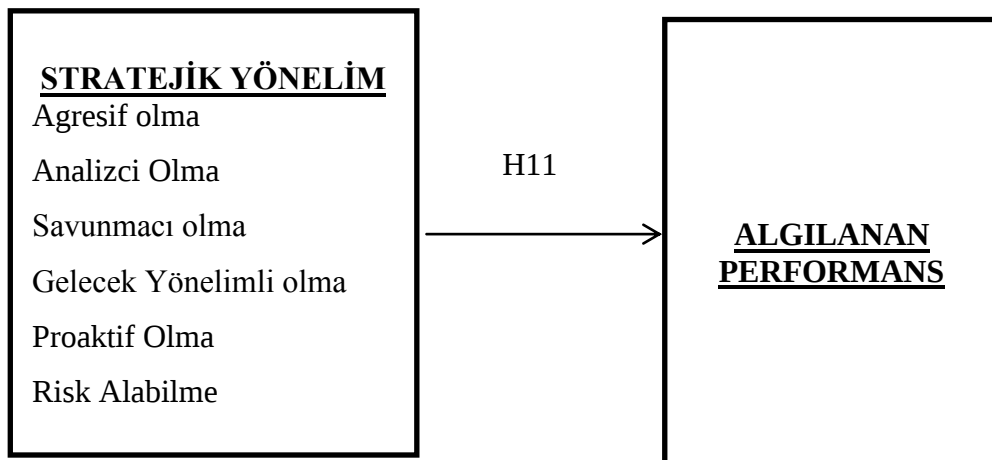
Hipotez 10: Stratejik planlama çalışmalarının, algılanan performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Hipotez 10a: Stratejik planlama bileşenlerinin, algılanan performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Hipotez 10b: Stratejik planlamaya katılımın, algılanan performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Hipotez 10c: Stratejik planlamanın biçimselliğinin, algılanan performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Model 4: Stratejik Yönelimin Algılanan Performansa Etkisi



Hipotez 11: Stratejik yönelimin, algılanan performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Hipotez 11a: Stratejik yönelim boyutlarından agresif olmanın, algılanan performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Hipotez 11b: Stratejik yönelim boyutlarından analizci olmanın, algılanan performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Hipotez 11c: Stratejik yönelim boyutlarından savunmacı olmanın, algılanan performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Hipotez 11d: Stratejik yönelim boyutlarından gelecek yönelimli olmanın, algılanan performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Hipotez 11e: Stratejik yönelim boyutlarından proaktif olmanın, algılanan performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Hipotez 11f: Stratejik yönelim boyutlarından risk alabilmenin, algılanan performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

4.3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada kullanılan temel veri toplama yöntemi ankettir. Araştırmanın anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde aile ile ilgili değişkenleri (ailesellik) ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde stratejik planlama bileşenlerini ölçmeye yönelik sorular, üçüncü bölümde ise stratejik yönelimi tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Dördüncü ve son kısımda ise işletmeye ilişkin bilgiler ve anket formunu dolduran kişiye yönelik sorular bulunmaktadır. Anket formunda yer alan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

4.3.4. Ölçekler

4.3.4.1. Aile İşletmelerinde Güç, Deneyim ve Kültür (A-GDK) Ölçeği

Aile işletmelerinde ailenin etkisini tespit edebilmek için Astrachan, Klein ve Smyrnios (2002) tarafından geliştirilen Aile İşletmelerinde Güç, Deneyim ve Kültür (A-GDK) Ölçeği kullanılmıştır. Farklı nitelikteki işletmelerde ailenin etkisi ölçebilmek için kullanılabileceği belirtilen bu ölçek ailenin etkisini temel olarak üç boyutta ele almaktadır. Bunlar güç, kültür ve deneyimdir. Bu üç boyut, A-GDK aile etki indeksini oluşturmakta ve ailesellik olarak ifade edilmektedir.

Astrachan, Klein ve Smyrnios (2002) öne sürdükleri A-GDK modelinin gerekliliği ve doğruluğu teorik olarak çeşitli çalışmalarda²⁹⁸ ifade edilmiştir. Bu modelin geçerlilik ve güvenilirliğini de ampirik bir çalışma²⁹⁹ ile desteklemişlerdir. A-GDK ölçeğinin, ailenin iş üzerindeki etkisini ölçmek konusunda en iyi araçlardan birisi olduğu çeşitli çalışmalarda³⁰⁰ belirtilmiş ve A-GDK ölçme aracı olarak kullanılmıştır.

A-GDK indeksinin birinci boyutu olan **güç boyutu** sahiplik, yönetim ve yönetişim alt boyutlarından oluşmaktadır ve işletmede gücün ailenin mi yoksa aile tarafından atanan aile dışı kişilerde mi olduğunu tespit etmeyi hedeflemektedir. Ölçek bu alt boyutları ölçmeye yönelik açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Sahiplik alt boyutu işletme hisselerinin yüzde olarak ne kadarının aileye ait olduğunu belirlemeye yönelik açık uçlu tek bir sorudan oluşmaktadır. Yönetişim boyutu ailenin yönetim kurulu içindeki temsil oranını tespit etmeyi hedeflemektedir. Bunun için yönetim kurulunun toplam üye sayısı ve yönetim kurulundaki aile tarafından atanan üye sayısını belirlemeye yönelik iki sorudan oluşmaktadır. Yönetim boyutu ise işletmenin yönetiminden sorumlu icra kurulunun toplam üye sayısı ve icra kurulundaki aile tarafından atanan üye sayısını belirlemeye yönelik iki sorudan oluşmaktadır. Sahiplik oranı doğrudan analize tabi tutulurken, yönetişim ve yönetim boyutu yolu ile ailenin etkisini tespit etmeye çalışılırken aile üyelerinin doğrudan etkisi, aile dışı üyelerin ise dolaylı etkisi dikkate alınmaktadır. Toplam etkiyi belirlemek için ağırlıklandırma sistemi devreye girmektedir. Bunun için aile üyelerinin etkisini temsil etmek için Astrachan, Klein ve

²⁹⁸ Bird vd, 2002; Chrisman vd, 2003; Pieper 2003

²⁹⁹ Klein, Astrachan ve Smyrnios, 2005

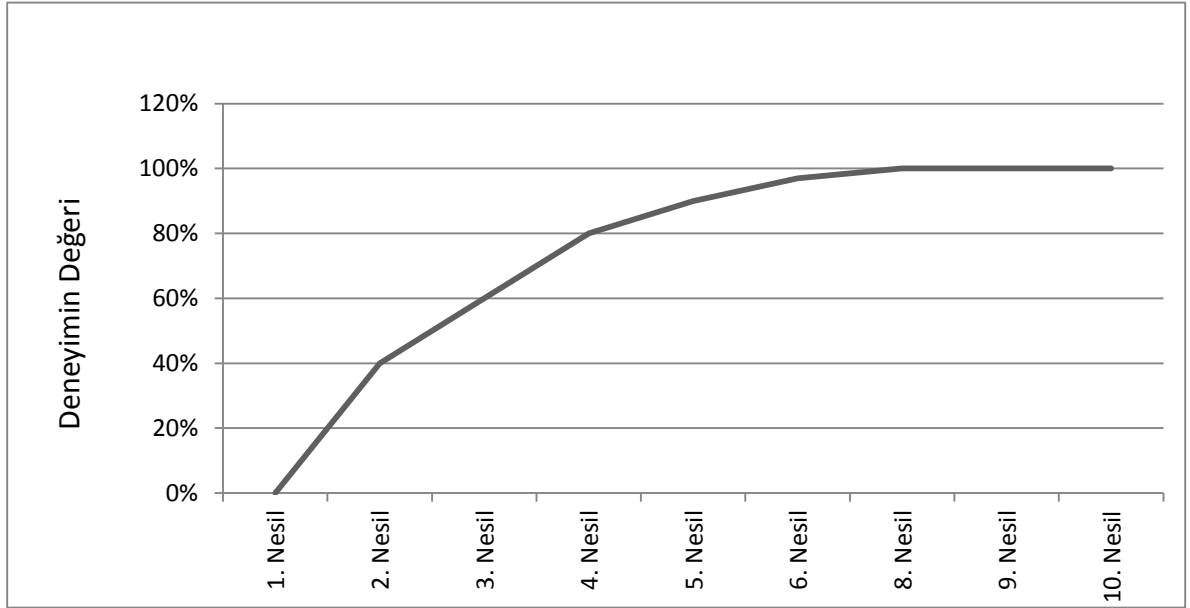
³⁰⁰ Corbetta ve. Salvato, 2004; Klein ve Mühlebach, 2004; Poutziouris, Steier ve Smyrnios, 2004; Björnberg ve Nicholson, 2007; Jaskiewicz ve Klein, 2008, Rutherford, 2008

Smyrnios (2002) aile üyelerinin etkisini kurul üyelerinin toplamı içindeki aile üyelerinin oranını yüzde olarak doğrudan almak ve aile dışı üyelerin sayısının toplam yüzde içindeki oranını 0.1 ile çarpmak sureti ile ağırlıklandırarak bu ikisini toplamak gerektiğini belirtmektedirler. Buna göre örneğin beş kişilik bir yönetim veya icra kurulunun üyelerinin 2'sinin aile üyesi olduğu, 2'sinin aile dışı üye olduğu ve birinin aile tarafından atanmayan üye olduğu düşünülür ise toplam etki hesaplanırken ailenin etkisi %40 (beş üyenin ikisi aile üyesi), aile dışı üyelerin toplam etkisi 0.4 (beş üyenin ikisi aile dışı üye) olmak üzere ailenin toplam etkisi %44 olarak hesaplanmalıdır.

A-GDK ölçeğinin ikinci alt boyutu ise **deneyim boyutudur**. Deneyim kişilerde olan ve zaman içerisinde gelişen bilgi birikimi, yargı ve sezgilerden oluşan bilgiyi ifade etmektedir. Aile işletmelerinde liderliğin nesiller arasında geçişi ile boylamsal bilgi ve aile odaklı hafıza işletmeye aktarılmaktadır.³⁰¹ A-GDK'nın deneyim boyutu açık uçlu üç sorudan oluşmaktadır. Bunlar aile işletmesinin sahibi olan neslin kaçınıcı nesil olduğu, aile işletmesini yöneten neslin kaçınıcı nesil olduğu ve yönetim kurulundaki neslin kaçınıcı nesil olduğudur. Her bir nesiller arası geçiş aile işletmesine önemli değerler katmaktadır. En çok değer aktarıldığı geçiş birinci nesilden ikinci nesle geçiş gibi görünmektedir. Birinci nesil aile işletmesine pek çok ritüeli getirmektedir, ikinci nesile ve sonraki nesillere geçişte ise katkı daha az olmaktadır. Astrachan vd. (2002) nesiller arası geçişin sağladığı deneyimi, Şekil 4.1.'de görüldüğü gibi üssel bir fonksiyon olarak önermektedirler ve ölçeğin boyutlarını lineer olmayan bir algortima olarak ağırlıklandırmaktadırlar. Buna göre deneyim endeksi, birinci nesil yönetimde ise 0 (sıfır) kodlanmakta, ikinci nesil yönetimde ise 0.5 kodlanmakta, üçüncü nesil 0.75, dördüncü nesil 0.875 şeklinde üssel artan şekilde kodlama yapılmaktadır.

³⁰¹ Daniel T. Holt, Matthew W. Rutherford, Donald F. Kuratko, "Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC.", *Family Business Review*, Vol.23, No.1, 2010, p.80

Şekil 4.1. Deneyim



A-GDK ölçeğini üçünü alt boyutu olan **kültür boyutu** ise aile işletmesinin aile değerleri ile ne oranda uyumlu olduğunu ve aile üyelerinin işletmeye ne denli bağlılık gösterdiğini tespit etmeyi hedeflemektedir. Ölçek Carlock ve Ward (2001)'ın aile bağlılığını ölçmek için geliştirdikleri ölçek adapte edilerek oluşturulmuş on iki ifadeden oluşmaktadır. Bu on iki ifadenin üçü ailenin işletme üzerinde ne kadar etkili olduğunu ve aile değerleri ile işletme değerlerinin birbiri ile ne kadar örtüştüğünü ölçmeyi hedefleyen üç sorudan oluşan ve “1= hiçbir zaman”, “5= her zaman” şeklinde 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Diğer dokuz soru ise ailenin işletmeye bağlılığı, işletmenin sahibi olmaktan gurur duyması ve sadakatini ölçmeye yönelik oluşturulmuştur ve “1=kesinlikle katılmıyorum”, “5=her zaman katılıyorum” şeklinde 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Ölçek birden beşe doğru giderken doğru giderken katılım düzeyin pozitif yönde artmaktadır ve ailenin kültürünün güçlü olduğunu ifade etmektedir.

4.3.4.2. Stratejik Planlama Çalışmaları Ölçeği

Stratejik planlama çalışmaları, stratejik planlama bileşenleri, katılımcılık ve biçimselleşme bileşenleri olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır.

Stratejik planlama bileşenleri kapsamında tarama yoğunluğu yani çevreyi gözlemleme ve bilgi toplamanın yoğunluğunu incelemek hedeflenmektedir. Orijinali Barringer ve

Bluedorn (1999) tarafından geliştirilmiş ve Alpkın ve Doğan (2008) tarafından Türkçeye aktarılıp, geçerliliği test edilmiş ölçek kullanılmıştır. Ayrıca işletmenin misyon tanımı ve açıkça belirlenmiş amaçların varlığını belirlemeye yönelik iki ifade eklenmiştir. Ölçek 11 ifadeden oluşmaktadır ve 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Stratejik karar almada katılımcılık, işletmenin strateji ve faaliyetleriyle ilgili temel kararların görüş birliğiyle mi alındığını yoksa sadece bu işten resmen sorumlu olan yönetici tarafından mı alındığını tespit etmeyi hedeflemektedir.³⁰² Stratejik karar almada katılımcılık düzeyini belirlemek için Orijinali Covin, Green ve Slevin (2006) tarafından geliştirilmiş ve Alpkın ve Doğan (2008) tarafından Türkçeye aktarılıp, geçerliliği test edilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5 ifadeden oluşmaktadır ve 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Stratejik karar almada biçimselleşme derecesi, stratejik planları hazırlarken periyodik, kapsamlı ve özenli bir şekilde tasarlanmış resmi süreçler kullanılıp kullanılmadığını belirlemeyi hedeflemektedir. Biçimselleşme derecesini belirlemek için yine orijinali Covin, Green ve Slevin (2006) tarafından geliştirilmiş ve Alpkın ve Doğan (2008) tarafından Türkçeye aktarılıp, geçerliliği test edilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5 ifadeden oluşmaktadır ve 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Stratejik planlama çalışmaları ölçeğindeki soruların tamamı için birden beşe doğru giderken ifadelere katılım düzeyi pozitif yönde artmaktadır.

4.3.4.3. Stratejik Yönelim Ölçeği

Stratejik yönelimi belirlemek üzere Venkatraman (1989)’ın stratejik yönelim ölçeği kullanılmıştır. Stratejik yönelimde, karşılaştırmalı yaklaşım olarak ifade edilen yaklaşıma göre oluşturulmuş bu ölçek ile stratejiyi tipolojilere göre sınıflandırmak yerine, stratejiyi oluşturan farklı boyutların arasındaki farklılıkları ölçmek hedeflenmektedir.³⁰³

Ölçek altı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar agresif olma, analizci olma, savunmacı olma, gelecek yönelimli olma, proaktiflik ve risk alabilmektir. Ölçek agresif olma boyutunu

³⁰² Lütüfihak Alpkın, Türkan Doğan, “Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol.16, No.1, Aralık 2008, s.26

³⁰³ Natarajan Venkatraman, "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement.", *Management Science*, Vol.35, No.8, 1989, pp.942-962.

ölçmeye yönelik dört ifade, analizci olma boyutunu ölçmeye yönelik altı ifade, savunmacı olma boyutunu ölçmeye yönelik dört ifade, gelecek yönelimli olma boyutunu ölçmeye yönelik beş ifade, proaktiflik boyutunu ölçmeye yönelik dört ifade, risk alabilme boyutunu ölçmeye yönelik beş ifade olmak üzere toplam 28 ifadeden oluşmaktadır ve 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Ölçek birden beşe doğru giderken ifadelere katılım düzeyi artmaktadır.

4.3.4.4. Algılanan Performans ölçeği

Performans ölçümü ankete yanıtlayanların kişisel hükmüne dayalı sübjektif bir yöntem ile yapılmıştır. Algılanan performans ölçeği Jaworski ve Kohli (1993)’den adapte edilmiştir. Performansın işletmenin kendi hedeflerine ve temel rakiplerine göre son üç yılda nasıl değerlendirildiğini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Ölçek, hedeflere göre toplam performans, rakiplere göre toplam performans, rakiplere göre satışlardaki artış, rakiplere göre pazar payındaki artış, rakiplere göre karlılıktaki artış ve rakiplere göre yatırımların getirisindeki artışa ilişkin görüşleri sormak üzere altı ifadeden oluşmaktadır ve “1=çok kötü”, “5=çok iyi” olmak üzere 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

4.3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi

Anketler, araştırmacının kendisi ve profesyonel anketörler tarafından doğrudan ana kütlerde yer alan işletmelerden ankete katılmayı kabul eden işletme sahipleri ile yüz yüze görüşme yapmak suretiyle uygulanmıştır. Anket uygulaması Eylül-Ekim 2013 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Anketlerden elde edilen veriler korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi yöntemleriyle analize tabi tutulmuştur.

4.3.6. Araştırmanın Bulguları

4.3.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

4.3.6.1.1. Araştırmaya Katılan İşletmelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda araştırmaya katılan işletmelere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

4.3.6.1.1.1. İşletme Yaşı

Tablo 4.1. İşletme yaşı

İşletme yaşı	f	%
20-29 yıl önce kurulanlar	59	61,5
30-39 yıl önce kurulanlar	17	17,7
40-49 yıl önce kurulanlar	10	10,4
50 yıldan uzun süre önce kurulanlar	10	10,4
Toplam	96	100,0

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin %61,5'i 20-29 yıl önce, %17,7'si 30-39 yıl önce, %10,4'ü 40-49 yıl önce ve yine %10,4'ü 50 yıldan uzun süre önce kurulmuşlardır. Ankete katılan işletmelerin yaş ortalaması 32 yıldır.

4.3.6.1.1.2. İşletme Ölçeği

Tablo 4.2. İşletme Ölçeği

İşletme Ölçeği	f	%
Küçük Ölçekli İşletme	60	62,5
Orta Ölçekli İşletme	31	32,3
Büyük Ölçekli İşletme	5	5,2
Toplam	96	100,0

Tablo 4.21.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin %62,5'i küçük ölçekli, %32,3'ü orta ölçekli, %5,2'si ise büyük ölçekli işletmelerdir.

4.3.6.1.1.3. Sektör

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi ankete katılan işletmelerin %28,1'i fabrikasyon metal ürünleri sanayiinde, %21,9'u mobilya sanayiinde, %8,3'ü tekstil sanayiinde, %7,3'ü

gıda sanayiinde, %6,3'ü kauçuk ve plastik ürünleri sanayiinde, %5,2'si ağaç ve ağaç ürünleri sanayiinde, %5,2'si ana metal sanayiinde, %5,2'si elektrikli teçhizat imalatı sanayiinde, %4,2'si madencilik sanayiinde, %3,1'i kağıtlı medya basımı ve çoğaltılmasında, %2,1'i kimyasal sanayiinde, %2,1'i seramik ve cam sanayiinde, %1'i iklimlendirme cihazları sanayiinde faaliyet göstermektedir.

Tablo 4.3. İşletmelerin Sektörel Dağılımları

Sektör	f	%
Fabrikasyon Metal Ürünleri Sanayi	27	28,1
Mobilya Sanayi	21	21,9
Tekstil Sanayi	8	8,3
Gıda Sanayi	7	7,3
Kauçuk ve Plastik Ürünleri Sanayi	6	6,3
Ağaç ve ağaç ürünleri Sanayi	5	5,2
Ana metal sanayi	5	5,2
Elektrikli Teçhizat İmalatı	5	5,2
Madencilik Sanayi	4	4,2
Kağıtlı Medya Basımı ve Çoğaltılması	3	3,1
Kimyasal Sanayi	2	2,1
Seramik-Cam Sanayi	2	2,1
İklimlendirme Cihazları Sanayi	1	1,0
Toplam	96	100,0

4.3.6.1.1.4. Anketi Yanıtlayan Kişinin Görevi

Anketi yanıtlayanların, aile üyesi ve işletmenin üst yönetim kademesinde yer alan dolayısı ile işletme kararları hakkında bilgi sahibi olan kişiler olması istenmiştir. Farklı pozisyonlarda yer alan bu kişilerin görev dağılımları Tablo 4.4.'de görülmektedir.

Tablo 4.4. Ankete yanıt verenlerin görev dağılımları

Görev	f	%
Genel Müdür	25	26,0
İşletme Sahibi-Ortak	21	21,9
Yönetim Kurulu Üyesi	19	19,8
Fonksiyonel Müdür	14	14,6
Yönetim Kurulu Başkanı	11	11,5
Genel Müdür Yardımcısı	6	6,3
Toplam	96	100,0

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere ankete yanıt verenlerin %26'sı genel müdür, %21,9'u işletme sahibi-ortak, %19,8'i yönetim kurulu üyesi, %14,6'sı fonksiyonel müdür, %11,5'i yönetim kurulu başkanı, %6,3'ü ise genel müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

4.3.6.1.1.5. Anketi Yanıtlayan Kişinin Eğitim Durumu

Tablo 4.5. Ankete yanıt verenlerin eğitim durumu

Eğitim Durumu	f	%
Lisans	42	43,8
Lise	27	28,1
İlköğretim	16	16,7
Ön Lisans	6	6,3
Lisansüstü	5	5,2
Toplam	96	100,0

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi, ankete yanıt verenlerin %43,8'i lisans, %28,1'i lise, %16,7'si ilköğretim, %6,3'ü ön lisans, %5,2'si lisansüstü düzeyinde eğitim almıştır.

4.3.6.1.1.6. Sahiplik yapısı

Tablo 4.6. İşletmenin sahiplik yapısı

Sahiplik yapısı	f	%
İşletme Sahibi Tek Aile	73	76,0
İşletme Sahibi Birden Çok Aile	23	24,0
Toplam	96	100,0

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere araştırmanın örnekleminde yer alan işletmelerin %76’sı tek bir ailenin sahibi olduğu işletme, %24’ü birden çok ailenin ortak olduğu işletmedir.

4.3.6.1.1.7. Stratejik Plan

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin stratejik planlama yapıp yapmadıkları ve planlarının vadesini belirlemeye yönelik sorulara verilen yanıtlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.7. Stratejik Plan Varlığı

Stratejik Plan	f	%
Var	14	14,6
Yok	82	85,4
Toplam	96	100,0

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere işletmelerin %14,6’sı stratejik planı olduğunu, %85,4’ü ise olmadığını belirtmektedir.

Tablo 4.8. Yazılı Stratejik Plan

Yazılı Stratejik Plan	f	%
Var	10	10,4
Yok	86	89,6
Toplam	96	100,0

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere işletmelerin %10,4’ünün yazılı stratejik planı vardır, %89,6’sının ise yazılı stratejik planı yoktur.

Tablo 4.9. Planların Zaman Ufku

Plan Ufku	f	%
1 yıldan kısa	30	31,3
2-3 yıl	37	38,5
4-5 yıl	21	21,9
6 yıldan uzun süre	7	7,3
Toplam	95	99,0

Tablo 4.9’da görüldüğü üzere işletmelerin %31,3’ünün planları 1 yıldan kısa süreyi, %38,5’inin planları 2-3 yıllık bir süreyi, %21,9’unun planları 4-5 yıllık bir süreyi, %7,3’ünün planları ise 6 yıldan uzun bir süreyi kapsamaktadır.

4.3.6.1.2. Yapılandırılmış Değişkenler İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan anket formunda yer alan değişkenler için tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik değerlerine yer verilecektir.

4.3.6.1.2.1. Aile İşletmelerinde Güç, Deneyim, Kültür (A-GDK) İçin Tanımlayıcı İstatistikler

4.3.6.1.2.1.1. Güç İndeksi Bileşenleri ve Güç İndeksi Hesaplaması

Güç indeksi sayfa 179’da anlatıldığı gibi hesaplanmıştır. İndeksi oluşturan bileşenlere ait istatistikler aşağıda yer almaktadır.

4.3.6.1.2.1.1.1. İşletme Hisselerinin Ne Kadarına Aile/Aileler Sahiptir?

Tablo 4.10. Ailenin sahip olduğu hisse oranı

Ailenin sahip olduğu hisse oranı	f	%
%100	92	95,8
%95	1	1,0
%80	1	1,0
%70	1	1,0
%50	1	1,0
Toplam	96	100

Tablo 4.10’de görüldüğü gibi araştırmanın örnekleminde yer alan işletmelerin %95,8’inde işletme hisselerinin tamamı aile/ailelere aittir.

4.3.6.1.2.1.1.2. Yönetim Kurulu Üye Sayısı

Tablo 4.11. Yönetim Kurulu Üye Sayısı

Üye Sayısı	f	%
1	7	7,3
2	28	29,2
3	29	30,2
4	14	14,6
5	13	13,5
6	3	3,1
7	1	1,0
9	1	1,0
Toplam	96	100

Ankete katılan işletmelerin yönetim kurullarında yer alan üye sayıları Tablo 4.11’de görülmektedir.

4.3.6.1.2.1.1.3. Yönetim Kurulunda Aile Dışı Üye Varlığı

Tablo 4.12. Yönetim Kurulunda Aile Dışı Üye Varlığı

Aile Dışı Üye	f	%
Yok	81	84,4
Var	15	15,6
Toplam	96	100,0

Tablo 4.12’da görüldüğü üzere araştırmanın örnekleminde yer alan işletmelerin %15,6’sında aile dışı üye bulurken, %84,4’ünde aile dışı üye bulunmamaktadır.

4.3.6.1.2.1.1.4. Yönetim Kurulu Etki İndeksi

Yönetim kurulu etkisi sayfa 179’da açıklandığı şekilde hesaplanarak yönetim kurulu etki indeksi oluşturulmuştur ve analize bu indeks tabi tutulmuştur.

Tablo 4.13. Yönetim Kurulu Etkisi

Yönetim Kurulu Etki İndeksi	f	%
100,00	81	84,4
87,13	1	1,0
82,00	1	1,0
77,50	4	4,2
69,30	2	2,1
64,00	1	1,0
58,00	2	2,1
55,00	1	1,0
46,00	1	1,0
40,00	1	1,0
32,50	1	1,0
Toplam	96	100

Yönetim kurulu etki indeksi hesaplaması sonucunda örneklem dahilindeki işletmelerin %84,4'ü için etki değeri 100 olarak ortaya çıkmıştır. Etki indeksi hesaplaması sonucu örneklemde yer alan işletmelerin çoğunda yönetim kurulu etkisinin oldukça yüksek olduğu Tablo 4.13'de görülmektedir.

4.3.6.1.2.1.1.5. İcra Kurulu

Örnekleme yer alan işletmelerde icra kurulunun varlığını gösteren sonuçlar Tablo 4.14'de görülmektedir.

Tablo 4.14. İcra Kurulu Varlığı

İcra Kurulu	f	%
Yok	86	89,6
Var	10	10,4
Toplam	96	100,0

Buna göre örneklem kapsamında yer alan işletmelerin %89,6'sında İcra kurulu bulunmadığından, ailesellik indeksinin boyutlarından güç indeksi hesaplanırken icra kurulu bileşeni analiz dışında bırakılmıştır.

4.3.6.1.2.1.2. Deneyim İndeksi Bileşenleri ve Deneyim İndeksi Hesaplaması

İndeksi oluşturan bileşenlere ait istatistikler aşağıda yer almaktadır.

4.3.6.1.2.1.2.1. Aile İşletmesinin Sahibi Olan Nesil

Tablo 4.15. Aile İşletmesinin Sahibi Olan Nesil

İşletme Sahibi Kaçınıcı Nesil	f	%
1. Nesil	59	61,5
2. Nesil	28	29,2
3. Nesil	8	8,3
4. Nesil	1	1,0
Toplam	96	100

Araştırmanın örnekleminde yer alan aile işletmelerinin %61,5'inde işletme sahibi 1. nesil, %29,2'sinde 2. nesil, %8,3'ünde 3. nesil, %1'inde ise 4. nesil üye olduğu Tablo 4.15'de görülmektedir.

4.3.6.1.2.1.2.2. Aile İşletmesini Yöneten Nesil

Tablo 4.16. Aile İşletmesini Yöneten Nesil

	f	%
1. Nesil	41	42,7
2. Nesil	45	46,9
3. Nesil	9	9,4
4. Nesil	1	1,0
Toplam	96	100

Tablo 4.16'de araştırmanın örnekleminde yer alan aile işletmelerinin %42,7'sinin 1. nesil, %46,9'unun 2. nesil, %9,4'ünün 3. nesil, %1'inde ise 4. nesil tarafından yönetildiği görülmektedir.

4.3.6.1.2.1.2.3. Yönetim Kurulunda Yer Alan Nesil

Tablo 4.17. Yönetim Kurulunda Yer Alan Nesil

	f	%
1. Nesil	37	38,5
2. Nesil	48	50,0
3. Nesil	10	10,4
4. Nesil	1	1,0
Toplam	96	100

Araştırmanın örnekleminde yer alan aile işletmelerinin %38,5'nin yönetim kurulunda sadece 1. nesil üyeler yer almakta iken, %50'sinde 2. nesil üyeler de yer almakta, %10,4'ünde 3. nesil, %1'inde ise 4. nesil üyelerin yer aldığı olduğu Tablo 4.17'de görülmektedir.

4.3.6.1.2.1.2.4. Deneyim Etki İndeksi

Deneyim indeksi sayfa 179'da anlatıldığı gibi hesaplanmıştır. Örnekleimde yer alan aile işletmelerinin deneyim indeksi dağılımları Tablo 4.18'de görülmektedir.

Tablo 4.18. Deneyim İndeksi Dağılımı

Deneyim Etki İndeksi	f	%
,88	1	1,0
,75	7	7,3
,50	29	30,2
,42	2	2,1
,33	17	17,7
,17	3	3,1
,00	37	38,5
Toplam	96	100

4.3.6.1.2.1.3. Kültür Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Aile işletmesi kültür ölçeğinde yer alan soruların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.19'da görülmektedir. Kültür ölçeğinde yer alan soruların ortalamaları oldukça yüksektir.

Tablo 4.19. Kültür Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

İfadeler	n	Ort.	SS
1. Ailemiz işletmemiz üzerinde etkilidir.	96	3,98	1,51
2. Aile üyelerimiz birbirlerine benzer değerler paylaşırlar.	96	4,56	,81
3. Ailemiz ve işletmemiz ortak değerleri paylaşırlar.	96	4,51	,95
4. Aile üyeleri; arkadaşları, şirket çalışanları veya diğer aile üyeleri ile tartışmalarında aile işletmesini desteklerler.	96	4,11	,79
5. Aile üyeleri, işletmemize sadakat duyarlar.	96	4,25	,71
6. Aile üyeleri, başkalarına aile işletmesinin bir parçası olduklarını söylemekten gurur duyarlar.	96	4,29	,67
7. Aile işletmesine dâhil olmak uzun vadede pek çok kazanım sağlayacaktır.	96	4,23	,65
8. Aile üyeleri, aile işletmesinin amaçları, planları ve politikaları konusunda hemfikirdirler.	96	4,04	,88
9. Aile üyeleri aile işletmesinin geleceğinin nasıl olacağı konusu ile ilgilenirler.	96	4,12	,84
10. Aile işletmesinde çalışmaya karar vermemin benim hayatım üzerinde olumlu etkisi oldu.	96	4,20	,67
11. Ailemin, aile işletmemizin geleceği ile ilgili konulardaki kararlarını anlar ve desteklerim.	96	4,11	,73
12. Aile üyelerimiz, aile işletmesinin başarılı olması için olağanüstü gayret göstermeye isteklidirler.	96	4,21	,66

Ailenin işletmeye etkisi, aile-işletme uyumu ve ailenin işletmeye olan bağlılığını ifade eden ailesellik indeksi-kültür ölçeği için chronbach's alfa değeri ,853'tür. Bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle ölçekteki sorulardan hiçbirisi çıkarılmaksızın analize devam edilmiştir. Kültür ölçeğinin bütün olarak ortalaması ise 4,2187 (ss: ,53012)'tir.

4.3.6.1.2.2. Stratejik Planlama Çalışmaları İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Stratejik planlama ölçeğinde yer alan soruların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.20'da görülmektedir.

Tablo 4.20. Stratejik Planlama Çalışmaları Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

	n	Ort.	SS
STRATEJİK PLANLAMA BİLEŞENLERİ BOYUTU			
1. Şirketimizin belli bir misyonu vardır.	96	4,29	,67
2. Şirketimizin belli temel amaç ve hedefleri vardır.	96	4,35	,50
3. Strateji belirlenirken çevredeki fırsat ve tehlikeler incelenir.	96	4,32	,55
4. Strateji belirlenirken firmamızın güçlü ve zayıf yanları tespit edilir.	96	4,29	,63
5. Bir stratejiye karar vermeden önce çeşitli alternatif stratejiler belirlenir.	96	4,23	,58
6. Bir stratejiye karar verdikten sonra buna uygun plan ve bütçeler hazırlanır.	96	4,27	,60
7. Belirlenen strateji uygulandıktan sonra sonuçların etkinliği değerlendirilir.	96	4,20	,59
8. Planlarımızı hazırlarken çevre ile ilgili sistematik bir şekilde bilgi toplarız.	96	4,12	,71
9. Planlarımızı hazırlarken işletme içi bilgi kaynaklarını sistematik bir şekilde kullanırız.	96	4,22	,56
10. Planlarımızı hazırlarken işletme dışı bilgi kaynaklarını sistematik bir şekilde kullanırız.	96	3,99	,70
11. Beklenmedik durum/olasılıklarla karşılaştığımızda planlarımızı değiştirmemiz kolaydır.	96	4,00	,83
KATILIM BOYUTU			
12. Firmamızda strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar görüş birliği ile alınır.	96	4,03	,89
13. Firmamızda strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar bir tek üst düzey sorumlu tarafından alınır.	96	3,36	1,34
14. Strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar alınırken her kademedен yöneticinin katılımı esastır.	96	3,67	1,05
15. Strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar alınırken görüş birliği aramak yaygın bir uygulamadır.	96	3,96	,85
16. Temel kararlar alınırken çok büyük ölçüde yetki ve bilgi paylaşımı yapılır.	96	3,89	,93
BİÇİMSELLEŞME BOYUTU			
17. Kurumsal stratejik planlamamızı resmi süreçler kullanarak periyodik ve kapsamlı bir şekilde yaparız.	96	3,91	,88
18. Stratejik yönelimimizin tam olarak nasıl olması gerektiğini ancak deneme yanılma yoluyla öğreniriz.	96	2,70	1,24
19. Önemli rekabet hamleleri yapmadan önce stratejilerimiz dikkatli bir şekilde planlanmış ve benimsenmiştir.	96	4,03	,70
20. Rekabet hamlelerimizin temelinde önceden hazırlanmış resmi ve detaylı stratejik planlar vardır.	96	3,91	,89
21. Önceden stratejik planlama yapmayız, fırsatlar oluşukça uygun stratejik hamleleri yaparız.	96	2,93	1,27

21 sorudan oluşan stratejik planlama ölçeği için cronbach's alfa değeri ,805 olarak hesaplanmıştır. Bu değer güvenilir olmasına rağmen ölçekte yer alan 13 ve 21 numaralı soruların çıkarılması ile güvenilirliği önemli derecede artacağının görülmesi nedeniyle bu iki soru çıkarılarak yapılan hesaplamada cronbach's alfa değeri ,912'ye yükselmiştir. Bu nedenle 13 ve 21 numaralı sorular çıkarılmış ve analize kalan 19 soru ile devam edilmiştir.

Stratejik planlama ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar Stratejik Planlama Bileşenleri, Katılım ve Biçimselleşme boyutlarıdır. Stratejik planlama bileşenleri için ölçekte yer alan soruların ortalaması 4,2083 (ss: ,45634), katılım boyutunda yer alan soruların ortalaması 3,8854 (ss: ,81104), biçimselleşme boyutunda yer alan soruların ortalaması ise 3,9479 (ss: ,71790) olarak hesaplanmıştır.

4.3.6.1.2.3. Stratejik Yönelim İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Stratejik yönelim ölçeğinde yer alan soruların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.21'da görülmektedir.

Tablo 4.21. Stratejik Yönelim Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

	n	Ort.	SS
AGRESİF OLMA			
1. Çoğunlukla pazar payımızı artırmak için kârlılıktan fedakârlık ederiz.	96	3,74	1,01
2. Çoğunlukla pazar payını artırmak için fiyat kırarız.	96	3,28	1,14
3. Fiyatlarımızı çoğunlukla rakiplerin fiyatlarının altında tespit ederiz.	96	2,58	1,21
4. Nakit akışı ve kârlılıktan fedakârlık yapmak zorunda kalsak da pazar payımızı korumak için gerekeni yaparız.	96	3,48	1,20
ANALİZCİ OLMA			
5. Farklı fonksiyonel alanlar arasındaki etkin koordinasyona önem veririz.	96	4,06	,70
6. Bilgi sistemlerimiz karar verme süreçlerimiz için destek sağlar.	96	4,21	,59
7. Ana konularda bir karar vermemiz gerektiğinde kararımızı genellikle detaylı bir analize dayandırarak vermeyi tercih ederiz.	96	3,96	,80
8. Çeşitli planlama teknikleri kullanırız.	96	3,98	,79
9. Yönetim bilgi sistemleri ve kontrol sistemlerinden elde ettiğimiz verileri kullanırız.	96	4,04	,72
10. Genel olarak insan kaynakları planlaması ve üst düzey yöneticiler için performans değerlendirmeleri yaparız.	96	3,19	1,29
SAVUNMACI OLMA			
11. Kullandığımız imalat teknolojilerinde zaman zaman önemli değişiklikler yaparız.	96	4,07	,74
12. Performansı izlemek için çoğunlukla maliyet kontrol sistemlerini kullanırız.	96	4,08	,60
13. Çoğunlukla üretim yönetimi tekniklerini kullanırız.	96	3,96	,83
14. Çoğunlukla kalite yönetim teknikleri aracılığı ile ürün kalitesini vurgularız.	96	4,04	,75

GELECEK YÖNELİMLİ OLMA BOYUTU			
15. Kaynaklarımızı dağıtırken izlediğimiz kriterler genellikle kısa dönemli değerlendirmelerimize dayanır.	96	2,51	1,12
16. Gelecekte rekabette fark yaratmak için araştırma-geliştirmeye vurgu yapmaktayız.	96	4,17	,72
17. Operasyonlarımız için kritik göstergeleri tahmin etme çalışmaları yaparız.	96	4,06	,73
18. Ekonomi, teknoloji, finans gibi önem arz eden konularda genel akımları düzenli olarak izleriz.	96	4,14	,63
19. Kritik hususlarda çoğunlukla ‘.....olursa ne olur’ analizlerini gerçekleştiririz.	96	4,06	,70
PROAKTİF OLMA BOYUTU			
20. Devamlı olarak güncel faaliyetlerimizle ilgili yeni fırsatlar arayışındayız.	96	4,11	,67
21. Pazar için yeni markalar veya ürün/hizmet sunmak konusunda genellikle sektörde önde gelen işletmelerden birisiyizdir.	96	4,35	,53
22. Sürekli olarak yapılabilecek işlerle ilgili arayış içerisindeyiz.	96	4,10	,65
23. Rakiplerimiz genellikle kapasitelerini kendilerinden beklenmedik şekilde genişleterek rekabette bizden üstün hale gelirler.	96	3,56	1,14
RİSK ALABİLME BOYUTU			
24. Operasyonlarımız genellikle yüksek-risk içeren operasyonlar olarak karakterize edilebilir.	96	2,85	1,27
25. Temel konularda kararlar verirken geleneksel uygulamalarımıza bağlı bir duruş sergileriz. (RS2)	96	2,10	,85
26. Yeni projeleri “bütün olarak” onaylama yönteminden çok ‘aşama aşama’ inceleyerek onaylamayı tercih ederiz.	96	1,92	,79
27. Başarılı olma ihtimali yüksek, riski düşük olan projeleri destekleme eğilimindeyiz.	96	1,96	,73
28. Operasyonlarımızda genellikle daha önceden denediğimiz ve doğruladığımız yöntemleri kullanırız.	96	1,97	,81

28 sorudan oluşan stratejik yönelim ölçeği için cronbach’s alfa değeri ,483 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan 15, 21 ve 23 numaralı soruların çıkarılması ile güvenilirliği önemli derecede artmış ve cronbach’s alfa değeri ,837’ye yükselmiştir. Bu nedenle 15, 21 ve 23 numaralı sorular çıkarılmış ve analize kalan 25 soru ile devam edilmiştir.

Stratejik yönelim ölçeğinin alt boyutları olan agresif olma boyutunun ortalaması 3,2708 (ss: ,86653), analizci olma boyutunun ortalaması 3,9063 (ss: ,60302), savunmacı olma boyutunun ortalaması 4,0391(ss: ,54450), gelecek yönelimli olma boyutunun ortalaması 4,1094 (ss: ,54629), proaktif olma boyutunun ortalaması 3,9271 (ss: ,51686), risk alabilme boyutunun ortalaması ise 2,1625 (ss: ,48062) olarak hesaplanmıştır.

4.3.6.1.2.4. Algılanan Performans İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Algılanan performans ölçeğinde yer alan soruların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.22’de görülmektedir.

Tablo 4.22. Algılanan Performans Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

İfadeler	n	Ort.	SS
Son 3 yıl içerisindeki toplam performansınız sizce belirlediğiniz hedeflere göre nasıldır?	96	3,71	,83
Son 3 yıl içerisindeki toplam performansınız sizce temel rakiplerinize göre nasıldır?	96	3,81	,81
Son 3 yılda satışlarınızdaki artış sizce rakiplerinize göre nasıldır?	96	3,82	,80
Son 3 yılda pazar payınızdaki artış sizce rakiplerinize göre nasıldır?	96	3,74	,79
Son 3 yılda kârlılığınızdaki artış sizce rakiplerinize göre nasıldır?	96	3,42	,86
Son 3 yıl yatırımlarınızın getirisi sizce rakiplerinize göre nasıldır?	96	3,62	,89

Toplam 6 sorudan oluşan performans ölçeği için cronbach’s alfa değeri ,848 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu nedenle ölçekte yer alan soruların tamamı analizlere dâhil edilmiştir. Performans ölçeğinde yer alan soruların tamamının ortalaması 3,6875 (ss: ,63026) olarak hesaplanmıştır.

4.3.6.2. Değişkenler Arası Korelasyonlar

İki bağımsız değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan yöntem korelasyon analizidir. Korelasyon katsayısı, sebep-sonuç ilişkisini göstermez ancak bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösterir.³⁰⁴ Araştırmanın modelleri kapsamında yer alan değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 4.23’de görülmektedir.

³⁰⁴ Mahir Nakip, *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar*, 1. Baskı, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2003, s.321

Tablo 4.23. Değişkenler Arası Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Deneyim	-											
2. Güç	,185											
3. Kültür	-,073	,218*										
4. Planlama Bileşenleri	-,010	,032	,310**									
5. Katılım	,091	-,046	,236*	,416**								
6. Biçimsel	,003	-,019	,261*	,598**	,437**							
7. Agresif	-,206*	,073	,078	,109	,014	,237*						
8. Analizci	-,099	-,026	,217*	,582**	,362**	,628**	,199					
9. Savunmacı	-,080	-,009	,336**	,697**	,412**	,690**	,146	,596**				
10. Gelecek Yönelimli	,032	,061	,300**	,651**	,391**	,735**	,158	,555**	,707**			
11. Proaktif	-,195	-,173	-,045	,341**	,097	,210*	-,130	,456**	,341**	,308**		
12. Risk Alabilme	,174	,014	-,382**	-,358**	-,176	-,319**	-,159	-,177	-,242*	-,211*	-,079	
13. Performans	,136	-,095	,111	,288**	,172	,205*	-,193	,235*	,252*	,201*	,297**	-,022

*p< 0.05; ** p< 0.01 (çift yönlü)

Tablo 4.20’de görüldüğü üzere, aile işletmelerinde ailesellik etkisini ölçmeyi amaçlayan değişkenlerden güç değişkeninin stratejik planlama ve stratejik yönelim faktörlerini oluşturan değişkenler ve performans ile ilişkisi yoktur. Deneyim bileşeninin ise stratejik yönelim faktörlerinden agresiflik ile ($r:-,206$; $p<0.05$) negatif yönlü ilişkisi vardır. Kültür bileşeninin stratejik planlamayı oluşturan değişkenlerden stratejik planlama bileşenleri ile pozitif ($r:,310$; $p<0.01$), stratejik planlamada katılımcılık ile pozitif ($r:,236$; $p<0.05$), stratejik planlamada biçimsellik ile de pozitif ($r:,261$; $p<0.05$) yönlü ilişkisi vardır. Kültürün stratejik yönelim bileşenlerinden savunmacı olmak ile pozitif ($r:,336$; $p<0.01$), gelecek yönelimli olmak ile ($r:,300$; $p<0.01$), analizci olmak ile pozitif ($r:,217$; $p<0.05$), risk alabilmek ile negatif ($r:-,382$; $p<0.01$) ilişkisi vardır.

Tablo 4.20’de stratejik planlama ile performans ilişkisine bakıldığında, stratejik planlama bileşenleri ile performans arasında pozitif ($r:,288$; $p<0.01$), stratejik planlamada biçimsellik ile performans arasında pozitif ($r:,205$; $p<0.05$) ilişki olduğu görülmektedir. Performans ile stratejik yönelim faktörlerinden agresiflik arasında pozitif

($r=.235$; $p<0.05$), analizcilik arasında pozitif ($r=.252$; $p<0.05$), risk alabilmek arasında yine pozitif ($r=.297$; $p<0.01$) ilişki vardır.

4.3.6.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Regresyon analizi, bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki nedensellik ilişkisini incelemek amacıyla kullanılan ve değişkenler arasındaki ilişkiyi tahmin etmeye yarayan bir analiz yöntemidir.³⁰⁵ Bu araştırmanın hipotezleri de regresyon analizi ile test edilecektir. Tablolardaki F değerleri kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir ($p<0,01$ veya $p<0,05$). R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür.

4.3.6.3.1. Model 1: Aileselliğin-Stratejik Planlamaya Etkisi

Aileselliğin, stratejik planlamaya etkisini incelemek amacıyla oluşturulmuş Model 1’de yer alan hipotezleri test etmek için yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.24. Aileselliğin Stratejik Planlama Bileşenlerine Etkisi (H1 Grubu Hipotezlerin Testi)

Bağımsız Değişkenler: AİLESELLİK	Bağımlı Değişken: Stratejik Planlama Bileşenleri			
	β	t	Anlamlılık	Hipotez Kabul/Red
AİLENİN GÜCÜ (Hipotez 1a)	-,038	-,372	,711	Red
AİLENİN DENEYİMİ (Hipotez 1b)	,012	,126	,900	Red
AİLENİN KÜLTÜRÜ (Hipotez 1c)	,310	3,162	,002	Kabul
R²	,096			
Düzeltilmiş R²	,086			
ΔR²	,096			
F	9,995			
P	,002			
*p<.05 **p<.01 ***p<.001				

³⁰⁵ Nakip, s. 290

Aileselliğin stratejik planlama bileşenleri üzerindeki etkisini göstermek amacı ile yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($R^2=0,086$; $F= 9,995$; $p<0,01$) Tablo 4.24’de görülmektedir. Buna göre ailesellik stratejik planlama bileşenlerinin % 8,6’sını açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre aileselliği oluşturan değişkenlerden kültürün stratejik planlama bileşenleri üzerinde pozitif etkisi ($\beta=0,310$; $p<0,01$) vardır dolayısı ile Hipotez 1c kabul edilmektedir. Ancak güç ve deneyimin stratejik planlama bileşenleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur (Hipotez 1a ve Hipotez 1b red).

Tablo 4.25. Aileselliğin Stratejik Planlamada Katılıma Etkisi (H2 Grubu Hipotezlerin Testi)

Bağımsız Değişkenler: AİLESELLİK	Bağımlı Değişken: Stratejik Planlama-Katılım			
	β	t	Anlamlılık	Hipotez Kabul/Red
AİLENİN GÜCÜ (Hipotez 2a)	-,102	-,994	,323	Red
AİLENİN DENEYİMİ (Hipotez 2b)	,109	1,085	,281	Red
AİLENİN KÜLTÜRÜ (Hipotez 2c)	,236	2,359	,020	Kabul
R ²	,056			
Düzeltilmiş R ²	,046			
ΔR^2	,056			
F	5,565			
P	,020			
*p<.05 **p<.01 ***p<.001				

Aileselliğin, stratejik planlamaya katılım üzerindeki etkisini göstermek amacı ile yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($R^2=0,046$; $F= 5,565$; $p<0,05$) Tablo 4.25’de görülmektedir. Ailesellik stratejik planlamaya katılımın % 4,6’sını açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre aileselliği oluşturan değişkenlerden kültürün stratejik planlamaya katılım üzerinde pozitif etkisi ($\beta=0,236$; $p<0,05$) vardır (Hipotez 2c kabul) ancak güç ve deneyimin stratejik planlamaya katılım üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır (Hipotez 2a ve Hipotez 2b red).

Tablo 4.26. Aileselliğin Stratejik Planlamada Biçimselleşmeye Etkisi (H3 Grubu Hipotezlerin Testi)

Bağımsız Değişkenler: AİLESELLİK	Bağımlı Değişken: Stratejik Planlama-Biçimselleşme			
	β	t	Anlamlılık	Hipotez Kabul/Red
AİLENİN GÜCÜ (Hipotez 3a)	-,079	-,776	,439	Red
AİLENİN DENEYİMİ (Hipotez 3b)	,022	,219	,827	Red
AİLENİN KÜLTÜRÜ (Hipotez 3c)	,261	2,619	,010	Kabul
R ²	,068			
Düzeltilmiş R ²	,058			
ΔR^2	,068			
F	6,857			
P	,010			
*p<.05 **p<.01 ***p<.001				

Tablo 4.26’da görülen regresyon analizi sonuçlarına göre aileselliğin stratejik planlamada biçimselleşme üzerinde anlamlı etkisi ($R^2=0,058$; $F= 6,857$; $p<0,01$) vardır. Ailesellik stratejik planlamada biçimselleşmenin %5,8’ini açıklamaktadır. Aileselliği oluşturan değişkenlere bakıldığında güç ve deneyimin stratejik planlamada biçimselleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir, dolayısı ile Hipotez 3a ve Hipotez 3b reddedilmiştir. Ancak kültürün stratejik planlamada biçimselleşme üzerinde pozitif etkisi olduğu ($\beta=0,261$; $p<0,01$) görülmektedir. Dolayısı ile Hipotez 3c kabul edilmiştir.

4.3.6.3.2. Model 2: Aileselliğin-Stratejik Yönelime Etkisi

Aileselliğin, işletmenin stratejik yönelimine etkisini incelemek amacıyla oluşturulmuş Model 2’de yer alan hipotezleri test etmek için yapılan analiz sonuçları aşağıdaki yer almaktadır.

Tablo 4.27. Aileselliğin Agresif Olmaya Etkisi (H4 Grubu Hipotezlerin Testi)

Bağımsız Değişkenler: AİLESELLİK	Bağımlı Değişken: Stratejik Yönelim-Agresif olma			
	β	t	Anlamlılık	Hipotez Kabul/Red
AİLENİN GÜCÜ (Hipotez 4a)	,115	1,118	,266	Red
AİLENİN DENEYİMİ (Hipotez 4b)	-,206	-2,042	,044	Kabul
AİLENİN KÜLTÜRÜ (Hipotez 4c)	,063	,621	,536	Red
R ²	,042			
Düzeltilmiş R ²	,032			
ΔR^2	,042			
F	4,171			
P	,044			
*p<.05 **p<.01 ***p<.001				

Aileselliğin stratejik yönelim unsurlarından agresif olma üzerindeki etkisini göstermek amacı ile yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($R^2=0,058$; $F= 6,857$; $p<0,01$) ve aileselliğin agresif olmanın %3,2’sini açıkladığı Tablo 4.27’de görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre aileselliği oluşturan değişkenlerden deneyimin agresif olma üzerinde negatif etkisi ($\beta= -0,206$; $p<0,05$) vardır ve Hipotez 4b kabul edilmiştir. Ancak güç ve kültürün agresif olma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır (Hipotez 4a ve Hipotez 4c red).

Tablo 4.28. Aileselliğin Analizci Olmaya Etkisi (H5 Grubu Hipotezlerin Testi)

Bağımsız Değişkenler: AİLESELLİK	Bağımlı Değişken: Stratejik Yönelim-Analizci olma			
	β	t	Anlamlılık	Hipotez Kabul/Red
AİLENİN GÜCÜ (Hipotez 5a)	-,077	-,746	,458	Red
AİLENİN DENEYİMİ (Hipotez 5b)	-,084	-,828	,410	Red
AİLENİN KÜLTÜRÜ (Hipotez 5c)	,217	2,157	,034	Kabul
R ²	,047			
Düzeltilmiş R ²	,037			
ΔR^2	,047			
F	4,651			
P	,034			
*p<.05 **p<.01 ***p<.001				

Aileselliğin stratejik yönelim unsurlarından analizci olma üzerindeki etkisini göstermek amacı ile yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($R^2=0,037$; $F= 4,651$; $p<0,05$) ve aileselliğin analizci olmanın %3,7'sini açıkladığı Tablo 4.28'de görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre aileselliği oluşturan değişkenlerden kültürün, analizci olma üzerinde pozitif etkisi ($\beta= 0,217$; $p<0,05$) vardır ve Hipotez 5c kabul edilmiştir. Ancak güç ve deneyimin analizci olma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur (Hipotez 5a ve Hipotez 5b red).

Tablo 4.29. Aileselliğin Savunmacı Olmaya Etkisi (H6 Grubu Hipotezlerin Testi)

Bağımsız Değişkenler: AİLESELLİK	Bağımlı Değişken: Stratejik Yönelim-Savunmacı olma			
	β	t	Anlamlılık	Hipotez Kabul/Red
AİLENİN GÜCÜ (Hipotez 6a)	-,086	-,864	,390	Red
AİLENİN DENEYİMİ (Hipotez 6b)	-,056	-,571	,569	Red
AİLENİN KÜLTÜRÜ (Hipotez 6c)	,336	3,453	,001	Kabul
R ²	,113			
Düzeltilmiş R ²	,103			
ΔR^2	,113			
F	11,924			
P	001			
*p<.05 **p<.01 ***p<.001				

Aileselliğin stratejik yönelim unsurlarından savunmacı olma üzerindeki etkisini göstermek amacı ile yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($R^2=0,103$; $F= 11,924$; $p<0,001$) ve aileselliğin, savunmacı olmanın %10,3'ünü açıkladığı Tablo 4.29'da görülmektedir. Aileselliği oluşturan değişkenlerden kültürün savunmacı olma üzerinde pozitif etkisi ($\beta= 0,336$; $p<0,001$) vardır ve Hipotez 6c kabul edilmiştir. Ancak güç ve deneyimin savunmacı olma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur (Hipotez 6a ve Hipotez 6b red).

Tablo 4.30. Aileselliğin Gelecek Yönelimli Olmaya Etkisi (H7 Grubu Hipotezlerin Testi)

Bağımsız Değişkenler: AİLESELLİK	Bağımlı Değişken: Stratejik Yönelim-Gelecek Yönelimli olma			
	β	t	Anlamlılık	Hipotez Kabul/Red
AİLENİN GÜCÜ (Hipotez 7a)	-,005	-,046	,963	Red
AİLENİN DENEYİMİ (Hipotez 7b)	,054	,546	,586	Red
AİLENİN KÜLTÜRÜ (Hipotez 7c)	,300	3,054	,003	Kabul
R ²	,090			
Düzeltilmiş R ²	,081			
ΔR^2	,090			
F	9,326			
P	,003			
*p<.05 **p<.01 ***p<.001				

Aileselliğin stratejik yönelim unsurlarından gelecek yönelimli olma üzerindeki etkisini göstermek amacı ile yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($R^2=0,81$; $F= 9,326$; $p<0,01$) Tablo 4.30’da görülmektedir. Ailesellik, gelecek yönelimli olmanın %8,2’ini açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre aileselliği oluşturan değişkenlerden kültürün, gelecek yönelimli olma üzerinde pozitif etkisi ($\beta=0,300$; $p<0,01$) vardır ve Hipotez 7c kabul edilmiştir. Ancak güç ve deneyimin gelecek yönelimli olma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur bu nedenle Hipotez 7a ve Hipotez 7b reddedilmiştir.

Aileselliğin stratejik yönelim unsurlarından proaktif olma üzerindeki etkisini göstermek amacı ile yapılan regresyon analizi neticesinde anlamlı sonuç elde edilememiştir. Buna göre aileselliği oluşturan değişkenlerden güç, deneyim ve kültürün proaktif olma üzerinde etkisi yoktur (Hipotez 8a, Hipotez 8b ve Hipotez 8c red).

Tablo 4.31. Aileselliğin Risk Alabilmeye Etkisi (H9 Grubu Hipotezlerin Testi)

Bağımsız Değişkenler: AİLESELLİK	Bağımlı Değişken: Stratejik Yönelim-Risk Alabilme			
	β	t	Anlamlılık	Hipotez Kabul/Red
AİLENİN GÜCÜ (Hipotez 9a)	,103	1,051	,296	Red
AİLENİN DENEYİMİ (Hipotez 9b)	,147	1,551	,124	Red
AİLENİN KÜLTÜRÜ (Hipotez 9c)	-,382	-4,007	,000	Kabul
R ²	,146			
Düzeltilmiş R ²	,137			
ΔR^2	,146			
F	16,058			
P	,000			
*p<.05 **p<.01 ***p<.001				

Aileselliğin stratejik yönelim unsurlarından risk alabilme üzerindeki etkisini göstermek amacı ile yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($R^2=0,137$; $F= 16,058$; $p<0,001$) Tablo 4.31’de görülmektedir. Ailesellik, risk alabilmenin % 13,7’sini açıklamaktadır. Aileselliği oluşturan değişkenlerden kültürün risk alabilme üzerinde negatif etkisi ($\beta= -0,382$; $p<0,001$) vardır ve Hipotez 9c kabul edilmiştir. Güç ve deneyim değişkenlerinin ise risk alabilme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ve Hipotez 9a ve Hipotez 9b reddedilmiştir.

4.3.6.3.3. Model 3: Stratejik Planlama Çalışmalarının-Algılanan Performansa Etkisi

Aile işletmelerinde stratejik planlama çalışmalarının, algılanan performansa etkisini incelemek amacıyla oluşturulmuş Model 3’de yer alan hipotezleri test etmek için yapılan analiz sonuçları Tablo 4.32’de yer almaktadır.

Tablo 4.32. Stratejik Planlama Çalışmalarının Algılanan Performansa Etkisi (H10 Grubu Hipotezlerinin Testi)

Bağımsız Değişkenler: Stratejik Planlama Çal.	Bağımlı Değişken: Algılanan Performans			
	β	t	Anlamlılık	Hipotez Kabul/Red
Stratejik Planlama Bil. (Hipotez 10a)	,288	2,917	,004	Kabul
Katılım (Hipotez 10b)	,063	,579	,564	Red
Biçimsellik (Hipotez 10c)	,051	,415	,679	Red
R ²	,083			
Düzeltilmiş R ²	,073			
ΔR ²	,083			
F	8,507			
P	,004			
*p<.05 **p<.01 ***p<.001				

Stratejik planlama çalışmalarının, algılanan performans üzerindeki etkisini göstermek amacı ile yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($R^2=0,073$; $F= 8,507$; $p<0,01$) Tablo 4.32’de görülmektedir. Buna göre stratejik planlama çalışmaları, algılanan performansın %7,3’ünü açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre stratejik planlama faktörünü oluşturan değişkenlerden stratejik planlama bileşenlerinin, algılanan performans üzerinde pozitif etkisi vardır ($\beta= 0,288$; $p<0,01$) ve Hipotez 10a kabul edilmiştir. Stratejik planlamada katılım ve biçimselleşme değişkenlerinin ise, algılanan performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Dolayısı ile Hipotez 10b ve Hipotez 10c reddedilmiştir.

4.3.6.3.4. Model 4: Stratejik Yönelimin Algılanan Performansa Etkisi

Aile İşletmelerinde stratejik yönelimin performansa etkisini incelemek amacıyla oluşturulmuş Model 4’de yer alan hipotezleri test etmek için yapılan analiz sonuçları Tablo 4.33’da görülmektedir.

Tablo 4.33. Stratejik Yönelimin Algılanan Performansa Etkisi (H11 Grubu Hipotezlerinin Testi)

Bağımsız Değişkenler: Stratejik Yönelim	Bağımlı Değişken: Performans			
	β	t	Anlamlılık	Hipotez Kabul/Red
Agresif olma (Hipotez 11a)	-,157	-1,592	,115	Red
Analizci Olma (Hipotez 11b)	,126	1,138	,258	Red
Savunmacı olma (Hipotez 11c)	,170	1,642	,104	Red
Gelecek Yönelimli olma (Hipotez 11d)	,121	1,169	,245	Red
Proaktif Olma (Hipotez 11e)	,297	3,019	,003	Kabul
Risk Alabilme (Hipotez 11f)	,002	,018	,986	Red
R ²	,088			
Düzeltilmiş R ²	,079			
ΔR^2	,088			
F	9,116			
P	,003			
*p<.05 **p<.01 ***p<.001				

Stratejik yönelimin, performans üzerindeki etkisini göstermek amacı ile yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($R^2=0,079$; $F=9,116$; $p<0,01$) Tablo 4.34’da görülmektedir. Stratejik yönelim, algılanan performansın %7,9’unu açıklamaktadır. Stratejik yönelimi oluşturan değişkenlerden proaktif olmanın performans üzerinde pozitif etkisi ($\beta= 0,287$; $p<0,01$) vardır ve Hipotez 11e kabul edilmiştir. Ancak agresif olma, analizci olma, savunmacı olma, gelecek yönelimli olma ve risk alabilmenin performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Dolayısı ile Hipotez 11a, Hipotez 11b, Hipotez 11c, Hipotez 11d ve Hipotez 11f reddedilmiştir.

4.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ TARTIŞILMASI

Aile işletmelerinde stratejik yönetim başlıklı tez çalışması kapsamında aile işletmesinin sahibi olan ailenin, işletmenin stratejik planlama faaliyetleri ve stratejik yönelimi üzerindeki etkisinin incelenmesi, ayrıca aile işletmelerinde stratejik planlama faaliyetleri ve stratejik yöneliminin performans üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda test edilmek üzere dört araştırma modeli kurulmuştur.

Öncelikle anket yapılan işletmeler ve ankete yanıt veren kişilerle ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Araştırmaya toplam 96 işletme katılmıştır. Ankete katılan işletmelerin yaş ortalaması 32'dir ve çoğunluğu (%95) KOBİ niteliğindedir. Yine işletmelerin büyük kısmının (%76) sahibi tek bir ailedir. Bu araştırmanın örneklemini oluşturan işletmelerin ortaklık kültürüne sıcak bakmadığının bir göstergesidir. İşletmeler ortaklıklar yolu ile büyümek yerine küçük ölçekli kalmayı tercih etmektedirler. Bu durum aile işletmelerinde sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Donckels ve Lambrecht (1999) Avrupa'da 1030 aile işletmesinde yaptıkları çalışmalarında aile işletmelerinin, aile işletmesi olmayan işletmelere kıyasla daha az büyüme odaklı olduklarını belirlemişlerdir. Küçük ölçekli kalmaktan kaynaklanan olumsuzlukların farkında olmalarına rağmen işletmenin sahip ve yöneticiliğinin aile içinde kalmasını istemeleri nedeniyle büyüme çabası göstermediklerini belirtmişlerdir.³⁰⁶ Dünyanın en eski aile işletmelerine bakıldığında, bu işletmelerin herhangi bir ortaklık yoluna gitmeyen ve küçük ölçekli kalmayı tercih eden işletmeler oldukları görülmektedir. Ancak günümüz rekabet koşullarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için büyüme stratejileri izlemeleri kaçınılmaz hale gelmektedir.

Örnekleme yer alan işletmelerin %14,6'sı stratejik planları olduğunu belirtmektedir ancak %10,4'ünün planı yazılı olarak bulunmaktadır. Bu oran oldukça düşüktür. Stratejik planlama ile işletmelerin başarı ve performansı ilişkilendiren pek çok çalışma

³⁰⁶ Rik Donckels, Johan Lambrecht, "The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: What can be learned from family business research in the Western World?.", *Family Business Review*, Vol.12, No.2, 1999, 171-188.

bulunmaktadır.³⁰⁷ Ayrıca işletmelere stratejik planlama dışında iş planlarının vadesi de sorulmuştur. İşletmelerin %31,3'ünün planlarının vadesi 1 yıldan kısa süreyi, %38,5'inin 2-3 yıllık bir süreyi, %21,9'unun 4-5 yıllık bir süreyi, %7,3'ünün ise 6 yıldan uzun bir süreyi kapsamaktadır. Bu sonuçta işletmelerin uzun vadeli planlama yapmadıklarını göstermektedir. Schulze vd. (2001) çalışmalarında stratejik planlama ile performans arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir, Upton vd. (2001) ise hızlı büyüyen aile işletmelerinin çoğunun (%77) yazılı stratejik planı olduğunu belirtmişler ve stratejik planlama ile performansı ilişkilendirmişlerdir.³⁰⁸ ABD'de 2003 yılında yapılan bir araştırmada ise aile işletmelerinin %36,7'sinin yazılı stratejik planı olduğu ve yazılı stratejik planı olan işletmelerin diğer faaliyetlerinde de planlamaya önem verdikleri tespit edilmiştir. Yazılı stratejik planı olan işletmeler yönetim kurulu toplantılarını daha sık gerçekleştirmekte ve yönetim kuruluna olan destek daha fazla olmaktadır. Ayrıca bu işletmelerde aile üyelerinin işletmede istihdamı için istenilen vasıflarla ilgili politikaları vardır ve yönetimin kime devredileceği önceden belirlenmektedir. İlaveten satışlardan elde edilen gelirleri daha yüksektir ve daha fazla uluslararası satış gerçekleştirmektedirler.³⁰⁹ Buna göre araştırmanın örnekleminde yer alan işletmelerin stratejik planlama çalışmalarının yeterli düzeyde olmadığı belirtilebilir. Bunun nedeni stratejik planlama konusunda bilinç ve bilgi sahibi olunmaması, geleneksel olarak plan yapma alışkanlığının olmaması gibi faktörler olabilir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için bu çalışmalara ağırlık vermeleri gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla öncelikle ailenin işletme üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayan ve ailesellik olarak adlandırılan Aile İşletmelerinde Güç-Deneyim-Kültür (A-GDK) Endeksinin alt bileşenleri olan güç, deneyim ve kültür bileşenleri hesaplanmıştır. Güç endeksi toplam gücün, ailenin mi yoksa aile tarafından görevlendirilen kişilerin mi elinde olduğu ile ilgilenir. Endeks yönetim kurulu ve icra kurulu etki endekslerinden oluşmaktadır. Örnekleimde yer alan işletmelerin %89,6'sında

³⁰⁷ Bknz. Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., Lings, I. N., "Strategic planning and performance: extending the debate", *Journal of Business Research*, Vol.61, No.2, 2008, pp.99-108; Clay Dibrell, Justin B. Craig, Donald O. Neubaum. "Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance", *Journal of Business Research*, Vol.67, No.9, 2014, pp.2000-2007.

³⁰⁸ Nordqvist vd., p.17

³⁰⁹ American Family Business Survey,

<http://www.caregiverslibrary.org/portals/0/CGM.Family%20Businesses%20Changing%20Hands%20AFBSResults.pdf>, erişim tarihi: 15.03.2014

icra kurulu bulunmadığından, ailesellik indeksinin boyutlarından güç indeksi hesaplanırken icra kurulu bileşeni analiz dışında bırakılmıştır. Yönetim kurulu etki indeksi hesaplaması sonucunda işletmelerin %84,4'ü için yönetim kurulu etki değeri 100 olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre yönetim kurulu etkisinin oldukça yüksek ifade edilebilir.

A-GDK'nın ikinci boyutu olan deneyim indeksi, aile işletmelerinde liderliğin nesiller arasında geçişi sayesinde boylamsal bilgi ve aile odaklı hafızanın işletmeye aktarıldığını³¹⁰ böylece aileselliğin güçlendiğini ifade etmektedir. Deneyim indeksi aile işletmesinin sahibi olan nesil, aile işletmesini yöneten neslin ve yönetim kurulundaki neslin kaçınıcı nesil olduğunu soran üç sorudan oluşmaktadır. Endeksin bileşenlerinde birinci nesil 0 (sıfır), ikinci nesil 0.5, üçüncü nesil 0.75, dördüncü nesil 0.875 şeklinde üssel artan şekilde kodlama yapılmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin %61,4'nünün deneyim indeksi 0.0-0.49 arasında, %30,2'sinin ki 0.50, %8.3'ünün ki 0.75 ve üstündedir. Buna örnekleme yer alan işletmelerin 20 yıl ve üzeri zamandır varlığını sürdüren işletmeler olmalarına rağmen henüz yönetimin nesiller arası geçiş sayısının nispeten az olduğu dolayısı ile deneyimin aktarılması yolu ile aile etki düzeyinin düşük olduğu söylenebilir.

A-GDK ölçeğini üçüncü alt boyutu olan kültür boyutu ise aile işletmesinin, aile değerleri ile ne oranda uyumlu olduğunu ve aile üyelerinin işletmeye ne denli bağlılık gösterdiğini tespit etmeyi hedeflemektedir. 12 sorudan oluşan kültür ölçeğinin ortalaması ise 4,2187 (ss:53012)'tir. Aile işletmelerinde uyum ve bağlılık üstünlük olarak ifade edilen hususlardan bir tanesidir. Buna göre örnekleme yer alan işletmelerde aile-işletme uyumunun güçlü olduğu ve aile üyelerinin işletmeye bağlılık gösterdiği ifade edilebilir.

Stratejik planlama çalışmaları ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar stratejik planlama bileşenleri, katılım ve biçimselleşme boyutlarıdır. Stratejik planlama bileşenleri boyutunda yer alan soruların ortalaması 4,2083 (ss:45634)'dir. İşletmelerin vizyon ve misyon tanımlama, çevreyi gözlemleme, bilgi toplama düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

³¹⁰ Holt vd, p.80

Stratejik planlama çalışmaları-katılım boyutunda yer alan soruların ortalaması 3,8854 (ss:,81104)'dür. Buna göre işletmenin strateji ve faaliyetleri ile karar alınırken orta düzeyde katılımcılık sağlandığı ifade edilebilir. Biçimselleşme boyutunda yer alan soruların ortalaması ise 3,9479 (ss:,71790) olarak hesaplanmıştır. Yani işletmede planlar hazırlanırken resmi süreç ve prosedürler nispeten yüksek oranda kullanılmaktadır.

Stratejik yönelim ölçeği altı alt boyuttan oluşmaktadır. Venkatraman (1989)'ın sunduğu stratejik yönelim yaklaşımı işletme stratejisini tek bir boyutta toplamak şeklinde bir tipoloji yerine her işletmede görülen boyutlarda çoklu bir şekilde ele almaktadır. Dolayısı ile strateji her bir stratejik yönelim boyutuna işletmenin yaptığı vurguya göre değerlendirilmektedir.³¹¹ Buna göre araştırmanın örnekleminde yer alan işletmeler için stratejik yönelim boyutlarının ortalamaları yüksekten düşüğe olarak şu şekildedir: Gelecek yönelimli olma 4,1094 (ss:,54629), savunmacı olma 4,0391(ss:,54450), proaktif olma 3,9271 (ss:,51686), analizci olma 3,9063 (ss:,60302), agresif olma 3,2708 (ss:,86653), risk alabilme ise 2,1625 (ss:,48062)'dir. Bu işletmeler için öncelikli olan boyutun gelecek yönelimli olduğu ifade edilebilir. Ardından savunmacı olma, proaktif olma ve analizci olma boyutları gelmektedir. Agresif olma düzeyi düşük olarak ve risk alabilme düzeyi ise oldukça düşüktür.

Aile işletmeleri, özellikle işletmenin gelecek nesillere devredilebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi arzusu nedeniyle aile işletmesi olmayan işletmelere nazaran daha fazla gelecek yönelimlidirler.³¹² Littunen ve Hyrsky (2000) aile işletmelerinin, aile işletmesi olmayan işletmelere kıyasla daha gelecek yönelimli olduklarını, dış pazarlara yönelmek yerine içsel etkinliğe daha fazla odaklandıklarını belirtmektedirler. Gallo (1995) ise İspanya'da yaptığı çalışmasında aile işletmelerinin daha düşük büyüme ve düşük kâr odaklı ancak daha istikrarlı ve uzun vadeli stratejiler izlediğini tespit etmiştir.³¹³ Bu araştırmanın örnekleminde yer alan işletmelerin stratejik yöneliminde de gelecek yönelimli olma ön plana çıkmaktadır. Aile işletmelerinde ailenin geleceği konusunda

³¹¹ Robert E. Morgan, Carolyn A. Strong, "Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation." *Journal of Business Research*, Vol.56, No.3, 2003, pp.163-176.

³¹² G. Tom Lumpkin, Keith H. Brigham, "Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.35, No.6, 2011, pp.1149-1169.

³¹³ Hannu Littunen, Kimmo Hyrsky, "The early entrepreneurial stage in Finnish family and non-family firms.", *Family Business Review*, Vol.13, No.1, 2000, p. 51

var olan kaygılar nedeniyle kısa dönemli etkinlik yerine uzun dönemli etkililiği sağlamaya yönelik yani gelecek yönelimli hareket tarzının benimsendiği ifade edilebilir.

Savunmacı stratejiler, işletmelerin maliyet düşürmek ve etkinlik artırmaya yönelik savunmacı davranışlarını ifade etmektedir. Daily ve Dollinger (1993) aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan işletmelerin stratejileri arasında önemli farklılıklar tespit etmişlerdir. Miles-Snow tipolojisine göre yaptıkları çalışmalarında aile işletmelerinin daha savunmacı ve fırsatçı stratejiler izlediklerini tespit etmişlerdir. Ayrıca geçmiş çalışmalar, aile işletmeleri daha çok içsel etkinliğe odaklandıklarını, daha tutucu stratejiler izlediklerini ve küresel pazarlarda daha az yer aldıklarını belirtmektedir.³¹⁴ Bu araştırmadan elde edilen sonuçlarda aile işletmelerinin savunmacı stratejilere önem verdiğini göstermektedir.

Örnekleme yer alan işletmeler için stratejik yönelim boyutlarından proaktif stratejilerin ortalamasının da yüksek sayılabileceği görülmektedir. Kreiser vd. (2006) işletmelerin yaşamlarının ilk dönemlerinde finansal olarak tutucu stratejiler izlediklerini, sadece gerektiğinde para harcadıklarını, risk almaktan kaçındıklarını ve karar verirken fazla proaktif davranmadıklarını ancak zaman içerisinde işletme olgunlaştıkça daha dışa dönük ve proaktif stratejiler izlemeye başladıklarını tespit etmişlerdir. Upton vd. (2001) ise farklı olarak hızlı büyüyen aile işletmelerinin “pazara ilk giren” ve “erken takipçi” olma stratejileri izlediğini tespit etmiştir. Bu araştırmanın örnekleminde yer alan işletmelerinde proaktif stratejiler izledikleri ifade edilebilir. Kayseri ili, girişimci ve proaktif özellikleri ile bilinen bir ildir. Bu nedenle proaktif yönelimin öne çıkan yönelimler arasında olması bölgesel özellikler ile açıklanabilir.

Proaktif stratejileri, analizci olma boyutu takip etmektedir. Analizci stratejiler problem çözerken problemin köküne inmek ve en iyi alternatif çözümü üretmeye çalışmayı ifade etmektedir. Ayrıca belirlenen hedeflere ulaşabilmek için kaynakların en etkin şekilde dağıtılması çabası analizci olmanın göstergesidir. Örnekleme yer alan işletmelerin analizci işletmeler oldukları söylenebilir.

Agresif olma düzeyi işletmenin pazardaki konumunu iyileştirmek için rakiplerine nazaran daha hızlı hareket etmesini ifade eder. Araştırmada yer alan işletmelerin agresif

³¹⁴ Chris Carr, Suzanne Bateman, "International strategy configurations of the world's top family Risk alma firms", *Management International Review*, Vol.49, No.6, 2009, pp.733-758

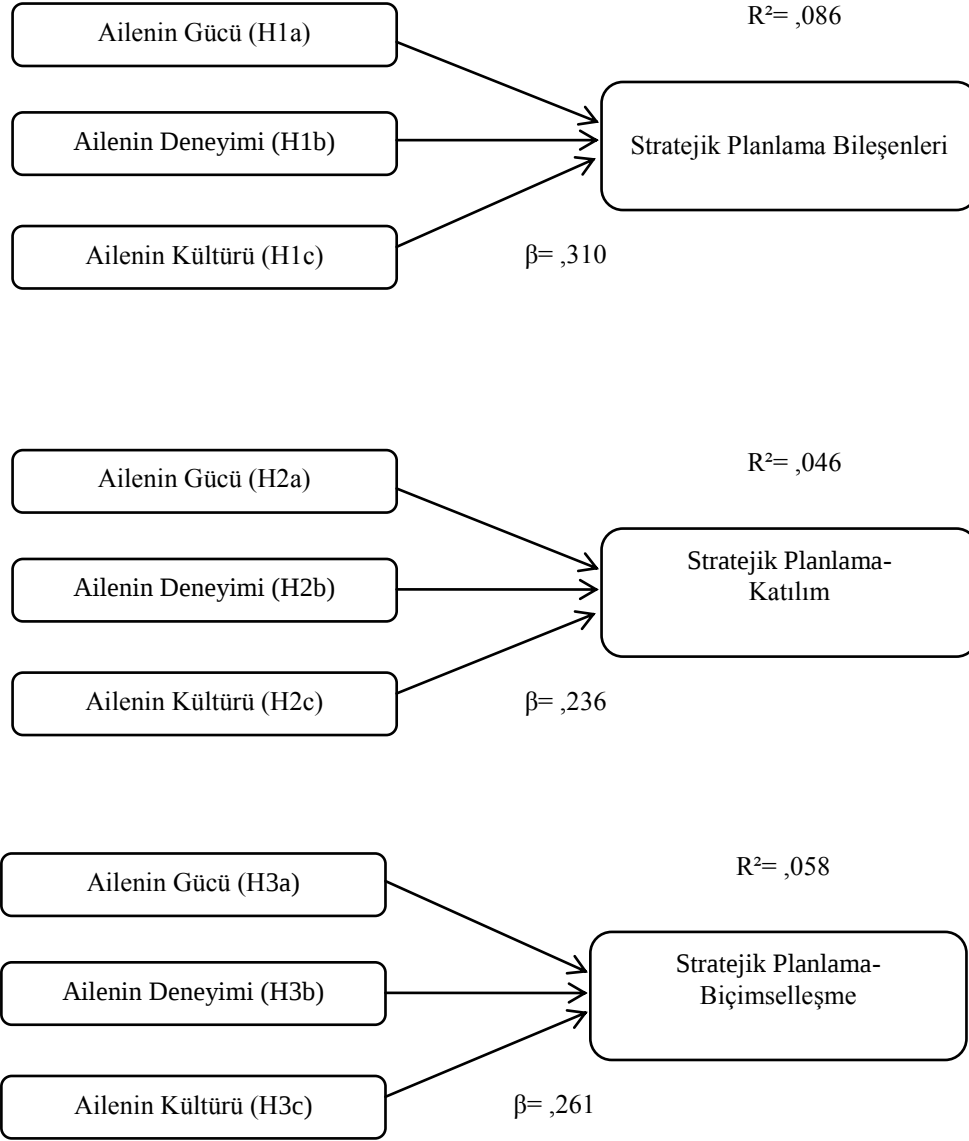
olma düzeyi nispeten düşüktür. Risk alma boyutu ise kaynak tahsisi, ürün ve pazar seçimi ile ilgili kararlar alınırken ne denli risk alındığını ifade eder. Bu örneklemedeki işletmeler için risk alma düzeyi oldukça düşük çıkmıştır. Aile işletmelerinin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için agresif olma ve risk alma yönünde hareket edecekleri yönünde bir algı olmakla beraber, Daily ve Dollinger (1992) ve McCann vd. (2001) aile işletmelerinin Miles-Snow tipolojiye göre savunmacı stratejileri tercih ettiklerini belirlemişlerdir.³¹⁵ Bu sonucun, araştırmanın bulguları ile benzerlik gösterdiği ifade edilebilir. Aile işletmelerinde öncelikli amacın aile ve işletme itibarının koruyarak varlığın sürdürülmesi olduğu için işletmenin itibarına zarar verme ihtimali olan veya riski yüksek stratejiler tercih edilmemektedir.

Algılanan performans ölçeğinin ortalaması 3,6875 (ss:,63026) olarak hesaplanmıştır. Performans algısının orta düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi ile ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında; aileselliğin, stratejik planlamaya etkisini incelemek amacıyla oluşturulmuş Model 1’de aileselliğin alt boyutları olan güç, deneyim ve kültürün; stratejik planlama çalışmalarının boyutları olan stratejik planlama bileşenleri, stratejik planlamaya katılım ve stratejik planlamada biçimsellik üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Model 1’i test etmek için yapılan analiz sonuçları Şekil 4.2’de görülmektedir.

³¹⁵ McCann III, Joseph E., Anna Y. Leon-Guerrero, Jonathan D. Haley Jr., "Strategic goals and practices of innovative family businesses.", *Journal of Small Business Management*, Vol.39, No.1, 2001, pp.50-59.

Şekil 4.2. Model 1- Aileselliğin Stratejik Planlama Üzerindeki Etkisi
(H1-H2-H3 Grubu Hipotezler)



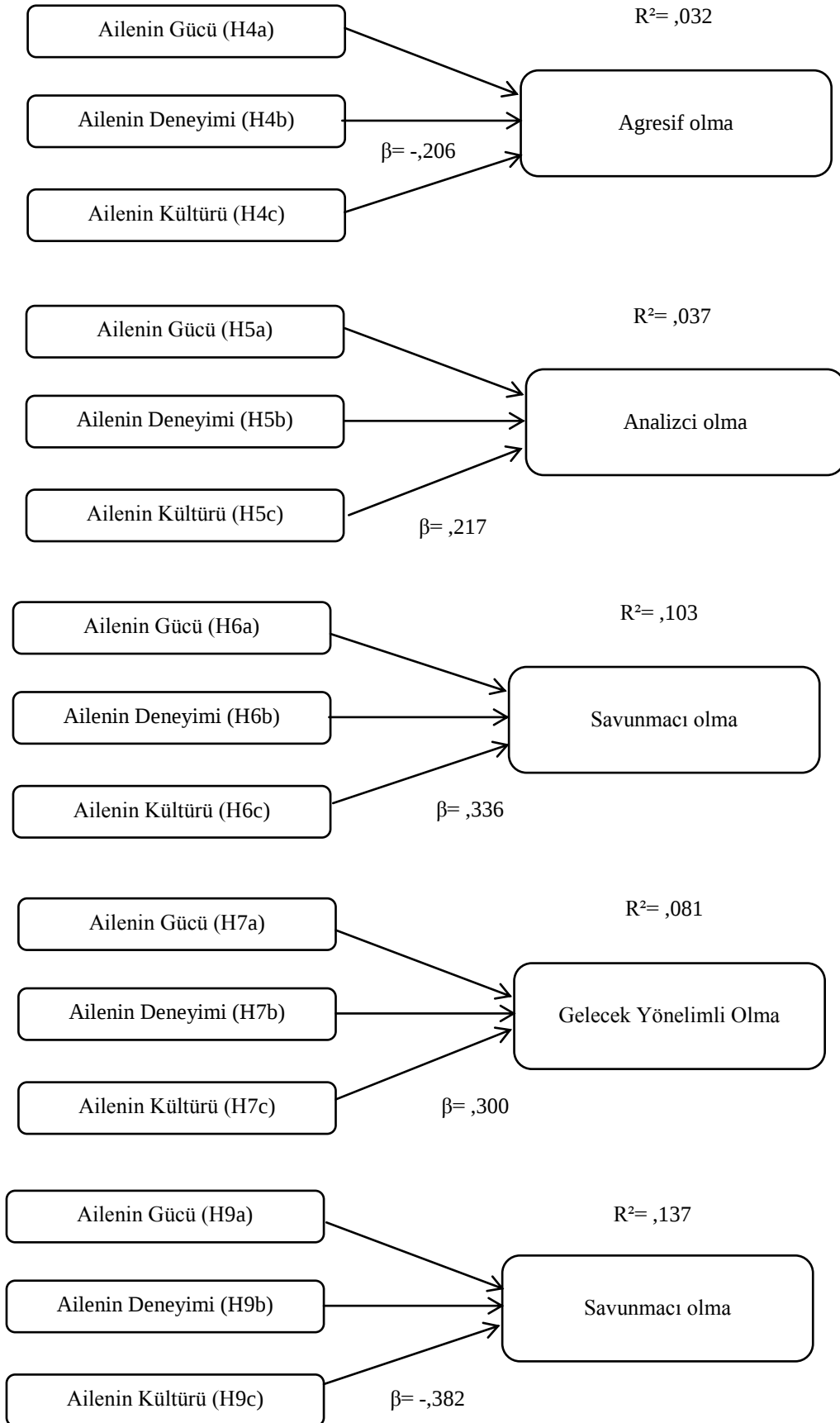
Model 1 için regresyon sonuçları istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur yani aileselliğin stratejik planlama bileşenleri, stratejik planlamaya katılım ve stratejik planlamada biçimsellik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Aileselliğin alt boyutlarından güç ve deneyimin, stratejik planlamanın alt boyutları olan stratejik planlama bileşenleri, stratejik planlamaya katılım ve stratejik planlamada biçimsellik alt boyutları üzerinde etkisi olduğunu ifade eden Hipotez 1a, Hipotez 1b, Hipotez 2a, Hipotez 2b, Hipotez 3a, ve Hipotez 3b reddedilmiştir. Aileselliğin alt boyutlarından kültürün, stratejik planlama bileşenleri, stratejik planlamaya katılım ve stratejik planlamada biçimsellik alt boyutları üzerinde etkisi olduğunu ifade eden Hipotez 1c, Hipotez 2c, Hipotez 3c ise kabul

edilmiştir. Buna göre aile işletmelerinde ailenin işletmeye bağlılığı ve uyumunu ifade eden kültür değişkenin stratejik planlama faaliyetleri üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu, güç ve deneyim değişkenlerinin ise etkisi olmadığı ifade edilebilir.

Aileselliğin, stratejik yönelime etkisini incelemek amacıyla oluşturulmuş Model 2’de aileselliğin alt boyutları olan güç, deneyim ve kültürün; stratejik yönelim üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Strateji yönelim alt boyutlarından proaktif olmanın üzerinde aileselliğin etkisini analiz etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuç vermemiştir. Aileselliğin stratejik yönelimin diğer alt boyutlar olan agresif olma, analizci olma, savunmacı olma, gelecek yönelimli olma ve risk alabilme boyutları üzerinde etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizleri ise istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Analiz sonuçları Şekil 4.3’de görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre bu örnekleme aileselliğin stratejik yönelim boyutlarından risk alabilmenin % 13,7’sini, savunmacı olmanın %10,3’ünü, gelecek yönelimli olmanın %8,2’ini, analizci olmanın %3,7’sini, agresif olmanın %3,2’sini açıkladığı görülmüştür. Aileselliğin stratejik yönelime etkisi konusunda sadece Zahra (2005)’nın araştırmasına ulaşılabilmektedir. Zahra (2005) ABD’de üretim yapan 209 aile işletmesinde ailenin girişimci risk alma davranışı üzerinde etkisini incelemiştir ve aile sahipliği ve ailenin dâhil olma derecesinin girişimci risk alma davranışını desteklediğini belirlemiştir. Bu çalışmada da aileselliğin en çok etki ettiği stratejik yönelim boyutu risk alma boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Ailesellik risk alabilmeden sonra savunmacı olma ve gelecek yönelimli olma boyutlarını daha yüksek oranda etkilemektedir. Bu boyutlar yazında henüz ailesellik ile ilişkilendirilmemiş olsalar da yukarıda anlatıldığı üzere aile işletmelerin de ön plana çıkan stratejilerdir.

Şekil 4.3. Model 2- Aileselliğin Stratejik Yönelim Üzerindeki Etkisi
(H4-H5-H6-H7-H9 Grubu Hipotezler)



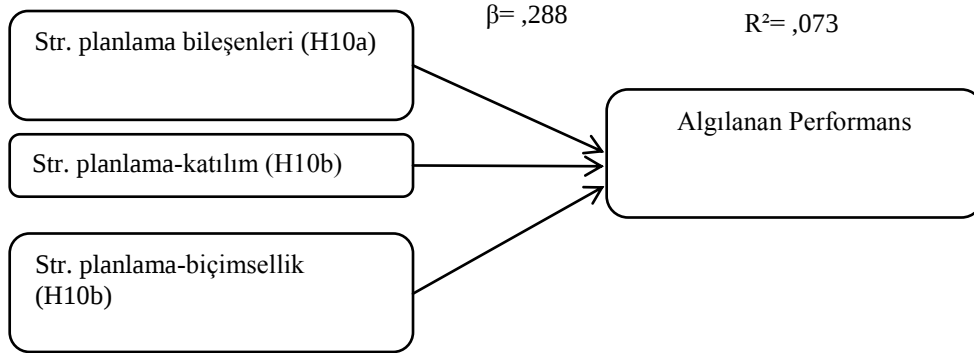
Analiz sonuçlarına göre aileselliğin alt boyutlarından gücün stratejik yönelimin alt boyutlarından hiçbirisi üzerinde anlamlı etkisi almadığı ortaya çıkmıştır (Hipotez 4a, Hipotez 5a, Hipotez 6a, Hipotez 7a, Hipotez 8a, Hipotez 9a red). Araştırmanın örnekleminde yer alan işletmelerin %84,4'ü için güç endeksi 100'dür yani güç endeksi değeri oldukça yüksektir. Dolayısı ile A-GDK'nın güç endeksinin bu örnekleimde istatistiki olarak anlamlı sonuçlar elde edilmesine imkân vermediğini söylemek mümkündür.

Aileselliğin alt boyutlarından deneyimin, agresif olma üzerinde anlamlı etkisi olduğunu ifade eden Hipotez 4b kabul edilmiştir. Deneyimin agresif olma üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi vardır yani aile işletmesinin deneyimi arttıkça daha az agresif olma davranışı sergilemektedirler. Ancak deneyimin diğer alt boyutlar üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür (Hipotez 5b, Hipotez 6b, Hipotez 7b, Hipotez 8b, Hipotez 9b red).

Aileselliğin alt boyutlarından kültürün ise analizci olma, savunmacı olma ve gelecek yönelimli olma üzerine pozitif yönlü, risk alabilme üzerinde ise negatif yönlü anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir (Hipotez 5c, Hipotez 6c, Hipotez 7c, Hipotez 9c kabul; Hipotez 4c, Hipotez 8c red). Buna göre aileselliğin alt boyutlarından kültürün yani ailenin işletmeye uyum ve bağlılığının stratejik yönelim üzerinde en çok etkisi olan alt boyut olduğu ifade edilebilir.

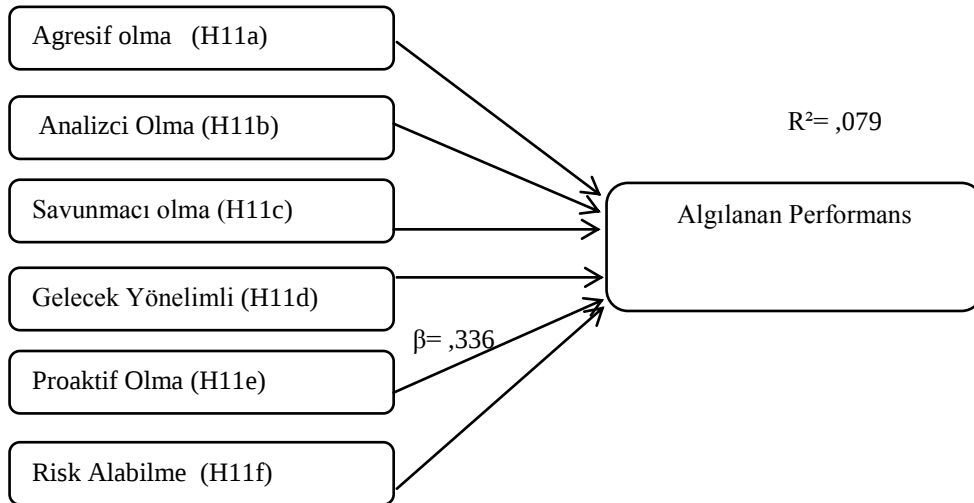
Aile işletmelerinde stratejik planlamanın performansa etkisini incelemek amacıyla oluşturulmuş Model 3'de yer alan hipotezleri test etmek için yapılan analiz sonuçlarına göre model bütün olarak anlamlıdır. Analiz sonuçları Şekil 4.4.'de görülmektedir. Stratejik planlama çalışmalarının alt boyutlarından stratejik planlama bileşenlerinin performans üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi bulunurken (Hipotez 10a kabul), planlamaya katılım ve biçimselleşmenin performans üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır (Hipotez 10b ve Hipotez 10c red).

Şekil 4.4. Model 3- Stratejik Planlama Çalışmalarının Algılanan Performans Üzerindeki Etkisi (H10 Grubu Hipotezler)



Stratejik yönelimin performansa etkisini incelemek amacıyla oluşturulmuş Model 4’de yer alan hipotezleri test etmek için yapılan analiz sonuçlarına göre model yine istatistiki olarak anlamlıdır. Analiz sonuçları Şekil 4.5.’de görülmektedir.

Şekil 4.5. Model 4- Stratejik Yönelimin Algılanan Performans Üzerindeki Etkisi (H11 Grubu Hipotezler)



Stratejik yönelimin alt boyutlarından proaktif olmanın performans üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunurken (Hipotez 11e kabul), stratejik yönelimin diğer alt boyutlarının performans üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır (Hipotez 11a, Hipotez 11b, Hipotez 11c, Hipotez 11d, Hipotez 11f red).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmeleri, tüm dünyada ekonomik büyüme ve zenginlik yaratmanın temel dinamiklerinden birisidir ve en baskın örgütsel formdur.³¹⁶ Aile işletmelerinin, aile işletmesi olmayan işletmelere göre daha iyi performans gösterdikleri,³¹⁷ yenilik yapmakta öncü oldukları³¹⁸ araştırma sonuçlarında da görülmektedir. Günümüzde aile işletmelerinin kendilerine has dinamikleri olduğu, aile işletmesi olmayan işletmelerden temel farklılıkları olduğu da bilinmekle beraber bu farklılıklarla ilgili hala yanıtlanmamış pek çok soru vardır. Aile işletmeleri araştırmaları uzun zamandır yapılmaktadır, ancak son 15 yıldır bu alanın kendine has teorik altyapısını oluşturma çabaları ön plana çıkmıştır. Bu tartışmaların merkezinde aile işletmesi tanımını yeniden ele almak, aile işletmelerini sadece aile işletmesi olmayan işletmelerle kıyaslamak yerine kendi içerisinde de farklılıklara sahip bir örgütsel bir model olarak incelemek yer almaktadır.

Ailenin işletme üzerindeki etkisi uzun zaman olumsuz bir faktör olarak düşünülmüş ancak son yıllarda bu etkinin rekabet üstünlüğü yaratabilecek ve işletmelerin sürdürülebilirliğine katkı sağlayabilecek bir faktör olduğu görüşü ön plana çıkmıştır. Ailenin, aile işletmeleri için rekabet üstünlüğü elde etmesinde nadir ve değerli bir kaynak olabileceği ilk olarak Habberson ve Williams (1999) tarafından ifade edilmiştir. Yazarlar “bir aile işletmesinde aile, ailenin üyeleri ve işletme arasındaki sistem etkileşimlerinin sonucu olarak ortaya çıkan nadir kaynaklar demeti” olarak tanımladıkları ailesellik kavramı ile ailenin işletme faaliyetleri üzerindeki etkisini gündeme getirmişlerdir. Ailesellik, aile işletmelerini farklı kılan dinamikleri

³¹⁶ Pramodita Sharma, James J. Chrisman, Kelin E. Gersick, "25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future", *Family Business Review*, Vol.25, No.1, 2012, p.5.

³¹⁷ Ronald C. Anderson, David M. Reeb. "Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500", *The journal of finance*, Vol. 58, No.3, 2003, pp.1301-1327; Joseph H. Astrachan, Melissa Carey Shanker, "Family businesses' contribution to the US economy: A closer look", *Family Business Review*, Vol.16, No.3, 2003, 211-219.

³¹⁸ Astrachan and Shanker, pp. 211-219.

anlayabilmek için bu alanda yapılan çalışmaların merkezinde tutulması gereken ancak hâlâ nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda tartışılan bir kavramdır.

Günümüzün rekabet koşullarında işletmelerin varlıklarını sürdürülebilmeleri koşulların gereklerine uygun stratejiler geliştirebilmeleri ve bunları uygulayabilmelerine bağlıdır. Bu stratejiler işletmelerin temel yetenekleri ve kaynaklarına bağlı olarak işletmenin rekabette başarı sağlayıp sağlayamayacağını ve amaçların gerçekleştirip gerçekleştirilemeyeceğini belirler. Aile işletmelerinde stratejik yönetim faaliyetlerinin önemi ve kendine has özellikleri yine yaklaşık son on yıldır tartışılmaya başlanmıştır. Aile işletmelerinin ekonomi içindeki önemi bilinse de bu işletmelerin stratejik yönetim süreçleri hakkında henüz yeterince bilgi sözkonusu değildir. Yu, Lumpkin, Sorenson ve Brigham (2012) aile işletmelerinde stratejinin ne denli önemli olduğunu ve örgütsel çıktılar üzerinde etkili olduğunu göstermişlerdir.

Aile işletmelerinin varlığını sürdürebilmeleri ve yönetimin yeni nesillere başarı ile devredilebilmeleri konusunda stratejik planlama ve uygulanan stratejiler yöneticilere önemli bir yol gösterici olacaktır. Aile işletmelerinin kendilerine has üstünlükleri ve zayıfladıkları söz konusudur. Aile, işletmenin amaçları, öncelikleri, ilgi alanları ve vizyonunu etkilemektedir. Stratejiler belirlenirken, uygulanırken ve sonuçlar kontrol edilirken aile işletmesi olmaktan kaynaklanan hususlar gündeme gelmektedir. Aile, stratejik yönetim sürecinin tüm aşamalarında etki etmektedir. Aile işletmelerinin küresel rekabet ortamında sürdürülebilirliğinin sağlanması için stratejik yönetim uygulamalarına ihtiyaçları vardır. Ancak başarıya ulaşabilmeleri için stratejik yönetim faaliyetlerini aile işletmelerinin dinamiklerini dikkate alarak hayata geçirmeleri gerekmektedir.

Bu araştırmada Kayseri İlinde uzun ömürlü aile işletmelerinde stratejik yönetim faaliyetlerini ve ailenin stratejik yönetim faaliyetleri üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Çalışmada aileselliğin stratejik planlama çalışmaları ve stratejik yönelim üzerindeki etkisini belirlemeye, ayrıca stratejik planlama faaliyetleri ve stratejik yönelimin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırma modelleri ve hipotezler kurulmuştur. Araştırma sonuçları dördüncü bölümde değerlendirilmiştir. Elde edilen bulguların yorumlanması ve buna göre hem aile

işletmeleri alanında çalışan araştırmacılara hem de uygulayıcılara yönelik öneriler ise aşağıda yer almaktadır.

Örnek kapsamında yer alan işletmelerde, ailenin stratejik planlama çalışmaları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla kurulan araştırma modelinin test edilmesi sonucu, aileselliğin stratejik planlama çalışmaları üzerinde etkili bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Aileselliğin alt boyutlarına bakıldığında ise güç ve deneyimin etkisi tespit edilemezken, kültürün anlamlı ve pozitif yönlü etkisi tespit edilmiştir. Buna göre aileselliğin özellikle de aile-işletme uyumunu ve bağlılığını ifade eden boyut olan kültürün desteklenmesi, aile işletmelerinde stratejik planlama ile başlayan ve işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlamalarında önemli olan stratejik yönetim faaliyetlerinin etkinliğini artırmakta önemli bir adım olacağı ifade edilebilir.

Araştırmanın test edilen ikinci modeli aileselliğin stratejik yönelim üzerindeki etkisini analiz etmeye yöneliktir. Aileselliğin proaktif olma dışındaki diğer stratejik yönelim boyutlarını (agresif olma, analizci olma, savunmacı olma, gelecek yönelimli olma ve risk alabilme) etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ailesellik özellikle de risk alabilme, savunmacı olma, gelecek yönelimli olma boyutlarının üzerinde önemli derecede açıklayıcı etkiye sahiptir.

Aileselliğin alt boyutlarından gücün stratejik yönelim boyutlarından hiçbirinin üzerinde etkisi tespit edilemezken, deneyimin sadece agresif olma boyutu üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Agresif olmak pazar üstünlüğü elde edebilmek için kârlılıktan feragat edebilmeyi ve agresif bir şekilde rekabet edebilmeyi ifade etmektedir. Örnekleme de yer alan işletmelerin deneyimleri arttıkça daha az agresif olmayı tercih etmelerinin nedeni, uzun yıllar sonucunda oluşmuş işletme ve aile itibarını kaybetmeme ve pazarda yıkıcı rekabet stratejileri ile ayakta kalan firma imajı yaratmama çabası ile açıklanabilir.

Kültür alt boyutunun ise analizci olma, savunmacı olma ve gelecek yönelimli olma üzerine pozitif yönlü, risk alabilme üzerinde ise negatif yönlü anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre aile-işletme uyumu ve bağlılığı arttıkça analizci olma, savunmacı olma ve gelecek yönelimli olma stratejilerinde artış olacak ancak risk alma

stratejisi daha az tercih edilecektir. Aile-işletme uyumu ve bağlılığını ifade eden kültür boyutunun stratejik yönelim boyutları üzerindeki etkisi önemlidir. Bu sonuca göre örnekleme yer alan işletmelerin, ailenin devamlılığı ile işletmenin devamlılığını bir arada sürdürebilmeyi hedefleyen işletmeler olarak değerlendirilebilir. İşletmelerin risk almak yerine, kararlarını verirken gelecek yönelimli hareket etmeleri, en iyi alternatif çözüm arayışı içine girmeleri ve kârlılığı-etkinliği artırıcı stratejiler seçmeleri işletme ile beraber ailenin sürdürülebilirliğini sağlamak ve hem ailenin hem işletmenin itibarını korumak çabasının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Aile işletmelerinde stratejik planlamanın ve stratejik yönelimin performansa etkisini incelemek amacıyla yapılan analizlerin sonucuna göre her iki faktör de performansı açıklayıcı etkiye sahiptir. Stratejik planlama çalışmalarının alt boyutlarından stratejik planlama bileşenleri yani vizyon ve misyon tanımlama, çevreyi gözlemleme, bilgi toplama düzeyi arttıkça işletme performansı artmaktadır. Bu örnekleme stratejik yönelim boyutlarından ise yalnızca proaktif olma boyutunun performans üzerinde pozitif anlamlı etkisi belirlenmiştir.

Bu sonuçlar kısaca değerlendirildiğinde aileselliğin aile işletmelerinde stratejik planlama çalışmaları ve stratejik yönelim üzerinde etkili bir faktör olarak ortaya çıktığı ifade edilebilir. Özellikle de aileselliğin alt boyutu olan kültürün etkisi ön plana çıkmaktadır. Ailenin işletmeye uyum ve bağlılığı stratejik planlama çalışmaları ve stratejik yönelim üzerinde en çok etkisi olan boyuttur. Dolayısı ile aile işletmelerinde uzun vadeli rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla stratejik yönetim faaliyetlerine odaklanan işletmelerin, ailesellik ve özellikle de kültür değişkenini dikkate almaları gerektiği belirtilebilir.

Elde edilen sonuçlar aile işletmeleri alanında son yıllarda vurgulanan ailesellik kavramının önemini destekler niteliktedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla stratejik planlama çalışmaları yapmak ve doğru stratejiler belirlemek isteyen aile işletmelerinin dikkate almaları gereken önemli bir değişken olarak “aile” unsuru ön plana çıkmaktadır. İşletmenin profesyonelleşmesi ve rekabetin gereklerini yerine getirmenin aile işletmelerinde başarı elde etmek için yeterli koşul olmadığını, aileselliğin önemini kavrayabilen ve özellikle de aile-işletme uyumunu ve ailenin

işletmeye bağlılığını sağlayabilen işletmelerin varlıklarını uzun dönemli sürdürülebileceğini ifade etmek mümkündür.

Yapılan bu çalışmanın sonucunda aile işletmeleri için şu öneriler sıralanabilir;

- Aile işletmeleri, işletmeyi aileden bağımsız bir örgütsel yapı olarak ele almamalı, aile ile işletmeyi sistem yaklaşımı çerçevesinde değerlendirmelidir. Böylelikle sistemin alt parçalarının her birinin kendine has dinamikleri ve ihtiyaçları olduğu ve karşılıklı olarak birbirlerinin çıktılarını etkilediği gerçeği çerçevesinde hareket etmek mümkün olacaktır.
- Aileler ve işletmeler çeşitli yaşam dönemlerinden geçerler ve bu dönemlerin kendilerine has dinamikleri vardır. Başlangıç aşamasında olan patron şirketi konumundaki bir aile işletmesi ile büyüme veya olgunluk aşamasında olan ve birden fazla neslin bir arada çalıştığı aile işletmelerinin dinamikleri birbirinden çok farklı olacaktır. Dolayısı ile her aile işletmesi kararlarını alırken içinde bulunduğu yaşam dönemi çerçevesinde hareket etmelidir.
- Ailenin kültürü, değerleri ve amaçları, işletme faaliyetlerini etkileyen temel hususlar arasındadır. Dolayısı ile rekabet koşullarının gereklerini yerine getirmeye çalışırken ailenin kültürü, değerleri ve amaçlarına uygun olmayan uygulamaları hayata geçirmek işletmeler için başarı getirmeyecektir. Ancak ailenin kültürü işletmenin içinde bulunduğu koşullara uyum sağlayamıyor ise bu kez işletme ile ilgili kararlar verilirken bu durum öngörülmeli ve tedbirler alınmalıdır.
- Aile işletmesi olmak değerli, nadir, taklit edilemez, ikame edilemeyecek bir kaynaktır. Aile işletmeleri rekabet üstünlüğü elde edebilmek için kendilerine yol haritası çizerken bu kaynağın farkında olmalı, bunları kabiliyetlere dönüştürmeli ve stratejilerini belirlerken bunları dikkate almalıdırlar.
- Stratejik yönetim aile işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için önemli bir araçtır. Aile işletmeleri uzun vadeli rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için stratejik yönetim süreçlerinden faydalanmak zorundadırlar ancak stratejik yönetim süreçleri de ancak aile unsuru dikkate alındığında başarı getirecektir.
- Stratejik planlama aile işletmelerinin hem işletme hem de aile için planlama yapmaları gereken bir süreç olarak ele alınmalıdır. Birbirinin faaliyetlerini

karşılıklı olarak etkileyen bu iki alt sistemin herhangi biri için planlama yapıp diğerini göz ardı etmenin başarı getirmeyeceği çok açıktır. Dolayısı ile aile işletmeleri için stratejik planlama denildiğinde, aile ve işletmeyi bir arada ele alan Paralel Planlama Süreci akla gelmelidir.

- Strateji seçimi yaparken yine aile dinamikleri dikkate alınmalıdır. Aile işletmesinin içinde bulunduğu yaşam dönemi, ailenin amaçları ve ihtiyaçları dikkate alınmadan belirlenen stratejilerin uygulanması çoğunlukla mümkün olmamaktadır. İşletmenin kabiliyetleri stratejiler üzerinde önemli etkiye sahiptir ve ailesellik işletme için zayıflık olmaktan çıkarılıp üstünlük haline getirilmeli ve kabiliyete dönüştürülmelidir.
- Ailenin bağlılığını ve desteğini korurken işletmenin gelecek nesillere sağlıklı bir şekilde devredilmesi dikkatle yönetilmesi gereken bir süreçtir. Bu kapsamda işletmenin ailesel kaynakları analiz edilmeli ve planlar bu kaynaklar göz önüne alınarak yapılmalı, yönetimin yeni nesillere nasıl devredileceği konusunda stratejik planlama yapılmalı ve bu planlar uygulanmalı, işletme ve ailenin hedeflerinin karşılıklı olarak gerçekleşebilmesi için gerekli önlemler alınmalıdır.

Ailenin etkisi son yıllarda üzerinde durulan, önemi kabul edilmiş ve teorik alt yapısı oluşturulmaya çalışılan bir başlıktır. Bu çalışmada aile işletmelerinde, ailenin stratejik yönetim süreçleri üzerindeki etkisi nicel bir araştırma ile incelenmiştir. Kayseri Organize Sanayi Bölgesindeki aile işletmelerinde yapılan bu araştırmanın sonuçlarını genelleştirmek mümkün değildir ancak alanda yapılan geçmiş teorik ve ampirik çalışmaları destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir. Aileselliğin kaynaklarını tespit etmeye yönelik farklı örneklerde ve farklı metotlarla yapılmış çalışmalara ihtiyaç vardır. Konunun derinlemesine anlaşılabilmesi için zaman içerisinde hem nicel hem de nitel araştırmalara ihtiyaç vardır. Kuşkusuz konuya yönelik farklı araştırmaların sayısı artıkça aile işletmelerinde ailenin etkisi konusunda bir genellemeye gitmek de mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Allio, Michael K.; Robert J. Allio, *Practical Strategy For Family Business*, Tata McGraw-Hill Publishing, New Delhi, 2005.

Ansoff, H. Igor; *Strategic Management*, Classic Edition, Palgrave McMillan, China, 2007.

Aronoff, Craig E.; *Preparing Your Family Business for Strategic Change*, Business Owner Resources, August 1997.

Aronoff, Craig; Joseph Astrachan, John Ward, *Developing Family business Policies: Your guide to the future*, , Family Business Leadership Series, No.11, Marietta GA, 1998.

Aronoff, Craig; Joseph Astrachan, John Ward, *Family Business Source Book*, 3rd Edition, Georgia, 2002.

Aronoff, Craig; Stephen McClure, John Ward, *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*, Family Business Leadership Series No.1, Family Enterprise Publishers, Marietta GA, 2003.

Carlock, Randel S., John Ward; *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unite the Family and Business*, Palgrave Macmillan, April 2001.

Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, 8. Basım, İstanbul, 2007.

Erdoğan, Nihat; *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İGİAD Yayınları, No.1, İstanbul, 2004.

- Eren, Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, 8.Baskı, İstanbul, 2010.
- Fındıkçı, İlhami; *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, İstanbul, Eylül 2008.
- Gersick, Kelin E.; John A. Davis; Marion McCollom Hampton; Ivan Lansberg; *Generation to Generation: Life Cycles of The Family Business*, Harvard Business Press, USA, 1997.
- Göksel Ataman, *İşletme Yöneticiliği*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001
- Güney, Semra, *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008.
- Hill, Charles W.L.; Gareth R. Jones, *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, 6th Edition, USA, 2004.
- Hitt, Michael A.; R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 7th Edition, ThomsonHigher Education, China, 2007.
- Jenkins, Mark; Veronique Ambrosini, Nardine Collier, *Advanced Strategic Management: A Multiperspective Approach*, Secong Edition, Palgrave Mc-Millan, China, 2007.
- Karpuzoğlu, Ebru; *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, Yönetim Dizisi:16İstanbul, Ağustos 2004.
- Kenyon-Rouvinez, Denise; John Ward, *Family Business-Key Issues*, Palgrave Mc-Millan, Wiltshire, 2005.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, ArıkanYayınları, İstanbul, 2005

Kuhn, Thomas S., *Bilimsel Devrimlerin Yapısı*, (Çev. Nilüfer Kuyaş) Alan Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul,1970.

Lindblom, Charles Edward; David Chen; *Usable Knowledge: Social Science and Social Problem Solving*. New Heaven/London: Yale University Press, 1979.

Miller, Danny; Isabelle Le Breton-Miller, *Managing For The Long Run*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2005.

Nakip, Mahir, *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar*, 1. Baskı, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2003

Neubauer, Fred Alden G. Lank, *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Mac Millan Pres Ltd, London 1998,

Paisner, Marshall B.; *Sustaining the Family Business*, Perseus Books Group; 1st edition, May 2000.

Sağlam, Mehmet, *Örgütsel Değişme*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın No:185, 1979.

Thompson, Arthur A., Jr.; A.J. Strickland, John E. Gamble, *Crafting and Executing Strategy*, McGraw-Hill International Edition, 2007.

Ülgen, Hayri, S. Kadir Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları No:113, İstanbul, 2004.

Ward, John L., *Perpetuating the Family Business*, Palgrave Mc-Millan, Wiltshire, 2004.

MAKALELER

Akdoğan, Asuman; “Aile işletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı 16, 2000, ss.31-47

- Allio, Michael K.; "Family Businesses: Their Virtues, vices and Strategic Path", *Strategy&Leadership*, Vol.32, No.4, 2004, pp.24-33.
- Alpkan, Lütfihak; Doğan, Türkan; "Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:16, No:1, Aralık 2008, ss.21-47.
- Amit, Raphael; Paul J. H. Schoemaker; "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.1, Jan 1993, pp.33-46
- Anderson, Ronald C.; David M. Reeb; "Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500." *The Journal of Finance*, Vol.58, No.3, 2003, pp.1301-1327.
- Aronoff, Craig E.; "Megatrends in Family Business", *Family Business Review*, Vol. 11, No 13, September 1998, pp.181–185.
- Astrachan, Joseph H.; "Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda." *Journal of Family Business Strategy*, Vol.1, No.1, 2010, pp.6-14.
- Astrachan, Joseph H.; Melissa Carey Shanker; "Family businesses' contribution to the US economy: A closer look.", *Family business review*, Vol.16, No.3, 2003, pp.211-219.
- Astrachan, Joseph H.; Sabine B. Klein; Kosmas X. Smyrniotis; "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem", *Family Business Review*, Vol. 15, No. 1, March 2002, pp.45-58.
- Athanassiou, Nicholas; William Crittenden; Louise M. Kelly; Pedro Marquez; "Founder Centrality Effects on the Mexican Family Firm's Top Management Group: Firm Culture, Strategic Vision and Goals, and Firm Performance", *Journal of World Business*, Vol.37, 2002, pp.139-150

- Bakoğlu, Refika; “Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 32, Sayı.1, Nisan 2003, ss.65-66
- Barney, Jay B.; “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, 1991, pp.99 -120.
- Barney, Jay B.; “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No.3, Jul86, pp. 656-665.
- Bayer, Ertuğrul; “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt.7, Sayı.3, 2005, ss.125-142.
- Bird, Barbara; Harold Welsch; Joseph H. Astrachan; David Pistrui; “Family Business Research: The Evolution of an Academic Field”, *Family Business Review*, Vol. 15, No. 4, December 2002, pp.337-350
- Björnberg, Åsa; Nigel Nicholson; “The Family Climate Scales-Development of a New Measure for Use in Family Business Research”, *Family Business Review*, Vol. 20, No. 3, 2007, pp.229-246.
- Brockhaus, Robert H.; “Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique, and Lessons”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 19, 1994, pp.25-25
- Brockhaus, Robert H.; “Family Business Succession: Suggestions for Future Research”, *Family Business Review*, Vol.17, No.2, June 2004, pp.165–177.
- Brunninge, Olof; Mattias Nordqvist; "Ownership structure, board composition and entrepreneurship: Evidence from family firms and venture-capital-backed firms", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 10, No:1/2, 2004, pp.85-105.

- Brunninge, Olof; Mattias Nordqvist; Johan Wiklund; "Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams", *Small Business Economics*, Vol.29, No.3, 2007, pp. 295-308.
- Cabrera-Suárez, Katiuska; Petra De Saá-Pérez; Desiderio García-Almeida; "The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm", *Family Business Review*, Vol.14, No.1, March 2001, pp. 37-46.
- Carr, Chris; Suzanne Bateman; "International strategy configurations of the world's top family firms" *Management international review*, Vol.49, No.6, 2009, pp.733-758
- Ceja, Lucia; Josep Tàpies; "Corporate values guiding the world's largest family-owned businesses: a comparison with non-family firms", No. D/916. IESE Business School, 2011
- Chaharbaghi, Kazem; Richard Lynch; "Sustainable Competitive Advantage: Towards A Dynamic Resource-Based Strategy", *Management Decision*, Vol.37, No.1, 1999, pp.45-50
- Chrisman James J.; Jess H. Chua; Pramodita Sharma; "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No.5, September 2005, pp. 555-575.
- Chua, Jess H.; James J. Chrisman; Lloyd P. Steier; "Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.27, No.4, 2003, pp.331-338.
- Chua, Jess H.; James J. Chrisman; Pramodita Sharma; "Defining the Family Business by Behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23 No.4, 1999, pp.19-39.

- Chua, Jess H.; James J. Chrisman; Pramodita Sharma; "Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers", *Family Business Review*, Vol. 16, No.2, June 2003, pp.89-107
- Cliff, Jennifer E.; P. Devereaux Jennings; "Commentary on the Multidimensional Degree of Family Influence Construct and the F-PEC Measurement Instrument", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No.3, May 2005, pp.341-347.
- Cohn, Jeffrey; M Rakesh Khurana; Laura Reeves; "Growing Talent as if Your Business Depended on it", *Harvard Business Review*, Vol. 83, No.10, 2005, pp.62-71
- Collins, David; Cynthia A. Montgomery; "Competing on Resources: Strategy in the 1990's", *Harvard Business Review*, Vol.73, No.4, July-August 1995, pp.118-128
- Corbetta, Guido; Carlo A. Salvato; "The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?", *Family Business Review*, Vol. 27, No. 2, June 2004, pp.119-134
- Covin, Jeffrey G., Kimberly M. Green, and Dennis P. Slevin. "Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.30, No.1, 2006, pp.57-81.
- Craig, Justin B. L.; Ken Moores; "A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms", *Family Business Review*, Vol.19, No.1, 2006, pp.1-10.
- Çakıcı, Ayşehan; Burcu Şefika Özer; "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 18, 2007, ss.87-110

- Daily, Catherine M.; Marc J. Dollinger; "Alternative Methodologies for Identifying Family- versus Nonfamily-Managed Businesses", *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, 1993, pp.79-90.
- Danes, Sharon M.; Martha A. Rueter; Hee-Kyung Kwon; William Doherty; "Family FIRO Model: An Application to Family Business", *Family Business Review*, Vol.15, No.1, 2002, pp.31-43.
- Danes, Sharon M.; Virginia Zuiker; Rita Kean; Jeanette Arbuthnot; "Predictors of Family Business Tensions and Goal Achievement", *Family Business Review*, Vol.12, No.3, 1999, pp.241-252.
- Davis, John A.; Elye L. Pitts; Keely Cormier; "Challenges Facing Family Companies in the Gulf Region", *Family Business Review*, Vol.13, No. 3, 2000, pp. 217-237
- Denison, Daniel; Colleen Lief; John L. Ward; "Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths", *Family Business Review*, Vol.17, No.1, 2004, pp.61-70
- Dibrell, Clay, Justin B. Craig, and Donald O. Neubaum. "Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance", *Journal of Business Research*, Vol.67, No.9, 2014, pp.2000-2007.
- Doğan, Hulusi, "İşletmelerde Bir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Öz Yetenek Keşif Matrisi ve Gelişim Rotası", *Osmangazi Üniversitesi, SBE Dergisi*, Cilt 5, 2004, ss.23-38.
- Donckels, Rik; Johan Lambrecht; "The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: What can be learned from family business research in the Western World?", *Family Business Review*, Vol.12, No.2, 1999, pp.171-188.
- Donnelly, Robert; "The Family Business", in *Family business source Book*, (ed. Craig Aronoff, Joseph Astrachan, John Ward), 3rd Edition, Georgia 2002, pp.4-18

- Drozdow, Nancy; Vincent P. Carroll; "Tools for Strategy Development in Family Firms", *Sloan Management Review*, Fall 1997, pp.75-88.
- Duh, Mojca, Jernej Belak, Borut Milferner; "Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Element of Ethical Behaviour: exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises", *Journal of Business Ethics*, Vol.97, 2010, pp. 473-489
- Dyer, W. Gibb Jr., "Culture and Continuity in Family Firms", in *Family Business Sourcebook* (ed. Craig Aranoff, Joseph H. Astrachan, John L. Ward), Georgia, 2002, pp.236-244
- Dyer, W. Gibb Jr.; Wendy Handler; "Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.19, No.1, 1994, pp.71-71
- Dyer, W. Gibb, Jr.; "The Family: The Missing Variable in Organizational Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.27, June 2003, pp.401-416.
- Eddleston, K. A.; Kellermanns, F. W.; Floyd, S. W.; Crittenden, V. L.; Crittenden, W. F.; "Planning for growth: life stage differences in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.37, No.5, 2013, pp.1177-1202.
- Eddleston, Kimberly A.; Franz Willi Kellermanns; Ravi Sarathy; "Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance" *Journal of Management Studies*, Vol.45, No.1, 2008, pp.26-50.
- Erdem, Ferda; Gözde Gül Baser; "Family and Business Values of Regional Family Firms: A Qualitative Research", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. , No.1, 2010, pp. 47-64

Ergeneli, Azize; Sibel Özkaya; “ISO 9000 Belgesi Olan Örgütlerde Çalışanların Kurumsallaşmaya İlişkin Algıları”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt. 37, Sayı. 2, 2004, ss.181-195

Flören, Roberto H.; “The Significance of Family Business in the Netherlands”, *Family Business Review*, Vol. 11, No. 2, 1998, pp.121-134.

Frank, Hermann; Lueger, M.; Nosé, L.; Suchy, D.; “The concept of “Familianness”: Literature review and systems theory-based reflections”, *Journal of Family Business Strategy*, Vol.1, No.3, 2010, pp. 119-130.

Gersick, Kelin E.; Ivan Lansberg; Michele Desjardins; Barbara Dunn; “Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business”, *Family Business Review*, Vol.12, No.4, December 1999, pp.287–297

Ghobadian, A.; O'Regan, N.; “The Link between Culture and Strategy in Manufacturing SMEs’ , *Journal of General Management*, Vol.28, No.1, 2002, pp.37–58

Gils, Anita Van; Wim Voordeckers; Jeroen Van Heuvel; “Environmental Uncertainty and Strategic Behaviour in Belgian Family Firms”, *European Journal of Management*, Vol.22, No.5, 2004, pp.586-595.

Gudmundson, Donald; E. Alan Hartman; C. Burk Tower; “Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms”, *Family Business Review*, Vol.12, No.1, March 1999, pp.27 –39.

Güven, Alpay; Muzaffer Bodur; Cengiz Yılmaz; Saadet Çetinkaya; Laçın Arıkan; “Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy”, *Journal of World Business*, Vol.43, No.4, October 2008, pp.435-448

- Habbershon, Timothy G.; "Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.30, No.6, 2006, pp.879-886.
- Habbershon, Timothy G.; Mary L. Williams; "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", *Family Business Review*, Vol.12, No.1, 1999, pp.1-25.
- Habbershon, Timothy G.; Mary Williams; Ian C MacMillan; "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, Vol.18, No.4, July 2003, pp.451-465.
- Hall, Annika; Leif Melin; Mattias Nordqvist; "Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns", *Family Business Review*, Vol. 14, No. 3, September 2001, pp.193-208
- Handler, Wendy C.; "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses", *Family Business Review* , Vol.2, No.3, 1989, pp.257-276.
- Handler, Wendy C.; "Succession in Family Business: A Review of the Research", *Family Business Review* , Vol.7, No.2, 1994, pp.133-157
- Heck, Ramona Kay Zachary; "A Commentary on "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.28, No.4, June 2004, pp.383-389.
- Hoffman, James; Mark Hoelscher; Ritch Sorenson; "Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory", *Family Business Review*, Vol.19, No.2, 2006, pp.135-144.
- Holt, Daniel T.; Matthew W. Rutherford; Donald F. Kuratko; "Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC.", *Family Business Review*, Vol.23, No.1, 2010, pp.76-88.

- Hooley, Graham; Gordon Greenley; "The resource underpinnings of competitive positions", *Journal of Strategic Marketing*, Vol.13, No.2, 2005, pp.93-116
- Hoy, Frank; "Legitimizing Family Business Scholarship in Organizational Research and Education." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.27, No.4, 2003, pp.417-422.
- Hoy, Frank; Trudy G. Verser; "Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 19, 1994, pp.9-10.
- Hoy, Frank; Trudy G. Verser; "Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 19, 1994, pp.9-23.
- Irava, Wayne J.; Ken Moores; "Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes", *Journal of Family Business Strategy*, Vol.1, No.3, September 2010, pp. 131–144
- Jaffe, Dennis T.; Sam H. Lane; "Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Owning Families", *Family Business Review*, Vol.17, No.1, 2004, pp. 81-98.
- Jaskiewicz, Peter; Víctor M. González; Susana Menéndez; Dirk Schiereck, "Long-Run IPO Performance Analysis of German and Spanish Family-Owned Businesses", *Family Business Review*, Vol.18, No.3, 2005, pp.179-202.
- Jaworski, Bernard J.; Ajay K. Kohli; "Market orientation: antecedents and consequences." *The Journal of Marketing*, 1993, pp.53-70.
- Kelly, Louise M.; Nicholas Athanassiou; William F. Crittenden, "Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.25, No.2, Winter 2000, pp.27-42.

Kepner, Elaine; "The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective", *Organizational Dynamics*, Vol.12, No.1, Summer 83, pp. 57-70.

Kepner, Elaine; "The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective", *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No.1, Summer 83, pp.57-70

Kets de Vries, Manfred F.R.; "The Dynamics of Family-Controlled Firms : The Good News and The Bad News", *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No.3, Winter 199, pp.59-71

Klein, Sabine B.; "Family Businesses in Germany: Significance and Structure", *Family Business Review*, Vol.13, No.3, September 2000, pp.157-182.

Klein, Sabine B.; Joseph H. Astrachan; Kosmas X. Smyrniotis; "The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No.3, May 2005, pp.321-339.

Klein, Sabine; Peter Jaskiewicz; "The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses", *Journal of Business Research*, Vol. 60, 2007, pp.1080–1089.

Koiranen, Matti; "Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms", *Family Business Review*, Vol.15, No.3, 2002, pp.175–187

Kotey, Bernice; "Goals, management practices and performance of Family SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.11, No.1, 2006, pp.3-24.

Kreiser, P. M.; Ojala, J.; Lamberg, J. A.; Melander, A.; "A historical investigation of the strategic process within family firms", *Journal of Management History*, Vol.12, No.1, 2006, pp.100-114.

- La Porta, Rafael; Florencio Lopes-de-Silanes; Andrei Shleifer, "Corporate Ownership Around the World", *The Journal of Finance*, Vol. 54, No.2, 1999, pp.471-517.
- Lansberg, Ivan S.; "Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap", *Organizational Dynamics*, Summer 1983, pp.39-46.
- Lansberg, Ivan S; "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, Vol.1, No.2, June 1988, pp.119-143
- Lippman, Steven A.; Richard P. Rumelt; "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition." *The Bell Journal of Economics*, 1982, pp.418-438.
- Littunen, Hannu; Kimmo Hyrsky; "The early entrepreneurial stage in Finnish family and nonfamily firms", *Family Business Review*, Vol.13, No.1, 2000, pp.41-53.
- Litz, Reginald A.; "The Family Firm's Exclusion From Business School Research: Explaining the Void; Addressing the Opportunity", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.21, Spring 1997, pp.55-71.
- Lumpkin, G. Tom; Keith H. Brigham; "Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.35, No.6, 2011, pp.1149-1169.
- March, James G. "Continuity and change in theories of organizational action." *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, No.2, 1996: 278-287.
- Martens, Rudy; Anne-Mie Reheul; "Real Versus Sample-Based Differences in Comparative Family Business Research", *Family Business Review*, Vol.18, No.3, 2005, pp.229-246.
- Matsuno, Ken; John T. Mentzer; "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 64, No.4, 2000, pp. 1-16.

- McCann, Joseph E.; Anna Y. Leon-Guerrero; Jonathan D. Haley, Jr.; "Strategic Goals and Practices of Innovative Family Business", *Journal of Small Business Management*, Vol.39, No.1, 2001, pp.50-59.
- Moog, Petra; Desiree Mirabella; Susanne Schlepphorst; "Owner orientations and strategies and their impact on family business", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol.13, No.1, 2011, pp.95-112.
- Morgan, Robert E.; Carolyn A. Strong; "Business performance and dimensions of strategic orientation." *Journal of Business Research*, Vol.56, No.3, 2003, pp.163-176.
- Morris, Michael H.; Roy W. Williams; Deon Nel; "Factors influencing family business succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.2, No.3, 1996, pp.68-81.
- Morris, Michael H.; Roy O. Williams; Jeffrey A. Allen; Ramon A. Avila; "Correlates of Success in Family Business Transitions", *Journal of Business Venturing*, Vol.12, No.5, September 1997, pp.385-401.
- Mustakallio, Mikko; Erkkö Autio; Shaker A. Zahra; "Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making", *Family Business Review*, Vol.15, No.3, 2002, pp.205-222.
- Nahapiet, Janine; Sumantra Ghoshal; "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *The Academy of Management Review*, Vol.23, No.2, Apr 1998, pp. 242-266.
- Nordqvist, Mattias; Leif Melin; "The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research." *Journal of Family Business Strategy*, Vol.1, No.1, 2010, pp.15-25

- Özkaya, Meltem Onay; Canan Muter Şengül; “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.21, Sayı.1, 2006, ss.109-126
- Özler, Hayrettin; Derya Ergun Özler; Gülten Eren Gümüştekin; “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 1, Sayı:17, 2007, ss. 437 – 450.
- Pearson, Allison W.; Jon C. Carr; John C. Shaw; “Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.32, No.6, 2008, pp.949–969.
- Pietro Mazzola; Gaia Marchisio; Joe Astrachan; "Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation." *Family Business Review*, Vol.21, No.3, 2008, pp. 239-258.
- Pistru, David; “Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business”, *Family Business Review*, Vol 18, No.3, 2005, pp.263-266.
- Poutziouris, Panikkos Zata; Lloyd Steier; Kosmas X. Smyrniotis; “A commentary on family business entrepreneurial developments”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 10, No. 1/2, 2004, pp. 7-11
- Roessl, Dietmar; “Family businesses and interfirm cooperation”, *Family Business Review*, Vol.18, No.3, 2005, pp.203-214
- Rudd, J. M.; Greenley, G. E.; Beatson, A. T.; Lings, I. N.; “Strategic planning and performance: extending the debate”, *Journal of Business Research*, Vol.61, No.2, 2008, pp.99-108.
- Rutherford, Matthew W.; Donald F. Kuratko; Daniel T. Holt; "Examining the Link Between “Familiness” and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family

Business Theory Jungle?." *Entrepreneurship theory and practice*, Vol.32, No.6, 2008, pp.1089-1109.

Schulze, William S.; Michael H. Lubatkin; Richard N. Dino; Ann K. Buchholtz; "Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence" *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, 2001, pp. 99-116.

Selznick, Philip; "Institutionalism "Old" and "New"", *Administrative Science Quarterly*, 40th Anniversary Issue, Vol. 41, No. 2, 1996, pp. 270-277

Shanker, Melisa Carey; Joseph H. Astrachan; "Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy", *Family Business Review*, Vol. 9, No.2, 1996, pp. 107-123.

Sharma, Pramodita; "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future", *Family Business Review*, Vol.17, No.1, Mar 2004, pp.1-35.

Sharma, Pramodita; "Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses", *Family Business Review*, Vol. 18, No.3, Sep 2005, pp.259-263.

Sharma, Pramodita; James J. Chrisman; Jess H. Chua, "Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results", *Family Business Review*, Vol.16, 2003, pp.1-15

Sharma, Pramodita; James J. Chrisman; Jess H. Chua; "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, Vol.10, No.1, Spring 1997, pp.1-35.

Sharma, Pramodita; James J. Chrisman; Kelin E. Gersick; "25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future." *Family Business Review*, Vol.25, No.1, 2012, pp.5-15

- Sharma, Pramodita; S. Manikutty; “Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No.3, May 2005, pp.293-311.
- Smyrnios, Kosmas; George Tanewski; Claudio Romano; “Development of a Measure of the Characteristics of Family Business”, *Family Business Review*, Vol.11, No.1, March 1998, pp. 49-60
- Stavrou, Eleni T., Tonia Kleanthous; Tassos Anastasiou; “Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation”, *Journal of Small Business Management* , Vol.43, No.2, 2005, pp. 187–206.
- Stavrou, Eleni T.; Tonia Kleanthous; Tassos Anastasiou; “Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation", *Journal of Small Business Management*, Vol.43, No.2, 2005, pp. 187-206.
- Tapies, Josep; Maria Fernandez; “Values and longevity in family business: Evidence from a cross-cultural analysis”, IESE Research Papers from IESE Business School, No. 866, 7/2010
- Tokarczyk, John; Eric Hansen; Mark Green; Jon Down; “A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of “Familianness” in Family Business Success”, *Family Business Review*, Vol.20, No.1, March 2007, pp. 17-31.
- Ulukan, Cemil; “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.5, Sayı.2, 2005, ss.29-42
- Ulukan, Cemil; “Türkiye’ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışı ve Sonuçları,” *İktisat, İşletme ve Finans*, Sayı.231, Haziran 2005, ss.88-96

- Upton, Nancy; Elisabeth J. Teal; Joe T. Felan; "Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol.39, No.1, 2001, pp.60-72
- Vallejo, Manuel Carlos; "Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-based Model for Its Survival through Generations", *Journal of Business Ethics*, Vol.81, No.2, 2008, pp.261-279
- Walsh, F.; "Healthy family functioning: Conceptual and Research Developments", *Family Business Review*, Vol. 7, No.2, 1994, pp.175-199
- Ward, John L.; "The special role of strategic planning for family businesses.", *Best of Family Business Review*, Vol.2,1988, pp.105-117.
- Ward, John; Craig Aronoff; "Trust Gives You Advantage", *Family Business Source Book*, (ed. Craig Aronoff, Joseph Astrashan, John Ward), 3rd Edition, Georgia 2002, pp.19-20.
- Wernerfelt, Birger; "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, April/June 1984, pp.171-180
- Yelkikalan, Nazan; "Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.12, 2006/2, ss.195-209
- Yelkikalan, Nazan; Erdal Aydın; "Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi: Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt.8, Sayı.2, 2010, ss.81-119
- Yu, A., Lumpkin, G. T.; Sorenson, R. L.; Brigham, K. H.; "The landscape of family business outcomes a summary and numerical taxonomy of dependent variables", *Family Business Review*, Vol.25, No.1, 2012, pp.33-57.

- Zachary, Ramona K.; "The importance of the family system in family business", *Journal of Family Business Management*, Vol.1, No.1, 2011, pp.26-36
- Zahra, Shaker A.; "Entrepreneurial risk taking in family firms." *Family Business Review*, Vol.18, No.1, 2005, pp.23-40
- Zahra, Shaker A.; Pramodita Sharma; "Family Business Research: A Strategic Reflection", *Family Business Review*, Vol.17, No.4, December 2004, pp.331-346.
- Zahra, Shanker A.; Hayton, James C.; Salvato, Carlo; "Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.28, No.4, 2004, pp.363-381.
- Zellweger, Thomas M.; Kimberly A. Eddleston; Franz W. Kellermanns; "Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity", *Journal of Family Business Strategy*, Vol.1, No.1, March 2010, pp.54-63

BİLDİRİLER

- Akdoğan, Asuman; Selen Oflazer Mirap; "Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri İle Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Olarak Kayseri’de Bir Uygulama”, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Nisan 2008, ss.3-18
- Alaylıoğlu, Nihat; "Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma”, 2. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul, Nisan 2006, ss.545-559.
- Baraz, Barış; "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri, “2. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul, Nisan 2006, ss.120-129

- Başer, Gözde Gül; Eren Durmuş Arıcı; “Aile İşletmelerinin Rekabet Stratejileri ile İşletme Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul, Nisan 2006, ss.212-218.
- Carsrud, Alan L.; “Understanding the Complex Relationships Between Family, Business and Ownership”, *1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, Nisan 2004, ss.3-11.
- Carsrud, Alan L.; “Using Family Firms to Make Turkey More Competitive:An Entrepreneurial Strategy”, *2.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul, Nisan 2006, pp.23-31.
- Masatoğlu, Harun; “Aile Şirketleri ile İlgili Bulgular”, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul, Nisan 2006, ss.265-267.
- Masatoğlu, Harun; “Aile Şirketleri ve Yönetim Tarzları”, *2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul, Nisan 2006, ss.268-270
- Vural, Beril Akıncı; Çisil Sohodol; “Aile Sirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 2004, ss.325-332
- Yelkikalan, Nazan; Erdal Aydın; “Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması”, *1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, Nisan 2004, ss.333-344

İNTERNET KAYNAKLARI

Astrachan, Joseph H.; Shanker A. Zahra; Pramodita Sharma; “Family-sponsored ventures”, First Annual Global Entrepreneurship Symposium, http://www.emkf.org/pdf/UN_family_sponsored_report.pdf, erişim tarihi: 28.07.2009

Becht, Marco; Colin Mayer; “Corporate Control in Europe”, <http://www.pfcg.org.pl/files/download/ccineurope.pdf>, Erişim Tarihi: 21.10.2009

Chrisman James J.; Jess H. Chua; Pramodita Sharma; “Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm”, <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/chrisman2003.pdf>, erişim tarihi: 20.04.2011

Claessens, Stijn; Simeon Djankov; Larry H. P. Lang; “Who Controls East Asian Corporations and the Implications for Legal Reform.” Public Policy of the Private Sector Viewpoint Note 195, <http://www1.worldbank.org/finance/assets/images/195Claes.pdf>, Erişim Tarihi: 21.10.2009

Duffy, Susan G.; George T. Solomon; “Expanding the Field of Family Business Research,” <http://cref.u-bordeaux4.fr/Nouveau%20Site/ARTICLES/Duffy%20et%20Solomon%202002.pdf>, erişim tarihi: 20.06.2006

Gudmundson, Donald; E. Alan Hartman; C. Burk Tower; “Family Business Strategies: A Comparative Study”, <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1997/P179Gudmundson.PDF>, erişim tarihi: 29.07.2006.

Jaskiewicz, Peter; Sabine B. Klein; “Family Influence and Performance: Theoretical Concepts and Empirical Results”

<http://www.familybusinessonline.org/programs/ferc/pdf/roundtable1/05-08.pdf>, Erişim Tarihi: Temmuz 2013

Klein, B. Sabine; Mühlebach, Corinne; “Customer-Supplier Relationships in the Food Industry: Does Family Influence Make a Difference?”, (In: Tomaselli, S; Melin, L. (eds.): Family firms in the wind of change; FBN Research Forum Proceedings, Copenhagen 2004, p. 251 – 265.), [http://www.kmu.unisg.ch/FamilyBusiness/Klein-Muehlebach\(2004\).pdf](http://www.kmu.unisg.ch/FamilyBusiness/Klein-Muehlebach(2004).pdf), Erişim tarihi: Ağustos 2008

Perman, Stacy; “Taking the Pulse of Family Business”, http://www.businessweek.com/smallbiz/content/feb2006/sb20060210_476491.htm, Erişim Tarihi: 23.02.2014

Pieper, T.; “Corporate Governance in Family Firms: A Literature Review”, https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2003/2003-97.pdf, Erişim Tarihi: Temmuz 2014, pp.1-27

Pieper, T.; “Corporate Governance in Family Firms: A Literature Review”, <http://library.nyenrode.nl/INSEAD/2003/2003-097.pdf>, Erişim Tarihi: 15 Temmuz 2013

WEB SAYFALARI

“The World’s Largest Family Businesses”, http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/channels/articles/the_worlds_largest_family_businesses/, erişim tarihi: 20.07.2011

<http://ekutup.dpt.gov.tr/bolgesel/dincerb/ilce/2.pdf>, erişim tarihi 20.12.2013

<http://kayseriosb.org/>, erişim tarihi: 20.12.2013

[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey_tr_finansalhizmetler_rekabetcilik_endeksi_290411.pdf)

[Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey_tr_finansalhizmetler_rekabetcilik_endeksi_290411.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey_tr_finansalhizmetler_rekabetcilik_endeksi_290411.pdf), erişim tarihi 20.12.2013

http://www.kayso.org.tr/folders/18480/categorial1docs/12234/Neden%20Kays_eri%20TR.pdf, erişim tarihi 20.12.2013

<http://www.tuik.gov.tr/ilGostergeleri/iller/KAYSERI.pdf>, erişim tarihi 20.12.2013

American Family Business Survey,

http://www.caregiverslibrary.org/portals/0/CGM.Family%20Businesses%20C_hanging%20Hands%20AFBSresults.pdf, erişim tarihi: 15.03.2014

www.iso.org.tr, erişim tarihi 20.12.2013

EK

ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket formu “Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim” başlıklı doktora çalışmasının araştırma bölümü için hazırlanmıştır. Anket çalışmasının temel amacı; Kayseri’de faaliyet gösteren aile işletmelerinde, ailenin işletmenin stratejik planlama süreci ve stratejik yönelimi üzerindeki etkisini tespit etmektir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak çok kıymetli olduğunu bildiğimiz on beş-yirmi (15-20) dakikanızı alacaktır. Çalışma sonucu elde edilecek olan bulguların Türk iş hayatına önemli katkılarda bulunacağı kanaatindeyiz, o nedenle anket sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Şahsınız, firmanız ve diğer katılımcı firmalar ile ilgili özel bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, sonuçlar firma adı belirtilmeksizin genel ortalamalar şeklinde paylaşılacaktır.

Değerli vaktinizi ayırarak sağlayacağınız katkı için çok teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN
Erciyes Üniversitesi. İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi
akdogana@erciyes.edu.tr

Arş. Grv. Selen OFLAZER
Erciyes Üniversitesi. İ.İ.B.F.
oflazer@erciyes.edu.tr

Bu kısımda yer alan sorular aile işletmesinin sahipliği ile ilgili bilgiler elde etmeye yöneliktir.

A1. Aile işletmesi, aynı aileden ya da az sayıdaki ailelerden gelen ve işletmeyi nesiller arasında devretme niyeti ile işletmenin vizyonunu şekillendiren ve bu vizyonun peşinden koşan kişilerden tarafından yönetilen işletmedir.

Aile işletmelerinde mülkiyet konusunda sayısız alternatif mümkündür. Bazı şirketler tek bir ailenin mülkiyetinde iken, bazı şirketler aralarında akrabalık bağı olmayan birkaç ailenin mülkiyetinde olabilir.

Buna göre şirketiniz tek bir ailenin sahibi olduğu bir işletme ise lütfen burayı işaretleyiniz :.....
Akrabalık bağı olmayan birkaç ailenin ortak olduğu bir işletme ise burayı işaretleyiniz :.....

A2. Aile işletmeleri mülkiyetin sahipliği açısından Patron Şirketi, Kardeşler Ortaklığı ve Kuzenler Konsorsiyumu şeklinde sınıflandırılırlar.

İşletmeyi kuran girişimci, işletmenin mülkiyetini bir sonraki nesilden tek bir kişiyi seçerek ona devreder ise, işletme **patron şirketi** olarak devam eder.

Bazı durumlarda da ilk nesil işletmeyi kendinden sonraki nesilden iki veya daha fazla kişiye devreder ve bu durumda **kardeşler ortaklığı** söz konusu olur.

Kardeşler ortaklığının, kardeş çocuklarından oluşan bir sonraki nesle devrolması ile de **kuzenler konsorsiyumu** gündeme gelir.

Buna göre lütfen şirketinizin hangi tür şirket olduğunu belirtiniz.

Patron Şirketi () Kardeşler Ortaklığı () Kuzenler Konsorsiyumu ()

A3. Bu Kısımdaki sorular aile işletmesinin yönetim yapısını belirleme yöneliktir.

Eğer işletmeniz akrabalık bağı olmayan birkaç ailenin ortak olduğu bir aile işletmesi ise lütfen aile üyelerine ilişkin sorulara yanıt verirken tüm ortakların ailesini dikkate alarak yanıt veriniz.

1. Lütfen ana ortak konumundaki aile veya ailelerin işletmenizin hisselerinin veya sermayesinin ne kadarına sahip olduğunu yazınız	%.....
2. Şirketinizin Yönetim Kurulu kaç üyeden oluşmaktadır?	
3. Yönetim kurulunun kaç üyesi ailedendir?	
4. Yönetim Kurulundaki aile dışı üyelerin kaç aile tarafından tayin edilmiştir?	
5. Şirketinizde İcra Kurulu var mıdır?	() Evet () Hayır
6. İcra Kurulu kaç üyeden oluşmaktadır	
7. İcra kurulunun kaç üyesi ailedendir?	
8. İcra Kurulundaki aile dışı üyelerin kaç aile tarafından tayin edilmiştir?	
9. Lütfen işletmenizin hisselerinin aile üyeleri arasında nasıl paylaşıldığını nesiller itibarıyla yazınız. 1. Nesil: % 2. Nesil: %..... 3.Nesil: %..... 4.Nesil:%.....	

10. İşletmenizde kritik konularda nihai karar nasıl verilmektedir? (Ortak görüş doğrultusunda mı, yoksa en üst düzeydeki tek kişi tarafından mı verilmektedir? Lütfen kısaca yazınız.)

A4. Bu kısımdaki sorular nesiller arası geçiş sonucu elde edilen deneyimi belirlemeye yöneliktir. İşletmeyi kuran veya satın alan nesil birinci nesildir. Sorulardaki **nesil sayısı birinci nesil baz** alınarak cevaplandırılmalıdır. Aile işletmesinin faaliyetlerine önemli derecede katkı sağlayan kişiler aktif aile üyeleridir. Bu aile üyeleri şirkette hisse senedi sahibi, yönetim kurulu üyesi veya çalışan olarak yer alabilirler. Lütfen aşağıdaki soruları buna göre yanıtlayınız.

1. İşletme sahibi kaçınıcı nesil üyedir?	
2. İşletme hangi nesil/nesiller tarafından yönetilmektedir?	
3. İcra kurulunda aktif olarak yer alan nesil/nesiller hangileridir?	
4. Yönetim kurulunda aktif olarak yer alan nesil/nesiller hangileridir?	
5. Aileden kaç kişi resmi olarak şirkette çalışmaktadır?	

B. Bu kısımdaki sorular stratejik planlama süreci ile ilgilidir. Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum, ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Şirketimizin belli bir misyonu vardır.					
2. Şirketimizin belli temel amaç ve hedefleri vardır.					
3. Strateji belirlenirken çevredeki fırsat ve tehlikeler incelenir					
4. Strateji belirlenirken firmamızın güçlü ve zayıf yanları tespit edilir.					
5. Bir stratejiye karar vermeden önce çeşitli alternatif stratejiler belirlenir.					
6. Bir stratejiye karar verdikten sonra buna uygun plan ve bütçeler hazırlanır.					
7. Belirlenen strateji uygulandıktan sonra sonuçların etkinliği değerlendirilir					
8. Planlarımızı hazırlarken çevre ile ilgili sistematik bir şekilde bilgi toplarız.					
9. Planlarımızı hazırlarken işletme içi bilgi kaynaklarını sistematik bir şekilde kullanırız.					
10. Planlarımızı hazırlarken işletme dışı bilgi kaynaklarını sistematik bir şekilde kullanırız.					
11. Beklenmedik durum/olasılıklarla karşılaştığımızda planlarımızı değiştirmemiz kolaydır.					
12. Firmamızda strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar görüş birliği ile alınır.					
13. Firmamızda strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar bir tek üst düzey sorumlu tarafından alınır.					
14. Strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar alınırken her kademedен yöneticinin katılımı esastır.					
15. Strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar alınırken görüş birliği aramak yaygın bir uygulamadır.					
16. Temel kararlar alınırken çok büyük ölçüde yetki ve bilgi paylaşımı yapılır.					
17. Kurumsal stratejik planlamamızı resmi süreçler kullanarak periyodik ve kapsamlı bir şekilde yaparız.					
18. Stratejik yönelimimizin tam olarak nasıl olması gerektiğini ancak deneme yanılma yoluyla öğreniriz.					
19. Önemli rekabet hamleleri yapmadan önce stratejilerimiz dikkatli bir şekilde planlanmış ve benimsenmiştir.					

20. Rekabet hamlelerimizin temelinde önceden hazırlanmış resmi ve detaylı stratejik planlar vardır.					
21. Önceden stratejik planlama yapmayız, fırsatlar oluştuğu uygun stratejik hamleleri yaparız.					

C. Bu kısımdaki sorular şirketinizin stratejik yönelimi tespit etmeye yöneliktir. Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çoğunlukla pazar payımızı artırmak için kârlılıktan fedakârlık ederiz.					
2. Çoğunlukla pazar payını arttırmak için fiyat kırarız.					
3. Fiyatlarımızı çoğunlukla rakiplerin fiyatlarının altında tespit ederiz.					
4. Nakit akışı ve kârlılıktan fedakârlık yapmak zorunda kalsak da pazar payımızı korumak için gerekeni yaparız.					
5. Farklı fonksiyonel alanlar arasındaki etkin koordinasyona önem veririz.					
6. Bilgi sistemlerimiz karar verme süreçlerimiz için destek sağlar.					
7. Ana konularda bir karar vermemiz gerektiğinde kararımızı genellikle detaylı bir analize dayandırarak vermeyi tercih ederiz.					
8. Çeşitli planlama teknikleri kullanırız.					
9. Yönetim bilgi sistemleri ve kontrol sistemlerinden elde ettiğimiz verileri kullanırız.					
10. Genel olarak insan kaynakları planlaması ve üst düzey yöneticiler için performans değerlendirmeleri yaparız.					
11. Kullandığımız imalat teknolojilerinde zaman zaman önemli değişiklikler yaparız.					
12. Performansı izlemek için çoğunlukla maliyet kontrol sistemlerini kullanırız.					
13. Çoğunlukla üretim yönetimi tekniklerini kullanırız.					
14. Çoğunlukla kalite yönetim teknikleri aracılığı ile ürün kalitesini vurgularız.					
15. Kaynaklarımızı dağıtırken izlediğimiz kriterler genellikle kısa dönemli değerlendirmelerimize dayanır.					
16. Gelecekte rekabette fark yaratmak için araştırma-geliştirmeye vurgu yapmaktayız.					
17. Operasyonlarımız için kritik göstergeleri tahmin etme çalışmaları yaparız.					
18. Ekonomi, teknoloji, finans gibi önem arz eden konularda genel akımları düzenli olarak izleriz.					
19. Kritik hususlarda çoğunlukla ‘.....olursa ne olur’ analizlerini gerçekleştiririz.					
20. Devamlı olarak güncel faaliyetlerimizle ilgili yeni fırsatlar arayışındayız.					
21. Pazar için yeni markalar veya ürün/hizmet sunmak konusunda genellikle sektörde önde gelen işletmelerden birisiyizdir.					
22. Sürekli olarak yapılabilecek işlerle ilgili arayış içerisindeyiz.					
23. Rakiplerimiz genellikle kapasitelerini kendilerinden beklenmedik şekilde genişleterek rekabette bizden üstün hale gelirler.					
24. Operasyonlarımız genellikle yüksek-risk içeren operasyonlar olarak karakterize edilebilir.					
25. Temel konularda kararlar verirken geleneksel uygulamalarımıza bağlı bir duruş sergileriz.					
26. Yeni projeleri “bütün olarak” onaylama yönteminden çok ‘aşama aşama’ inceleyerek onaylamayı tercih ederiz.					
27. Başarılı olma ihtimali yüksek, riski düşük olan projeleri destekleme eğilimindeyiz.					
28. Operasyonlarımızda genellikle daha önceden denediğimiz ve doğruladığımız yöntemleri kullanırız.					

- Şirketinizin stratejik planı var mıdır? () Evet () Hayır
 Şirketinizin stratejik planı yazılı mıdır? () Evet () Hayır
 Şirketinizin geleceğe yönelik olarak yapılan planları hangi zaman ufkunu kapsamaktadır?
 () 1 yıldan kısa süre () 2-3 yıl () 4-5 yıl () 6 yıldan uzun süre

E. Bu kısımdaki sorular aile ile işletme arasındaki etkileşimin düzeyini belirlemeyi amaçlamaktadır. Lütfen aileniz ve işletmeniz için uygun ifadeyi işaretleyiniz.

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Zaman zaman	Çoğunlukla	Her zaman
1. Ailemiz işletmemiz üzerinde etkilidir.					
2. Aile üyelerimiz birbirlerine benzer değerler paylaşırlar.					
3. Ailemiz ve işletmemiz ortak değerleri paylaşırlar.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Aile üyeleri; arkadaşları, şirket çalışanları veya diğer aile üyeleri ile tartışmalarında aile işletmesini desteklerler.					
2. Aile üyeleri, işletmemize sadakat duyarlar.					
3. Aile üyeleri, başkalarına aile işletmesinin bir parçası olduklarını söylemekten gurur duyarlar.					
4. Aile işletmesine dâhil olmak uzun vadede pek çok kazanım sağlayacaktır.					
5. Aile üyeleri, aile işletmesinin amaçları, planları ve politikaları konusunda hemfikirdirler.					
6. Aile üyeleri aile işletmesinin geleceğinin nasıl olacağı konusu ile ilgilenirler.					
7. Aile işletmesinde çalışmaya karar vermemin benim hayatım üzerinde olumlu etkisi oldu.					
8. Ailemin, aile işletmemizin geleceği ile ilgili konulardaki kararlarını anlar ve desteklerim.					
9. Aile üyelerimiz, aile işletmesinin başarılı olması için olağanüstü gayret göstermeye isteklidirler.					

F. Bu kısımdaki sorular işletmenizin geçtiğimiz 3 yıl içerisinde aşağıdaki kriterler açısından nasıl performans gösterdiğine dair görüşünüzü belirlemeye yöneliktir. Lütfen uygun şıkkı işaretleyiniz.

	Çok Kötü	Kötü	Orta	İyi	Çok İyi
1. Son 3 yıl içerisindeki toplam performansınız sizce belirlediğiniz hedeflere göre nasıldır?					
2. Son 3 yıl içerisindeki toplam performansınız sizce temel rakiplerinize göre nasıldır?					
3. Son 3 yılda satışlarınızdaki artış sizce rakiplerinize göre nasıldır?					
4. Son 3 yılda pazar payınızdaki artış sizce rakiplerinize göre nasıldır?					
5. Son 3 yılda kârlılığınızdaki artış sizce rakiplerinize göre nasıldır?					
6. Son 3 yıl yatırımlarınızın getirisi sizce rakiplerinize göre nasıldır?					

Şirketinizin kuruluş yılı:.....

Şirketinizin çalışan sayısı:.....

Faaliyet gösterdiğiniz sektör:.....

Şirketteki göreviniz nedir:.....

Siz işletmenizde ailenizin kaçınıcı nesil temsilcisi olarak görev yapmaktasınız:.....

Eğitim Durumunuz: İlköğretim ☐

Lise ☐

Ön Lisans ☐

Lisans ☐

Lisansüstü ☐

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz...

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Selen Oflazer

Uyruğu : Türkiye (T.C.)

Doğum Tarihi: 09 Şubat 1978

Doğum Yeri : Kayseri

Tel : +90 352 207 66 66 / 30204

E-Posta: : oflazer@erciyes.edu.tr

selenoflazer@yahoo.com

Yazışma Adresi : Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü 38039

KAYSERİ

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı/Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı	2004
Lisans	Hacettepe Üniversitesi Gıda Mühendisliği	1999
Lise	TED Kayseri Koleji Vakfı Özel Lisesi	1995

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl Kurum Görev

2002 – Halen Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Görevlisi

YABANCI DİL

İngilizce