T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ETKİSİ, PAZARLAMA YÖNELİMİ VE YÖNETİM KARARLARI İLE İŞLETME VE AİLE PERFORMANSI İLİŞKİSİ

H. Handan DEMİR
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2016

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ETKİSİ, PAZARLAMA YÖNELİMİ VE YÖNETİM KARARLARI İLE İŞLETME VE AİLE PERFORMANSI İLİŞKİSİ

H. Handan DEMİR

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMANI
Prof. Dr. CEMAL ZEHİR

GEBZE
2016

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ...../..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 01/07/2016 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Hacer Handan Demir'in tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) :Prof. Dr. Cemal Zehir

ÜYE :Prof. Dr. Halit Keskin

ÜYE :Yrd. Doç. Dr. Erkut Altındağ

ÜYE :Yrd. Doç. Dr. Funda Hatice Sezgin

ÜYE :Prof. Dr. Oya Erdil

ONAY

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20.. tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Tezin Başlığı: Aile İşletmelerinde Aile Etkisi, Pazarlama Yönelimi ve Yönetim Kararları ile İşletme ve Aile Performansı İlişkisi

Yazar Adı: Hacer Handan DEMİR

Aile işletmeleri hem ülkemiz ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinin sağlanması gerekmektedir. Aile şirketlerinin kurumsal yapı kazanması ve başarılarının sürdürülebilirliği için yönetişim sistemlerinin uygulanması çok önemlidir. Belirli dönüşüm noktalarında çevredeki değişimlere ayak uyduramayan aile şirketleri yok olma tehlikesiyle karşılaşır. Buradan hareketle, aile şirketlerinin karşılaştıkları güçlüklerin giderilmesinde aile etkisi, pazarlama yönelimi, yönetim kararları içinde stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları ve vekalet unsurlarının işletme ve aile performansına etkileri yapısal eşitlik modeli (YEM) içinde ele alınarak ilişkiler belirlenmiş, 244 aile şirketine yönelik anket değerlendirilerek, sürdürülebilir aile şirketi varlığı için önerilerde bulunulmuştur.

Analiz sonucunda aile etkisi, pazarlama yönelimi ve yönetim kararları hem aile performansını hem de finansal performansı arttırıcı etkiye sahiptir. Ayrıca, aile etkisi pazarlama yönelimini ve yönetim kararlarını arttırıcı yönde etkilemektedir. Buna karşılık, yönetim kararları ve pazarlama yönelimi arasında anlamlı bir çift yönlü ilişki belirlenememiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmesi, Aile etkisi, Pazarlama yönelimi, Yönetim kararları, İşletme performansı, Aile performansı

SUMMARY

Title : The Relationship Between The Family Influence, The Marketing Orientation, The Managerial Decisions and The Business & Family Performances in Family Businesses

Author: Hacer Handan DEMİR

Family businesses have a considerably important place in our economy as well as in the world. Considering their contribution to the economy, it would be reasonable to solve family businesses' problems and to help them to perform their activities efficiently and productively. In order to support them to achieve a corporate structure and a sustainable success, it's very important to use governance systems. Family businesses, which are not able to fall into step with the environmental changes at some transformation points, are facing the risk of failing. Starting from this point, family influence, marketing orientation, and managerial decisions including strategic process, board of directors, human resources and succession, on the business and family performances in the course of resolving the difficulties that family businesses encounter have been analysed using the Structural Equation Modelling (SEM) and the relationships have been determined; some suggestions have been brought forward for sustainable corporate estate according to the results of the survey with 244 family businesses.

According to the result of analysis, family influence and managerial decisions have an increasing effect on either family performance or financial performance. Family effect has also an increasing influence on marketing orientation and managerial decision. Whereas it could not be determined a significant two-way relationship between managerial decisions and marketing orientation.

Key Words: Family business, Family influence, Marketing orientation Managerial decision, Business performance, Family performance

TEŞEKKÜR

Doktora tez çalışmam süresince bana yön veren, desteğini ve yardımlarını benden esirgemeyen başta tez danışman hocam Prof. Dr. Cemal Zehir olmak üzere, tez izleme komitemde bulunan diğer hocalarım Prof. Dr. Halit Keskin ve Yrd. Doç. Dr. Erkut Altındağ hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam sırasında bana her konuda yardımcı olan İşletme Bölüm Başkanı Prof. Dr. Oya Erdil başta olmak üzere doktora eğitimim boyunca aldığım derslerle akademik gelişimime katkıda bulunan Gebze Teknik Üniversitesi'nin tüm öğretim kadrosuna en içten teşekkürlerimi sunarım.

Doktora çalışmam boyunca evrak işlerimi aksatmadan yürütmemde bana yardımcı olan başta enstitü sekreteri Mikail Onur olmak üzere tüm Sosyal Bilimler Enstitüsü idari personeline ve Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca doktora eğitimimin her aşamasında bana her konuda destek olan sevgili eşim Prof. Dr. Göksel Demir' e ve zor zamanlarımda daima yanımda olan kızlarım Neslihan Demir ve Nihan Demir, sevgili annem, babam ve kız kardeşim Doç. Dr. Nalan Yakar başta olmak üzere sevgili aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLOLAR DİZİNİ	xii
1.GİRİŞ	1
2. AİLE İŞLETMELERİ	5
2.1. Aile İşletmeleri Tanımı	5
2.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri	6
2.3. Aile Sistem Teorisi	7
2.4. Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli	9
2.5. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Gelişimi	11
2.5.1. Mülkiyet Evrimi	12
2.5.1.1. Kurucunun (Girişimcinin) Kontrolündeki Dönem	13
2.5.1.2. Kardeş Ortaklığı	15
2.5.1.3. Kuzen Konsorsiyumu	15
2.5.2. Ailenin Evrimi	16
2.5.2.1. Genç İş Ailesi Dönemi	16
2.5.2.2. İşe Başlayan Aile Dönemi	17
2.5.2.3. Birlikte Çalışan Aile Dönemi	18
2.5.2.4. Bayrağı Devreden Aile Dönemi	19
2.5.3. Aile İşletmesinin Evrimi	20
2.5.3.1. Başlangıç Dönemi	20
2.5.3.2. Genişleme / Formalizasyon Dönemi (Büyüme ve Biçimselleşme)	21
2.5.3.3. Olgunluk Dönemi	22
2.6. Aile İşletmelerinin Yaşam Dönemleri	22
2.6.1. Girişimcilik Boyutu (Birinci Nesil Aile İşletmeleri)	23
2.6.2. Büyüme ve Gelişme Boyutu	24
2.6.3. İkinci Kuşağa Devretme Boyutu	24
2.6.4. Yönetimde Profesyonelleşme ve Halka Arz Boyutu	25

2.7. Aile İşletmelerinde Görülen Avantaj ve Dezavantajlar 26
2.7.1. Aile İşletmelerinin Avantajları 26
2.7.1.1. Sermaye yapısı/Finansman (Özkaynak:Sermaye Gücü) 28
2.7.1.2. Uzun Dönemli Planlama (Geleceğe Yatırım) 28
2.7.1.3. Karar Alma 28
2.7.1.4. Aile Bireylerinin Sosyal Statüsü 29
2.7.1.5. Ortaklık 29
2.7.1.6. Personel 29
2.7.1.7. Yönetim Politikaları 29
2.7.1.8. Ülke Çıkarları 30
2.7.1.9. Çevre 30
2.7.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları 30
2.7.2.1. Finansman 32
2.7.2.2. Nepotizm 32
2.7.2.3. Yetki 34
2.7.2.4. Rol Çatışması 34
2.7.2.5. Kuşaktan Kuşağa Geçiş ve Devretme Sorunu 34
2.8. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma 36
2.8.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Tanımı ve Önemi 36
2.8.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Göstergeleri 38
2.8.2.1. İşletme Anayasası 39
2.8.2.2. Uzmanlardan Oluşan Kadro Yapısı (Profesyonelleşme) 39
2.8.2.3. Örgütün İşleyişi 40
2.8.2.4. Yetkinin Devredilmesi 41
2.8.2.5. Yönetim Biçimi ve Yönetime Katılım 41
2.8.2.6. Karar Verme Biçimi 42
2.8.2.7. Dinamik İletişim Ağının Kurulması 43
3. AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM, AİLE ETKİSİ VE YÖNETİMDE KARAR ALMA BOYUTLARININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ 44
3.1. Stratejik Yönetim Kavramı 44
3.1.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri 48
3.1.2. Stratejik Yönetimin Faydaları 49

3.2. Stratejik Yönelimler 51
3.2.1. Girişimcilik Yönelimi 52
3.2.2. Yenilikçi Yönelim 54
3.2.3. Müşteri Yönelimi 56
3.2.4. Öğrenme Yönelimi 58
3.2.5. Pazar Yönelimi 62
3.2.6. İlişki Yönelimi 69
3.3. Pazarlama Yönelimi ve Performans İlişkisi 72
3.3.1. Pazar İçindeki Değişim 74
3.3.2. Rekabetçi Yoğunluk 75
3.3.3. Teknolojik Değişim 76
3.4. Aile Etkisi ve Performans İlişkisi 76
3.4.1. Aile Etkisi ve Unsurlar 76
3.4.1.1. Aile Etkisi ve Yöneticilik – Sahiplik 77
3.4.1.2. Aile Etkisi ve Aile Dinamikleri 78
3.4.1.3. Kurucu, Varis ve Eş gibi önde gelen Aile Fertlerinin Etkileri 80
3.5. Aile Etkisinin Ölçülmesi 80
3.5.1. Ailesel Endeks 81
3.5.2. Aile Güç, Deneyim, Kültür Ölçeği (A – GDK) 81
3.6. Aile İşletmeleri Yönetiminde Karar Alma Boyutu 84
3.6.1. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Süreçlerinde Karar Alma Yönetimi 84
3.6.2. Karar Alma Kavramı 90
3.6.3. Karar Alma Boyutları 91
3.6.3.1. Strateji Boyutu 91
3.6.3.2. Yönetim Kurulu Boyutu 92
3.6.3.3. İnsan Kaynakları Boyutu 93
3.6.3.4. Devir (vekalet) Boyutu 94
3.7. Aile İşletmelerinde Performans Kavramı 95
3.7.1. İşletme Performansı 96
3.7.2. Finansal(Mali) Performans 98
3.7.3. Aile Performansı 101
3.8Araştırma Modelinde Tanımlanan Değişkenler ile İlgili Literatür Araştırması 103

4. METEDOLOJİ VE UYGULAMA 112
4.1. Araştırmanın Önemi ve Amaç 112
4.2. Örneklem Seçimi ve Verilerin Toplanması 112
4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları 115
4.4. Veri toplama aracı 115
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler 117
4.6. Analiz ve Bulgular 119
4.6.1. Araştırmanın Yöntemi 119
4.6.2. Anketin Güvenilirlik Analizi 121
4.6.3. Tanımlayıcı Analizler 121
4.6.4. Açıklayıcı Faktör Analizi 159
4.6.5. Grup Farklılıklarının Analizi 162
4.6.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli 169
5. SONUÇ 176
5.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi 177
5.2. Yöneticilere Yönelik Değerlendirme 182
5.3. Araştırmacılara Yönelik Değerlendirme 184
KAYNAKLAR 185
ÖZGEÇMİŞ 198
EKLER 199
EK 1: Çalışma Anketi 199

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	Sayfa
2.1. Aile Sistemi	8
2.2. Aile İşletmesinde Üç Daire Modeli	10
2.3. Üç Boyutlu Gelişim Modeli	12
2.4. Ailenin Evrimi	20
2.5. Aile İşletmelerinde Süreklilik	40
3.1. Stratejik Planlama Süreci Akış Diyagramı	50
3.2. Girişimcilik Yönelimi ile Performans İlişkisinin Kavramsal Modeli	58
3.3. Öğrenme Eğrisi (Boston Consulting Group)	67
3.4. Pazar Odaklılığın Öncülleri ve Sonuçları	70
3.5. Pazar Odaklılık	72
3.6. Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi	75
3.7. Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi	76
3.8. A – GDK Ölçeğinin "Güç" Boyutu ve Değişkenleri	88
3.9. A – GDK Ölçeğinin "Deneyim" Boyutu ve Değişkenleri	89
3.10. A – GDK Ölçeğinin "Kültür" Boyutu ve Değişkenleri	90
4.1. Güç analizi sonuçları	122
4.2. Araştırmanın Modeli	127
4.28. Faktörleşme Grafiği	175
4.29. Ana Hipotezler Araştırma Modeli İçin Yol Analizi	185
4.30. Alt Hipotezler Araştırma Modeli İçin Yol Analizi	187

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:	Sayfa
2.1. Aile Sistemi ve İşletme Sistemi Arasındaki Farklar	9
2.2. Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri	27
2.3. Nepotizme Kaynak Teşkil Eden Faktörler Açısından Aile İşletmeleri ile Kapitalist İşletmelerin Karşılaştırılması	35
2.4. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları	37
3.1. Pazar yönelimli aile şirketlerinde geçerli olan değerler, varsayımlar	73
3.2. Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri	92
3.3. Şirketlerde Geleneksel Performans Ölçümü ile Geleneksel Olmayan Performans Ölçümünün Karşılaştırılması	104
4.1. Araştırmanın Ana Hipotezleri	124
4.2. Araştırmanın Alt Hipotezleri	126
4.3. Anketin Güvenilirlik Test Sonuçları	129
4.4. İşletmenin Faaliyet Alanı Sıklık Dağılım Tablosu	130
4.5. İşletmenin Faaliyet Alanının Sınırları Sıklık Dağılım Tablosu	130
4.6. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Sıklık Dağılım Tablosu	131
4.7. İşletmenin Çalışan Sayısı Sıklık Dağılım Tablosu	132
4.8. İşletmelerde Çalışan Aile Üyesi Sayısı Sıklık Dağılım Tablosu	132
4.9. İşletmenin Aile ve Aile Dışı Üyeler Tarafından Bulundurulan Hisse Oranı Sıklık Dağılım Tablosu	133
4.10. İşletmenin Aile Dışı Üyeler Tarafından Bulundurulan Hisse Oranı Sıklık Dağılım Tablosu	133
4.11. İşletmelerin Yönetim Kurulu Olup Olmadığına Dair Sıklık Dağılım Tablosu	134
4.12. İşletmelerin Yönetim Kurulu Üyesi Sayısına Dair Sıklık Dağılım Tablosu	134
4.13. Aileye Mensup Kurul Üyesi Sayısına Dair Sıklık Dağılım Tablosu	135
4.14. Aile Tarafından Görevlendirilen Aile Dışı Kurul Üyesi Sayısına Dair Sıklık Dağılım Tablosu	135
4.15. Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre Sıklık Dağılım Tablosu	136
4.16. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Sıklık Dağılım Tablosu	136
4.17. Ankete Katılanların Öğrenim Durumlarına Göre Sıklık Dağılım Tablosu	137

4.18. Toplam Çalışma Süresine Göre Sıklık Dağılım Tablosu 138
4.19. Çalışanların Bulundukları İş Yerinde Toplam Çalışma Sürelerine Dair Sıklık Dağılım Tablosu 138
4.20. İşletmeye Sahip Olan Jenerasyon (kuşak) Varlığı Sıklık Dağılım Tablosu 139
4.21. İşletmeyi Yöneten Jenerasyon (Kuşak) Varlığı Sıklık Dağılım Tablosu 139
4.22. Yönetim Kurulunda Aktif Olan Jenerasyon (Kuşak) Varlığı Sıklık Dağılım Tablosu 140
4.23. İşletmeye Aktif Olarak Katılan Aile Üyesi Sayısına Dair Sıklık Dağılım Tablosu 140
4.24. İşletmeye Aktif Olarak Katılmayan Fakat İşletmeyle İlgili Olan Aile Üyesi Sayısı Sıklık Dağılım Tablosu 141
4.25. İşletmeyle İlgilenmeyen Aile Üyesi Sayısı Sıklık Dağılım Tablosu 141
4.26. İnsan Kaynakları Politikasının Yazılı Olarak İfade Edilip Edilmediğine Dair Sıklık Dağılım Tablosu 142
4.27. İşletmenin Geleceğe Yönelik Bir Devir Politikası Olup Olmamasına Dair Sıklık Dağılım Tablosu 142
4.28. İşletmenin Yazılı Olarak Stratejik Bir Planı Olup Olmamasına Dair Sıklık Dağılım Tablosu 143
4.29. Aile Etkisi (Kültür) Bölümündeki Önermelere Verilen Cevaplar Tablosu 143
4.30. Pazarlama Yönelimi Bölümündeki Önermelere Verilen Cevaplar Tablosu 147
4.31. Stratejik Süreç Bölümündeki Önermelere Verilen Cevaplar Tablosu 152
4.32. Yönetim Kurulu Bölümündeki Önermelere Verilen Cevaplar Tablosu 156
4.33. İnsan Kaynakları Bölümündeki Önermelere Verilen Cevaplar Tablosu 159
4.34. Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Aktarımı Bölümündeki Önermelere Verilen Cevaplar Tablosu 161
4.35. Mali ve Büyüme Performansı Bölümündeki Önermelere Verilen Cevaplar Tablosu 165
4.36. Aile Performansı Bölümündeki Önermelere Verilen Cevaplar Tablosu 168
4.37. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 172
4.38. Faaliyet Alanı Açısından Grup Farklılıklarının Sınanması Mann-Whitney-U Test Sonuçları 176

4.39. Faaliyet Alanlarının Sınırları Açısından Grup Farklılıklarının Sınanması 177

Kruskal Wallis Test Sonuçları
4.40. Faaliyet Gösterdikleri Sektör Açısından Grup Farklılıklarının Sınanması Kruskal Wallis Test Sonuçları 178
4.41. İşletmelere Sahip Olan Jenerasyon Açısından Grup Farklılıklarının Sınanması Kruskal Wallis Test Sonuçları 179
4.42. İşletmeyi Yöneten Jenerasyon Açısından Grup Farklılıklarının Sınanması Kruskal Wallis Test Sonuçları 181
4.43. Çalışan Sayısı Açısından Grup Farklılıklarının Sınanması Kruskal Wallis Test Sonuçları 182
4.44. Ana Hipotez Test Modeli Uyum İndeksleri 184
4.45. Ana Hipotezler Test Modeli İçin YEM Analizi Tahminleri 186
4.46. Alt Hipotezler Test Modeli Uyum İndeksleri 188
4.47. Alt Hipotezler Test Modeli İçin YEM Analizi Tahminleri 189

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında küreselleşmenin de etkisiyle hızla değişen dünya piyasası koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet ortamında kendilerine yer edinebilmeleri büyük bir önem arz etmektedir. Türkiye ve dünyadaki işletmelerin büyük bölümünü oluşturan aile işletmeleri de hem bu rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek hem de yapısından kaynaklanan sorunları aşabilmek için birçok yola başvurmaktadır.

Aile işletmeleri oluşumları itibariyle özel şirketlerden farklılık göstermektedir. Aile şirketleri girişimci nesil ile başlamakta ve bazı durumlarda üç veya dört kuşak yetiştirebilmektedir. Organizasyon yönetimi içinde gelenekçi bir yapı benimseyerek yürüttüğü işleyişi kuşak devri oluştukça örgüt kültürünü tamamıyla oluşturarak demokratik yönetim anlayışına geçmektedir. Nesilden nesile aktarım, aile işletmesinin geleceği adına niteliksel bir boyut olmakla birlikte geçiş sürecinde sıkıntı yaşanabilme olasılığı barındıran bir boyut olarak da görülmektedir. Aile şirketleri içerisinde görülen kuşak çatışması, devir sorunları, nepotizm, gelenekçi yapı, tekel yönetim gibi sorunlar, örgütün kurumsallaşma süreciyle beraber aşılmaya başlanan sorunlar olmaktadır. Fakat önceden de belirtildiği gibi aile şirketlerinin rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri kendi yapısından kaynaklanan sorunlarla başa çıkabilmeleriyle doğrudan ilgili olmaktadır.

Örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilme ve sektör içerisinde sağlam bir yer edinebilmeleri için çeşitli stratejik atılımlarda bulunmaları gerekmektedir. Buradaki amaç, işletmenin finansal performansının yükseliş trendine sahip olması beklentisidir. Finansal performans kavramını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Ülkemizde işletmelerin büyük kısmını oluşturan aile işletmelerinde ise, finansal performans kavramını etkileyen unsurlar kendi iç yapılarından ve benimsenen yönetim biçiminden kaynaklı olarak etkilenmektedir.

Aile işletmeleri, rekabet mücadelesi içerisinde bulundukları sektörde dinamik koşullar altında güçlü bir yer edinmek için stratejik yönelimleri kendi firmalarında uygulamayı tercih etmelidir.

Stratejik yönelimler, aile şirketleri açısından karlılık, büyüme, değişen çevre koşullarına adapte olma, firma performansına etki, değişen teknolojik koşullara ayak uydurabilme ve bunun sonucu ortaya çıkan rekabet ortamına uyum sağlayabilme avantajı sağlamaktadır. Bu bilgiler çerçevesinde aile şirketleri için stratejik yönetim ve yönelimlerinin çok önemli bir etkisi olduğu görülmektedir.

Stratejik yönelimler içerisinde küresel anlamda en çok kullanılan boyutları girişimcilik, yenilik, müşteri, öğrenme, pazarlama ve ilişki yönelimleri olarak adlandırılmaktadır. Girişimcilik yönelimi; yenilikçilik, risk almak, proaktif davranma, saldırgan rekabetçilik ve özerklik konuları üzerinde durmaktadır. Yenilikçilik, organizasyonun yeni düşünce ve fikirleri desteklemesini, risk almak, örgütün sonuçlarını tahmin edemediği konularda karar alıp uygulayabilmesini, proaktif davranma, yeni iş fırsatlarını en uygun zamanda ele almayı, saldırgan rekabetçilik, piyasaya girişte rakipler üzerine baskı kurabilmeyi, özerklik ise, örgütsel oyuncuların karar alma konularında ve yönetimde bağımsız olarak karar alıp uygulayabilme yeteneklerini ifade etmektedir. Yenilikçi yönelim, değer yaratabilme imkanını oluşturabilmektir. Müşteri yönelimi, müşteri odaklı çalışabilme boyutu olmaktadır. Öğrenme yönelimi, örgütün değişen çevre koşullarına adapte olabilmesinin kısaca özetidir. Pazarlama yönelimi, pazarlamanın temel yapı taşı olmakta ve iş dünyasında son yıllarda giderek önemi artmaktadır. İlişki yönelimi ise, örgütün çevresiyle sağlıklı iletişim kurabilme boyutudur.

Bu çalışmada, işletme performansına etki eden stratejik yönelimlerden, pazarlama yönelimi boyutu değişken olarak alınmıştır, çünkü pazar boyutu son dönemlerde gelişmekte olan ve ciddi etki sağlayabilen bir yönelim olarak görülmektedir.

İşletmelerin finansal performansı etkileyen bir başka konu ise, örgütlerin karar alma boyutlarıdır. Aile işletmeleri yapısı itibariyle geleneksel bir köken taşıdığı için karar alma merkezi en büyük aile bireyi olarak görülmektedir. Büyüyen rakip sayısı ve güçlü rekabet ortamında gelişmek isteyen bir işletme sadece aile üyelerinin kararlarıyla hareket etmemelidir. Aile şirketlerinin profesyonel yönetim merkezine ihtiyacı vardır. Aile işletmelerinde profesyonelleşme, kurumsal kimlik taşımalarıyla mümkün olmaktadır. Gelenekçi yapıdan profesyonel yapıya geçiş büyüme ve

gelişmekle olmakta ve bu süreçte şirket içerisinde yeni kuşaklar ortaya çıkmaktadır. Gelişen kuşak, yeni oluşan kültüre adapte olmalı ve böylece eski ile yeniyi entegre etmelidir. İşletme performansını hem firma boyutlu hem de finansal boyutlu etkileyen karar alma yöntemleri kurumsallaşma süreciyle daha aktif rol oynamaktadır.

Aile işletmelerinin performansını etkileyen bir diğer konu ise, ailenin örgüte olan etkisi ile ele alınmaktadır. Aile üyelerinin karar ve davranışları, örgütü ilgilendiren muhtemel sonuç yaratabilme etkisine sahip olmakla beraber, ailenin yönetim boyutunda birbirleri arasında olan ilişkinin derecesi ve aile bireylerinin şirkete bağlılığı sonucu oluşan birbirleri arasında güven düzeyleri de işletme üzerindeki aile etkisini açıklamaktadır. Aile etkisinin incelenmesi ne kadar niteliksel bir yapı olarak görülse de son zamanlarda geliştirilen ölçeklerle bu durumunun analizi yapılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında, işletme performansına etki eden kavramlar içerisinde pazarlama yönelimi, aile işletmesinin karar alma boyutu ve aile etkisi incelenerek şu hedeflere ulaşılmak istenmiştir;

- Aile işletmelerinin literatürdeki tanımlarına bakılıp kavramsal çerçeve ile açıklamak,
- Aile işletmelerinin performansına etki eden faktörleri tanımlamak, (Stratejik yönelimler –*pazarlama yönelimi boyutu*-, aile işletmesinin karar alma boyutu, aile etkisi)
- Stratejik yönelimlerin teorik tanımlarını yapmak ve performans kavramı üzerine etkisini incelemek,
- Aile işletmesinin karar alma boyutunun teorik tanımlarını yapmak ve performans kavramı üzerine etkisini incelemek,
- Aile işletmelerinde aile etkisinin teorik tanımını yapmak ve performans kavramı üzerine etkisini incelemek,
- Firma ve finansal performans kavramlarının teorik tanımlarını yapmak,

- Performans kavramını etkileyen boyutlarla araştırma modeli oluşturmak,
- Bu araştırma modeli ile ilgili hipotezler ortaya koymak,
- Araştırmadan çıkan sonuçları değerlendirip işletme performansı üzerine etkisi olan aile etkisi, stratejik yönelim ve karar alma boyutları açıklama ve çıkan sonuçları yönetici, akademisyen ve bilim dünyasıyla paylaşmak.

Giriş bölümünden itibaren aile şirketlerinin tanımı, yapısı, çeşitleri ve süreçleri anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde, performans kavramını etkileyen stratejik yönelim, aile etkisi ve karar alma boyutu detaylı olarak incelenmekte ve performans kavramı üzerinde durulmaktadır. Dördüncü bölümde, elde edilen verilerle model oluşturulmakta ve hipotezler kurulmakta ve yapılan araştırmanın istatistiki analizleri ve bulguları sunulmaktadır. Son bölümde ise, araştırmanın sonuçları tartışılacak, hem akademisyenlere hem yöneticilere çeşitli öneriler sunulacaktır.

2. AİLE İŞLETMELERİ

2.1. AİLE İŞLETMELERİ TANIMI

Aile işletmesi genel olarak bir veya birden fazla aile üyesinin önemli seviyede söz sahibi olduğu ve bu sahip olma durumunun işletmenin faaliyetleri üzerinde ciddi derecede etkili olabilen kurumlar algılanmaktadır (Yazıcıoğlu, Koç, 2009).

Aile işletmeleri ülke ekonomisi adına gelişim ve büyüme olarak atfedilmekte olup, yeni ürün, hizmet ve çıktı temin etmek amacıyla ekonomiye katma değer sağlamaktadır (Ağca, Kandemir, 2008).

Literatür araştırması yapıldığında, aile şirketi kavramı hakkında net bir tanımın ortaya çıkamadığı görülmektedir (Shanker and Astrachan, 1996). Bundan dolayı genel olarak bakıldığında, çeşitli görüşler ışığında tanımlar ortaya çıkmıştır.

"Aile işletmeleri, ailenin ekonomik sürekliliğini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasının önüne geçmek amacıyla kurulmuş olan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında önemli ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmeler olarak tanımlanmaktadır" (Karpuzoğlu, 2001).

Başka bir tanıma göre; "aile işletmeleri, politika tayin etmenin ve bu politikayı yönlendirmenin bir veya birden fazla aile bireyinin etkisine bağlı olduğu işletmelerdir" (Davis, 1983).

Gallo ve Sveen (1991)'e göre "aile işletmesi, bir ailenin mevcudiyetinin ekseriyetine ve toplam kontrolünün hepsine sahip olduğu işletmeler" olarak tanımlamaktadır.

Bir başka tanıma göre ise aile işletmeleri, "yönetim sürecine işletme sahiplerinin veya onların akrabalarının katıldığı işletmeler olarak tanımlamaktadır" (Welch, 1993).

Carsrud (1994)' a göre aile işletmeleri "hem mülkiyette hem de politika belirlemede 'duygusal ilişkisi olan grup' azalarının dominant olduğu şirketlerdir" (Carsrud, 1994).

Ortaya atılan görüşler çerçevesinde aile işletmeleri birçok tanımla karşı karşıya kalmış ve bu sayede ortak görüş ve sonuçlara ulaşılmıştır (İyiişleroğlu, 2006):

- Aile şirketlerinde, yönetim, aile reisi ile aileden bir üyenin sorumluluğundadır.
- Aile üyelerinden en az bir birey organizasyon aşamasında fikren veya aktif olarak rol oynamalıdır.
- Aile işletmesi, girişimcinin bağlı bulunduğu ailenin de çoğunlukla işleyiş sürecinde rol oynadığı bir örgüt biçimidir.
- Aile şirketleri sosyal yapıları gereği aile kültüründen izleri içinde barındırmaktadır.
- Aile şirketi, tek başına girişimci aile lideri; liderin eşi, çocukları, kardeşleri ve benzeri diğer akrabalarının versiyonlu katılımıyla oluşmaktadır.
- Aile şirketlerinde, bir kavram olarak mülkiyet önemlidir ve mülkiyet sahibi ailedir.
- Aile şirketlerinde, aile ve iş birbirinden bağımsız değildir ve karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir.
- Aile işletmelerinde ekonomik sermayedense sosyal sermaye yoğunluklu olarak ön plandadır.

2.2. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Aile işletmelerini diğer şirket türlerinden ayıran belirleyici unsurları bulunmaktadır. Bu özellikler ortak şirket kapsamında da olsa aile işletmeleri "ortaklık" adı altında kurulan diğer işletmelerden çok daha farklı temel özelliklere sahiptir.

Salt Aile işletmelerine özgü özellikler Holland – Boulton'a (1984) göre şöyle sıralanabilir;

- Aile işletmelerinde kurucu kişinin, şirket yönetiminde üst düzey yetkiye sahip olması ve/veya yönetime başkanlık etmesi, aile şirketlerinin özelliklerinden biridir. Şirket sahibi kişi ve yöneticisi

genellikle aynı kişi olup, sağlık koşulları elverişli olduğu sürece yönetimin başında dururlar.

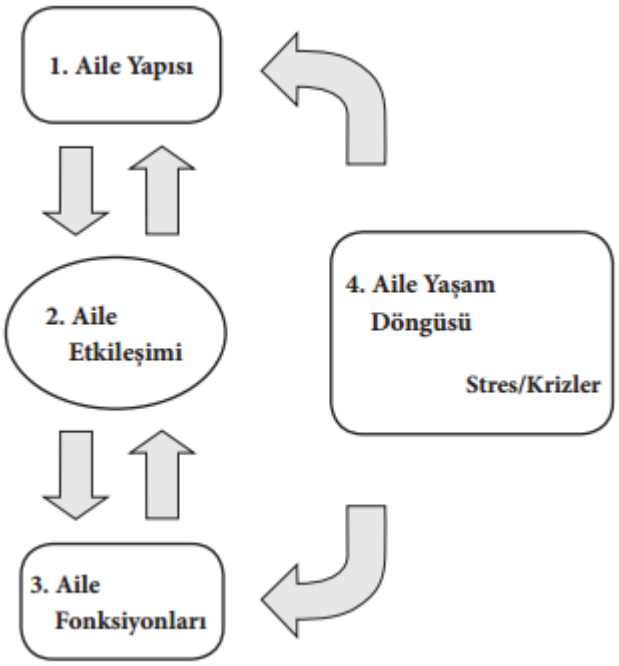
- Kurucu bireyin ilişkili olduğu aile fertlerinin, şirket bünyesince istihdam edilmesi bir diğer özelliklerindendir. Aile üyeleri varken, dışarıdan gelebilecek kişiler yerine kendi akrabalarına öncelik verir ve güvenilirliğe önem verildiği için genellikle uzman kişiden önce aile bireyi ayrıcalıklıdır.
- İşletmenin hisse senedine sahip kişilerin oylamasına sunulmuş konulara aile üyelerinin karar vermesi yine başka özelliktir.

Diğer özellikler şöyle sıralanabilir;

- Genel itibariyle şirket yönetimi üzerinde aileden en az iki kuşağın söz hakkı olduğu görülmektedir. Ebeveyn ve çocukların ortaklığı, kardeş veya kuzen ortaklıkları gibi iki kuşaktan oluşan aile şirketlerinin devamlılığını koruyabildiği görülmektedir. Eşlerden oluşan ortaklıklar, bu tespitle çelişse de bu işletmeler de mevcut diğer özellikleri barındırdığından aile işletmesi sınıflaması içinde yer almaktadırlar.
- Şirket politikası genel olarak ailenin çıkarlarıyla doğru orantılıdır. Bu sebepten ötürü aile işletmelerinin varlığı, ailenin değerlerinden etkilenmektedir.
- Aile işletmelerinde, aile üyelerinin şirketteki görevinin gücü aile kurumu içinde yer alan durumunu da etkilemektedir.

2.3. AİLE SİSTEM TEORİSİ

Aile – sistem kuramı, etkileşim boyutu olarak ele alınmalıdır. Aile üyeleri arasındaki bağ, bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerden etkilenmektedir.



Şekil 2.1. Aile Sistemi. ***Kaynak:*** (Özabacı ve Erkan, 2014)

Aile etkileşimi, aile sistemi yapısının temelinde bulunmaktadır, aile yapısı ve aile fonksiyonları ile ilişkilidir. Aile yaşam döngüsü ise, bu ilişki sonucu değişimleri, gelişimleri ve sürekliliği gösterir.

Bu durum göz önüne alındığında aile, çevre ile etkileşim içindedir. Aile, çevresinden çeşitli girdileri alabilen açık bir sistemdir. Çevresinden ise, kendi içine aktarılabilen uygun girdileri kabul eder ve benimser, dış sisteme (çevreye) aktardıkları (çıktı) ise dolaylı yoldan kendisine dönebilmektedir.

Aile şirketlerinde bu etkileşim ve kuram uygulandığında iki sistem ile karşılaşılmaktadır. Aile sistem teorisine göre bütün temel, etkileşim üzerine kurulu olduğundan Whiteside ve Brown (1991) aile işletmelerine, "*aile sistemi – iş sistemi modeli"*ni kazandırmışlardır. Aile, yönettiği işletmede kurduğu ilişki tarzını kendi aile hayatında da uygulamaya koyarsa bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır.

İki sistem arasındaki roller birbirinden farklılık göstermektedir. Örneğin; aile şirketinde üst düzey yönetici olan aile üyesi, aile içi ilişkilerine üst düzey yönetici rolünü taşırsa, iş sistemindeki rolünü aile sistemine taşımaya başlayacak ve bundan dolayı doğru bir sonuç ortaya çıkmayacaktır. Dolayısıyla, iki sisteminin sınırlarını iyi belirlemek gerekmektedir. Burada önemli olan aile bireylerinin iki sistem arasındaki farkı iyi analiz etmeleridir. Aile ve işletmenin farklı iki boyut olduğu, aile üyelerinin de birbirinden farklı karaktere sahip olduğunu anlamaları önemlidir.

Bahsi geçen hedeflerin uyuşma olasılığı olmasına rağmen, şirket ve aile amaçları kimi zaman farklılık gösterebilmektedir. Bireylerin etkileşim şekilleri ve birbirleriyle kurdukları ilişki biçimleri, karşılıklı olarak birbirlerinin davranışlarına değerlendirme ve anlamlandırma süreci gibi insan ilişkilerinin birincil boyutları hem aile hem şirket kurumları içinde görülebileceğinden bu durumun problem yaratabileceği ihtimali göz önüne alınmalı ve birbirinden ayrılmalıdır (Rosenblatt et al., 1985). Aile kurumu, üyelerini korumakla, geliştirmekle ve sürekliliğini devam ettirmekle sorumluyken, işletme kurumu, şirketin ekonomik sürekliliğini sağlama adına sonuçlar geliştirmelidir.

Tablo 2.1. Aile Sistemi ve İşletme Sistemi Arasındaki Farklar

AİLE SİSTEMİ	İŞLETME SİSTEMİ
Çocuk Yetiştirme	Kar elde etme
Gözeten insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi

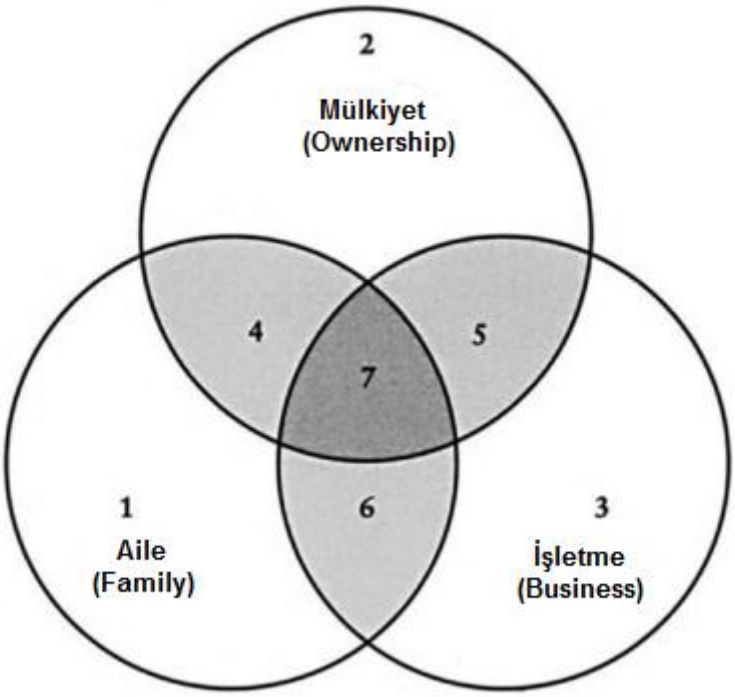
Kaynak: (Jaffe, 1990).

Bu iki sistemin birbirinden farklı unsurları olduğu görülmektedir. Fakat istisna durumlarda bir sistem faktörünün diğer sistem kullanılması faydalı olabilmektedir. Çünkü etkin bir aile işletmesi, bütün olumsuz bileşenlerle mücadele etmeli ve olumlu etkileri güvence altına almalıdır.

2.4. AİLE İŞLETMELERİNDE ÜÇ DAİRE MODELİ

Tagiuri ve Davis, 1980'li yılların sonunda geliştirdikleri aile sistem kuramıyla, aile işletmelerinde iş ve aile dışında bir üçüncü bileşen olduğuna değinmiş ve üç daire modelini ortaya koymuşlardır. Aile sistemi teorisinde anlatıldığı gibi aile sistemi ve iş sistemi arasındaki roller farklılık gösterdiğinden dolayı üç daire modeli aile işletmelerindeki başarı çıtasını yükseltmek için içinde bulundukları değişkenleri kavramak gerekmektedir.

Karakteristik bir aile şirketinde, aile bireyleri, hissedarlar ve personel olmak üzere üç farklı grup bulunmaktadır. Her bir grup temsili olarak bir daire ile gösterilir ve kesişim noktaları incelenirse, karşımıza "üç daire modeli çıkmaktadır.



Şekil 2.2. Aile İşletmesinde Üç Daire Modeli. ***Kaynak:*** (Gersick et al., 1997).

Aile işletmeleri, üç daire modelinde birbirleriyle etkileşim içinde bulunan aile, işletme ve mülkiyet kavramlarından oluşmaktadır. Şekil 2'de görüldüğü gibi 1, 2 ve 3 sırasıyla aile, mülkiyet ve işletmeyi ifade etmektedir. Şeklin kesişim alanları ile beraber hesaplandığı zaman ise yedi farklı durumla karşılaşılmaktadır. Bu alanlar ise sırasıyla şu özellikler ile açıklanmaktadır;

1. bölge: İşletmede çalışmayan ve hisse sahibi olmayan fakat aile üyesi olan bireyi açıklamaktadır.

2.bölge: Aile üyesi olmayan ve işletmede çalışmayan fakat hisse sahibi olan bireyi açıklamaktadır.

3.bölge: Hisse sahibi ve aile üyesi olmayan fakat işletmede çalışan bireyi açıklamaktadır.

4.bölge: Aile üyesi ve hisse sahibi olup, işletmede çalışmayan bireyi açıklamaktadır.

5.bölge: Hisse sahibi olan ve işletmede çalışan fakat aile üyesi olmayan bireyi açıklamaktadır.

6.bölge: Aile üyesi olan ve işletmede çalışan fakat hisse sahibi olmayan bireyi açıklamaktadır.

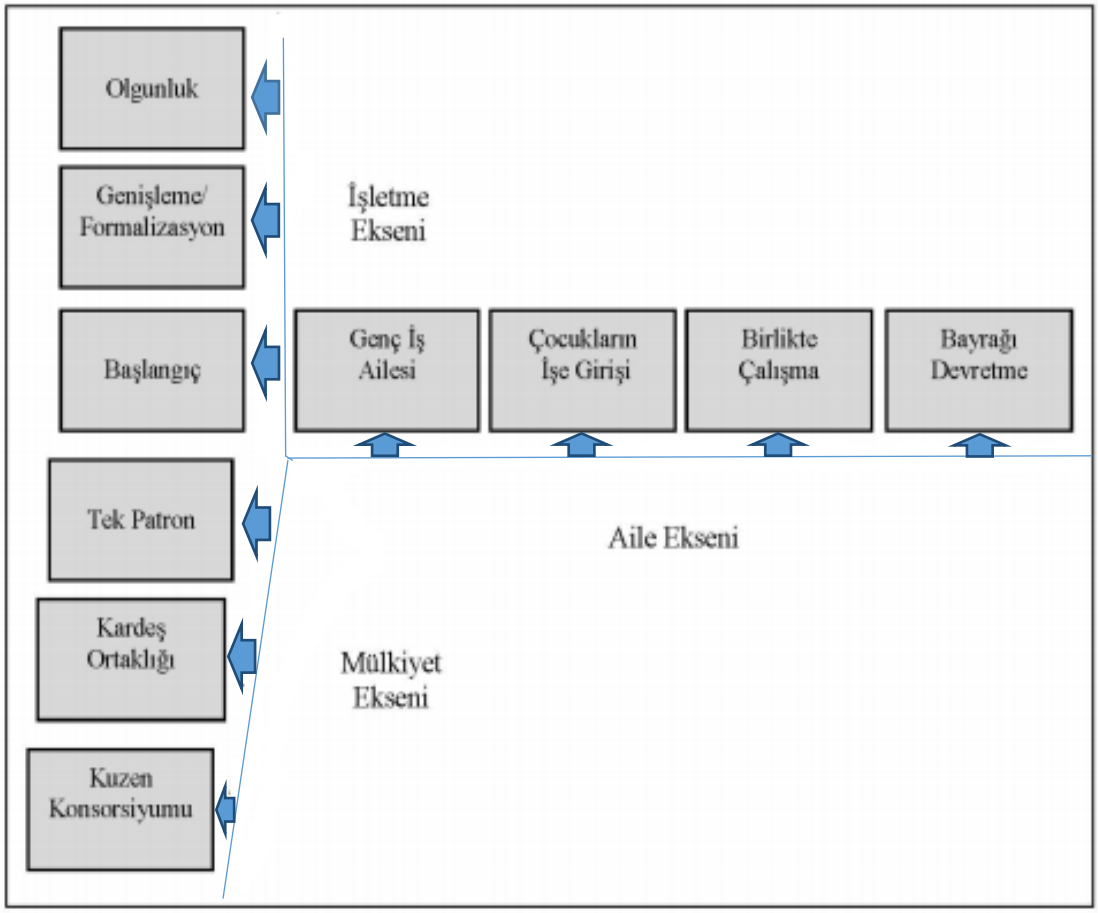
7.bölge: Aile üyesi olan, işletmede çalışan ve hisse sahibi olan bireyi açıklamaktadır.

Şekil 2.2.'de görüldüğü üzere, her bölge belli bir durumu ifade etmektedir. Aile işletmesi sistemi olarak ele aldığımız her durumda ise bu şekil söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle model, genel olarak yaygın görülmektedir denilebilir. Sistemin her bölgesindeki bireyler farklı bir beklentiyi ifade ettiklerinden dolayı aile şirketlerinden beklentileri de farklı olacaktır.

Dördüncü bölgede yer alan üye (hem aile bireyi ve hem hissedar olup, işletmede çalışmayan birey) kar paylarının artırılması yönünde arzusu olurken, 6. bölgede yer alan birey (aile mensup olan ve işletmede fiilen çalışan fakat hisse sahibi olmayan birey) kar paylarının bir süre işletme içerisinde kalmasını ve yeni yatırımlarda kullanılmasını istemekte, böylece, kendi kariyerinde ilerleme opsiyonunu ön planda tutmaktadır. İşletmenin farklı katman ve konumlarında yer alan bireylerin, şirketten sağladıkları fayda doğrultusunda beklenti ve talepleri de farklılaşmakta, bazı karar ve işleyiş konularında farklı düşünce yapıları sergilemektedirler (Yolaç ve Doğan, 2011).

2.5. AİLE İŞLETMELERİNİN YAPISI VE GELİŞİMİ

Aile işletmeleri diğer bütün şirketlerde olduğu gibi kurulduğu andan itibaren büyümeyi ve sürekliliği hedefler. Yeni kurulan bir aile şirketi gelişime açıktır ve olgunlaşmayı bekler. Aile işletmeleri kuşaktan kuşağa bir değişim içinde bulundukça aile, mülkiyet ve işletme dinamikleri de değişim gösterecektir. Aile şirketlerinin gelişimi ve büyümesi bazen birkaç kuşak bile sürebilir.



Şekil 2.3. Üç Boyutlu Gelişim Modeli. ***Kaynak:*** (Gersick et al., 2007)

Üç boyutlu gelişim modeli, üç daire modeline gelişim boyutunun da eklenmesiyle ortaya çıkmış ve aile işletmelerinin yapısal oluşumu ve gelişimini irdelemede rol oynamıştır. Şekil 3.'de görüldüğü üzere, bu modelde aile işletmeleri, aile, mülkiyet ve iş ekseni olarak üç farklı alt sistem halinde incelenmiş ve her bir sistemin evrim aşaması ortaya konmuştur (Kırım, 2005). Taiguiri ve Davis'in üç daireli aile şirketi modelinin geliştirilmiş bir yorumudur (Gersick et al., 1997).

2.5.1. Mülkiyet Evrimi

Çoğu aile işletmelerinde mülkiyet evriminin izlediği yol öncelikle tek patron, sonrasında kardeş ortaklığı ve ardından da kuzenlerin ortaklığına doğru ilerlemesidir. Mülkiyetin evrimi konusunu inceleyen John Ward'ın çalışmalarına göre, mülkiyetteki değişim aile işletmelerini sistematik olarak topyekün bir değişime uğratmaktadır. ABD'de aile şirketlerinin % 75'i kurucunun tek patron olduğu

dönemde, %20'si kardeşlerin ortaklığı döneminde ve %5'i ise, kuzen ortaklığı dönemindedir (Gersick et al., 1997).

Aile şirketlerinin büyüme sürecinde, en etkileyici ve belirleyici faktörlerden biri mülkiyettir. Aile şirketleri mülkiyet evrimi, tek kişinin önderliği ve kontrolü, ardından kardeşlerin ortaklığa katılması ve oradan da kuzen konsorsiyumuna doğru bir yol izlemektedir. Bu evrimin ilk aşamasından son aşamasına doğru yönetimde söz sahibi olanların sayısının giderek artması ilişkileri karmaşıklaştırmakta ve yönetimi zorlaştırmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011).

2.5.1.1. Kurucunun (Girişimcinin) Kontrolündeki Dönem

Kurucu ortak kavramı ile ilgili farklı tanımlamalar ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Bazı yaklaşımlara göre, girişimci (kurucu ortak) davranışsal özellikler boyutundan incelenmelidir. Bu kapsamda girişimci;

"Vizyon sahibi, yenilikçi, risk alan, dinamik, yaratıcı, problemleri kolaylıkla çözümleyebilen ve önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirebilen kişidir" (Yolaç ve Doğan, 2011).

Girişimci için görüldüğü üzere belli başlı birçok vasıfların bulunması gerekmektedir. Girişimci ile ilgili bir başka tanıma bakılacak olursa;

"Kendi bilgi ve yetenekleriyle birlikte mal ya da hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacı ile doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye gibi üretim faktörlerini bir araya getiren, kar amacı güden ve zarar olasılığını göze alan kişidir" (Karlson et al., 1993).

Bu tanıma göre, girişimci ekonomik dinamizme hakim, oluşturduğu üretim faktörleriyle beraber, kar ve zarar sorumluluğunu alabilen kişidir.

Mintzberg'in girişimcilik modeline göre, işletmenin başında bulunan lider, gücü kendi elinde toplamıştır. Şirketi atalarından devralmıştır veya bizatihi kendi kurmuştur. Bu dönemde, kurucu veya işletme sahibi hisselerin çoğunluğunu elinde bulundurmakta, insiyatifi kendi elinde tekelleştirmektedir. Eğer, mevcut başka hisse sahipleri varsa, bu kişilerin de hisseleri düşük oranlıdır ve mülkiyet üzerinde de otoriteleri yok denecek kadar zayıftır. Tek patronlu aile işletmeleri genelde orta ölçekli işletmeler olarak karşımıza çıksa da istisnaları bulunabilmektedir. Bu dönemdeki aile işletmelerinin genelinde aile üyeleri yönetim kurulunu oluşturmakta ve şirkette aktif olarak çekirdek aile üyeleri faaliyet göstermektedir. Bu aşamadaki

aile işletmelerinin karşılaştığı en başat kaygılar; sermayede yeterlilik noktasına ulaşmak, tek kişinin üstünlüğü ile diğer küçük hissedarların istekleri arasında denge sağlayabilmek ve gelecek kuşak için mülkiyet yapısını uygun şekilde planlayabilmektir (Gersick et al., 2007).

Aile işletmelerinde kurucu birey yönetici konumundadır ve sermaye durumu, yöneticinin işleyişine bağlıdır. Başka bir sermaye kaynağı ise, yine yakın aile çevresidir. Eşin ailesi, bazen çocukların sermayeye katılması gibi durumlardan kaynaklı sermaye yaratılabilir, çünkü bu tarz aile işletmelerinde aileden olmayan ortaklar, dolayısıyla dışarıdan sermaye söz konusu değildir.

Tek patron işletmesi diğer bütün işletmelerden çok daha otoriterdir. Çeşitli durumlarla karşı karşıya kalındığı zaman aile işletmesi zarar görmektedir. Bunlardan bazıları kurucu kişinin enerjisinin, yeterliliğinin, verimliliğinin ve otoritesinin şirkete yetmediği zamanlardır. Bazıları ise tek kişiye bağlı olan işletmenin, kurucu kişinin sağlık problemleri veya başka nedenle çalışamaz duruma gelmesi üzerine sıkıntıya girmesidir. Aile üyeleri arasında bir sonraki nesil yöneticinin belirlenmesi noktasında kardeşler arasında rekabet ortaya çıkabilir. Ayrıca Kurucu, aile içerisinde de liderlik görevini üstlenmiştir. Kurucu yöneticinin en çok zorlandığı noktalardan birisi, işletmenin gelecekteki mülkiyet yapısını tahsis etmektir. Kurucu, böyle bir durumda mülkiyeti tek bir üyeye devredebilmekte veya üyeler arasında pay edebilmektedir. Yönetici kişinin bu kararı vermesinde birçok etken rol oynayabilir. Mülkiyet planını yaparken emeklilik ihtiyaçları, vergilendirme, kendisine bağımlı aile üyelerine finansal destek gibi konuları düşünmektedir. Bazı aile işletmeleri, aile işletmesinin geleceğini garanti altına almak için, vergilendirme avantajı nedeniyle vakıf kurma yoluna gitmektedir. Kurucu yönetici bu proseste, aile üyeleri arasındaki uyum ve dengenin bozulmaması adına, eşit bir dağıtımı tercih etse de, üyeler arasında sahip oldukları şirket ve paylaştıkları mülkiyet dışında da başka uyumsuzluklar kendini gösterebilmektedir. Kurucu yöneticinin vermesi gereken en önemli bir diğer karar; işletmenin ileride de tek patronlu olarak yönetilmesinin başarıyı arttıracağına kanaat getirmesi durumunda, üyelerden hangisinin bu göreve getirileceğidir. Eğer, kurucu yönetici gelecekte işletmenin aile üyelerince beraber hareket edilerek yönetilmesinin başarı getireceğine inanıyorsa mülkiyeti eşit olarak, çoğu zaman da çocukları arasında pay eder ve şirket kardeş ortaklığı dönemine girerek bir sonraki evreye geçer (Ateş, 2003).

2.5.1.2. Kardeş Ortaklığı

Mülkiyetin gelişimindeki bir sonraki aşama kardeş ortaklığıdır ve bu aşamada, hisselerin çoğunluğu kardeşler arasında bölünmüştür. Mülkiyete etkisi düşük görünmekle birlikte, ailenin bir önceki kuşaktan bazı üyelerinin de hissesi olabilir. Hissedarlar arasında herkesçe kabul görecek bir kontrol mekanizması kurmak, sermayeyi stabilize edip büyütebilmek, işletmede çalışmayan hissedarların şirketteki yerini belirlemek, ve kardeşler arası bölünme eğilimini kontrol edebilmek, kardeş ortaklığındaki aile şirketlerinin önemle sorunlarından olmaktadır (Gersick et al., 1997).

Kardeş ortaklığı dönemindeki şirketler, tek kurucunun otoritesindeki işletmelerden daha büyüktür. Bazı aile işletmelerinde ise şirket kurucunun yönetiminde olsa dahi mülkiyet kontrolü kardeşlerindir. Bu tip işletmeler her iki evreden de özellikler barındırdığı için "melez" olarak adlandırılır (Gersick et al., 1997). Kardeş ortaklığının bir sonraki kuşağa devredilmesi şartları oluştuğu zaman, kardeşlerin gelecekteki mülkiyetin yapısını belirlemeleri gerekmektedir. Çoğunlukla kardeş ortaklığı kuzen konsorsiyumuna dönüşmektedir ve bu, kardeşlerin çocuklarının mülkiyeti paylaştığı durum olarak açıklanmaktadır.

2.5.1.3. Kuzen Konsorsiyumu

Aile işletmelerinde mülkiyetin gelişiminin son aşaması kuzen konsorsiyumudur. Burada birçok kuzen, hisse sahibi olmaktadır ve yapı olarak kardeş ortaklığına benzemektedir. İşletmenin bu aşamaya gelmesi için en az üç kuşak geçirmiş olması gerekmektedir. Aile ve hisse sahibi bireylerin karmaşık yapısını yönetebilmek en önemli sorunlardandır, çünkü kurucu-çocuk-torun çerçevesinden bakıldığında, işletmede birçok hissedarın olduğu görülmektedir.

Kardeş ortaklığı evresinde bulunan kardeşlerin, şirketi devraldıkları orandan çok daha farklı bir oranda hisse bırakmaları sebebiyle aile şirketlerinin mülkiyet yapısı karmaşık hale gelebilmektedir. Ayrıca, kuzenlerin anne-babalarının farklı olması, diğer ebeveynden kaynaklı farklı akraba ve mülkiyete sahip olmaları, kuzen ilişkilerini daha az samimi ve politik hale getirebilir. Bu dönemde başarıyı yakalayan ailelerin, aile ve şirket ilişkileri arasındaki sınırı ve rol ayrımını çok iyi netleştiren aileler olduğu görülmektedir (Gersick et al., 1997).

Kuzen ortaklığı aşamasına gelene kadar, aile sayıca büyümektedir ve işletmeninde büyümesi için sermaye artırımına gereksinimi vardır. Hissedarların ise yaşam standartları adına daha fazla kar payı istemeleri çelişki yaratmaktadır. Kuzen konsorsiyumunda sıklıkla karşılaşılan bu sorun kuzenlerden birinin hisselerini satma isteğine neden olmaktadır. Bu sebepten veya işletmenin yönetimiyle uzlaşamama nedeniyle hisselerini satmak isteyen ortak, aile işletmesini negatif yönde etkileyebilmektedir. Böyle bir durumda aile içi piyasanın oluşturulması gerekmektedir. Tarafsız ve adil bir şekilde hisse değerlemesi yapılmalıdır. Hisselerin değerlemesi sürecinde, yasal ve vergi ile ilgili tüm detayları değerlendirmek, dışarıdan profesyonel yardım almak önem verilmesi gereken bir husustur (Landsberg, 1999).

2.5.2. Ailenin Evrimi

Aile işletmesi; müteşebbisin şirketi kurmasıyla başlayıp şirketin mülkiyet ve yönetimini diğer nesillere devretmesine kadar devam eden bir süreçtir. Genç iş ailesi, bir sonraki neslin işe katılımı, birlikte çalışma ve diğer kuşağa aktarma evreleri, ailenin hayati döneleri olarak görülmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011).

Geçiş evrelerinde birey, hayatını yeniden inşa etmek ister ve amaçlarını, hedeflerini, önceliklerini, değerlerini ve yapabileceklerini gözden geçirmektedir. Hayatının bir sonraki dönemini ise bu doğrultuda planlamaktadır. Yeni planlanan dönem, bir önceki dönemin tecrübelerinden etkilenmiş ve buna göre şekillendirilmiştir. Bu durum yaşam süresince devam etmektedir. Aile şirketinin evrimi, yetişkin bir insanın yaşam dönemlerine benzetilmektedir. Aynı geçiş dönemleri aile işletmelerinde de görülmektedir. Ailenin evrimi; genç iş ailesi, işe başlayan, beraber çalışan ve gelecek nesle devreden aile olarak dört kısımdan oluşmaktadır. Aile ekseni, işletme ve mülkiyet ekseninden farklı bir yapıdır. Aile ekseninde geriye doğru bir hareket söz konusu değildir. Aile üyelerinin biyolojik anlamda yaşlanmalarıyla beraber aile ekseni hareket etmektedir (Ateş, 2003).

2.5.2.1. Genç İş Ailesi Dönemi

Aile kurucu üyelerinin kırk yaşın altında olduğu ve onların çocuklarının da on sekiz yaşın altında olduğu bir dönemdir. Bu dönemde geleneksel ailenin gelişimini içeren (evlenmek, çocuk sahibi olmak, çekirdek aileye ulaşmak, vb.) birçok olay

gerçekleşmektedir. Evlilik, psikolojik ve sosyal bir anlaşmadır ve farklı konularda disiplinler içermektedir.

Genç iş ailesi, çocuk sahibi olma ve çocuk yetiştirme konularında zorlu bir süreç yaşamaktadırlar. Eşlerin ikisi birden çalışıyorsa, bu durum daha da zorlaşmaktadır. Çalışan bireyler, eve vakit ayırmakta zorluk çekmektedirler ve bu durumun ilk muhatabı çocuklar olmaktadır. Çocuk, ilgi isteyen bir varlıktır ve ebeveynleri şirketle paylaşmak zorunda kalmaktadır. Aile şirketlerinin bekası için çok çalışan ebeveynler, çocuklarını ihmal ettiği bu dönemde aslında onlara farklı bir miras bıraktıklarını fark etmemektedirler. Bu miras, çocukların şirketi benimsememeleri, yetişkin oldukları zaman şirkette çalışmak istememeleri durumu olmaktadır (Gersick et al., 1997). Ayrıca sadece çocuk açısından değil genel aile perspektifinde de kopukluklarda yaşanmaya başlayacaktır. Çünkü aile şirketi içinde; bireyin zamanını, yaşam biçimini, psikolojik durumunu etkileyen faktörler barındırmaktadır. Böyle bir konjonktürde kişiler sadece çocuklarıyla değil kendi içlerinde de anlaşmazlık yaşayabilmektedirler.

2.5.2.2. İşe Başlayan Aile Dönemi

Ebeveynlerin otuz beş ile elli beş yaşları arasında, çocukların ise, on beş ile yirmi yaşları arasında olduğu dönemi kapsamaktadır. Çocuklar, iş yaşamının daha başında, kariyerleri için aile şirketlerinde çalışma veya çalışmama kararları alırken, ebeveynler, şirketin politikalarını ve kendi yaşam tarzlarını gözden geçirirler. Çocukların aile işletmelerinde çalışma kararı alabilmeleri için aile işletmesinin gelecekteki konumu, finansal getiriler ve liderlik imkanları hakkında bilgi edinmelidirler (Ateş, 2003).

Anne-babaların orta yaş krizi ve çocuklar için kardeşler arası ilişki işe başlayan ailenin karşı karşıya kalabileceği en önemli sorunlar arasındadır. Ebeveynler orta yaşa gelmeden önce şirket bünyesinde, deneme-yanılma, başarı odaklılık, bağlılık gibi duygular yaşarken, orta yaşa geldikten sonra olgunluk, otorite ve kontrol dönemine girmektedir. Bu dönemde bireyler önceki yaşamını gözden geçirmektedirler ve deneyimleriyle daha farklı bir yol izleme kararı almaktadırlar.

Aile şirketlerinde çalışma kararından sonra kardeşler arası anlaşabilme açısından, işe başlayan aile döneminde kardeş ilişkileri büyük önem arz etmektedir. Aile şirketinde çalışma kararı alan kardeşler, yaşam boyu birbirleri ile sıkı bir ilişki

içerisinde olmayı da seçmiş demektir. Önceden de anlatıldığı gibi, aile şirketleri bürokrasisi diğer şirketler gibi tam profesyonel işleyememektedir. Bu yüzden aile içi anlaşma önemli olmaktadır.

Kardeşler arası ilişki de başka dikkat edilmesi gereken husus ise, "primogeniture" yapıdır. Bu ilk doğan çocuğu lider yetiştirme anlamına gelmektedir ve aileler arasında sıkça görülen bir durumdur. Böyle bir uygulama olmasıyla beraber aile içinde kardeşlerin birbirinden farklı özellik göstermesi ve lider kardeş ünvanına takılmamaları, kardeşlerin farklı alanlarda uzmanlaşmalarına ve şirket içinde farklı pozisyonlarda çalışmalarına neden olacaktır. Böylelikle aile işletmesi sağlam bir kardeş ortaklığıyla devam edecektir.

İşe başlayan aile dönemi sürecinde, çocuğun aile şirketine uyun sağlaması, aile şirketi adına gelecek ikinci kuşağın oluşmasını sağlamaktadır. Fakat çocuk, aile şirketi ile beraber yola devam etmek istemeyip, kendi yolunda yürümeye karar verirse aile işletmesi adına gelecek nesil bulunmadığından devamı söz konusu olmayacaktır.

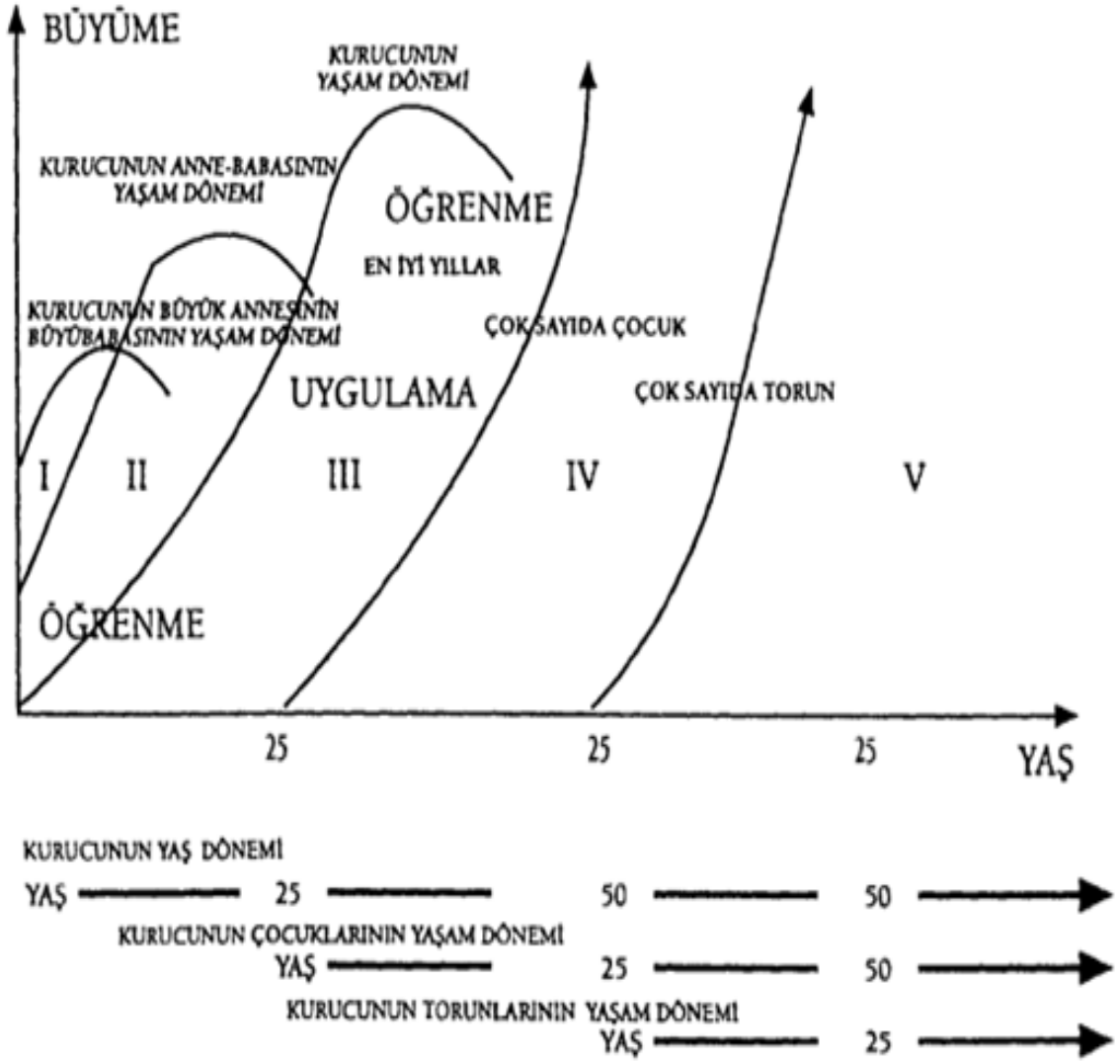
2.5.2.3. Birlikte Çalışan Aile Dönemi

Aile işletmesi bünyesinde iki veya daha fazla kuşağın görev aldığı dönemdir. Birlikte çalışan ailenin birinci kuşağı, elli ile altmış beş yaşları arasında, ikinci kuşağı, yirmi ile kırk beş yaşları arasındadır. Birinci kuşak, şirket içerisinde artık olgunluk çağına gelmiş ve iş deneyiminde otorite olmuştur. İkinci kuşak ise aile işletmesinde çalışmaya karar vermiş, iş deneyimi yeni başlamış, işletme içi bireysel katkılar oluşturmaya çalışmaktadır.

Aile işletmesinin ikinci kuşağı, yaşamın getirisiyle beraber artık evlilik yoluna girmektedir ve kendi çekirdek ailesini kurmaya başlamaktadır. Bu dönem itibariyle ebeveynlerinden yavaş yavaş kopmakta olup sadece işletme sorumluluğunu paylaşmaya başlamaktadır. Bu tarz bir durum, birlikte çalışan ailenin en önemli sorunlarından olan kuşak çatışmasını beraberinde getirmektedir. Farklı kuşakların temsili olan ebeveynler ve çocuklar arası görüş ayrılıkları doğmaktadır. Bu da aile evriminin temeli olan kopukluk ve bağımsızlaşma olgusunun doğal bir örüntüsüdür. Böyle olgulardan sağlıklı bir şekilde arınmanın en iyi yolu iletişimdir ve iletişim en iyi birleştirici işleyiştir.

2.5.2.4. Bayrağı Devreden Aile Dönemi

Aile işletmesi kurucu bireyinin, altmış beş yaş ve üstünde olduğu döneme denmektedir. İşletmenin yönetiminde ve sürekliliğinde birçok değişikler söz konusudur. Yönetimde birinci kuşak ve ikinci kuşak iç içe geçmiştir. İkinci kuşak artık orta yaş dönemine gelmiştir ve çalışanlar arasında çeşitli kuşaklar bulunmaktadır. Bu dönem ile alakalı en önemli sorun, birinci (yaşlı) kuşağın artık işletmeden çekilmesi ve sonraki kuşağa yöneticiliği devretmesidir.



Şekil 2.4. Ailenin Evrimi. **Kaynak:** (Karpuzoğlu, 2001)

Bayrağı devreden aile modelinde sık rastlanan sorun, birinci kuşağın işi bırakmaması ve arkadan gelen kuşağın ise beklemek istememe durumudur. Aile işletmelerinde devretme ve süreklilik birbiriyle çelişen ama talep edilen iki ayrı durumdur. Bir geçiş dönemi olarak şirket ikinci kuşağa devredilirken süreklilik de sağlanmalıdır. Devretme aşamasına gelen aile şirketlerinde genellikle birinci kuşağın emeklilik korkusu veya sürekliliğin sekteye uğrayacağı ve başarısızlıkla sonuçlanacağı endişesi, üyelerin direnç göstermesine sebep olmaktadır. Bu durumda ailenin ilk olarak devretme sürecinin doğallığını ve gerekliliğini kabullenmesi gerekmektedir (Ateş, 2003).

2.5.3. Aile İşletmesinin Evrimi

Aile işletmesinin, şirkete özgü niteliklerini kapsayan boyutudur. İşletmenin içinde bulunduğu aşamaları, şirketin büyüklüğü, şirketin yaşı, şirketin yapısı ve şirketin finansal durumu belirlemektedir. Gelişmemiş bir işletmenin aile üyelerinden ve hissedarlardan beklentileri ile gelişmiş, profesyonelleş bir işletmenin beklentileri arasında oldukça önemli farklar bulunmaktadır. Aile işletmelerinin evriminde bahsedilebilecek iki önemli değişken, büyüklük ve karmaşık örgüt yapısı olarak belirlenmektedir (Gersick et al., 1997). Aile işletmesi evriminin gelişim aşamaları, büyüklük ve karmaşık örgüt yapısının seviyesine göre şu şekilde sıralanmaktadır:

- İşe Başlangıç
- Genişleme / Formalizasyon
- Olgunluk

Aile işletmeleri içerisinde gelişim aşamaları farklılık gösterebilmektedir. İşletmeler bazı durumlarda keskin olaylar karşısında bir aşamadan başka bir aşamaya geçiş yapmak zorunda kalabilirler. Bu aşamalar bazen ileriye yönelik ataklarla bazen ise geriye dönüşlerle mümkün olabilmektedir.

2.5.3.1. Başlangıç Dönemi

Aile işletmelerinin başlangıç döneminde öncelik, ekonomik tablo içerisinde piyasada kalıcı bir yer edinmektir. Bundan dolayı işletmenin çizdiği yol haritası,

şirket politikaları, piyasa talebinin çok iyi analiz edilmesi başlangıç dönemi için önemli unsurlardandır. Bu dönemde esas amaç işletmeyi kurmak ve ayakta tutabilmektir.

Aile işletmelerinde, ikinci kuşağın bilgisini ve zamanını yeni bir girişimcilik hareketine yöneltmesi çok fazla desteklenmemektedir. Bu dönemde sarf edeceği emeği mevcut işletmenin sürdürülmesine harcanması beklenmektedir. Fakat ikinci kuşak yönetici, bu tarz düşünce sistemini desteklememekte, aile geçmişinde, işletmenin kuruluş aşamalarına tanık olmuş bir birey olarak, kendi hedefleri ve hayalleri ile ebeveynlerinin beklentileri arasında kalmaktadır. Bir taraftan kurucu aile üyesini etkilemek, bir taraftan da beklentilerine cevap vermek istemektedir. Bu nedenle de ikinci kuşak, şirketi devraldıktan sonra yeni bir şirket daha kurma eğilimi göstermektedir (Gersick et al., 1997).

2.5.3.2. Genişleme / Formalizasyon Dönemi (Büyüme ve Biçimselleşme)

İlk dönem atlatıldıktan sonra geçilen bu dönem, işletme yaşamının ikinci bölümünü oluşturmakta ve işe başlangıç döneminin oluşturduğu belirsizliklerin son bulduğu, işletmenin genişlemeye başladığı dönemi temsil etmektedir. İşletme kendisine piyasada bir yer edinmiş, analizlerini yapmış ve bu sayede oluşturdukları ürünlerin satışları artmaya başlamıştır. Bunların yanı sıra büyüyen işletmenin çalışan sayısında da bir artış gözlenmektedir. Bu dönemdeki şirketin gözle görülebilir en önemli özelliği, işlevsel yapısındaki artış ve ürün çeşitliliğindeki çokluktur.

Bu dönemdeki işletmelerin sorunlarından biri stratejik planlamadır. Ayrıca bu dönemde işletmenin strateji oluşturmak için elinde birçok uygun şart vardır, ancak şirketler yatırım yapmaktan ve büyüme çabasından kaynaklı strateji geliştirmeye fırsat bulamamaktadırlar (Carlock and Ward, 2001). Genişleme dönemi ile alakalı bir başka sorun, aile işletmelerinin kurucusu tarafından görülmektedir. Çünkü, kurucu üye, gelişen işletme karşısında tekelinde olan yönetim anlayışını, geliştirilmiş bölümlere devretmesi gerekecektir. Büyüyen işletmede her konuya yetişmek çok zor bir hal alacaktır. Bundan dolayı kurucu yöneticinin yetkiyi paylaştırması gerekmektedir. Ayrıca finans yönetimi, nakit akışındaki süreklilik, kazançların yatırıma dönüşmesi ve politika üretimi için profesyonel desteğin kaçınılmaz olmaya

başladığı bu dönemde, şirkete konularında uzman kişilerin giriş yapması gerekmektedir.

2.5.3.3. Olgunluk Dönemi

Aile işletmelerinin evrimindeki ikinci dönem olan genişleme evresi için kurucu yöneticinin yetkilerini, işin uzmanı olan profesyonellerle paylaşması gerektiği hususundan bahsetmiştik. Şirketin olgunluk döneminin en önemli göstergesi işte bu detayda saklıdır, profesyonel yöneticilerin artık aile işletmelerinde yer edinmeleri ve otorite sahibi olmalarıdır. Aile işletmesinin olgunluk döneminde artık istikrar hakimdir ve yavaşlayan bir büyüme hızı görülmektedir.

Aile işletmelerinde olgunluk dönemi, ailenin bulunduğu sosyal ortamda göz önünde olduğu, çeşitli sosyal etkinliğin içinde yer aldığı ve toplumsal duyarlılığın üst düzey olduğu bir evredir.

"Olgunluk da bir dönemdir ve varılan en son nokta olmamaktadır. Teoriye göre, tamamen olgunlaşmış bir şirket, soyunun tükenmesini bekleyen dinozora benzer" (Gersick et al., 2007).

Yeni girişimler, yeni yan ürünler ve işletmenin sürekliliğini sağlayacak yeni arz politikaları aile şirketlerinin yok olmasının veya eskimesinin önüne geçmektedir.

Bu dönemdeki işletmeler, başarılı olmuş eski politikalarında diretmektedirler. Rekabet koşullarının artması yöneticilerde gelenek ve ilerleme arasında bir çelişkiye sebep olmakta ve bir seçime zorlamaktadır. Olgunluk dönemindeki işletme, kompleks bir yapıya sahiptir ve profesyonel iş gücünün mevcut işletme içerisinde artış göstermesiyle aile dışı sesler de duyulmaya ve yönetimde etkili olmaya başlamaktadır. İşletme birden fazla şirketi kapsayabilmektedir. Olgunluk evresine girmiş aile işletmelerinin başarısı, stratejik odaklanmaya, yönetici ve hissedarların işe bağlılığına ve yeniden yatırıma bağlı olmak üzere üç önemli boyutta toplanmaktadır (Ward, 1997).

2.6. AİLE İŞLETMELERİNİN YAŞAM DÖNEMLERİ

Aile işletmeleri, farklı dönemlerde farklı yapılara konu olmakta ve değişim, aile ve mülkiyet olmak üzere farklı özellikler taşımaktadır. Genel olarak sadece aile işletmeleri değil, diğer işletmeler içinde süreçle beraber bir takım durumlar

değişkenlik göstermektedir. Aile işletmelerinin yaşam dönemleri içerisinde, kuruluş, kuşaklar arası geçiş gibi kavramlar bulunduğundan dolayı örgüt yapısında, bireyler arasındaki düşünce farklılığına rastlanmakta ve buda işletmenin işleyişine etki etmektedir (Quinn and Cameron, 1983).

Aile işletmelerinin yaşam dönemleriyle ilgili yapılan birçok araştırma, aile işletmelerindeki gelişimi dört alt başlıkta toplamaktadır. Bu başlıklar şu şekilde sıralanmaktadır (Ateş, 2003);

- Girişimcilik Aşaması (Birinci Nesil Aile İşletmesi)
- Büyüme ve Gelişme Aşaması
- İkinci Nesile Devretme Aşaması
- Yönetimde Profesyonelleşme ve Halka Arz

2.6.1. Girişimcilik Aşaması (Birinci Nesil Aile İşletmeleri)

Aile şirketlerinin gelişim sürecinin başlangıç aşamasında, aile şirketi liderinin karakteristik yapısı ile iş zekasının birleşimi, örgüt kültürü üzerinde etkili bir rol oynamakta ve şirketin temel yapısının oluşturmaktadır. Çoğu işletme sahibi, mevcut işlerinden, işverenleriyle yaşadıkları çatışmalar, karar aşamalarında daha fazla inisiyatife sahip olma istekleri ve bu problemlerin kariyerlerindeki ilerlemeyi sekteye uğrattığı düşüncesiyle, yeni bir girişimde bulunmak için ayrılırlar. Bu evrede kendi işinin patronu olma ve fırsatlardan istifade etme isteği bireyi motive etmektedir. Ancak girişimcinin bu motivasyonu, maalesef başarıyı çok yansıtmamaktadır. Çünkü girişimcinin, içinde bulunduğu çevre koşullarıyla ve piyasa şartlarıyla baş edebilmek için çeşitli vasıflara (pazarlama, yönetim, liderlik, vb.) sahip olması gerekmektedir (Gersick et al., 1997).

Girişimcilik evresindeki aile işletmelerinin sorunları arasında, kurucu yöneticinin dışındaki aile bireylerinin güçsüzlüğü görülmektedir. Kurucu yönetici, işletmenin yönetim seviyesine kendisinden başka kimseye söz hakkı tanımadığı durumlarda, aile bireyleri söz sahibi olamamanın getirdiği yetersizlik hissi ve özgüven eksikliğinden dolayı septik bir kişilik geliştirirler (Dyer, 1986).

2.6.2. Büyüme ve Gelişme Aşaması

İşletme, zaman geçtikçe büyümekte ve olgunlaşmaktadır. İşletme gelişmeye başlamakta fakat ilişki içinde olduğu çevrede değişim göstermektedir. Her aşamada işletmenin rakip sayısı artmaktadır. Bundan dolayı şirket, rekabet gücünü geliştirmek için stratejik yönetimler benimsemektedir. Lider bu tarz yönelimlerde bulunduğunda profesyonellerle çalışması gerektiğini anlamakta ve sorumluluklarıyla beraber gücünü de paylaşmaya başlamaktadır. İşinde uzman kişilerle çalışmaya başlayan yönetici, eğitim faktörünün üzerine düşecektir. Örgüt bünyesinde, çalıştığı sektörü iyi analiz edebilen, alanında uzman kişilerce iş yapmak isteyen kurucu lider, aile işletmesi içerisinde aile üyesi olan veya olmayan potansiyel bir lider arayışına da girecek ve bu durumda şirket içi rekabeti artıracaktır.

2.6.3. İkinci Nesile Devretme Aşaması

Üçüncü aşamaya gelindiğinde, aile işletmesi önemli bir ilerleme kat etmemiştir. Bu aşamada aile ile beraber şirket de olgunlaşmaktadır. Gelişen ve olgunlaşan şirketin çalışanlarının çoğunun aile üyelerinden oluşması imkansız olmaktadır. Artık işletme, pazarda kendine yer edindiğinden dolayı salt aile bireylerini barındırmayan, dış yatırımcılar ve aile dışı çalışanlar gibi farklı gruplardan oluşan bir örgüt biçimi olmaktadır. Farklı grupların gereksinimleri de farklı olmaktadır. Şirket içerisinde bu aşamada, ilk ve büyük farklı grup oluşumu ve bu grupların farklı ihtiyaçları, çatışma olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı örgütler bu dönemde çatışmaları çözümleme yoluna gitmelidirler (Kaye, 1996).

Kurucu yöneticinin herhangi bir sebepten ötürü (ölüm, görevden çekilme, emeklilik, vb.) yönetimi bir sonraki nesile bırakması sırasında bir takım sıkıntılarla karşılaşılmaktadır. İkinci neslin varlığını ispatlama çabası, yönetim ve aile üyeleri arasında çatışmalara sebep olabilmektedir. Bu dönemdeki en önemli yapılması gereken olaylar, güç çatışmalarından kaynaklı oluşabilecek çatışmaların önüne geçmek olmalıdır. Ayrıca girişimcinin gelenekçi yapıyla yönettiği işletme, ikinci kuşaktan itibaren serbest yönetim şekli benimseyebilmektedir (Ateş, 2003). Bu durum 3 biçimde ortaya çıkabilmektedir:

1. İşinde uzmanlaşmış profesyonellere güven duyan aile, işletme için bir takım sorumluluklar vermektedir.

2. Kurucu yöneticinin yaptığı çalışmalar ve aldığı sorumluluklar, ikinci nesil aile üyeleri için geçerli olmamaktadır.

3. Birinci nesil işletmeyi kurduktan sonra, bir sonraki gelen kuşağın girişimci kadar işlerle ilgilenmediği ve bu nedenle devretme işleminden sonra yönetimin uzman profesyonellere bırakılması sağlanacaktır.

İkinci kuşağın girişimci kuşaktan sonra getirdiği serbest kültürün en büyük avantajı, profesyoneller ile beraber çalışmak ve onlar üzerinde otokratik yönetim değil demokratik yönetim uygulamaktır. Fakat, değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışan örgüt, ikinci neslin yönetimi devralmasıyla beraber bu uyum aşamasını örgüt kültürünü bozmadan yapması gerekmekte veya değişen bir anlayış kullanmak isterse bu kültürü özenle işletmeye yeniden uyarlamalıdır (Aranoff and Ward, 2000).

2.6.4. Yönetimde Profesyonelleşme ve Halka Arz

Aile işletmeleri kurulup geliştikten sonra yönetimin bir sonraki kuşağa bırakılmasıyla beraber son evreye ulaşmaktadır. İşletmeler büyüyüp geliştikten sonra devamlılığını sağlayabilmek adına ek kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu ek kaynak yaratabilme süreci ise halka arz yoluyla yapılabilmektedir. Aile işletmelerinde ise, halk arz boyutuna ulaşabilme, işletmenin varabileceği son boyut olmaktadır. Aile işletmeleri içerisinde çok küçük bir bölüm halka arz boyutuna geçebilmektedir. Ayrıca aile işletmeleri içinde kuşaktan kuşağa geçiş sağlandıktan sonra yönetime gelen nesillerin işletme içerisinde çalışmak istememe veya yönetim bölümündeki karar alıcı sayısının yetersiz olması sebebiyle, yönetimde profesyonelleşme bir diğer önemli karar olarak görülmektedir. Halka arz ile işletmenin sahip olduğu hisselerin borsada işlem görmesi sağlanmaktadır (Yalçın, 1993).

Aile işletmesi evresinin içinde farklı özelliklere barındırdığı ve bu özellikler arasında gelişimini gösteren dört yaşam evresi aşağıdaki Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2.2: Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri

	Birinci Nesil Aile Şirketleri	Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri	Karmaşık Aile Şirketleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri
Mülkiyet	Şirket sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında karmaşık
Örgüt Yapısı	Basit merkezi	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	Şirket sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile arasında ortak	Profesyonel yöneticilerden, danışmanlardan, aileden oluşan komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey Yatay	Yatay Dikey Çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve Girişimci Değerleri	Girişimci Değerleri	İş Değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak: (Ateş, 2003)

2.7. AİLE İŞLETMELERİNDE GÖRÜLEN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLAR

Küresel dünya ekonomisinde büyük öneme sahip aile şirketleri bulundukları konum itibariyle farklı yapıdaki işletmelere karşı üstünlükleri ve zayıflıkları bulunmaktadır. Aile şirketlerinin bu özellikleri işletmelere sağladıkları avantaj ve dezavantaj olarak incelenmektedir.

2.7.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Literatürde aile işletmesi kurmanın avantajları birçok alt başlıkta incelenmiştir. Bu avantajlardan öncelikli alt başlıklar; finansman, yönetim ve örgüt kültürü olarak ifade edilmiştir (Çetin vd., 2010).

Aile şirketlerinin avantajlı yönleri yönetimsel açıdan ele alındığında ilk olarak bu tarz işletmelerin kuruluş için gerekli olan sermayenin önemli bir bölümüne sahip olduğu görülmektedir. Bu sermaye üstünlüğü işletmenin kuruluş amacına hizmet eden planlamaların uygulamaya konulması için güçlü bir etken olmaktadır. Ayrıca işletmedeki sermayenin aileye ait olması, hedeflenen sonuçlara ulaşmak için gerçekçi politikalara yönelmeyi sağlayacaktır. Diğer bir yandan aile şirketi içerisinde çalışan

aile üyeleri arasındaki tanışıklığın uzun sürelere dayanması, çalışma ortamının olabilecek en yüksek seviyede motivasyon ile bütünleşmesini sağlayacaktır. Şirket politikasında süreklilik ve istikrar, diğer şirketlere nazaran daha kolay sağlanabilir. Ayrıca köklü ve bilinen bir ailenin işletmesi, rakiplerin, tedarikçilerin ve müşterilerin gözünde prestij sahibi olmaktadırlar. Böyle bir durumun oluşmasıyla, firmaya karşı oluşacak güven işletme adına büyük bir üstünlük sağlamaktadır. Ek bir parantezde açılacak olursa, aile şirketlerinde ikinci ve daha sonraki kuşaklara geçilmeye başlandığında işletmeyi devralacak ya da orada çalışacak nesiller, yapılan iş hakkında ciddi bir bilgiye sahip olacaklardır. Bu durum aile bireyleri arasında işletme ve çalışılan sektör için bilgi birikimi demektir. Böyle bir durumun sağlayacağı avantaj işletme içerisindeki uyum sorunu sıkıntısının aşılması olacaktır (Karpuzoğlu, 2004).

Aile şirketlerinin avantajları finansman açısından incelendiğinde karşılaşılan konu kaynak bulma ve kullanımı olarak görülmektedir. Sermaye piyasasına bağımlı olan aracı kurumların kaynak temini sorunlarını çözdüğü görülmektedir. Fakat sermaye piyasasının gelişmediği veya az geliştiği ülkelerde fon yaratan aracı kurumların sayısı oldukça az bulunmaktadır. Aile işletmeleri içerisinde kaynak ihtiyacı olduğu durumlarda ise ailenin duran veya dönen varlıklarından temin edilebilmektedir. Ayrıca, aile şirketlerinde sermayeyi oluşturan büyük bir kısım öz kaynaklardır. Bu durum şirketin dış çevrede daha güçlü gözükmesini sağlayacaktır. Bunun yanında, aile şirketi herhangi bir sebepten ötürü finansman açısından sıkıntılı bir süreç geçirirse, aile üyeleri gelirlerini almak yerine şirketin sürekliliğini sağlayabilmek için hareket edeceklerdir (Karpuzoğlu, 2004).

Aile şirketlerinin avantajları örgüt kültürü açısından incelendiğinde, diğer kuruluşlara nazaran kurduğu üstünlük aile bireyleri arasındaki iletişimden kaynaklanmaktadır. Çünkü aile üyeleri arasındaki etkileşim çok uzun zaman öncesine dayandığı için sağlam temelleri olan bir örgüt kültürü oluşturmak daha kolay olacaktır (Karpuzoğlu, 2004).

Genel olarak alt başlıklar halinde incelenecek olursa şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

2.7.1.1. Sermaye yapısı / Finansman (Öz kaynak: Sermaye Gücü)

Aile şirketlerinin hemen hemen hepsinde işletme sermayesi genel olarak öz kaynaklardan oluşmaktadır. Özkaynakların konusu ise finansman altbaşlığında incelenmektedir. Aile işletmeleri içerisinde herhangi bir finansman sorunlarıyla karşılaşıldığı zamanlarda ise aile şirketleri sermayesinin özkaynaklardan oluştuğunu düşünüldüğünde, bu tarz sorunlar genel olarak aile içerisinde çözümlenecektir. Böyle bir tutum ise örgütü dış çevreye karşı daha güçlü göstermektedir. Ayrıca aile işletmelerinin karşılaştıkları olumsuz durumlarda yaşanan maddi sıkıntılar, yine aile içerisinde çözümlenme yoluna gidecektir. Diğer işletmelerde yaşanan herhangi bir kriz anında personelin gelirleri aksatılmayıp nakit sıkıntısı çekilirken, aile işletmelerinin üyeleri kendi paylarından vazgeçip işletme bünyesinde bırakılmasını isteyeceklerdir (Alayoğlu, 2003).

2.7.1.2. Uzun Dönemli Planlama (Geleceğe Yatırım)

Aile şirketlerinde girişimcinin kurduğu işletmeyi sonraki nesillere bırakması hedeflenmektedir. Her işletme günlük politikalar yerine süreklilik arz eden politikalar üretmektedir. Fakat işletmelerin süreklilik politikaları içerisinde kar amacı taşıma vardır. Aile şirketlerinde salt kar amacı taşıyan politikalar değil, işletmenin bir sonraki kuşağa aktarılması gibi hedefler bulunmaktadır (Akdoğan, 2000).

2.7.1.3. Karar Alma

Karar alma, aile işletmesi açısından önemli bir husus olmaktadır. Çünkü aile şirketi büyüyüp geliştikçe, kuşaktan kuşağa aktarıldıkça yönetim açısından karar alma mekanizması farklı bir boyut olacaktır. Fakat genel itibariyle karar alma kavramı incelenecek olursa ile işletmesi açısından üstün bir yön olarak değerlendirilebilmektedir. Karar alma, aile liderinin inisiyatifinde olmaktadır. Bu durum ise işletmenin yakalayabileceği fırsatlar konusunda hızlı kararlar almayı sağlamaktadır. Yönetici liderin uygulamaya koymak istediği karar, hiçbir engele takılmadan aile üyeleri arasında kabul görecek ve alınan kararların gecikmesinden kaynaklı ortaya çıkabilecek sıkıntılar en aza indirgenecektir (Bilgin, 2007).

2.7.1.4. Aile Bireylerinin Sosyal Statüsü

Aile üyeleri toplumun parçası olan bireylerdir. Fakat aile şirketine sahip bireylerin toplumdaki kimlikleri, şirketlerinin kimliklerini de etkilemektedir. Dolayısıyla aile üyeleri kurdukları işletmede görev alsın veya almasın aslında şirketlerini temsil etmektedirler (Alayoğlu, 2003). Toplum içerisinde tanınan aileler, kurdukları işletme ile beraber düşünülünce çevre ile arasındaki uyumu kolay aşmaya başlayacaktır. Şirketin kredi ihtiyacı, pazarlama faaliyetleri ve ham temininde, saygın ve güvenilir bir ailenin ismi bir adım önde olacaktır (Bilgin, 2007).

2.7.1.5. Ortaklık

Aile şirketlerinde ortaklık akrabalar arasında olmaktadır. Bu durum birbirlerini tanıyan bireylerin uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayacaktır. Birbirlerini tanıyan ve uyumlu olan ortaklar yapılan planlamalarda etkili ve hızlı hareket edebilme üstünlüğü kazanacaklardır. Şirketin ciddi çalışma programları oluşturmasının ve pazar payını artırma hedefi içine girmesinin sebepleri arasında ortakların işletmeyi sahiplenmesi yatmaktadır. Ayrıca aile böyle bir çalışma ortamında başarılı aile bireylerinin başka örgütler içerisinde görev yerine, kendi firmalarında görev almayı tercih etmelerini istemektedir (Alayoğlu, 2003).

2.7.1.6. Personel

Aile işletmeleri belli bir kültür ile yönetilmektedir. Bu kültür ışığında çalışanlarıyla ilgilenmekte ve bu ilgi sonucu da yöneticiler çalışanlarına bağlanmaktadır. Böyle bir ilişki ise beraberinde karşılıklı güven kavramını ortaya çıkarmaktadır. İşletmesini sahiplenmiş yönetici liderin yanında, yine kendini o işletmeye ait hisseden çalışanlar eklenmiş olacaktır. Aile işletmelerinde yaşanan krizlerde veya sorunlarda düşünülen en son çarelerden biri işten çıkarmadır (Bilgin, 2007).

2.7.1.7. Yönetim Politikaları

Özel şirketlerin en önemli sorunlardan biri yönetici ve personelin değişen çevre koşulları içerisinde işi bırakması ve akabinde yeni çalışanların işe başlamasıdır. Bu durum ise yönetim politikalarının değişmesine sebep olmaktadır. Çünkü değişen kadroyla beraber uygulanmak istenen politikada değişiklik gösterecektir. Aile

şirketlerinde süreklilik ve devamlılığa önem verildiğinden dolayı -ki bu önem özel şirketler içinde arz etmektedir fakat bağlılık duygusu, aile işletmeleri kadar gelişmemiştir- yönetim politikalarında da süreklilik ve devamlılık görülmektedir.

2.7.1.8. Ülke Çıkarları

Aile şirketleri, global dünyada ve ülke perspektifinde geçirilen buhran zamanlarında bile yatırımlardan vazgeçmemekte ve daha yeni ve daha çok iş imkanını zorlamaktadırlar. Sosyal düzenin korunmasında ve sosyal refahın artırılmasında aile şirketlerinin katkısı önemsenmektedir (Akdoğan, 2000).

2.7.1.9. Çevre

Değişen çevre koşulları, siyasi dönem değişiklikleri, dönemsel arz-talep farklılaşması ve trend analizindeki güncel değişimler aile işletmelerinin daha rahat uyum sağladıkları durumlardır. Çünkü bu tarz işletmeler üzerinde bürokrasi baskısı azdır ve geleneksel ve kültürel yapılarından da kaynaklı hızlı karar almaları söz konusudur. Bu özellikler şirkete dinçlik, atiklik ve dinamizm kazandırır.

2.7.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin yukarıda bahsedilen avantajlı yönlerinin yanı sıra çeşitli şekillerde dezavantajlı tarafları da bulunmaktadır. Bunlar avantajlı yönlerinde incelendiği gibi dezavantajlı yönleriyle de finansman, örgüt kültürü ve yönetimsel olmak üzere değerlendirilmektedir.

Aile şirketlerine finansal açıdan bakıldığında karşılaşılan önemli dezavantaj, büyüme hızının yavaşlama olasılığı olarak görülebilir. Aile işletmesinin büyüme hızının, beklenildiği seviyede yükselmemesi birçok sebepten ötürü olabilir. Şirketin borçlanma durumuna sıcak bakmaması, menkul, gayrimenkul veya nakit düzeyinin fazla olmaması gibi durumlar şirketin büyüme hızını düşürebilecek etkenlerdendir. Başka bir açıdan bakıldığında kar dağıtımı ve işletme yönetiminde karşılaşılabilecek disiplinsizlik de aile şirketleri içinde sık rastlanan olumsuz durumlardandır. En başta belirlenmiş uzun dönemli politikalar şirket bünyesinde herhangi bir revizyona uğramazsa aile içerisinde çatışma söz konusu olabilmektedir. Çünkü, karın dağıtımı, yönetimsel sorumluluk gibi politikalarda hiçbir değişme olmadığı takdir de aile üyeleri arası anlaşmazlık başlamaktadır (Selznick,1996: 278).

Konu yönetsel boyutta ele alındığı zaman, ana zayıf noktanın yönetici pozisyonunda görev alan bireyler tarafından kaynaklanabileceği söylenebilmektedir. Aileden olmayan işinde uzmanlaşmış yöneticiler, belli bir noktadan sonra kariyer hedefleri doğrultusunda hareket etmek isteyebilirler. Fakat aile işletmeleri içerisinde nepotizm kavramı söz konusu olduğu takdirde, profesyonel yöneticiler kendi gelecekleri adına farklı bir işletmeye geçmek isteyeceklerdir. Çünkü en üst kademede bulunan aile üyesi yönetime aileden birini getirecek ve işten ayrılmalara en büyük sebep bu düşünceler olacaktır. Aile bireyleri iş bilgisi ve becerisinden ziyade, aile içi yakın ilişkilere göre işe yerleştirilebilmektedir. Dolayısıyla, işi bilen profesyoneller ile çalışmak yerine akraba önceliği gösteren yönetim tarafsızlığını yitirecek ve aile şirketleri için bir tehdit oluşturacaktır. Aile işletmelerinden kaynaklanan başka bir dezavantaj ise ailenin çıkarlarıyla işletmenin çıkarlarının birbirini karşılayamaması ve bundan dolayı fayda seviyesinin düşüşe geçmesidir. Bu uyumsuzluk sonucunda karşılaşılan belirsizlik durumu, motivasyon kaybına, iş tatmin durumunun azalmasına, moralsizlik ve çatışma olaylarının çoğalmasına sebep olacaktır. Başka bir konjonktürden bakıldığında aile işletmesinin uzun dönemde yapılması gereken planlamaların uygulamaya konulmaması sonucunda eğer yönetici birey herhangi bir sebepten ötürü görevinden çekildiği takdirde, yönetim boşluğuna ve bunun sonucunda aile üyeleri arasındaki rekabetin farklı bir boyuta taşınmasına neden olabilir. Böyle bir durumda aile şirketinin faaliyetleri durma noktasına gelebilir. Bu tarz bir durumla karşı karşıya kalmama adına işletmenin başındaki lider aile bireyinin, yönetici konumu gereği alması gereken kararları doğru bir şekilde uygulayamadığı takdirde, finans ve zaman maliyeti açısından sorunlarla karşılaşılabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004).

Örgüt kültürü açısından aile şirketlerinin dezavantajlı yönleri değerlendirilecek olursa, aile şirketlerinde aile değerlerine, iş değerlerine nazaran daha önemle bakılmaktadır. Fakat yapılan analizlerde aile bireyinin çalışma tarzında herhangi bir sıkıntı görülüyorsa bu durum değerlerle değil tarafsız bir şekilde çözümlenmelidir. Ayrıca aile şirketi demek bir sonraki gelecek neslin o işletmede yer alacağını göstermektedir. Bu yüzden aile işletmesinde gelecek neslin sadece şirket içerisinde işi öğrenmesi, eğitim almaması hem aile bireyleri içerisinde hem şirket içerisinde eğitim seviyesinin düşük olmasına sebep olacaktır. İşletmenin faaliyet gösterdiği alanda eğitim almadan sadece tecrübeye dayalı bir yönetim anlayışı

benimseyen şirket, uzun vadede nitelikli bir yapı oluşturamayacaktır. Çünkü gelişen ve değişen çevre koşullarına sadece tecrübe ve deneyimle alınan kararlarla uyum sağlanamayacaktır. Dolayısıyla işletme asıl hedeflerinden uzaklaşabilmektedir (Güney, 2008).

Aile işletmelerinin dezavantajları, literatürdeki tanımlamalarıyla incelendiğinde; işletme, aile ve mülkiyet kavramı çeşitli alt başlıklarla değerlendirilebilmektedir.

2.7.2.1. Finansman

Aile işletmelerinin finansal boyutu incelendiğinde kendi iç dinamikleri olduğu görülmektedir. Bazı dönemlerde şirketlerin yaşadığı veya bulunduğu ekonominin geçirdiği sancılı süreçler, herkesi etkilediği gibi şirketleri de etkilemektedir. Aile işletmeleri kendi finansal zinciri içinde yakalandığı buhran ortamında ne dışarıdan gelebilecek ortaklığa sıcak bakarlar ne de borç alma düşüncesine olumlu yaklaşmaktadırlar. Bu gibi durumlarda gayrimenkul, menkul ve nakit varlıklarının da fazla olmaması, şirketin büyüme hızını düşüren bir sonuç doğurma olasılığı yaratmaktadır. Ayrıca aile, sorunu kendi içinde halletmeye gitti zaman aile bireyi, kendi finansman varlıklarından feragat ederek, işletmenin ihtiyaçlarını karşılama yolunu seçmektedir.

2.7.2.2. Nepotizm

Günümüzde nepotizm, bulunduğu makamını ailesinin yararı için suistimal eden kişileri tanımlamakta kullanılmaktadır (Ford and McLaughlin, 1985). Nepotizm kavramı, Türkçe literatüre “kayırmacılık” olarak geçmiştir.

Aile şirketlerinde ailelerin öncelikleri, genellikle örgüt anlayışını gölgede bırakmaktadır. İşletmenin ilerlemesinde katkısı olacak uzmanlaşmış personel yerine aile bireyleri arasında işe alım söz konusudur. Aile şirketi sadece yönetim kadrosundan oluşmamaktadır. Çevre içerisinde yer edinmiş bir aile şirketinin planlama ve programlama adına departmanlara ihtiyaç duymaktadır. Fakat bu bölümlere bilgisine, eğitimine, yeteneğine bakmaksızın sadece aile üyeleri içinden birini almak ve sorumlulukları o kişiye yüklemek diğer çalışanlar arasında da huzursuzluğa sebep olacaktır. Ortaya konulan emeğin karşılığında gösterilen eşitsizlik, çalışanlar için adil olmayan bir ortam olarak düşünülmektedir. Bu koşullar

altında çalışanlar açısından oluşan güven eksikliği ise, iş tanımı içerisinde gösterilecek performansı etkilemektedir.

Üst düzey yöneticilerin sürekli akrabaları ile beraber iş yapması, aile üyelerinden birine terfilerin sübjektif bir biçimde verilmesi sonucu personelin moral düzeylerini düşürmektedir (Ichniowski, 1988).

Nepotizm, işletme – çalışan açısından ele alındığında yukarıdaki durumlarla karşılaşılmaktadır. Ayrıca kayırmacılığın yaygın olduğu aile işletmeleri ile diğer şirketleri karşılaştırdığımızda durum aşağıda Tablo 2.3.'deki gibi olmaktadır.

Tablo 2.3. Nepotizme Kaynak Teşkil Eden Faktörler Açısından Aile İşletmeleri ile Kapitalist İşletmelerin Karşılaştırılması

Faktörler	Aile İşletmeleri	Kapitalist İşletmeler
Üretimin Amacı	Ailenin yeniden üretimi (sadece neslin devamı olarak değil ayrıca toplumsal asalet ve gösteriş için servet üretimi)	Karı maksimize etmek, sermaye birikimini (geri dönüşümünü) artırmak, değer üretimi
İşgücünün Kaynağı	Temelde aile üyeleri ve zorunlu görüldükçe ücretli işgücü	Ücretli işgücü
İşgücüne Duyulan İhtiyaç	İşgücü/verimlilik, oranını dikkate almadan daha fazlasını üretmek veya aile üyelerine iş ve gelir kaynağı sağlamak	İşgücü/verimlilik oranında verimlilik lehinde işgücü ihtiyacı
Kararların Taşıdığı Risk ve Belirsizlik Düzeyini Belirleyen En Önemli Faktör	Ailenin devamı ve bütünlüğü (duygusal)	Kar beklentisi ve olasılıklar (rasyonel)
Kazanımlar	Bölünebilirliği az (kollektif) aile geliri ve serveti olup aile refahı ve saygınlığına hizmet eder (Kısmen parasal).	Kar, kazanç ve ücret. Genellikle parasal ancak işletme imajı ve saygınlığı olarak toplumsal.
İnsan ve Otorite İlişkileri	Biçimsel olmayan grup yapısı (kişisel), geleneksel (geniş) otorite.	Biçimsel grup yapısı (bürokratik), yasal (rollere bağlı) otorite.
Yaşam Süresi	Kişiye ve örgüt içi-dışı kişisel ilişkilere bağlı	Rekabet üstünlüğüne, pazara/ürüne ve sektöre bağlı
Artık Değerin Transferi (bölüşümü)	Diğer (ail-dışı) çalışanlar aleyhine ayrımcı	İş/personel değerlendirmeye bağlı ve sözleşmeci
Mülkiyet ve Yönetim	İç içe geçmiş	İlişkili fakat sınırları belli

Kaynak: (Özeler vd., 2007)

2.7.2.3. Yetki

Aile işletmeleri içerisinde iş tanımlaması yapılırken karşılaşılan sıkıntı veya teorikte yapılan iş tanımlarının pratikte uygulamaya geçmemesi, yetki ve sorumluluklar arasındaki kargaşa, otorite ve rol çatışmalarının olmasına yol açabilmektedir. Aile şirketlerinde yetkinin belli bir birey veya belli bir grup altında toplanması bir takım sıkıntılar doğurmaktadır. Çünkü yetki kavramı bir kişi ya da grubun elinde olduğu zaman karar alma mekanizması da bu kişilerce yürütülecektir. Bir işletmenin sürdürülebilirliği açısından yetkinin diğer yöneticiler tarafından da ele alınması büyük önem taşımaktadır. Böyle bir süreçte şirketin büyümesi ve devamlılığı yönünden yetki kavramı tekel olmamalıdır.

2.7.2.4. Rol Çatışması

Bireylerin düşünceleri, paradigmaları ve ideolojileri kendi karakterlerini yansıtmaktadır. Bu yüzden her birey aynı değildir. Kişiler her konuda benzer şeyleri düşündükleri için değil uzlaşma sağladıkları için aynı yolda ilerlemektedirler. Bireylerin bu durum ve düşüncelerden kaynaklı farklılaşmaları, uzlaşma sağlanamadığı takdirde çatışmalara sebep olabilmektedir.

Aile işletmelerinde yönetim kadrosu, aile üyelerince oluşmaktadır. Bundan dolayı aile içi yaşanan sıkıntılar işte, işte yaşanan sıkıntılar ise aile içerisinde problem arz edebilmektedir. Aile içinde baba, anne rolünde bulunan yönetici, iş hayatında sadece yönetici vasfını kullanmayıp ataerkil otorite yolunu seçerse ortaya çıkan rol çatışması, işletmenin sürekliliğinde bir sorun teşkil edecektir.

2.7.2.5. Kuşaktan Kuşağa Geçiş ve Devretme Sorunu

Yönetimin gelecek kuşaklara aktarılması detaylı ve meşakkatli bir konu olmaktadır. Yüzlerce yıl süren en büyük erkek çocuğun yönetimi devralması geleneği ve ataerkil yapı artık sona ermektedir (Jaffe, 1990). Yönetiminin bir sonraki kuşağa aktarılması konusu, aile üyeleri arasında çatışma yaratabilmektedir. Aile işletmelerinde yönetimin sonraki kan bağı olan kuşağa bırakılması, şirketlerin kendi içine "yabancı ortak" girmemesi anlayışından doğmuştur. Fakat aile üyeleri arasında sonraki kuşak adı altında birden fazla aday bulunduğu takdirde yine iç karışıklıklar

yaşanmaktadır (Lambrecht, 2005). Bundan dolayı, yöneticinin önceden belirlediği kararlarla sonraki kuşağa karmaşa bırakmama adına bir politika izlemesi gerekmektedir.

Tablo 2.4. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
UZUN DÖNEMLİ BAKIŞ AÇISI	**SERMAYE PİYASALARINA SINIRLI ERİŞİM**
"Faaliyet serbestisi *Menkul kıymet piyasalarının müdahalesi az veya hiç yok* *Şirketin ele geçirilme riski az veya hiç yok* *Gurur kaynağı olarak aile kültürü*	*Karmaşık örgüt yapısı* *Dağınık yapı* *Belirsiz görev dağılımı* *Akrabaları kayırma*
İstikrar *Güçlü aidiyet duygusu* *Liderlikte Süreklilik*	*Aile önceliklerinin işletmecilik gereklerinin önüne geçmesi* *Yetersiz ve yeteneksiz üyelerine karşı tolerans* *Eşit olmayan ödül sistemi*
Zor dönemlerde esneklik *Elde edilen geliri yeniden yatırıma dönüştürme istekliliği*	*Sorunlu çocukluk sendromu*
Sınırlı bürokrasi ve sınırlı kişisellik *Esneklik*	*Şiddetli çatışma* *Fazla hızlı karar verme* *Aile içindeki anlaşmazlıkların iş ortamına taşınması*
Finansal çıkarlar *Büyük başarı kazanma olanağı*	*Ataerkil/otokratik kurallar* *Değişime karşı direnç* *Gizlilik* *Bağımsız kişilikli çalışanlara uygun ortam*
Kapsamlı iş bilgisi *Aile üyeleri için erken yaşlarda başlayan eğitim*	*Finansal zorluklar* *Aile bireyleri işletmeyi kendi çıkarları için kullanabilir.* *İşletmeye katkı ve gelir arasındaki dengesizlik* *Veliaht seçme sorunları"*

Kaynak: (Kets de Vries, 1996)

2.8. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE GÖSTERGELERİ

Aile şirketlerinin uzun vadede başarılı olamamasının ve sürekliliğini sağlayamamasının temel nedenleri arasında kurumsallaşamama gelmektedir. Aile şirketlerinin gelenekçi yapı modelini benimsemeleri ve ataerkil düşüncenin getirdiği kuşak çatışmaları sonun başlangıcı olarak görülmektedir. Aile şirketleri içerisinde sürekliliğin sağlanabilmesi için kurumsallaşma önemli bir etken olmaktadır.

2.8.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Tanımı ve Önemi

Aile şirketlerinin devamlılığı için önemli bir yere sahip olan kurumsallaşma kavramı adına literatürde birçok tanım yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şöyle sıralanmaktadır:

- *"Kurumsallaşma, bir örgütün, kişilerden bağımsız olarak kurallara ve standartlara sahip olması; değişen çevre koşullarına uygun sistemler kurması ve bu gelişmelere uygun bir örgüt yapısı oluşturması; kendisine özgü iş yapma usul ve yöntemlerini örgüt kültürü haline getirmesi ve böylece, farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci şeklinde tanımlanabilir" (Karpuzoğlu, 2004a).*

- *"Kurumsallaşma, konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olması demektir. Diğer bir ifade ile bir insanın bireysel yaşamından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olmasıdır" (Fındıkçı, 2005).*

- *"Kurumsallaşma, bir dizi eylemin, çalışmanın normatif ve bilişsel olarak korunması, yasal olarak genel kabul görmesi sürecidir. Yasal olma durumu, doğrudan yasalarda yazılı olmanın yanı sıra bir konudaki gelenek ya da bilgi biçiminde de ortaya çıkabilir" (Sargut, 2001).*

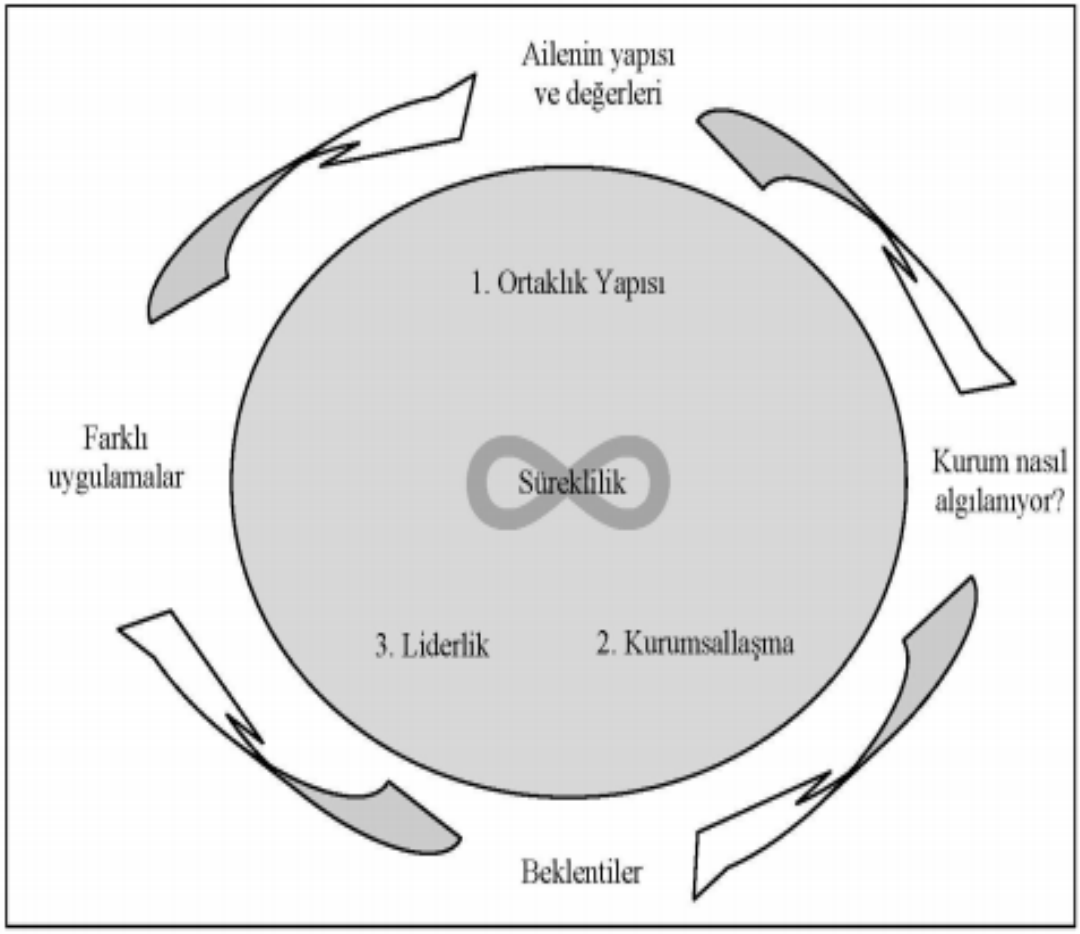
- *"Bir organizasyonun kurumsallaşması, sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal bir sonucu olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecini ifade eder" (Ofluoğlu, 2006).*

Bu tanımlardan yola çıkıldığında kurumsallaşma, belirli kuralları içinde barındıran sistematik ve planlı bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile şirketleri açısından kurumsallaşmanın bu kadar önemli olmasının sebebi kuruluş amacında içinde bulundurduğu gelenekçi yapıdır. Çünkü, böyle bir yapı içerisinde yaşanan karmaşa, örgütün gerilemesinden başka bir olaya sebep olmayacaktır. Aile şirketlerinde belli bir olgunluk ve büyüme seviyesine gelindikten sonra örgütün planlama ve sürekliliği salt olarak aile bireyleriyle mümkün olmayacaktır. Akrabalık ve duygusal ilişkilerin yoğun olduğu bir ortamda profesyonellere ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumsallaşma, böyle durumu ortadan kaldıracak adımlar silsilesidir (Aronoff, 2004).

Aile şirketi sahipleri, şirketi ilk kurdukları dönemde işin başında olmakta ve tüm enerjisini işe vermektedirler. Bunun sonucu olarak kısa zamanda önemli kazançlar elde etmektedirler. Elde edilen kazanç duran varlıklara, ürün ya da hizmet geliştirme çalışmalarına, şirketin ölçeğini değiştirecek politikalara ve bu konularda benzerlik gösteren olaylara yatırım olarak dönmektedir. (Taşkın, 2014).

Günümüzde aile şirketlerinin en önemli hedefi devamlılıktır. Çevresel koşullar göz önüne alındığında her dönem içerisinde bir değişimden söz etmek mümkün olmaktadır. Aile işletmelerinin de süreklilik kavramını yakalayabilmesi için değişen şartlara uyum sağlaması gerekmektedir. Fakat bu uyumu başarılı bir şekilde yapabilmesi için iş yönetimi, aile ve ortaklık mekanizmalarını ayrı bir şekilde ele alması gerekmektedir. Böyle bir yol haritasının da izlenebilmesi için aile işletmesi adına kurumsallaşma boyutu gerekmektedir. Şekil 1.5.'de görüldüğü üzere, ortaklık boyutunun eksiksiz bir biçimde belirlendikten sonra kurucunun liderlik vasıflarını yerine getirmesiyle beraber kurumsallaşma sürecinin gerçekleşmesi aile şirketlerinde sürekliliği sağlamaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011).



Şekil 2.5. Aile İşletmelerinde Süreklilik. *Kaynak:* (Yolaç ve Doğan, 2011)

Aile şirketini kurduktan ve başarıya ulaştırdıktan sonra kurucu lider, büyümenin getirdiği bir takım departmanların oluşmasıyla birlikte profesyonellerle çalışmak zorunda kalacaktır. Böyle bir ortam hem uzman kişilerin hem de aile üyelerinin bir arada olduğu yapı ortaya çıkacaktır. Bu aradaki ilişkiler içerisinde çatışmanın önüne geçilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma boyutu böyle bir durumda aile şirketlerinin içinde bulunduğu çatışma durumunu ortadan kaldırmaktadır.

2.8.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Göstergeleri

Örgütlerde kurum kavramının oluşması, şirketlerin kişilere bağlı değil belli bir perspektife dayalı sistem içerisinde hareket etmesinin öncülü olmaktadır. Bu kurumsallaşma kavramının da belli bir aşaması, genel anlamıyla göstergeleri bulunmaktadır.

2.8.2.1. İşletme Anayasası

Örgüt içerisinde kurumsallaşmadan bahsediliyorsa, o örgütte atılacak her adımın izlenecek her yolun kurallara bağlı olması gerekmektedir. Dolayısıyla örgütün faaliyet gösterme adına yaptığı her harekette uygun kurallar oluşturulması ve bu oluşturulan kuralların yazılı bir metne dayanması gerekmektedir. Oluşturulan bu kurallar zinciri örgütün anayasası haline gelmektedir.

İşletme bulunduğu çevre koşullarında devamlılığını sağlamak için hedef ve amaç belirlemekte, bu hedefler doğrultusunda planlar oluşturmaktadır. Bu işleyişle alakalı işletme misyonun içinde bulunduğu yazılı kurallara dayalı hareket etmesini sağlayan araç işletme anayasasıdır.

Aile şirketleri, genel işletmeler ile karşılaştırıldığında çalışan nitelik açısından farklılık göstermektedir. Çünkü aile şirketleri içerisinde sadece aile üyeleri değil, ayrıca aile dışı çalışanlarda mevcuttur. İşletme anayasasında konulan kurallar çerçevesinde, aile bireyleri veya aileden olmayan personeller arasında çıkabilecek herhangi bir problem olasılığı en aza indirgenmektedir (Tagiuri and Davis, 1992)

Daha önceki konularda da bahsedildiği üzere, aile işletmelerinin oluşumundan kaynaklı kendi oluşturdukları örgüt kültürüne sahip olmakta ve her ailenin kendine özgü bir kültür yapısı bulunmaktadır. Bu nedenle aile şirketleri, kendi firmalarına ait anayasa ortaya çıkarırken, profesyonellerle çalışmaları gerekmektedir.

2.8.2.2. Uzmanlardan Oluşan Kadro Yapısı (Profesyonelleşme)

Şirket bünyesinde yapılması gereken işlerin belli bir bölüme ayrıldıktan sonra o iş ve bölümde uzman kişilerin görev alması, sorumluluk paylaşması ve inisiyatif sahibi olması anlamına gelmektedir. Fakat aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışının belirlenmesinde izlenecek yol önem arz etmektedir.

"Profesyonel yönetime geçiş, gelişen işletmelerde işletme faaliyetlerinin kesintiye uğramasına, bozulmasına ve hatta ailenin dağılmasına yol açabilir. Profesyonel yöneticiler, işletmenin gelişmesi için 'iyi olan nedir?' üzerine yoğunlaşır ve aile politikalarını görmezden gelebilir" (Barnes and Hershon, 1994).

Böyle bir durum karşısında örgüt içi çatışma olasılığı artmaktadır. Aile şirketlerinin kronikleşen sorunu olan nepotizm kavramı, profesyonel kadro üzerinde engel olmaktadır. Fakat büyüyen, gelişen ve kurumsallaşma yolunda ilerleyen şirketlerde bu tarz sorunlar en aza indirgenmelidir. Örgüt içerisinde uzman kadronun oluşması, firmanın salt bilirkişilerle yönetileceği anlamı taşımamakta, aile üyelerinin aldığı eğitimlere, ulaştıkları başarılara ve kişisel yeteneklerine göre görevlendirme yapılabileceği tablosunu da çizmektedir.

İşletmede oluşan profesyonel kadro, planlı bir iş görme eylemi meydana getirmekte, her çalışanın uzman olduğu departmanlarda yönetimsel olarak sorumluluk alabilmelerinin tarafsız bir şekilde oluşmasını sağlamaktadır. Aile işletmelerinin bu konuda üzerine düşen rol, yönetici üyenin böyle bir süreç içerisinde yetki ve sorumluluklarının bir kısmından feragat edebilme bilincine ulaşmasıdır. Bu durum örgütün işleyişinde ve kurumsallaşmasında önemli bir gösterge olmaktadır.

2.8.2.3. Örgütün İşleyişi

Kurumsallaşma göstergeleri içinde örgüt yapısı önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt yapısını işletmenin misyonu, örgüt kültürü ve çevreyle olan ilişkileri oluşturmaktadır. Bu şartların maksimum noktalara doğru eğilim göstermesi, örgütsel açıdan kurumsallaşmanın da hazır olduğunu göstermektedir.

Örgüt içerisinde bölümlere ayrılabilme ve bu bölümler içerisinde sorumluluk alan kişilerin işini bilinçli bir şekilde uygulaması, işletmenin sistemli bir çalışma koşulu sağladığını göstermektedir. Organizasyonda bütün personelin yetki ve sorumluluğunu bilmesi, yapılan planlamaların tutarlı bir sonuç vermesini sağlayacaktır.

Aile şirketleri kendi özgü kültürler barındırmakta ve girişimci kuruluştan itibaren bu kültürü işletmeye yansıtmaktadır. Aile şirketleri içerisinde sağlamlaşmış bir örgüt kültürü sadece üst yönetim açısından değil, bütün personel tarafından benimsenmekte olup, işletmeye karşı aidiyet duygusu oluşturmaktadır. Bu durumda örgüt için çalışan bireylerin maksimum düzeyde emek sarf edeceklerinin göstergesidir.

Kurumsallaşma süreci için örgüt yapısının dinamik çevre ile beraber hareket etmesi gerekmektedir. Küreselleşen ekonominin getirdiği sürekli artan teknolojiler ve

bunlarla entegre olmuş şirket yapılarında geri kalmamak için işletmelerinin örgüt yapılarının da dinamik olması gerekmektedir. Örgüt yapısındaki dinamiklik kavramı ise personellerin nitelikli olması, gelişen teknolojilere uyum sağlama ve firma hedefleri doğrultusunda ilerleme olarak gösterilebilmektedir.

2.8.2.4. Yetkinin Devredilmesi

"Karar vermek, başkalarını harekete geçirmek ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli iş ve faaliyetleri yaptırma gücünü 'yetki' olarak tanımlanabilir. Örgüt yapısı, gerekli örgütsel biçimlerin belirlenmesi, uygun fiziksel araç gereçlerin temin edilmesi ve her bölüme uzman personellerin tayin edilmesi ile tamamlanmış olmaz. Tüm iş görenlerin etkili bir şekilde çalışmasının sağlanması için, örgütsel yapının yatay ve dikey bir biçimde yetki bağlarıyla bağlanması de gerekir" (Topaloğlu ve Koç, 2007).

Yetki devri, bir yönetici liderin karar alma yetkisini ki bu yetki mensubu olduğu örgütün herhangi bir alanında olabilmektedir, belirli koşullar çerçevesinde astına devretmesi durumuna denmektedir. Fakat yönetici gerekli gördüğü durumlarda bu hakkı tekrar geri alabilme inisiyatifine sahip olmaktadır. Yetki devrinde, yönetici daha iyi bir sonuç elde etme adına veya bazı şartlardan dolayı gerekli gördüğü için kendi sahip oldu hakları geçici bir durum olmak üzere astına devredebilmektedir. Çünkü yönetici, bu tarz idari işlerin sonucunda da hala sorumlu olan bireydir (Keenan, 1996).

Kurumsallaşma gereği işletmelerin bölümler arasında profesyonellerle çalışmasından bahsetmiştik. Bu durum aile şirketleri için de geçerli olmakta ve uzmanlaşma en alt birimden en üst birime kadar uygulanmaktadır. Kurumsallaşma çerçevesinde aile şirketleri, üst yönetimde yer alan yönetici aile bireyinin de yetki ve sorumluluklarını uzman kişiye devretmesi gerekmektedir.

2.8.2.5. Yönetim Biçimi ve Yönetime Katılım

"Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan işletmeler incelendiğinde, ilk göze çarpan nokta bu işletmelerde demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışını 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" (Taş ve Akdemir, 2005).

Kurumsallaşma kavramı, aile şirketlerinin ilk kurulduğu aşamada oluşturulan gelenekçi yapının ve bu gelenekçi yapının getirdiği tek kişi yönetiminin sıkıntılarını ortadan kaldırmaktadır. Çünkü, yeni kurulan birinci nesil aile işletmesi, en başlarda otokratik yönetim anlayışı benimsemekte, gelişmenin, büyümenin ve olgunlaşmanın etkisiyle beraber departmanlara ayrılmakta ve profesyoneller ile çalışmaktadır. Böyle durumlar içerisinde olan yönetici aldığı kararlarla gelenekçi – otokratik yapıdan modern – demokratik yapıya geçmektedir. Aile şirketi yönetiminin demokratik bir yapı içinde hareket etmesi, işletme içerisinde bulunan bütün bireylerin çıkan sonuçlardan sorumluluk hissetmesini sağlamaktadır.

"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 yönetişim yaklaşımının gereği olup, maddi ve maddi olmayan araçların birlikte kullanımını gerektirmektedir" (Özler vd., 2007).

2.8.2.6. Karar Verme Biçimi

Karar alma, örgütlerin devamlılığı adına yapılan işleyişleri konu alan bütün faaliyetlerde, karşılaşılan seçenekler içerisinden doğru ve hızlı biçimde eleme yapılması anlamına gelmektedir. Aile şirketlerinde, örgütün bütün işleyişini etkileyebilme olasılığına sahip kısım aile bireyleri olmaktadır. Bu işleyişlerden bir tanesi de kararların alınması ile ilgili olmaktadır (Harris, et al, 1994). Eğer bir örgütte kurumsallaşma veya kurumsallaşma süreci görülmüyorsa o organizasyondaki yönetim anlayışı plansız ve otokratik bir biçimde gerçekleşmektedir. Ayrıca aile bireylerinin içinde olduğu bir aile işletmesinde karar alma, ailenin etki alanında gerçekleşmektedir. Karar alma mekanizması genel işletme koşulları içerisinde profesyonellerin oluşturduğu yönetim etrafında alınmakta ve bu durum kurumsal kimliği yansıtmaktadır. Bundan dolayı aile işletmelerinde karar alma sistemi, kurumsallaşma açısından önem arz etmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Yönetim boyutunda da bahsedildiği üzere aile şirketlerinin içinde bulunduğu yapı itibariyle aktif bir yönetim mevcut ise aile şirketinin kurumsal bir kimlik taşıması önem arz etmektedir. Çünkü, aile şirketi kurumsallaşmadığı sürece alınan kararlar, tepe yönetiminin inisiyatifinde olacak ve bu tek bir kişi sorumluluğu ile ortaya çıkacaktır. Aile örgütünü oluşturun aile üyelerinin de katılımı söz konusu olabilmekte fakat yönetim otokrasi içerisinde hareket edecektir. Bu durum sadece karar alma mekanizmasını etkilemekle kalmayacak, karar aşamasına giden her

aşamada plansız bir işleyiş modeli oluşacaktır. Aile şirketlerinde pasif yönetim koşulu sağlandığında genel olarak kurumsallaşmanın adımı atılmış demektir. Yönetimin profesyonellerce ele alınması, yaşanılan süreçleri daha planlı hale getirebilecektir (Sharma et al., 2003).

Aile şirketleri içerisinde kurumsallaşma sadece pasif yönetim ile olacak bir durum değildir. Bazı durumlarda pasif yönetimi benimseyen aile örgütlerinde de kurumsallaşma görülememektedir. Bu nedenle kurumsallaşma mantığı aile şirketleri içerisinde bir vizyon olmalı ve bu hedef doğrultusunda adımlar atılmalıdır. Aile işletmeleri aktif bir yönetim ile de kurumsallaşma yolunda ilerleyebilmektedir. Böyle bir durumda yönetimin aldığı kararlar, kurul içerisinde demokratik ve faydanın maksimum olacağı şekilde öngörülebilen araştırmalar sonucu ortaya çıkabilmektedir.

2.8.2.7. Dinamik İletişim Ağının Kurulması

"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" (Alayoğlu, 2003: 23).

Organizasyonlarda, planlama ve hedef tutturma çok önemli olmaktadır. Bu durum işletmenin gelişmesinde ve ilerlemesinde yapı taşı olarak görülmektedir. Hedeflenen planların amaçlanan bir şekilde sonuca ulaşabilmesi için işletme içerisinde aile bireylerinden uzman personele kadar herkesin küçük bir detayı bile atlamaması gerekmektedir. Örgüt içerisinde, ast birimden üst birime kadar uyumlu bir şekilde çalışmanın sebeplerinden biri, dinamik iletişim sisteminin oluşturulmasıdır.

"İletişim sisteminin etkin bir şekilde kurulmuş olması hem aile bireylerinin hem de profesyonel iş görenlerin 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" (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK YÖNETİM, AİLE ETKİSİ VE YÖNETİMDE KARAR ALMA BOYUTLARININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

3.1. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Stratejik yönetim kavramı, globalleşen dünya ekonomisiyle beraber ortaya çıkmaya başlamış bir boyut olmaktadır. Bu ekonomide işletmelerin varlığını sürdürebilmesi, şirketlerin esas önceliklerdir. Literatüre bakıldığında stratejik yönetim kavramı hakkında birçok tanıma rastlanılmaktadır. Bu tanımlardan bir kısmına aşağıdaki paragraflarda değinilmektedir.

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 1950'li yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Yirminci yüzyılın ikinci döneminde kavramsal olarak stratejik yönetim hakkında tam bir tanım yapılmamış olsa da, şirketin rakiplerinin önüne geçmesini sağlayabilmesi için kaynaklarını olumlu bir şekilde kullanan ve kendi içindeki ilişkileriyle çevresi arasındaki ilişkiler arasında olumlu bir bağ oluşturabilen anlamı taşıyan durum stratejiyi açıklamaktadır. Peter Drucker, "Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?" sorularından yola çıkarak, hedeflenen misyonlar ışığında, alınan kararların bir sonraki ulaşılacak sonuçları karşılamasını sağlamak olduğunu söylemektedir (Drucker, 1999).

Stratejik planlama, 1950ler'de doğmuş ve 1980ler'den itibaren gelişmişlik noktasına ulaşmıştır. Yaşadığımız yüzyılın iş dünyasında belirsizleşen şartlar ve sürekli yükselen bir ivme kazanan karmaşıklık seviyesi, şirketlerin yıllık olağan işleyişinin yanı sıra, gelecek hakkında öngörü sahibi olmayı ve planlı hareket etme gereksinimini artırmıştır (Subramoniam and Krishnankutty, 2002).

Stratejik yönetim, bir organizasyonun uzun vadeli hedefleri elde etmesi için çapraz fonksiyonları değerlendiren, uygulayan bir davranıştır. Stratejik yönelimler gibi bazı özel araçları ihtiva eden taktik ve hedef oluşturma altında yönetimsel faaliyetin bir seviyesidir. Bu yönelimler hem içerik olarak adlandırılan strateji oluşturma ve hem de süreç olarak adlandırılan strateji uygulamayı kapsayan yönelimlerdir (Zehir et al., 2011).

Stratejik yönetim en temel anlamıyla, bir örgütün hedef ve amaçlarında, belirtilen boyutlara ulaşmak için tepe yönetim tarafından yapılan uzun vadeli planlardır (Eren, 2005).

Bir işletmenin stratejisinin tanımı, birçok yönetim fonksiyonları arasında sadece bir tanesidir. Aslında stratejik yönetim kararları, yönetim boyutlarının hepsinin önünde gelmektedir. İşletmenin büyümesi veya sürekliliği için ne gibi adımlar atması gerektiği ve ne şekilde hareket etmesinin daha verimli olacağı üzerine kararlar alma eğilimi, stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci ilgili bir konudur (Howe, 1993).

Stratejik planlama, önemli konularda birçok strateji geliştirmek üzere program yapılan gelişen olaylardır. Stratejik planlama daha geniş bir perspektifle ele alınırsa, bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayabilecek süreçleri düzenleyebilmek için girişilen faaliyetler topluluğudur (Tapinos et al., 2005).

Stratejik yönetim; planlama, uygulama ve organizasyonun uzun süreli hedeflerini gerçekleştirmesine olanak sağlayacak olan görevler arası kararların değerlendirilmesi sürecinin yönetimidir (Altındağ et al., 2011).

Stratejik yönetim, geleceğin planlanması demek değildir. Gelecek planlarının bir kereliğine yapılmasıyla işletme yönetiminin stratejileri değişmez kalıplar şeklinde adlandırılmamalıdır, çünkü örgütün çevresi sürekli değişim halinde olmaktadır (Hatiboğlu, 1986). Küresel ekonomide değişim, olması gereken durum olarak nitelendirilebilir ve böyle bir durumda atılan tek bir adım salt olarak hiçbir işe yaramayacaktır.

Bir örgütün gaye ve misyonlarını oluşturma ve tanımlama süreci stratejik planlama kapsamına girmektedir. Stratejik planlamanın temel amacı, uygun şartlardan yararlanmak ve ilerideki olumsuz durumlardan korunmak için şirketin alması gereken güncel kararların, uygun şartlara ve olumsuzluklara uyum sağlayabilecek şekilde oluşturulmasıdır. Ayrıca sistemsel bir şekilde risk faktörü içeren güncel kararlar alabilmek için geliştirilen stratejik planlama, alınan kararları tatbik etmek için gereken çalışmaları sistemli bir şekilde düzenlemek ve düzenlenmiş çalışmaları geribildirim yoluyla beklentilerin karşılanıp karşılanamadığını görebilmek için kararların sonuçlarını ölçmektir (Johnson, 1994).

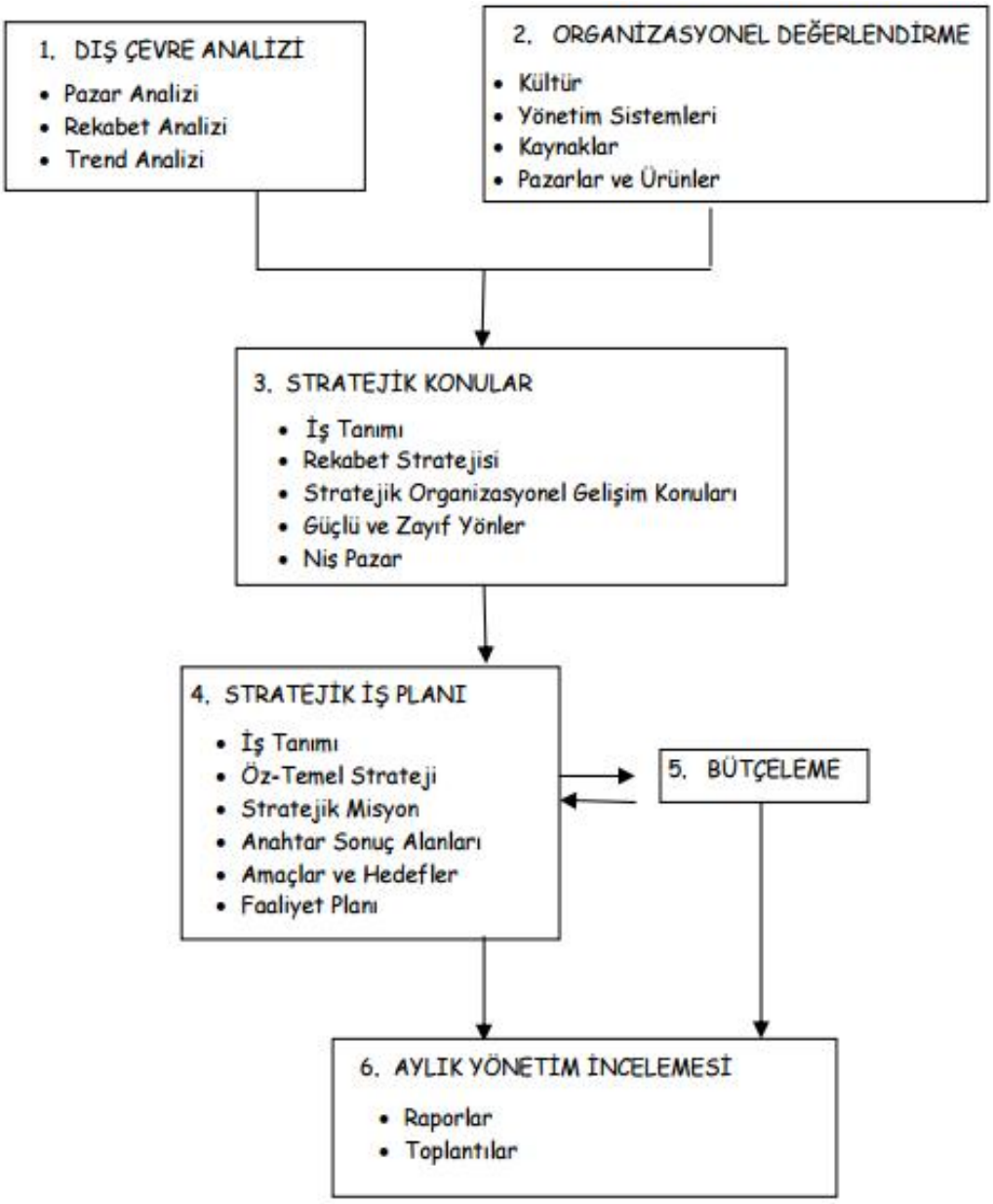
Günümüzde hızla küreselleşen dünyada, işletmeler rekabet avantajı elde etmek için farklı teknikler kullanır. Stratejik rekabet sağlanması çalkantılı ve karmaşık piyasalarda zordur. Firmalar performanslarını nelerin etkilediğini net

olarak anlamadıkları zaman bu zorluklar daha da büyümektedir. Stratejik yönetim sürecinin kalbi işletmelerin her zaman rekabetçi olmalarını sağlayan performans sonuçlarının ana noktası olmaktadır (Altındağ et al., 2011).

Stratejik planlama kavramı genel anlamıyla birbirlerini destekleyen beş aşamadan oluşmaktadır (Tapinos et al., 2005);

1. **Amaç ve hedef belirleme;** bu durumda örgütün uzun dönemde devamlılığını sürdürebilecek ve başarı elde etmesini sağlayacak kararların alınması ve planların yapılması durumu
2. **Durum analizi;** işletmelerin içinde bulunduğu koşulları ve rekabet ortamında ki talepleri iyi görebilme durumu
3. **Alternatif düşünceler ve faktörler;** piyasa ve rekabet şartlarında ortaya atılabilecek yaratıcı planlar ve karşılaşılabilecek ani tehditlere karşı önlem alabilme durumu.
4. **Uygulama;** örgütün sürekliliği ve başarısı adına amaçlanan çalışmaların faaliyet süreçlerinden geçmesi ve uygulanmaya konulması durumu.
5. **Değerleme;** örgütün başarısı ve devamlılığı için hedeflenen girişimlerde istenilen sonuçların uygun olup olmadığını her aşamada devamlı kontrol mekanizmasını oluşturma ve tahsis etme durumu.

Stratejik planlama sürecinin aşamaları Şekil 3.1. vasıtasıyla şu şekilde ifade edilmektedir.



Şekil 3.1. Stratejik Planlama Süreci Akış Diyagramı. ***Kaynak:*** (Yelkikalan, 2006)

Stratejik sürecin aşamaları daha geniş bir konjonktürde ise aşağıdaki yöntemlerle saptanmaktadır (Johnson, 1994);

- Stratejik planlama kavramında fikir birliğine ulaşmak ve planlama prosesini başlatmak.
- Örgütsel kuralları açıklığa kavuşturmak.
- Örgütsel hedef ve değerleri belirlemek.
- Fırsat ve tehlikeler olmak üzere dışsal çevre için değerlendirmede bulunmak.

- Güçlü ve zayıf yönler olmak üzere içsel çevre için değerlendirmede bulunmak.
- Stratejik konuları belirlemek ve tanımlamak.
- Teşhis edilen, saptanan ve daha sonra tanımlanan konuları yönetebilme adına stratejileri sınıflandırmak.

3.1.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Genel yönetimin elinde bulundurduğu bütün özelliklere stratejik yönetimde sahip olmaktadır. Fakat bu özelliklerin dışında stratejik yönetimin kendine özgü çok daha farklı özelliklerine değinmek mümkün olmaktadır. Stratejik yönetimle diğer yönetimlerin arasındaki farkı gösteren özellikler ise şu şekilde ifade edilmektedir (Dinçer, 1998);

1. Stratejik Yönetim, işletmedeki üst yönetimin bir işlevi olarak görülmelidir. Çünkü stratejik yönetim, tamamı ile örgütün geleceğine yönelik çalışmalar yapmaktadır.

2. Örgütün vizyonuyla hareket etmektedir; geleceğe dair uzun süreli hedefleri geliştirmekte ve iyi bir sonuca ulaşmak için nelerin gerekli çalışmalın ne şekilde yapılması gerektiğini düşünmektedir.

3. Örgütü bir bütün olarak algılamaktadır; bu bütünü ortaya çıkaran diğer parçalarda ilgilenmesi gereken başlıca konular içinde yer almaktadır. Bütün – parça bağının dikkate alınmasının sebebi alınan stratejik kararlar sonucu oluşan etkide rol oynamasıdır.

4. Stratejik yönetim açısında örgüt dışa açık bir kavramdır. Bu sebepten ötürü çevre, olabildiğince dikkatli takip edilmesi gereken bir oluşumdur.

5. Stratejik yönetimin sosyal sorumluluk taşıması gerekmektedir. Çünkü etkileşim halinde bulunduğu dış çevreye karşı toplumun çıkarlarını dikkate alması üzerinde durulması gereken bir husustur.

6. Örgütün ana hedeflerini ortaya koyabilmesi için stratejik yönetim kaynak dağıtımını en etkili bir biçimde yapmaktadır.

7. Belirlenen hedefler, bu doğrultuda alınan kararlar, organizasyonların içindeki en üst birimlerden en alt birimlere kadar bütün bireylerin ortak eylem noktasını oluşturmaktadır.

Stratejik planlamaya bu bilgiler ışığında bakılacak olursa (Yelkikalan, 2006);

"Sonuçların planlanmasıdır: *Girdilerden ziyade daha çok sonuçlara odaklıdır.*
Değişimin planlanmasıdır: *Değişimi yönetmektir. Dinamiktir ve geleceğe yöneliktir. Sistematik olarak incelenmesi gerekmektedir.*
Gerçekçidir: *Hedeflenen ve ulaşılabilir bir geleceği konu alır.*
Kaliteli yönetimin aracıdır: *Ciddi ve sistematik olarak, bir örgütün kendisini nasıl tanımladığını bilmesidir. Neler yapabildiğini bilmesi, yaptığı arzların amacını değerlendirebilmesi ve gerektiğinde değiştirebilmesidir. Bunlara temel teşkil eden kararları ve eylemleri üretebilmesidir.*
Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: *Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne kadar gerçekleşebildiğinin takip edilmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.*
Katılımcı bir yaklaşımdır: *Stratejik planlama sürecinin, şirketin en üst düzey yetkilisi (sahibi, ortakları, diğer yöneticileri) tarafından tam olarak desteklenmesi gerekmektedir. Bununla beraber, her seviyedeki çalışanların katkısı, ortak çabası ve desteği olabilecek şekilde ekip halinde çalışılmadıkça stratejik planlama başarıya ulaşamamaktadır.*
Günü kurtarmaya yönelik değildir: *Uzun vadeli bir süreç olmalıdır.*
Bir şablon değildir: *Şirketlerin çeşitli yapı ve gereksinimlerine uyarlanabilen, esnek bir araçtır.*
Salt bir belge değildir: *Stratejik planlamanın hazırlanabilmesi, bu planlamanın yürürlüğe konulması için yeterli bir durum değildir. Planın öncelikle kabul görmesi ve daha sonra uygulanması gerekmektedir. Burada öncelikli olarak yapılması gereken stratejik planlama dokümanı değil, stratejik planlama sürecidir."*

3.1.2. Stratejik Yönetimin Faydaları

Hiçbir örgüt salt düşünülemez. Bütün organizasyonlar kendilerini kuşatan koşullar içerisinde yaşamakta ve bu koşullardan etkilenmektedir. Stratejik yönetim kavramının ana ilkesi, organizasyonların içinde bulunduğu çevre koşullarında ve zamanda, devamlılığını sağlayabilmesi adına planlar üretebilme ve bu planları uygulayabilme düşüncesine dayanmaktadır. (Pamuk vd, 1997).

Stratejik yönetim kavramı; riskli, belirsiz ve değişken bir çevrede örgüte belli bir ivme kazandırmaktadır. Bunların yanında stratejik yönetim, nicel ve nitel bilgilerin incelenip, belli olmayan koşullar içerisinde etkin kararlar alabilme yöntemi

olarak tanımlandığına göre bu kararlar, inisiyatifli kararlarla kıyaslandığı zaman lider yöneticiye kreatif düşünce biçimlerini aşılamaktadır (Pamuk vd., 1997).

Gelecek hakkında tahminde bulunabilme ve çevrenin nabzını tutabilme açısından stratejik yönetim önemli bir boyut olmaktadır. Bundan dolayı örgüt, atılması gereken adımlar ve alınması gereken tedbirler konusunda çalışma fırsatı yakalamaktadır. Olumlu ve olumsuz olayları gözlemleme olanağı bulmaktadır. Stratejik yönetim, örgütün alt bölümleri arasında kopukluk yaşanması sonucu farklı yönelimler yaşanmasına engel olup, örgüt içi koordinasyon sağlamaktadır (Üzün, 2000).

Stratejik yönetimin faydalarını şu şekilde özetlemektedir (Jauch and Glueck, 1989);

- Değişmekte olan çevresel veya sistematik koşulları öncesinde tespit edebilmek için organizasyonlara yarar sağlamaktadır.
- Yapılması gereken yönelimler ve açık hedefler sağlamaktadır.
- Analizler ve araştırmalar, sürecin yöneticiler tarafından daha iyi görülebilmesi için ilerleme sağlamaktadır.
- Stratejik yönetimi gerçekleştiren mekanizmalar çok daha etkin olmaktadır.
- Yapılması gereken işler için alınması gereken kararları sistematize etmedeki önemli bir aracı olmaktadır.
- Herhangi işletmenin temel sorunlarını analiz etmede yöneticilere fayda sağlamaktadır.

- İşletmenin yürütmesi gereken projelerinin düzenli bir şekilde ilerlemesine, iletişimine, bütçe ve kaynakların oluşturulması gibi kısa vadeli düzenlemelerin ilerlemesine katkı sağlamaktadır.

Aile işletmeleri içinde bulundukları yapı itibariyle yönetici ve hissedarlar açısından yönetimde farklı bakış açıları ve zorluklar barındırmaktadır. Çünkü aile şirketleri kuruluş amaçları ve yönetim bakımından özel bir organizasyon olmaktadırlar. Bu özel durum içerisinde geliştirilen politikalar ve aile işletmesi

kültürünün değeri, çevre içinde benimsenmesi adına yönetici liderlere oldukça iş düşmektedir. Aile şirketleri kurumsallaşmayı sağlaması durumunda dahi kuruluş amacı içerisinde oluşturdukları örgüt kültürü, varlığını belki de kuşaklarca taşıyacaktır. Böyle bir durumda aile şirketleri, yönetimde stratejik yönelimler ile entegre olmuş bir şekilde hareket ettiği takdirde çok büyük bir avantaj elde edecektir. Çünkü her bir stratejik yönelim, aile şirketleri açısından karlılık, büyüme, değişen çevre koşullarına adapte olma, firma performansına etki, değişen teknolojik koşullara ayak uydurabilme ve bunun sonucu ortaya çıkan rekabet ortamına uyum sağlayabilme avantajı sağlamaktadır. Bu bilgiler çerçevesinde aile şirketleri için stratejik yönetim ve yönelimlerinin çok önemli bir etkisi olduğu görülmektedir.

3.2. STRATEJİK YÖNELİMLER

Globalleşen ekonomi ve bunun etkisiyle küresel sermaye içerisinde kalkan sınırlar ve bu tarz güncel değişimlerin etkisinde işletmelerin içinde bulundukları şartlar ile mücadelesi ve aynı zaman içinde bulundukları sektördeki yapısal değişimler, örgütlerin dinamik kalması ile aşılabilecek durumlardır. Çünkü işletmelerin bu tarz değişimlere hızlıca adapte olabilmeleri, pazar payını koruyarak rekabet ortamından uzaklaşmamaları ve müşteri portföyünde azalma yaşamamaları için içinde bulundukları koşulları önceden göz önünde bulundurarak, çeşitli yönetsel planlarla hazır olmaları gerekmektedir. Bu tarz planlamaların önceliği ise stratejik yönelimler olmaktadır.

Stratejik yönelim, bir şirketin hedef, misyon ve amaçlar ile bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak sistem, kültür ve temel örgütsel süreç ile ilgili strateji oluşturmasını etkileyen unsurları açıklayan bir boyut olmaktadır (Prahalad and Hamel, 1994). Stratejik yönelimler, modern stratejik yönetim kavramının en önemli değişkenleri haline gelmektedir. Aile işletmelerinin kendilerinden daha büyük firmalarla ve stratejik iş birimleri ile rekabetlerinde, kendilerine avantaj sağlayacak olan bu stratejik yönelimlerin, örgütlerin öğrenme süreçlerini, davranışsal değişimleri ve performans geliştirmeyi kapsayan bir dönüşüm sürecini kullanmak zorunda olmaları tüm dünyadaki ivmenin bir göstergesidir (Slater and Narver, 1995).

Gatignon ve Xuereb, (1997) işletmelerin önemli bir yeteneğinin, stratejik yönelimler olduğunu söylemektedirler. Stratejik yönelim, şirketlerin en iyi

performansa erişebilme gayretini, inanış ve kültür boyutu ile yapılması gereken işin nasıl olduğunu yansıtan felsefe olarak tanımlamaktadır (Gatignon and Xuereb, 1997).

Bu görüşler ışığında bakıldığında stratejik yönelim kavramı, işletmelerin alması gereken önemli kararların en temel kolonlarını oluşturmaktadır. Risk alabilmek, müşteri odaklılığı elden bırakmamak, geçmiş tecrübelerin yardımıyla örgüt vizyonunu birleştirip geleceğe daha güçlü bir şekilde bakabilmek, çalışılan sektörde öncü olup pazarın liderliğine soyunabilmek ve dış çevreyle yapıcı ilişkiler kurabilmek stratejik yönelimlerin önemli bir parçasıdır. Bu stratejik yönelimler içerisinde global olarak en çok kullanılanlar ise girişimcilik, yenilik, müşteri, öğrenme, pazarlama ve ilişki yönelimleridir.

3.2.1. Girişimcilik Yönelimi

Girişimcilik yönelimi, firmaların potansiyel pazar gereksinimlerini gelecekte karşılayabilecek önemli bir stratejik yönlülüktür. Literatürde birçok tanımı bulunmakla birlikte, pazar temelli olarak Morris ve Paul'un (1987) çalışmasında tanımında şirketin üst yönetiminin risk almaya açık olması, yenilikçi düşünmesi ve proaktif uygulamaları değerlendirmesi yer almaktadır. Lumpkin ve Dess (1996) çalışmasında bu tanıma ek olarak girişimci firmaların kendi kendine kararlar alabilme konusunda daha istekli olduklarını ve otonom bir görüntü içerisinde olduklarını, ayrıca piyasadaki rakiplerine karşı daha agresif taktikler ürettiklerini de eklemişlerdir. Miller (1983) çalışmasında pazar inovasyonu, riskli yatırımlar ve alanında ilk olmak gibi boyutları beraber kullanarak, girişimcilik yönelimini tanımlamaya çalışmıştır. Genel olarak bakıldığında tanımlarda ortak nokta olan girişimcilik, risk almak, proaktif eylemler, otonomi ve rekabetçi agresiflik bu yönelimin anahtar özelliklerini oluşturmaktadır (Altındağ, 2011).

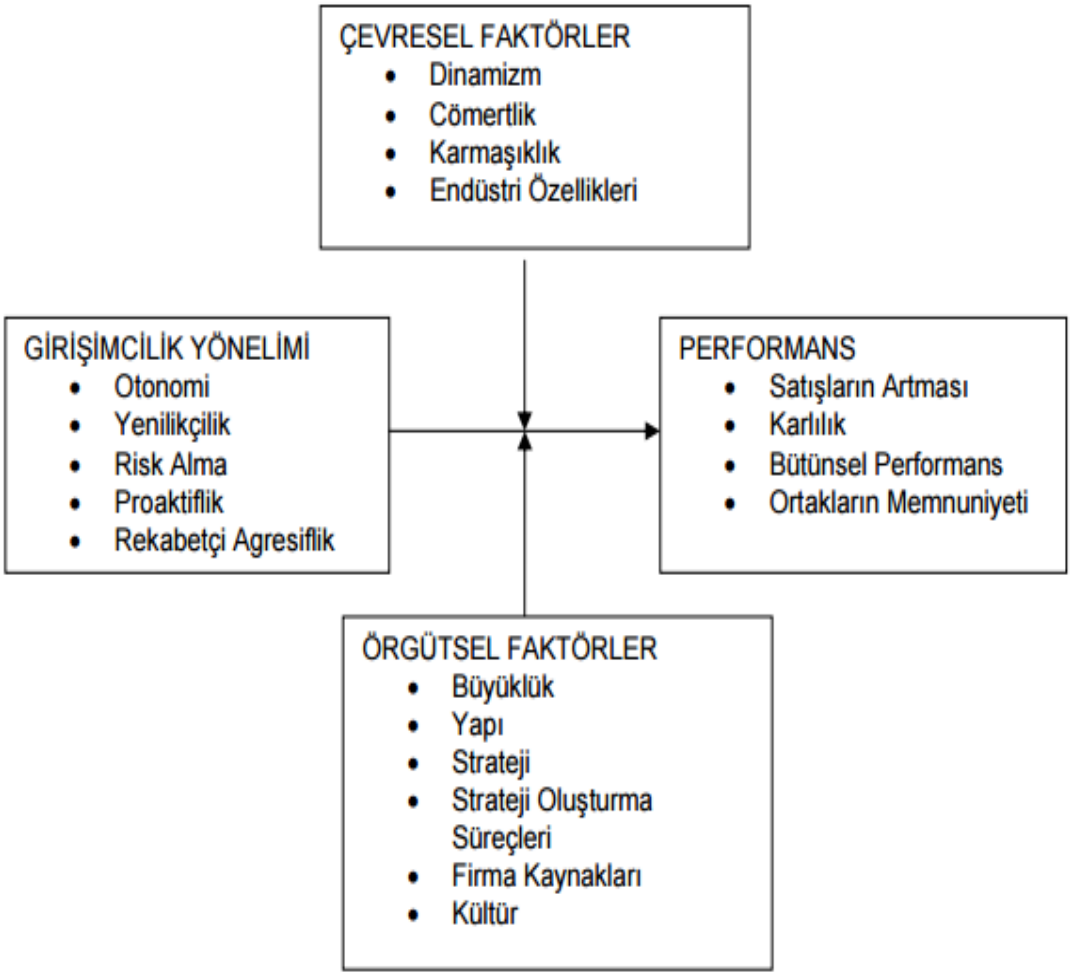
İşletmenin örgüt yapısı, çevresel dinamizmi, kurum kültürü ile tamamen uyum içerisinde olması, girişimcilik yönelimde başarıya ulaşabilmesi için çok önemli bir faktördür. İşletme performansı ile girişimcilik yöneliminin teknolojik çevre ile desteklendiği bir durumda, pek çok girişimci çalışma bu faktörlerin birbirleriyle direk ilişkili olduğunu göstermektedir. Özellikle, yeni teknolojilerin işletmenin yenilikçilik faaliyetleri üzerinde etkili olduğu bir yapıda örgüt, fikirlerini daha iyi ticarileştirebilmektedir. Genel olarak girişimcilik yönelimi, süreç ve davranışların yeni pazarlara girme, yeni çıktılar ve hizmetler üretmeye yönelme düşüncesi üzerine

tanımlanmakta ve beş ana karakteristik özellik (yenilikçilik, risk almak, proaktif davranma, saldırgan rekabetçilik, özerklik) firmanın girişimcilik yönelimini belirlemek için kullanılmaktadır.

Öncelikle Miller (1983) çalışmasında, girişimcilik yönelimi kavramlarını, yenilikçilik (innovation), risk alma (risk taking) ve proaktif davranma (proactive) şeklinde sınıflandırmaktadır. Daha sonra bu kavramlara ek olarak Lumpkin ve Dess, (1996) çalışmasında, saldırgan rekabetçilik (competetive aggresiveness) ve özerklik (autonomy) olmak üzere iki boyut daha eklemiştir.

Yenilikçilik, işletmenin yeni düşünce ve fikirleri desteklemek ve hedef olarak çizmesini açıklamaktadır. Risk almak, işletmenin sonuçlarını tahmin edemediği konularda karar alıp uygulayabilmesini göstermektedir. Proaktif davranma, yeni iş fırsatlarını ve gelişen pazarlarda proaktif davranmayı temsil etmektedir. Saldırgan rekabetçilik, piyasadaki konumu güçlendirmek adına rekabeti kızıştırmayı veya piyasaya girişte rakipleri zorlamayı temsil etmektedir. Özerklik boyutu ise, örgütsel oyuncuların (bireyler veya ekipler) tamamen yönetsel olaylar ve karar alma konusunda bağımsız olarak karar alıp uygulayabilme yeteneklerini ifade etmektedir. Firmanın kurumsal anlamda girişimciliğe önem vermesine karşın, firma daha tedbirli bir yol izleyip daha az yenilikçi faaliyetle bulunup, risk almadan, yeni piyasalara girişte ve iş fırsatlarını takipte pasif kalabilmektedir. Bu durum tamamen üst yönetiminin ne tarz bir model uygulayacağına bağlı olmaktadır. Ayrıca girişimcilik yönelimi aile işletmesinin genel rekabetçi üstünlük sağlamasına kaynak sağlayacak bazı faaliyetler geliştirmesini öğrenme ve üretme sürecini kontrol etmektedir. Ampirik araştırmalar işletmelerin proaktif davranma, ürün ve süreçleri destekleme, risk alma ve yeniliklerde bulunma eğilimlerinin beraberinde performansı da artırdığını göstermektedir (Walter et al., 2006).

Girişimcilik yönelimi, bir aile işletmesindeki herhangi bir hiyerarşik sekmede yer alan kişi ve grupların birbirleriyle olan ilişkileri sonucunda oluşan ve girişimcilik aşamasında organizasyonel sistemin değişken faktörlerince etkilenerek gerçek işletme davranışlarını ortaya koyması sebebiyle, bir organizasyonel boyut ifadesi olarak belirlenmektedir (Altuntaş ve Dilek, 2010).



Şekil 3. 2. Girişimcilik Yönelimi ile Performans İlişkisinin Kavramsal Modeli.

Kaynak: (Lumpkin et al., 1996; Erkocaoğlan, 2005)

3.2.2. Yenilikçi Yönelim

Anlam olarak yaratıcılıkla eş değer görülen yenilik, var olan veya yeni bulunmuş teknolojik veya bilimsel bilgi ile yola çıkarak, yeni bir hizmet, çıktı, süreç, bilgi veya yeni bir düşünce yaratmak ve bu düşünceyi uygulamaya koyma yönelimine denmektedir. Bu bilgilerle beraber düşünüldüğünde, son dönemlerdeki iki tanım arasında farklılıklar bulunmaktadır. Yenilik, yeni bir şey yapmak iken yaratıcılık yeni bir şey düşünmek anlamına gelmektedir. Bu tanımlar dikkate alındığı zaman değerlendirilmeyen bir düşüncenin niteliği yoktur, çünkü değerlendirilene kadar bütün fikirler hapistir. Yenilik, yaratıcılık kavramının bir adım daha önünde yer almaktadır. Yenilik, düşüncenin, fikrin veya bilginin satışları yükseltme ve maliyetleri azaltma yöntemiyle karı artırarak veya pazara sunularak

ticarileştirilmesini, uygulanmasını, hizmet, süreç ve çıktıya dönüştürülmesini sağlamaktadır. Bundan dolayı bir örgüt, işletmesi için yeni olan hizmet veya ürün oluşturur veya yeni sistem ve prosedür kullanırsa yenilik yapmış olur. Yaratıcılık, yenilik sürecinin sadece temel bir parçası ve ilk adımıdır (Naktiyok, 2007).

Öncelikli yenilik araştırmaları; yeniliği, hızı ve kazançları etkileyen durumlar üzerine kuruludur. Sistem tabanlı olarak incelendiğinde yenilikçilik yönelimi, bazı durumlarda örgütü olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilir. Yenilikçi yönelim tabanlı yapı adı verilen örgüt türlerinin amacı, işletmenin kabiliyetlerini kesintisiz olarak yönetebilmesi ve sürekli araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunmasını sağlamaktır (Calantone et al., 2002). Bu konjonktürde, yenilikçi yönelimli işletmeler kaynak tahsisi, teknoloji, çalışanlar, faaliyetler ve pazarlar üzerinde çok önemli rekabet üstünlükleri elde etmeye çalışmaktadırlar. Yenilik süreci sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) örgüt üzerinde de farklı bir takım etkiler oluşturmaktadır (Totterdell et al., 2002). Yenilik yönelimi işletmeye yeni teknolojiler kullanma ve geliştirme kabiliyetleri kazandırmaktadır. Bu durum ise yöntem ve tekniklerde, bilgi akışında ve kullanılan araçlarda süreç ve yönetim yeniliklerini de beraberinde getirmektedir (Afuah, 2003).

Bir örgütün başarısı için yenilik, değer yaratabilme imkanını oluşturabilme, rekabet üstünlüğü sağlama, değişime açık olma ve fırsat tanımlama gibi birçok fayda sağlamaktadır. Fakat bu faydalardan çok daha fazlası vardır ve şöyle ifade edilebilmektedir (Mische, 2001);

"Yenilik, çevreyi yeniden kurmak ve yüksek performanslı örgüt oluşturabilmek için kullanılan temel tekniklerden biri olmaktadır.
Yenilik, çalışanların becerisini geliştirmekte ve bu gelişim çalışanları heyecanlandırmaktadır. Çünkü yeni ve yaratıcı bir olgunun parçası olabilmek ve tamamen eşsiz bir yapı oluşturabilmek heyecan vermektedir.
Yenilik, bilgi paylaşımı ve öğrenmeyi tetiklemektedir. Yenilikçi örgütler her zaman yeni fikir ve bilgileri paylaşmaktadırlar. Ayrıca bu tarz örgütler her zaman öğrenme yönelimine sahip olmaktadırlar.
Yenilikçi örgütler; büyüme, gelişme ve mesleki çeşitlilik için çalışanına özgürlük vermenin yanında keşif, öğrenme, kişisel gelişim ve stratejik değişimle ilgili olarak deneyimi, hızlılığı, işbirliğini ve kaçınılmaz başarısızlığa hoş görülü olmayı teşvik etmektedirler."

3.2.3. Müşteri Yönelimi

Müşteri Yönelimi, müşterilere kaliteli bir sunum için yüksek seviyede hizmet ve ürün yaratma adına, tüketicileri anlayabilme boyutudur. Müşterilerin daha az maliyetle marjinal fayda seviyelerinin artması, tüketicilere sunulan hizmet kalitesini geliştirecektir. Bu şekilde oluşturulan bir anlayış, müşteriyi anlamayı sağlayacak ve yaratılan değer, satın alıcılar ve müşteriler açısından cezbedici olacaktır. Hedef tüketici kitlesine ulaşımda atılan bu tarz yapıcı ve korumacı adımlar, müşteriyi anlamaya yönelik çabaların somutlaşmış hali olarak örgüte olumlu bir dönüş şeklinde yansıyacaktır. Müşteri yönelimi veya müşteri odaklılık, devamlı bir şekilde daha üstün değer oluşturmak adına hedef satın alıcıyı ve müşteriyi mümkün olduğu en iyi seviyede anlamaya yönelik tasarlanan faaliyetler olarak ifade edilmektedir. Bu sayede işletme, müşterilerin önerilerini de dikkate alarak onların ilgisini çekmeyi başaracaktır.

Müşterilerin ihtiyaçlarının giderilmesini en üst düzey örgütsel bir amaç olarak belirtmekte olan müşteri odaklı hizmet yönetimi, Webster'e göre, işletmenin yaptığı her işte müşterileri en ön sıraya koymayı ve en üst düzey bir hizmet sunumu amacı doğrultusunda tüm etkinlikleri koordine etme olarak tanımlanmaktadır. Müşteri yönelimi, müşterilerle sağlıklı ve uzun vadeli ilişkiler geliştirmek ve bu hedefler doğrultusunda hareket etmeyi ifade etmektedir (Chen et al, 2004).

Literatürde müşteri yönlülük ile ilgili birçok farklı özelliklerden bahsedilmektedir. Bunlardan bazıları Hammer ve Champy (1993)'nin ortaya koyduğu şekildedir:

- Müşterileri işletmeye kazandırmaktadır.
- Müşteri yönelimi, seçilen müşteri grubu üzerinde uzun dönemli bir getiri sağlamaktadır.
- Bölümlendirme, müşterilerin tahmin edilen hayat eğrisi değerine göre biçimlendirilmektedir.
- İlgili yazılımlar ile eş bir şekilde bilgi sağlamaktadır.
- Müşteri değeri oluşturma; mikro-bölümlendirme, detaylarla üretim yapma ve sürece dahil edilmiş müşteri profilleri ile mümkün olmaktadır.

- Müşterilerin yönetim portföylerinin üretim yönetimi alanında bir değişim etkisi bulunmaktadır; bu süreç bazen örgüt yapısında ve faaliyetlerde değişiklik gerektirmektedir.

Reichheld (1996) çalışmasında belirttiği üzere, işletmeler açısından müşterilerin önemini şöyle açıklamaktadır:

- Müşterileri kazanmak maliyetli olabileceğinden dolayı bir yıldan daha az işletmeye bağlı kalan müşteriler, firma için kazançlı sayılmamaktadır.
- Bir yıl süresi sonuna yaklaşıldığında, müşteri edinme maliyetleri çıktıktan sonra işletme ile çalışmaya devam eden müşterilerden ciddi bir gelir elde edilebilir.
- Müşterilerin sayısı arttıkça gelir de artmaktadır.
- Müşteriyi işletmenin portföyünde tutmak ve müşteri memnuniyeti odaklı olmak diğer potansiyel müşterileri de işletmeye çekmektedir.
- Müşterilere daha etkin bir hizmet sundukça, maliyetler de aşağıya doğru eğilim göstermektedir.
- Eğer işletme bağımlılığı ve markaya duyulan güven devam ederse, müşterilerin fiyat takıntısı zamanla azalacaktır.

Kutner and Cripps, (1997) çalışmasına göre, müşteri yönlülüğü şu temel ilkelere dayandırmaktadır:

- Müşteriler, şirketin en değerli kaynağı olarak yönetilmelidir.
- Her müşteri eşit düzeyde isteklerde bulunmamakta, müşteri karlılığı duruma göre değişmektedir.
- Müşteriler, satın alma alışkanlıkları ve fiyat hassasiyeti gibi isteklerine göre sınıflandırılmadır.
- Müşteri isteklerine bağlı olarak müşteri karlılığı, işletmelerin müşteri portföylerinde genel olarak sundukları ürün ve hizmetlerin değerini maksimize etmeye bağlıdır.

Bu bilgiler ışığında incelenecek olursa müşteri yönlülük, bir işletmenin müşteri odaklı olmakla birlikte, müşterilerin taleplerini onların istedikleri ölçüde karşılamaya çalışan, müşteri düşüncesine önem veren, maliyetlerini müşteri odaklı hesaplayan, tüketicinin üründen beklentisini iyi analiz eden, müşterinin açık ve gizli ihtiyacını kavrayabilen strateji geliştirme boyutudur.

3.2.4. Öğrenme Yönelimi

Baker ve Sinkula (1999) çalışmasına göre; öğrenme yönelimi, organizasyonların kendisini pazarda en rekabetçi konuma getirebilecek biçimde zihinsel modeller ve güçlü mantık öğelerini örgütte kullanma eğilimidir. Öğrenme yönelimi işletmenin eski kültürle rekabet edip yeni teknikleri sisteme entegre etme faaliyetlerinin tamamını kapsayan bir mekanizmadır (Altındağ, 2011).

Yirmi birinci yüzyılın global rekabet ortamı, yeni teknolojik gelişmeler, yeni teknolojilerin hızla yayılımı gibi sürekli değişen çevre faktörlerinden oluşmakta ve rekabet avantajının kazanılması ise ticari değer kazanacak yeni bilgi ve teknolojilerin oluşturulmasına, geliştirilmesine ve bunların kullanılmasına bağımlı kalmaktadır (Hitt, Keats and DeMarie, 1998; Bulut, 2007).

Öğrenen örgüt kavramı, bir şirketin kendini yenileyebilen, değişen ve geliştiren hareketli bir organizasyon olmasında önemli bir boyut olmaktadır. İşletmenin devamlı bir şekilde yaşadığı olumlu ve olumsuz durumlardan ders çıkarması, bu durumu değişken dinamik çevre şartlarına adapte olabilmek için kullanması ve çalışanını sürekli geliştirmek için çabalaması olarak ifade etmektedir (Koçel, 1998). Öğrenen örgüt, maksimum kapasitesini en iyi şekilde tanımlayıp bunu değerlendirebilen ve hangi sektörde daha tutarlı olabileceğine karar veren örgüt olmaktadır. Teknolojik üstünlük kurabildiyse, bu üstünlüğü öğrenmeyi sürdürmeye devam etmektedir (Çoban, 2006). Sonuç itibari ile bakıldığında organizasyonun kendisini öğrenerek geliştirmesi ve geliştirdikçe öğrenmesi durumudur. Bu durum örgütün teknolojiyi, günümüz şartlarını ve güncel olayları takip etmesiyle gerçekleşmektedir.

İnovasyonu geliştirmek için organizasyonların sadece mevcut bilgiyi araştırıp uyarlaması değil, aynı zamanda yeni bilgi üretme imkanını elinde bulundurması gerekmektedir. Böylelikle organizasyonlar bilgiyi sürdürülebilir rekabet avantajının

kaynağı olarak kullanabilmektedir. Özü itibariyle, öğrenen organizasyon gereklidir ancak kendi içinde inovasyonun artırılması için yeterli değildir (Kaya and Patton, 2011).

Öğrenme odaklılık, stratejik yönetim başlığı altında incelendiğinde örgüt çevresindeki ara yüzlere, öğrenmenin farklı seviyelerine, bilgi ağına, doğrudan deneyimleme ve toplumsal ölçüde öğrenmeye odaklanarak rekabetçiliği ele almayı temel alırken, yönetim bakış açısıyla, öğrenme odaklılık, bilgi hafızası, hata düzeltme, tek ve çift döngülü öğrenme, bilgi işleme konularına odaklanmaktadır (Senge, 1990 çev: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan, 1993;, Özşahin, 2011).

Senge (1993) çalışmasında, Öğrenen Organizasyondan şu şekilde bahsetmiştir;

"Öğrenen bir organizasyon; bireylerin gerçekten başarmak istedikleri sonuçlara ulaşmak için devamlı olarak kapasitelerini geliştirdiği, yeni ve geliştirici düşünce yöntemlerinin desteklendiği, bireylerin devamlı olarak birlikte öğrenme yöntemlerini öğrendiği bir organizasyondur. Özetle öğrenen bir organizasyon, geleceğini yaratmak için durmaksızın kendini geliştiren bir organizasyondur."

Senge (1993)'e göre, öğrenen organizasyonun oluşabilmesi için beş temel disiplinin özenle ve başarıyla uygulanması gerekmektedir ve bu beş disiplin şu şekilde sıralanmaktadır :

Sistem Düşüncesi: İş dünyası ve içerisinde çalışanlar bireyler, sistemin bir parçasıdırlar. Bu iki parametre birbiriyle bağlantılı ve görünmeyen eylemler dokusuyla birbirlerine bağlıdırlar. Bahsi geçen eylemsel hareketlerin birbiri üzerinde tam etkisini yaratması uzun bir süreyi kapsamaktadır. Bireyler de bu örüntünün bir parçası olduğundan dolayı değişim yapısını algılayabilmek daha zor bir hal almaktadır. Böyle bir durumun aksine sistemden ayrı ele alınmış parçaların anlık fotoğrafları üzerinde odaklaşma yerine bütüne bakabilme kabiliyeti edinmek önemli olmaktadır. Sistem düşüncesi, bir bilgi tamlığı ve kavramsal bir konjonktür olup, 1960'lardan itibaren geliştirilmeye başlanmıştır. Bütün olay örüntüsünü tepeden tırnağa görebilme olanağını vermekte ve bu olay örgüsünü en etkili biçimde nasıl çok daha verimli hale gelebileceğinde yardımcı olmaktadır. Senge, sistemli düşünmenin kaldıraç gücü prensibi açısından da yararlı olduğunu belirtmektedir. Bu prensibe göre, en iyi sonuçlar büyük ölçekli gayretlerle değil, küçük, iyi odaklanılmış

eylemlerle elde edilmektedir. Eylemlerin temelinde yatan ana boyutları görmek gerekmektedir. Sistemli olmayan düşünce seçenekleri, dikkatleri küçük kaldıraç etkisi olan noktalara yoğunlaştırmaktadır (Öneren, 2008).

Kişisel Hakimiyet (Kişisel Yetkinlik): Yetkinlik, özel bir beceri seviyesi anlamına gelmektedir. Üst düzeyde kişisel yetkinliğe sahip olan bireyler, kendileri için çok önemli boyutlarda olan sonuçları tutarlı olarak başarabilme yetisine sahip olmaktadırlar. Bu durum, bireylerin yaşamları boyunca öğrenme güdüsüne bağlı olmalarından kaynaklanmaktadır. Kişisel yetkinlik, adaptasyonumuzu sağlama, kişisel gelişimimiz üzerine süreklilik yaratma ve onu derinleştirme ve salt gerçeğe tarafsız bir pencereden bakabilme disiplinidir. Bu disiplin öğrenen organizasyonların bir temel taşı niteliğinde görülmektedir. Bu organizasyonlarda, çalışan bireylerin enerjileriyle beraber coşku ve heveslerinden de faydalanmak amaçlanmaktadır (Öneren, 2008).

Zihinsel Modeller: Bu şekilde açıklanan modeller, bilinçaltını etkileyebilen, kökleşmiş olasılıklar, genellemeler, hatta imgeler ve resimler olarak dünyayı kavramayı ve eylemleri etkilemektedirler. Birçok kere zihinsel modellerin veya bu modellerin davranış üzerindeki etkilerinin farkında olunmamaktadır. Bir öğrenen organizasyon oluşturabilmek için kurulmak istenen zihinsel modellerin amacı belirlenmeli ve tanımı yapılmalıdır. Arie de Geus, (1988) Shell'de çalışmış eski bir yöneticidir ve değişme gösteren bir iş dünyası ortamında sürdürülebilir adaptasyonun ve devamlı büyümenin, örgütsel öğrenmeye dayandığını söylemektedir:

"Örgütsel öğrenme, yönetim ekiplerinin paylaştıkları işletme, pazarları ve rakipleri hakkındaki zihinsel modelleri değiştirdikleri süreçtir. Bundan dolayı planlamayı, öğrenme ve şirket planlamasını örgütsel öğrenme olarak düşünmekteyiz".

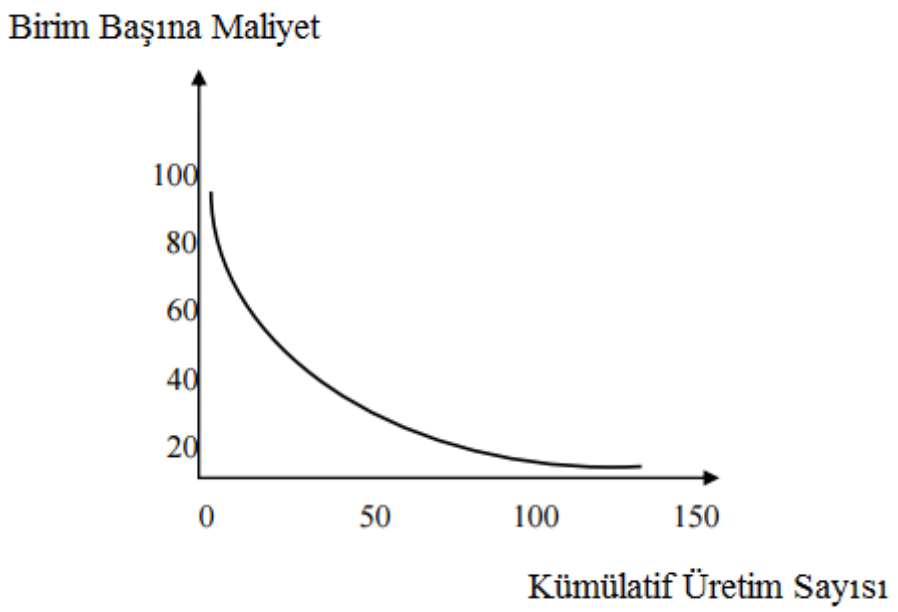
Zihinsel modeller yaklaşımının ana düşüncesi; Dünyada var olan herhangi bir şeyin içsel boyutlarıyla beraber ele alınması, bu içsel boyutu yakaladıktan derinlemesine analiz yapılması ve yapılması gereken değişiklikleri içermektedir. Sonuç olarak hayat devam ederken karşılaşılan olayların farkında olabilme, bunlarla mücadele ve geliştirme seviyelerini kapsamaktadır.

Paylaşılan Görme Gücünün Oluşturulması (Ortak Vizyon): Örgütün bütün bir boyutu içerisinde samimi paylaşılan hedef, görev ve değer duyguları olmadan belli bir olgunluk ve büyüme düzeyine gelmiş bir organizasyon düşünebilmek çok da gerçekçi bir düşünce yöntemi olmamaktadır. Eğer salt ve gerçek bir görme gücüne (vizyon) sahip olunmuş ise, bireyler kendilerinden beklenti içerisinde olunduğu için değil, bireyler arzuladıkları için kendilerini aşmakta ve öğrenmektedirler. Her lider bireysel vizyonlara sahip olmaktadır. Fakat bazı durumlarda paylaşılan ve organizasyonları harekete geçiren vizyonlar oluşamamaktadır. Bu sürecin içerisinde liderlerin sahip olduğı bireysel vizyonların, organizasyonlara yansıyamaması bulunmaktadır. Genellikle işletmelerin paylaşılan vizyonu, bütün kişileri kısa vadeli bir süre için harekete geçiren bir kriz etrafında veya bir liderin etkileme gücü etrafında dönmektedir. Fakat çoğu birey seçme olanağını yakaladığı zaman salt kriz vakitlerini tercih etmeyip, daima önemli bir amacın arkasından ilerlemeyi tercih etmektedir. Burada farkında olunması gereken durum bireysel vizyonun tek başına yeterli olmadığı, paylaşılan vizyona dönüştürülecek bir disipline ihtiyaç olduğunun görülmesidir. Paylaşılan vizyon, örgütün tamamında ortak kimlik düşüncesini hissettirmekte, bireylerin ortak hedefler etrafında birleşmelerini sağlamaktadır (Baker and Sinkula, 1999).

Takım Halinde Öğrenme: İş dünyasında, takımın pratiklik ve zeka seviyesinin takımda bulunan kişilerin pratiklik ve zeka seviyesini aştığı ve takımların eşgüdümlü hareketlilik halinde çok daha üstün kapasiteler geliştirdiğini gösteren birçok örnekler bulunmaktadır. “Diyalog” ile başlayan takım halinde öğrenme disiplini, bir takımı oluşturan bireylerinin olasılıkları bir kenara bırakıp reel “birlikte düşünme” hareketine geçebilme kapasitesini göstermektedir. Diyalog disiplini, takım içinde olması gereken öğrenmeyi gerektiği gibi yürütemeyen etkileyebilme durumlarının da tespit edilebileceği yöntemler öğrenmeyi de kapsamaktadır. Modern örgütlerde temel öğrenme birimlerini bireylerin aksine takımlar oluşturmaktadır. Takım halinde öğrenme, bireysel becerilerle yürümektedir fakat ortak bir disiplindir. Bireyin tek başına yaşayabileceği bir süreç olmamaktadır (Baker and Sinkula, 1999).

1960’lı yıllar itibariyle Boston Danışma Grubu (Boston Consulting Group – BCG) tarafından ortaya atılan öğrenme eğrisi, aynı zamanda tecrübe eğrisi olarak da isimlendirilmektedir. Öğrenme eğrisi, birçok stratejik yönetim uygulamalarında

üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Öğrenme yönelimi, işletmenin piyasa hakkındaki eski veya yeni bütün varsayımları göz önünde bulunduran bir disiplindir. Bundan kaynaklı piyasada gelişen veya artık miladı dolmuş bütün olayları değerlendirme yetisini kazandırmaktadır. Bu gibi durumlar göz önüne alındığında öğrenme yönelimi, devamlılığı olmayan bir yeniliğe neden olmamaktadır. Çünkü dinamik ve yenilenen gözlem gücüne sahip öğrenen organizasyonlar, içinde bulundukları şartlarla nasıl mücadele edeceğini ve organizasyonların bu mücadeleden başarılı çıkması için nasıl örgütlenmesi gerektiğini gösterecek olan bir disiplin olmaktadırlar. Eğer işletme içerisinde güçlü bir pazarlama yönelimi bulunmuyorsa, örgütün ilerlediği yol karmaşık bir hal alabilmektedir. Bu nedenle öğrenme yönelimi ve pazarlama yöneliminin işletme üzerinde birlikte ciddi etkilerinin görülebleceği ve de bağımsız etkileri olan değişkenler oldukları düşünülmektedir (Baker and Sinkula, 1999; Altındağ, 2011).



Şekil 3.3. Öğrenme Eğrisi (Boston Consulting Group). ***Kaynak:*** (Altındağ, 2011)

3.2.5. Pazarlama Yönelimi

Pazarlama yönelimi, iş dünyasında giderek önemi artmakta, stratejik yönetimin boyutları arasında son dönemlerde çok fazla önemi ve etkisi görülmekte ve pazarlamanın temel yapı taşı olarak kabul edilmektedir. Bu bilgi ışığında incelenecek olursa, yapılan birçok pazarlama araştırmaları, pazar odaklı örgütlerin

temel özelliklerini belirtebilmek amacıyla kurulmuştur. Pazarlama yönelimi kavramının giderek önemi artmış ve firma yönetimlerinin bir uygulama kolu haline gelmiştir. Pazarlamanın merkez noktası olan pazarlama yönelimi, yönetimin uygulamaya koyacağı bütün çalışmalarda yer almaya başlamıştır. Bununla beraber pazarlama yönelimi organizasyonun başarısını da gösteren bir ölçüt olarak düşünülmektedir. Pazarlama yönelimi, zaman geçtikçe daha önemli bir araştırma alanı olması ve giderek dikkat çeken bir boyut olmasına rağmen birçok şirket gerçek bir pazarlama yönelimli yapı oluşturmak için çok az gayret içerisinde bulunmaktadır. Analizler genelde pazarlama yönelimli bir yapıyla buluşmak isteyen şirketlerin dört kademeli bir dönüşüm aşamasından geçtiklerini göstermektedir. Başlangıç, yeniden yapılanma, kurumsallaşma ve süreklilik sağlama olarak dört kısımda gelişmekte olan bu aşamalar sonunda, pazar odaklı ve müşterilerin isteği ile biçimlenen bir işletme yapısına ulaşılmak istenmektedir. Bu gelişim pazarlama yönelimli çalışmalara destek veren bir yönetim modelini oluşturabildiği gibi, bütün organizasyon tarafından anlaşılabilen bir pazar yapısına da olanak vermektedir. Ayrıca organizasyonun öğrenme yönelimi başlığı altında, öğrenme yöneliminin pazarlama yönelimi ile işteş çalışmasından bahsedilmiştir. Pazarlama yöneliminin geliştiği bir örgüt, öğrenme yönelimini de geliştirmektedir. İşletmenin kültürel değerlerinin ana ölçek olduğu kurumlarda, pazarlama yönelimi temelli bir organizasyon yapısı oluşturmak ve bunu devam ettirmek, örgüt için çabuk adapte olunabilecek bir durum olacaktır (Gebhardt et al., 2006; Altındağ, 2011). Pazarlama yönelimi ise, bütün örgüt çalışanlarının müşteri talepleri ve gereklilikleri adına devamlılık sağlayan üstün değerler oluşturma amacını ve müşteriyi tatmin etmeye yönelik hedef belirleme çalışmalarını tanımlamaktadır (Narver et al., 1998). Pazarlama ve yönetim bilimi; pazarlama yönelimi, öğrenme yönelimi ve işletme gelişimi arasındaki etkileşim ve ilişkinin büyük işletmelerde şirket performansı üzerinde etkili olduğu tezini desteklemektedir. Ancak küçük ölçekli işletmelerde de aynı etkenlerin, işletme performansı üzerinde etkili olduğunu görülmektedir (Keskin, 2006).

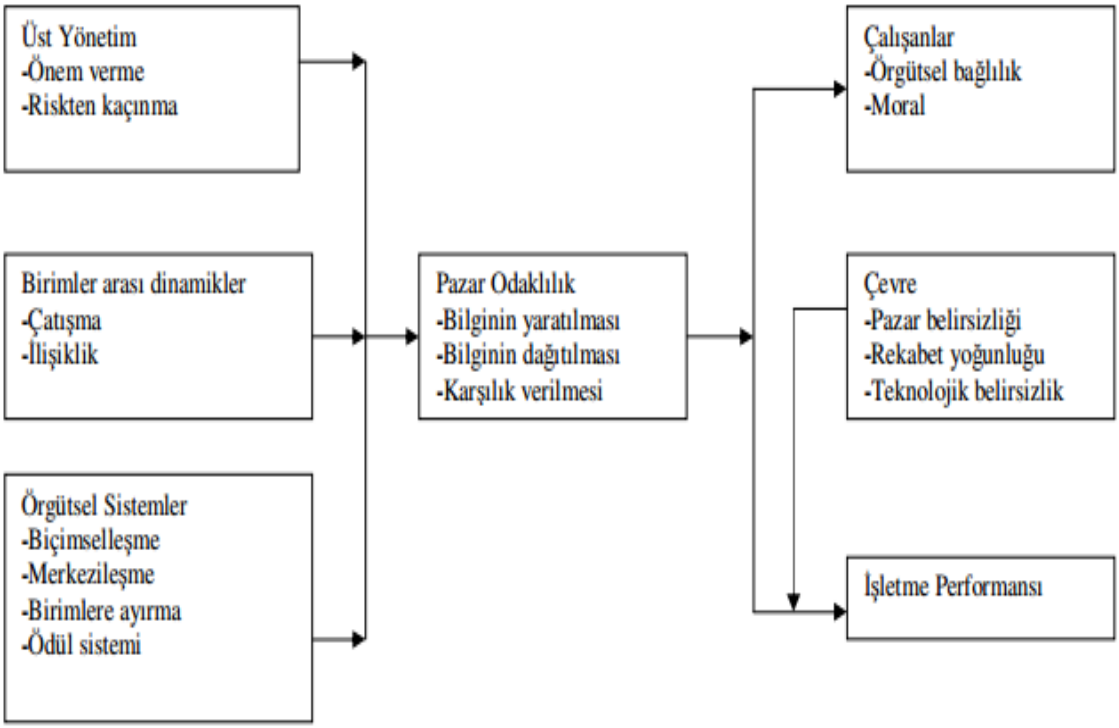
Pazarlama yönelimi, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya, bu ihtiyaç ve beklentileri karşılama çabasına girmeye ve müşterilere gösterilen değeri sürekli sağlamaya yönelik örgütsel faaliyetlerin bütünüdür (Slater ve Narver, 1993). Başka bir ifadeyle, pazarlama yönelimleri, müşteri talep ve ihtiyaçlarına en çabuk şekilde cevap üretecek geçerli stratejilerin hayata geçirilmesi ve işletmenin bütün seviyesindeki üyelerince kanıksanması ile ilgili olmaktadır (Kohli and Jaworski,

1990). Girişimsel yönelimler ile işletme yönetimi, içinde bulundukları pazarlarda, rakiplerinden daha hızlı davranarak önceden keşfedilmemiş piyasa taleplerini tahmin ederek, üst düzey işletme performansına dayalı bir firma davranışı inşa etmeye çabalarken, pazarlama odaklılığın etkisiyle beraber rakiplerden çok daha önce mevcut müşterilerin beklentilerine cevap vermeye yönelik hareket eden işletme davranışları hedeflemektedir (Slater ve Narver, 2000a).

Pazardaki hedef kitlenin beklentilerini karşılayabilecek örgütsel hamleler, işletme performansını hem niteliksel hem de niceliksel ölçütleri açısından artıracaktır. Hayata geçirilecek stratejilerin etkinliğini ve kapsamlılığını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek unsurlardan biri, müşterilerin davranışlarını etkileyebilen dışsal etkiler (hedef pazarlardaki düzenlemeler, rakipler, yeni teknolojiler ve diğer dış güçlerin etkileri) hakkında bulguların incelenmesi ve işletme içerisinde paylaşılması olmaktadır (Slater and Narver, 1994).

Pazarlama Yönelimi ile ilgili literatür araştırması yapıldığında, toplam beş farklı pazarlama yönelimi yaklaşımı olduğu görülmektedir. Bunlar literatürde şu şekilde yer almaktadır (Erkocaoğlan, 2005);

- Karar Verme Bakış Açısı
- Pazar Odaklı Bakış Açı
- Kültüre Dayanan Davranışçı Bakış Açı
- Stratejik Bakış Açı
- Müşteri Yönelimi Bakış Açısı



Şekil 3.4. Pazar Odaklılığın Öncülleri ve Sonuçları. ***Kaynak:*** (Özşahin, 2011)

Pazarlama odaklılık, "müşteriler için değer yaratan ve firma için yüksek performansın devamlılığını sağlayan gerekli davranışların etkin ve etkili bir şekilde oluşturulmasını sağlayan örgütsel kültür" olarak tanımlanmakta ve bu kavramın üç temel davranışsal unsurdan oluştuğu ifade edilmektedir (Narver ve Slater,1990; Özşahin, 2011):

- Müşteri Odaklılık
- Rakip Odaklılık
- Fonksiyonlar arası eşgüdüm

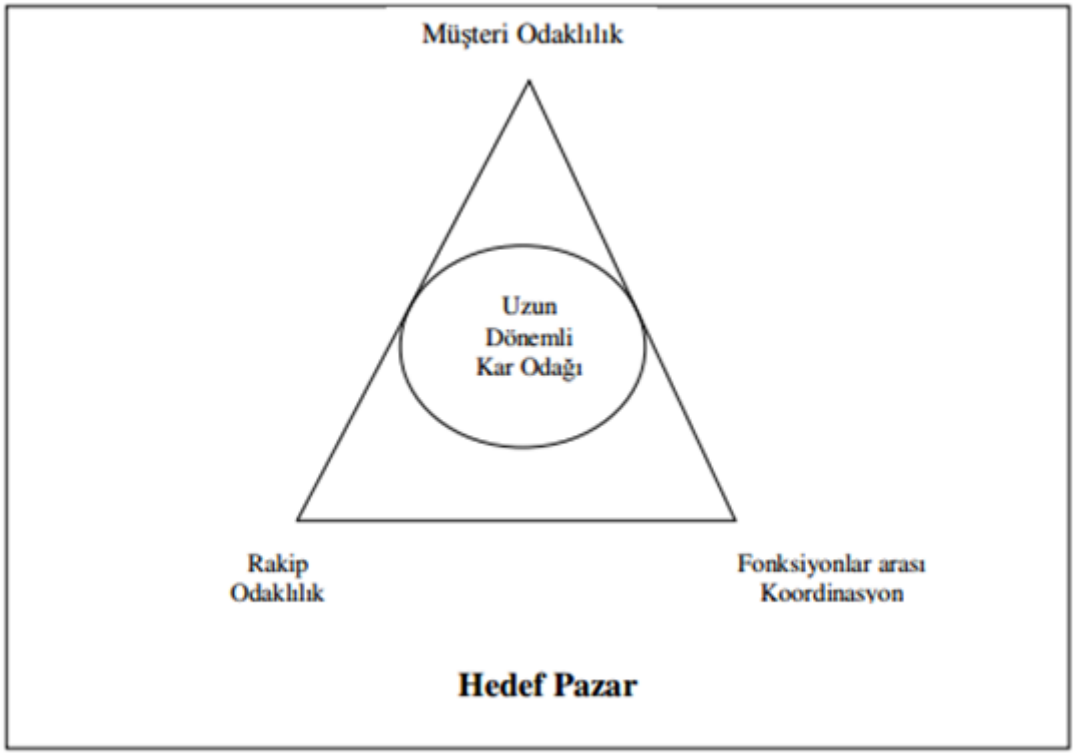
Narver ve Slater'e göre, pazarlama odaklılığın temel taşlarından olan müşteri odaklılık, müşterilere katma değeri yüksek ürün ve kaliteli bir hizmet sunabilmek için müşterinin yeterli seviyede anlaşılmasını gerekli gören bir boyuttur. Bu katma değer, müşterilerin maliyetlerini düşürmekte ve bunu yaparken kazanımlarını da artırmaktadır. Bu anlayışı benimseyebilmek için müşteriler hakkında detaylı bir analize sahip olmak ve onların içinde bulunduğu ekonomik kısıtları kavramak gerektirmektedir. Bu da şirketin, pazar da bulunan mevcut ve potansiyel müşterilerin

ihtiyaçlarından haberdar olması ve bu ihtiyaçları gidermek için yönelimlerde bulunması anlamına gelmektedir.

Narver ve Slater (1990), rakip odaklılık ile örgütün karşılaşabileceği rakiplerinin sadece pozitif ve negatif yönlerini değil aynı zamanda uzun dönemli yetenek ve stratejilerini de öngörebilmeyi kastetmektedir. Müşteri odaklılığa paralel olarak rakip odaklılık da, şirketin kendi müşteri taleplerini karşılayabilme kabiliyetlerini değerlendirmek için rakipler hakkında bilgi sahibi olmayı ve onların teknolojik yeteneklerini analiz etmeyi kapsamaktadır.

Narver ve Slater (1990) tarafından üçüncü davranışsal boyut olarak gösterilen fonksiyonlar arası eşgüdüm, müşteriye katma değer yaratmak için kaynakların eşgüdümlü bir biçimde kullanılmasıdır. Şirket kaynaklarının bu eş güdümlü bütünleşmesi, müşteri ve rakip odaklılık ile yakından ilgili olmaktadır. Etkinliği sağlamak için işletme içinde çalışan bütün bölümlerin birbirlerinin istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaları gerekmektedir (Özşahin, 2011)

Son zamanlarda birçok şirket artık üretim çalışmalarını, ürün yönelimli olmak yerine pazarlama yönelimli olma üzerine yönlendirmektedirler. Pazarlama yönelimi, müşteri tatmini gerektirmektedir ve bu şekilde olduğu gibi toplam kalite yönetimi uygulayan firmaların vizyon, misyon ve prensipleriyle müşteri tatminini öncelikli konu haline getirmektedir (Ertokatlı, 2007; Altındağ, 2011).



Şekil 3.5. Pazar Odaklılık. ***Kaynak:*** (Narver ve Slater, 1990; Özşahin, 2011)

Kohli ve Jaworski, pazarlama yönelimini üç yapının birleşimi olarak tanımlamaktadır. (Erkocaoğlan, 2005):

- Müşterilerin mevcut ve gelecekteki taleplerine ilişkin, organizasyonun pazar bilgisi,
- Söz konusu bilginin, organizasyon içerisinde yayılması,
- Pazar bilgisine cevap vermeye yönelik isteklilik.

Tablo 3.1. Pazarlama yönelimli aile şirketlerinde geçerli olan değerler, varsayımlar ve normlar

DEĞER	VARSAYIM	DAVRANIŞSAL NORM
Pazar temelli olmak	Pazara hizmet etmek ve varlığımızı sürdürmek için bir örgüt olarak bir araya geliriz.	Her karar ve her eylemin pazarı nasıl etkileyeceğinin önceden hesap edilmesi gerekir.
İşbirliği	Tek başına çalışmaktansa bir arada çalışmak sayesinde daha fazla başarı elde ederiz ve daha hızlı davranırız.	İşler takım halinde daha etkili gerçekleştirilir. Takımlar çıktılardan direkt olarak sorumludur.
Saygı\Empati\ Perspektif Sağlama	İnsanlar her zaman iyidir ve bu davranışlarına da yansır	Bakış açılarını, ihtiyaçları, eğitimleri, tecrübeyi ve insanların birbirleri ile olan iletişimlerinden doğan tecrübeyi hesaba katmak gerekmektedir.
Sözlerin tutulması	Başarı için herkes işini yapmalıdır.	Her çalışan diğerleriyle ilgili unsurlardan da sorumludur.
Açıklık	Dürüst bir şekilde bilgi paylaşmak, niyeti söylemek ve diğerlerini güdülemek herkesin birlikte başarılı bir şekilde çalışmasını sağlar	Dürüst ve proaktif bir şekilde bilgiyi paylaşmak, diğerlerini güdüler.
Güven	Herkes aynı hedef için çalışmaktadır, bundan dolayı herkesin niyetini ve davranışlarını olumlu umutlarla beslenebiliriz	Çalışanlarınızın güven duyduğu takdirde sizin hedeflerinize yöneleceğini unutmayın ve siz de onlara güvenin.

Kaynak: (Gebhardt et al., 2006; Altındağ, 2011)

3.2.6. İlişki Yönelimi

İlişki yönelimi, hedef müşteri kitlesiyle, ürün dağıtımı ve dış çevre faktörleri ile ilişki kurabilme ve geliştirebilme sonucunda, işletmenin gelirlerini olabildiğince yüksek tutması anlamına gelmektedir (Harker, 1999). İlişki yönelimi çok boyutlu bir yapı olmaktadır ve literatürde çeşitli kapsamlarla incelenmiştir.

Panayides'in (2007) modelinde ilişki yöneliminin boyutlar beş farklı özellikle tanımlanmıştır. Bu özellikler, iletişim, paylaşılan değerler, güven, sınırlar ve empati boyutları olarak ele alınmıştır. Daha geniş bir çerçeveden bakılacak olunursa (Morgan and Hunt, 1994; Panayides, 2007);

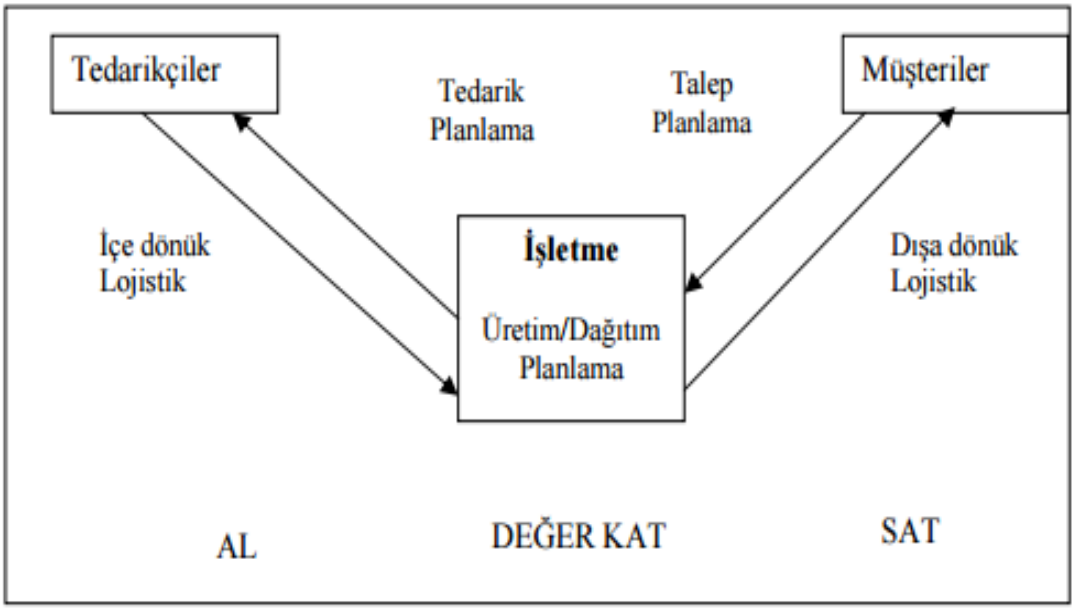
- İletişim başlığı, çalışan bireylerin mesai arkadaşlarıyla kişisel düşüncelerini paylaşabilme özelliğini açıklamaktadır.
- Paylaşılan değerler ise çalışanların davranışları ile birlikte doğrudan örgütsel ortamı etkilemektedir.
- Güven faktörü, sadece şirketin çalışanlarının değil, müşterilerin, tedarikçilerin ve tüm dış çevre unsurlarının şirketle güven içerisinde çalışabilmesini ifade etmektedir.
- Sınırlar, bir organizasyonun hem iç ortamı ile hem de dış çevresi ile ne çeşit bir ilişki kurduğu ve bu ilişkiyi şirketin çıkarları adına olumluya dönüştürebilmesi çalışmalarını kapsamaktadır.
- Empati, üzüntü veya mutluluk gibi duyguları paylaşabilme ve diğer çalışan bireyleri anlayıp, tanıyabilme yeteneğidir.

Bu boyutlar incelendiğinde ilişki yönelimi, aile işletmelerinin böyle stratejik yönetim unsurlarını kullanmasında güçlü bir örgüt kültürü ve paylaşılan değerler oluşturmak için büyük bir öneme sahip olmaktadır. Yapılan literatür araştırmalarında ve önceden anlatılan pazarlama yönelimi konusuna da bakılacak olursa, ilişki yöneliminin pazarlama işlevi açısından çok çeşitli avantajları bulunmaktadır.

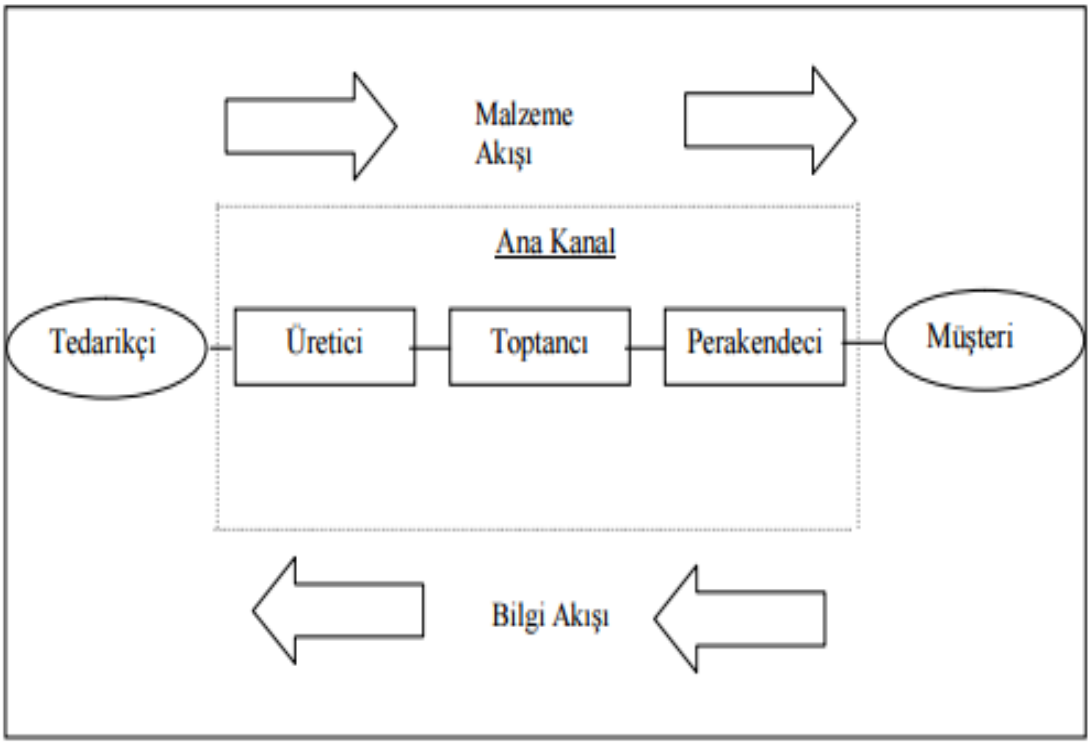
Organizasyonlar arası ilişkilerde, tedarik zinciri yönetimi ile bağlantılı olarak iş ortaklıkları ile kurulan diğer organizasyonlarla beraber olan ilişkileri içermektedir. Bu durum özellikle dağıtım kolları konusunda büyük önem taşımaktadır. İlişki yöneliminin önem taşıdığı konuların başında tedarik zinciri yönetimi gelmektedir.

İlişki yönelimi, alınan sorumlulukları doğru bir şekilde yapmaya ve örgüt kültürünü işletmenin stratejik merkezinde, eylemsel düşünce temeliyle değerlendiren bir felsefe olarak da görülebilmektedir (Morgan and Hunt, 1994; Panayides, 2007; Altındağ, 2011).

Şekil 3.6. ve 3.7.' de klasik bir tedarik zincirinin yöntemi görülmektedir. Burada da inceleneceği gibi her aşamada işletmenin müşteri, dış çevre ve faktörlerle ilişki içinde olduğu görülmektedir.



Şekil 3.6. Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi. ***Kaynak:*** (Chuang and Shaw, 2000; Özdemir, 2004).



Şekil 3.7. Klasik Tedarik Zinciri Yöntemi. ***Kaynak:*** (Chuang and Shaw, 2000; Özdemir, 2004).

Tedarik Zinciri Yönetimi, hammaddeye ulaşımdan üretimine ve dağıtımıyla beraber son satın alıcıya geçişine kadar bir emtianın ulaşabilmesi için bir değer zincirinde yer alan tedarikçiden üreticiye, üreticiden toptancı ve perakendeci olan dağıtıcıya ve sonrasında müşteriler arasında oluşan malzeme/ürün, para ve bilgi ağının işletmedeki sorumlu kişilerce yönetilmesine denmektedir. Tedarik zinciri yönetiminin temel amaçları şu şekilde açıklanabilmektedir (Özdemir, 2004):

- Ürün hatalarını azaltmak,
- Stok ve stokla ilgili maliyetlerin minimize etmek,
- Çevrim zamanını azaltmak,
- Faaliyet maliyetini azaltmak,
- Müşteri tatminini artırmak,

Literatürde tedarik zinciri yönetimini oluşturan süreçlerin geniş biçimde Global Tedarik Zinciri Forumu (The Global Supply Chain Forum) üyelerinin tanımladığı sekiz aşama, genel kabul görmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir (Croxton vd., 2001; Özdemir, 2004):

"1) Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)
2) Müşteri Hizmet Yönetimi (Customer Service Management)
3) Talep Yönetimi (Demand Management)
4) Sipariş İşleme (Order Fulfillment)
5) İmalat Akış Yönetimi (Manufacturing Flow Management)
6) Satın alma (Procurement)
7) Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme (Product Development and Commercialization)
8) İadeler (Returns)"

Global Tedarik Zinciri Forumunun yapmış olduğu bu aşamalardan türeyen farklı tanımlarda oraya çıkmıştır. Örneğin iadeler sekmesi yerine iade yönetimi denilmesi de uygun görülmüştür. Ayrıca satın alma, tedarikçi ilişki yönetimi (Supplier Relationship Management) olarak tekrar ortaya çıkmıştır. Çünkü satın alma işlemi, tedarikçilerle yürütülen bir süreçtir. (Croxton vd., 2001; Özdemir, 2004).

3.3. PAZARLAMA YÖNELİMİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

İşletme performansını etkileyen tek faktörün pazarlama yönelimi olmadığı görülmüş, stratejik yönelimlerin her birinin performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Fakat pazarlama yönelimi son dönemlerde gelişmekte olup, stratejik yönelimler arasında ciddi bir performans etkileyici unsur haline gelmiştir. Bu durumların sebepleri stratejik yönelimlerin alt başlığında açıklanmıştır.

Matsuno ve Mentzer (2000), ise stratejik oryantasyondan bağımsız olarak pazar oryantasyonu ile performans arasında ilişki olduğunu ileri sürmektedir (Zehir, 2016).

Kar ve satış gibi finansal göstergeler, ekonomik performansla ilgili olmakta ve muhasebe ölçüleri arasında bulunmaktadır. Finansal performansa sebep olabilecek kalite, pazar payı müşteri memnuniyeti veya yeni ürün geliştirme gibi operasyonel başarılar ise operasyonel ölçüler arasında yer almaktadır (Gonzalez Benito and Gonzalez Benito, 2005). Bunların yanı sıra performans ile ilgili objektif ve sübjektif ölçümler olmak üzere sınıflandırma yapılabilmektedir. Objektif performans,

kurumlardan veya diğer kaynaklardan alınan finansal göstergeler gibi olup nesnel performans ölçeği özelliği taşımaktadır. Sübjektif performans ölçütü ise, finansal veya operasyonel göstergeler olup, katılımcıların değerlendirmeleriyle yapılan performans ölçeği özelliği taşımaktadır (Gonzalez Benito and Gonzalez Benito, 2005).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde sübjektif ve objektif ölçümler arasında tutarlılığa rastlanırken bazı çalışmalarda ise objektif ve sübjektif ölçümler arasında farklılıklar görülmektedir İşletmelerin performanslarını değerlendirmek için objektif verilere ulaşmanın güçlüğü deneklerden alınan sübjektif verilere dayanmayı gerekli kılmaktadır (Zehir ve Acar, 2005). Özellikle pazarlama yönelimi ile performans arasında ilişki incelenirken, sübjektif veya objektif ölçülere bağlı olarak değişimler gözlemlenmiştir. Çünkü, ikincil kaynakların güvenirliliği zayıf olduğu ve bu tür bilgilerin verilmek istenmemesi, yöneticilerin ilgi duymaması veya zamanlarının yetersiz olması sebebiyle bilgilerin kurumlardan direk alınması zordur. Sübjektif yaklaşım marka memnuniyeti veya müşteri memnuniyeti gibi karışık performans ölçümünü mümkün kılar. Sübjektif performansın pazarlama yönelimlerinin sonuçlarının elde edilmesi için objektif performanstan daha uygun olduğu düşünülür. Diğer yandan, pazarlama yönelimi ve sübjektif performans arasındaki ilişki olumlu imaj verme çabası cevaplama stili gibi durumlardan dolayı yanlış hesaplanabilir (Zehir, 2016).

Pazarlama yönelimi ile performans arasındaki ilişki incelendiğinde üç farklı bağıntı ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, yüksek pazarlama yöneliminin performansı artırdığı düşüncesidir. İşletmelerin pazarlama yönelimleri sayesinde geliştirdiği stratejiler, örgüte kazanma fırsatı sunmaktadır. Böyle bir ilişki işletme performansı üzerinde pazarlama yöneliminin etkili olduğunu göstermektedir. Diğer bir bağıntı ise, işletme ekonomisinin gücü ile pazarlama yönelimi ve performans arasında ciddi bir ilişki kurabilmektedir. Çünkü, değişen çevre koşullarına işletmelerin adapte olabilmeleri gerekmektedir ve işletme stratejileri ile beraber örgütün çevreye uyumunun seviyesi performans ile ilişkili bir süreci kapsamaktadır. Son olarak işletmelerin kaynaklarını temel alan bağıntıya göre, bir örgütün kaynaklarında yaşanan farklılaşma o işletmede stratejilerde yaşanacak olan değişim anlamına gelmektedir. Dolayısıyla böyle bir durum ile karşı karşıya kalan işletmede performans farklılaşması da yaşanacaktır. Sağlam ve dayanıklı kaynaklar, güçlü bir performansın göstergesidir (Kropp et al., 2006).

Narver ve Slater (1990), pazarlama yönelimli firmalarda, karlılığı bir kriter olarak göstermektedirler. Genel olarak pazarlama yöneliminin performans üzerine pozitif etkisinden bahsetmişlerdir. Voola ve arkadaşları (2012) yaptıkları çalışmada, pazarlama yönelimi ve firma performansı arasında pozitif ilişki vardır. Pazarlama yönelimine olan ilgi pazarlama yöneliminin kurumsal performansı nasıl etkilediğini baz almaktadır (Zehir, 2016).

Uygulamada kullanılan bir ölçek olarak pazarlama yöneliminin işletme performansı üzerine etkisi incelenmek istenirse karşılaşılan farklı yapılar ortaya çıkmaktadır. Çevresel faktörler dinamik bir değişim yaşadığından örgütlerin bu değişimlere adapte olmaları gerekmektedir. Bu çevresel faktörler ise Jaworski ve Kohli (1993)'ye göre pazar içindeki değişim, rekabetçi yoğunluk ve teknolojik değişim olarak olarak açıklanmaktadır.

3.3.1. Pazar İçindeki Değişim

Müşterilerin oluşumundaki ve onların tercihlerindeki değişimlerden söz etmektedir. Pazardaki talebin değişmesi durumunda, pazardaki firmaların bu değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmesi için müşterilerine daha fazla önem vermeleri gerekir. Alıcıların talep değişimleri, işletmelerin ürünleri ve servisleriyle ilgili olarak farklı pozisyonlarında gerekli düzenlemeleri yapmasına neden olur. Bu durum ise, işletmelerin pazarlama yönelimi seviyesini yükselterek, performanslarını arttırmalarını sağlayacaktır (Akdoğanlar, 2012).

Pazarlama yönelimi organizasyona, daha üstün bir performansa öncülük edecek olan piyasa duyarlılığı ve müşteri ağı kapasitesi sağlamaktadır. Özellikle aile işletmeleri adına, duyarlı ve proaktif pazarlama yöneliminin gelişiminde öncülük etmektedirler (Frank et al., 2012).

Stratejik yönelimler arasında bulunan müşteri yönelimi ile paralel bir özellik göstermektedir. Fakat değişen çevre koşullarında bu boyut sadece değişimi yakalayabilme imkanı sağladığı için pazarlama yöneliminin bir özelliği olarak görülmektedir. Çünkü değişen çevre koşulları beraberinde değişen talep unsurları oluşturacaktır. Örgütün ise bu talep değişikliğini kaçırmaması ve rakip firmalardan bir adım önde olduğunu göstererek her değişime cevap vermesi gerekmektedir.

Piyasanın pazardaki değişimlerini sezebilen, inceleyen ve daha sonra bunlara cevap verebilen bir işletme, pazar yönlülük açısından güçlü bir strateji geliştirmiş

demektir. Bu pazarlama yönelimi iyi kullanmasıyla beraber işletme performansında artışı maksimum seviyelere taşıyabilmektedir.

3.3.2. Rekabetçi Yoğunluk

Rekabet yoğunluğu, bir piyasadaki rekabetin derecesi olarak görülmektedir. Pazarlama yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi etkileyen en önemli kuvvet olarak görülebilir. İşletmenin bulunduğu pazarda rekabet çok yoğun değil ise, firmalar pazarlama yönelimini benimsemese de performanslarını yüksek tutabilirler. Fakat rekabetin yoğun olarak yaşandığı pazarlardaki müşteriler, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamada çok fazla alternatife sahip olmaktadırlar ve bunun bir sonucu olarak da daha az pazar eğilimli işletmeler, rakiplerine oranla müşterilerini kolayca kaybedebilmektedirler. Dolayısıyla, yoğun rekabet baskısı altında çalışan firmalar sürdürülebilir yüksek performansı elde edebilmek için, daha yüksek seviyede pazarlama yönelimli olmalıdırlar. Daha yüksek seviyede pazarlama yönelimli olabilmek için de daha fazla çaba sarf etmelidirler (Akdoğanlar, 2012).

Birçok rakip firmanın bulunduğu pazarlarda, rekabet yoğunluğu giderek artış gösterecek ve böyle bir durumda işletmeler, rakip firmaların attığı adımları yakından takip etme gereksinimi duyacaklardır. Çünkü rakip firmanın izlemiş olduğu stratejiler gözlemlenmez ise pazar içerindeki değişimi yakalamak zor olacaktır. Rakip firmayı takibi bırakmayan işletmeler ise rakip yönelimli olarak performansları artırabilmektedirler (Slater and Narver, 1994).

Rakip yöneliminde yüksek seviyeye ulaşmış bir işletme ise daha yüksek seviyede bir pazar payına sahip olmaktadır. Fakat büyük bir pazar payına sahip olma isteği bazı durumlarda işletmenin performansını negatif yönde etkileyebilen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Büyük bir pazar payına sahip olmak isteyen işletmenin yüksek yatırımlarla yeni teknolojileri elde etme isteği ve bunun sonucu fiyatlar içerisinde uygulanan yüksek satış politikalarını yaratmaktadır. Yüksek satış politikasına adapte olabilecek müşteri portföyü ise pazar içerisinde birçok rakip firmanın olduğu piyasada çok fazla görülmemektedir. Sonuç olarak, büyük pazar payına sahip olma isteği ve rakip işletmeleri alt edebilme kaygısı, örgütün performansını negatik etkileyen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Sorenson, 2009).

3.3.3. Teknolojik Değişim

Pazarlama yönelimi, müşterilerin gereksinim duyduğu her türlü ürünlerin tedarik edilmesini sağlayarak, bu ihtiyaçlara uygun hizmet veren önemli bir stratejik yönelimdir. Bu ihtiyaçları karşılamada piyasada bulunan bütün firmaların istekli olması, pazardaki rekabet ortamını güçlendirmektedir. Böyle bir rekabet ortamında daha iyi bir yer edinmek isteyen işletmelerin, çağın teknolojisini yakından takip etmeleri gerekmektedir. Gelişen teknolojilere adapte olan işletmeler, pazar içerisinde çok daha avantajlı bir konumda olacaklardır. İşletmenin girdilerinin çıktılara dönüşmesi, örgütün geliştirdiği stratejik politikalar çerçevesinde sağlanır ve bu politika içerisinde teknolojinin rolü büyük bir önem arz etmektedir (Kohli and Jaworski, 1990).

İşletmelerin bulunduğu çevre itibariyle yaşadıkları hızlı teknolojik gelişmeler farklı yönelimler kazandırabilmektedir. Çünkü teknolojik yeniklikleri işletmenin her alanında kullanan bir örgüt, rekabet avantajı elde etmesinin yanında pazarlama yönelimini daha az kullanma potansiyeline erişebilmektedir. Böyle bir durumun aksine olgun teknolojik faaliyetlerde bulunan işletmeler ise teknolojilerini kuvvetlendirmede ve rekabet avantajı elde etmede göreceli olarak daha zayıf bir konumda yer almaktadırlar ve bu sebepten ötürü pazarlama yönelimini çok daha geniş skalada incelemeleri gerekmektedir (Bodlaj and Rojsek, 2010).

3.4. AİLE ETKİSİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

3.4.1. Aile Etkisi ve Unsurları

Aile etkisini içinde barındıran çalışmalara göz atıldığında, “aile etkisi” kavramı için aşağıdaki tanımların oluştuğu görülmektedir (Ayrancı, 2009)

- Aile fertleri kararlarının ve davranışlarının, şirketi ilgilendiren konularda muhtemel bir sonuç yaratabilme etkisi, aile etkisi kavramı altında tartışılabilen bir konu olmaktadır.

- Aile, şirket ve yönetim boyutları arasındaki ilişkinin derecesi, aile etkisini etkileyen unsurlardan olmaktadır.

- Aile fertlerinin arasındaki ilişkilere bağlı olarak, aile üyelerinin şirkete yönelik güvenleri ve kendilerini firmaya adamalarının sonucunda şirketle ilgili gelişmelerde pay sahibi olabilmeleri, aile etkisini etkileyen bir başka faktör olmaktadır ve tanımlar toparlanacak olursa aile etkisinin unsurları şu şekilde sıralanabilmektedir;

    - Aile dinamikleri
    - Yöneticilik – sahiplik konuları
    - Kurucular, varisler, eşler gibi önde gelen aile fertleri, aile etkisinin unsurları arasında bulunmaktadır.

3.4.1.1. Aile Etkisi ve Yöneticilik – Sahiplik

Birinci bölümde aile işletmelerinin tanımı yapılırken, yönetici liderin şirketin başında bulunduğunu ve kritik kararlar merkezinde en çok söz sahibi olduğuna değinilmiştir. Yönetici birey işletme üzerinde söz sahibi oluyorken, ailenin bu gücü ve üzerinde etki mekanizmasını kabul etmesi, yönetici bireyin zaten şirket üzerinde etkisi olacağını kabul etmesidir. Bu görüşler doğrultusunda, ailenin işletmenin yöneticisi veya sahibi olduğu konusu onaylanmış, şirket üzerindeki kararlar direk ailenin belirlediği kararlar olarak adlandırılmıştır. Yöneticilik – sahiplik anlayışı, aile etkisini dikkate alan ilk anlayış olmaktadır.

Aile etkisini yöneticilik – sahiplik unsuruna dayandıran özelliğin temelinde, "aile, yönetimde ne kadar güçlü ise şirketin yönetim biçimi ailenin o kadar istediği gibi olacaktır" düşüncesi yatmaktadır.

Önceleri aile etkisini yöneticilik kavramı etkilemekteydi. Daha sonralarda sahiplik kavramı aile etkisinin unsurları arasına girmiştir. Literatürde yapılan araştırmaların sonucunda ise yöneticilik ve sahiplik boyutunun yanına "veraset" konusu da eklenmiştir. Öncelikle gücü elinde tutan aile, işletmeyi kendi düşüncelerine göre yönetir fikrinden bahsedilmiştir. Aile, şirketi istediği şekilde yönlendirebilecektir fakat yönetici seçimlerinin sonuca ulaşmasını sağlayan bireyler de hissedarlardır. İşte burada ailenin salt yöneticilik konumu bitmekte, yönetici – sahiplik konumu başlamaktadır. Çünkü aile, sahiplik hakkını kullanacak ve kendi çıkarları adına görev yapmasını isteyecek yöneticiler yetki vermek isteyecektir.

Aile etkisinin unsurları arasında bulunan yöneticilik – sahiplik anlayışının yanına "veraset" gelmesi durumu yine çok eskiye dayanmamaktadır. Birinci bölümde birinci nesil aile işletmelerinde bu konulara değinilmiştir. Aile işletmesi, yönetimde belli bir noktadan sonra değişime gideceğinden, sonraki yönetimi yine aile üyelerinden oluşturmak isteyecektir ve bu konu sonucunda aile etkisini unsuru olarak görülen yöneticilik – sahiplik kavramının yanına veraset boyutu da son zaman çalışmalarında rastlanılmıştır.

3.4.1.2. Aile Etkisi ve Aile Dinamikleri

Yapılan literatür araştırmalarında, ailenin işletmeyi etkilemesinde kendi iç dinamiklerinin de önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda esas amaç aile içi dinamiklerin sağlam olması veya olmamasının, aile şirketleri üzerindeki etkisidir. Bu görüşler çerçevesinde aile dinamiklerinin, ailenin işletmeye olan etkisi gösterilmektedir.

Her işletmenin kendi iç dinamiği bulunmaktadır. Bu dinamiklere rağmen çatışma ortamı kaçınılmaz olabilmektedir. Fakat aile işletmelerini diğer işletmelere göre çatışma durumlarından ayıracak özellikleri vardır.

Çatışma durumu, aile işletmelerinde, diğer işletmelerden üç yönde farklılık gösterir. Birincisi; aile içi problemler bireyler için işletmenin ve işin önüne geçmektedir. İkincisi; çatışmanın çözümünde aile içi normlar, şirket normlarından öncelikli hale gelmektedir. Son olarak; aile işletmelerinin kendine özgü güç dinamikleri vardır. Örneğin; yüksek pozisyonda olmayan aile üyeleri bile işletme içerisinde, daha üst seviyede bulunan, ailenin önde gelen üyelerinden, kişisel bağlarını kullanarak bilgi akışı sağlayabilmektedir (Sorenson, 1999).

Bu çalışmalardan öncelik olarak " Adaptasyon, Ortaklık, Büyüme, Sevgi, Niyet (AOBSN) Yaklaşımı" gelmektedir. AOBSN yaklaşımı Smilkstein (1978) tarafından ortaya atılmıştır ve yaklaşımda beş temel unsur görülmektedir (Smilkstein, 1978; Ayrancı, 2009):

- **Adaptasyon:** Aile içi kriz oluşumu durumunda, aile içi ve dışı kaynakların krizi ortadan kaldırmak veya krizin şiddetini azaltmak için nasıl bir ölçüde kullanılabileceğidir.

- **Ortaklık:** Aile içerisinde karar verme ve sorumluluk dağıtımı bakımından her aile ferdinin ne derece eşit veya objektif davranıldığının ölçüsüdür.

- **Büyüme:** Aile içi yardımlaşma sayesinde, her aile ferdinin fiziksel ve duygusal anlamda ne seviye olgunlaştığı ele alınmaktadır.

- **Sevgi:** Aile fertleri arasındaki birbirlerine değer verme derecesini ölçmektedir.

- **Niyet:** Ailenin, her bir aile ferdine fiziksel ve duygusal açıdan zaman ve emek harcama derecesini ölçmektedir.

Literatürde yapılan bir başka çalışma ise Avery ve arkadaşlarına (2000) aittir. Buradaki amaç, aile üyesi olan kadınların çocuk sahibi olduğu durumlarda, aile şirketi içerisinde görev alabilme durumunun incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, AOBSN ölçeğine bağlı kalınarak yapılan araştırmalarda, aile üyesi olan çocuklu kadınların, diğer işletmelerde görev alan çocuklu kadınlara göre daha aktif olduğu ve karar verme aşamalarında katılım gösterebildiği sonucuna varılmıştır (Avery et al., 2000). Dikkat edilecek olursa AOBSN ölçeği ailenin maddi yönünden ziyade manevi tarafıyla ilgilenen bir ölçektir ve salt bu ölçekle tek bir sonuca varılmamaktadır.

Bir diğer literatür çalışması incelenecek olursa, aile etkisi unsuru olarak görülen aile dinamiklerini etkileyen "aile gücü yaklaşımı" olarak görülmektedir. Bu yaklaşım, aile şirketi içerisinde bulunan aile fertlerinin ve genel aile yapısının duygu boyutu olarak ne derece sağlıklı olduğunu göstermekte ve beş unsura dayanmaktadır. Bunlar, karşılıklı takdir, etkili iletişim, bağlılık, birlikte zaman harcama ve krizlerle baş edebilme yeteneğidir (Karofsky, et al., 2001). Yaklaşımı kullanan ve "aile gücü" yerine "aile birlikteliği (family cohesion)" terimini kullanan Smyrnios ve arkadaşları, aile birlikteliğinin artmasının bireysel yönde ilişkileri geliştirdiğini ve hem aile içinde hem de aile-işletme sistemleri arasında olan çatışmaları azalttığını ifade etmişlerdir (Smyrnios, et al., 2003; Ayrancı, 2009)

3.4.1.3. Kurucu, Varis ve Eş gibi önde gelen Aile Fertlerinin Etkileri

Birinci bölümde aile işletmelerinde kurucu lider, sonraki kuşak adına varis ve aile üyeleri konusu anlatılmakta ve öne çıkmaktaydı. Kurucu yönetici işletmenin devamlığı ve sürekliliği adına aldığı kararlarda sorumluluk sahibi olması ve işletme kültürünü oluşturmasından dolayı çok güçlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Varis kişi, belli bir olgunluğa ve eğitim seviyesine geldikten sonra şirkette aldığı görevler ve daha sonrasında sahip olduğu hisse payıyla kendini gösterme çabası artacak ve işi öğrenme sorumluluğu oluşacaktır. Bu gibi durumlardan kaynaklı varisin henüz işletme lideri olmadan öncesinde şirkete yaptığı etki başlamaktadır. Aile işletmesi üyelerinin eşleri ise aile değerleri ve kültürlerine göre genel olarak maddi ve manevi konularda işletmeye katkı sağlamaktadır.

Ayrıca katılımcı liderlik, çalışan tatmini ve bağlılığı kadar, aile ve işletme çıkarlarını da olumlu yönde etkilemektedir. Aynı zamanda, liberal liderlik anlayışının da çalışan bağlılığını arttırdığı görülmektedir (Sorenson, 2000).

3.5. AİLE ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ

Aile etkisi ve aile etkisinin unsurlarına bakıldığında, bu kavramın niteliksel bir kavram olduğu görülmektedir. Yöneticilik – sahiplik, aile arasındaki ilişkiler, aile dinamikleri, kurucu, varis ve eş durumu gibi öncül aile bireylerinin etkileri gibi unsurlar kullanılmakta fakat bu unsurların bir kısmı veya tamamı aile etkisi başlığı altında değişken olarak kullanılmamaktadır.

Unsurların çok çeşitli oldukları ve farklı araştırmalarda bağımsız değişken, kontrol değişkeni, ara değişken veya faktör (değişken grubu) gibi farklı boyutlarda değerlendirildikleri görülmüştür. Şu halde aile etkisinin ele alınması bakımından genel kabul görmüş bir anlayış yoktur denilebilir. Fakat son zamanlarda aile etkisi incelendiğinde niceliksel olarak bir bakış açısı yaratma çalışmaları başlamaktadır. Çünkü ailenin şirkete etkisini somut kavramlarla açıklama anlayışının ortaya atıldığı tespit edilmektedir. Bu anlayış incelenecek olursa, literatürde bu amaca yönelik iki yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan bir tanesi “endeks” niteliğine sahipken diğer yaklaşım ise uluslararası alanda geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçek olmaktadır. Yapılan çalışmalarla ve ortaya atılan bu ölçeklerle aile etkisi kavramının önemi, unsurları ve sonuçları standart değişkenler ile ölçülebilecektir (Ayrancı, 2009).

Aile etkisini ölçen yaklaşımlar ise şu şekilde adlandırılmaktadır:

- Ailesel Endeks (Familial Index).
- Aile Güç, Deneyim, Kültür Ölçeği (Family Power, Experience, Culture Scale – F-PEC).

3.5.1. Ailesel Endeks

Aile etkisi unsurları arasında bulunan yönetici – sahiplik kavramı, ailenin yönetimde söz sahibi olduğunu, fakat günümüzde bazı durumlarda (yönetici seçimi sırasında hissedarların oy kullanması ve bunun sonucunda ailenin çıkarlarının korunması gibi) sadece yöneticilik değil sahiplik kavramının da işlemesi gerektiğinden bahsedilmiştir.

Ailesel endeksin tanımı yapıldığında ise, ailenin yönetime katılma seviyesi ve ailenin sahiplik seviyesi olmak üzere iki temel kavram ile karşılaşılmaktadır ve şu şekilde açıklanmaktadır (Alcaraz, 2004; Ayrancı, 2009):

Ailenin yönetime katılma seviyesi: Eğer varsa yönetim kurulu, yoksa tepe yönetimi grubunda yer alan kişilerin yüzde kaçlık kısmının aile fertleri oldukları önemlidir (Minimum %0 – maksimum %100).

Ailenin sahiplik derecesi: Şirketin sermayesinin yüzde kaçlık miktarının aile fertlerine ait olduğu ele alınmaktadır (Minimum %0 – maksimum %100).

Görüldüğü üzere, her iki unsurunda değerleri sıfır ile yüz arasında olan bir yüzdelik dilimi içerisinde hesaplanmakta ve sözü edilen değerlerin toplamı ile endeks değeri hesaplanmaktadır.

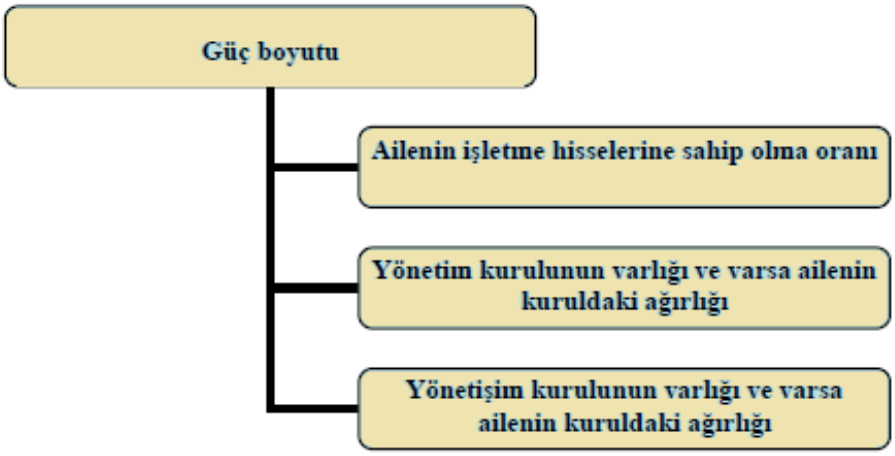
3.5.2. Aile Güç, Deneyim, Kültür Ölçeği (A – GDK)

Aile etkisinin niteliksel bir kavramdan çıkıp daha niceliksel bir oluşum haline dönüşmesi için geliştirilen güncel bir yaklaşımdır. Aile güç, deneyim, kültür ölçeği

(F – PEC), Astrachan ve arkadaşlarının (2002) ortaya koyduğu ve boyutsal olarak incelenebilecek bir yaklaşımdır.

Bu ölçekte incelenecek ilk ana boyut, güç kavramıdır. Bu kavram aile işletmelerinde aile üyelerinin şirket üzerinde yönetim, sahiplik ve yönetişim konularındaki ağırlığını göstermektedir (Astrachan et al., 2002). Bu tanımdan yola çıkılacak olursa, aile işletmesini etkileyebilecek faktörler arasında güç kavramının yeri, ailenin yönetim, sahiplik ve yönetişim konularındaki sahip oldukları pay ile ölçülebilmektedir. Güç boyutu, ailenin mevcut şartlarda alması gereken herhangi bir karar üzerinde üyelerin niteliğini ve söz sahibi olma yetisini göstermektedir.

Güç boyutu ve bu boyutun değişkenleri şu şekilde gösterilmektedir:



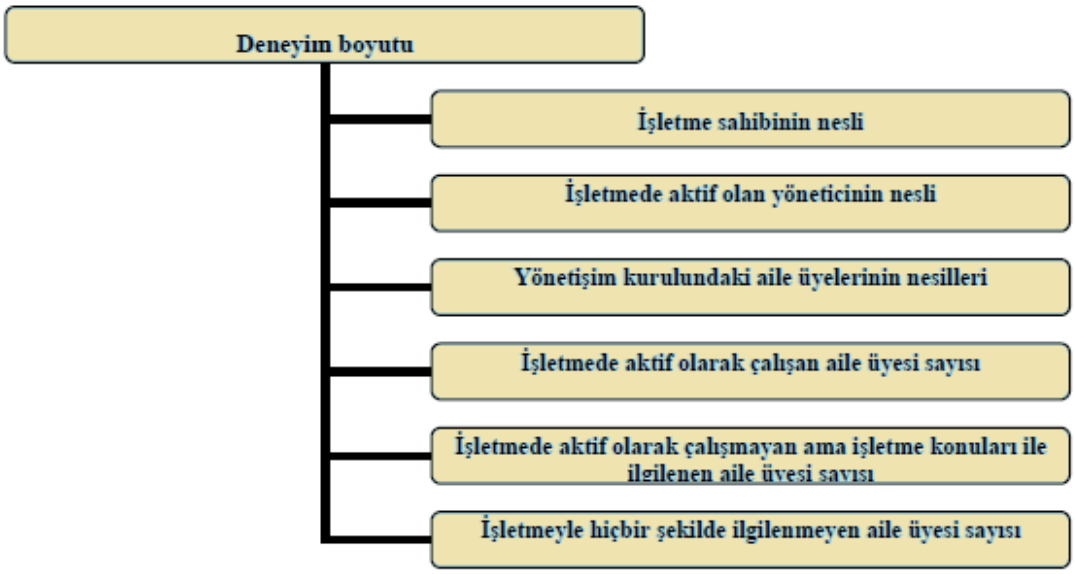
Şekil 3.8. A – GDK Ölçeğinin "Güç" Boyutu ve Değişkenleri. ***Kaynak:*** (Ayrancı, 2009).

Deneyim boyutu, aile işletmesi içerisinde yönetim ve sahiplik olgusunun hangi kuşağın elinde bulunduğu ve bu ortamda ne kadar aile ferdinin şirket bünyesinde yer aldığını göstermektedir. Deneyim boyutu, güç ile kültür boyutu arasında köprü oluşturmaktadır.

Güç ve kültür boyutlarını arasında köprü görevi yapan deneyim boyutu, bu boyutları geleceğe taşımaktadır. Kültür boyutu içerisindeki değer yargılarının benzerliği ile güç boyutu içerisindeki yönetim anlayışı ve ailenin işletmesine bağlılığı, deneyim boyutu sayesinde kuşaktan kuşağa güncellenerek işletme bünyesinde varlığını sürdürebilmektedir (Ayrancı ve Semercioz, 2010).

Aile işletmelerinde yönetime gelen her kuşak bir önceki kuşağın oluşturduğu sistemi öğrenerek gelmekte ve şirket için değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışarak daha iyi sonuçlar elde etmeyi amaçlamaktadır (Chua et al., 1999). Bu düşünce ışığında, her kuşakla beraber aile işletmesinin hata yapma payı azalmakta ve şirket yönetimine gelmiş nesil sayısı arttıkça başarıda artmaktadır.

Deneyim boyutu ve bu boyutun değişkenleri şu şekilde gösterilmektedir:



Şekil 3.9. A – GDK Ölçeğinin "Deneyim" Boyutu ve Değişkenleri. ***Kaynak:*** (Ayrancı, 2009).

Kültür boyutu, aile - şirket değer yargıları ilişkisini ve uyum, bağlılık, gurur gibi manevi özellikteki kavramları konu almaktadır (Astrachan et al., 2002; Ayrancı, 2009). Bu manevi özellikler ile ilgili olarak aile içerisinde bir uyum ve senkronize yakalanabilir. Aile arasında karşılıklı etkileşimle beraber bir değer yargı oluşabilmekte ve bunun sonucu olarak bu kültür ve değer yargı şirkete taşınabilmektedir. İşte bu süreç aile şirketlerindeki kültür oluşumunun bir başlangıcıdır.

Kültür boyutu ve bu boyutun değişkenleri şu şekilde gösterilmektedir:

Şekil 3.10. A – GDK Ölçeğinin "Kültür" Boyutu ve Değişkenleri. ***Kaynak:*** (Ayrancı, 2009).

3.6. AİLE İŞLETMELERİ YÖNETİMİNDE KARAR ALMA BOYUTU

3.6.1. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Süreçlerinde Karar Alma Yönetimi

Örgütlerde birey yönlü değil belli kuralları olan sistemin olması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir organizasyondaki oluşumuna ilişkin bazı göstergeleri bulunmaktadır. Aile şirketlerinde karar alma mekanizmasının başarılı bir

şekilde işleyebilmesi için kurumsallaşma kavramının oluşması veya kurumsallaşma sürecine geçilmesi gerekmektedir. Aile şirketlerinde kurumsallaşma göstergeleri mevcut olduğunda karar alma yönetimi şu şekilde etkilenmektedir:

*"**Aile Anayasası:** Aile bireyleri arasında ciddi sorunlara yol açabilecek ve aile şirketlerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların, ilgili tüm aile bireyleriyle bir araya gelinerek tartışılması ve temel ilkelerin belirlenmesiyle oluşan yazılı metin şeklinde tanımlanan aile anayasasıyla, hem aile üyelerinin temel aile değerleri hem de hissedarlık, emeklilik, varis belirleme, evlilik, boşanma, ölüm, miras gibi konuların genel ilkeleri belirlenmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011)."*

Aile anayasası, aile şirketlerine çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar şu şekilde sıralanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004b)

- Aile üyelerine yön vermekte, rehber görevini üstlenmektedir.
- Aile içi iletişimi kuvvetlendirmektedir.
- Temel aile değerlerinin kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlamaktadır.
- İşbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmektedir.
- Tarafsız olmakta, güven oluşturmakta ve adalet duygusu yaratmaktadır.
- Üst kademe yöneticilerin, işletme olanaklarından sadece kendi çıkarları adına yararlanmalarını engellemektedir.
- Ailenin önceliklerini netleştirmektedir.
- Çalışan tatmini için uygun ortam yaratmaktadır.

Bu bilgiler göz önüne alındığında, aile şirketlerinde aile anayasasının oluşturulması kurumsallaşmanın göstergelerinden biriyken aynı zamanda işletmelerin karar alma boyutlarını da etkileyebilen bir faktör olmaktadır. Atılan her adım, karşılaşılacak sorunlara hazırlıklı olabilmek için koyulan her kural, karar alma disiplinini olumlu yönde etkilemektedir.

Aile konseyi ve yönetim kurulu: Yönetim kurulu, örgüt içerisinde alınan her türlü kararlar adına en üst düzey seviyede sorumlu olan bir yapı olmaktadır. Aile konseyi ise aile üyeleri arasında aile bireylerinin birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemekte ve bu ilişkilerin örgüte olan etkisini inceleyip doğru olanı göstermektedir. Bu duruma

göre aile işletmesinde, yönetim kurulu organizasyonla ilgili iken, aile konseyi aile ilişkilerini yönlendirmektedir.

Aile konseyi, aile ilişkileriyle ilgileniyor diye yönetim kurulu sadece profesyonellerden oluşacak gibi bir durum söz konusu değildir. Burada ki temel nokta aile işletmesi içerisinde, örgüt ve aile ilişkisi konularının birbirlerine karışmaması, yönetim kurulunda bulunan üst düzey aile bireylerinin işletme adına en yararlı sonucu doğuracak kararların alınmasını sağlamasıdır. Bu iki yapının ayırt edici temel özellikleri tablo 3.2. de gösterilmektedir:

Tablo 3.2. Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri

	Amaç	Kapsam	Katılımcılar
Aile Konseyi	• Aile iletişimini ve ilişkisini geliştirmek • Ailenin işletme olanaklarından yararlanma koşullarını belirlemek	• Aile konuları • Ailenin işletme ile ilişkisi	• Aile üyeleri • Danışmanlar
Yönetim Kurulu	• Vizyon ve stratejik nitelikteki amaçları belirlemek • İşletmenin vizyona ulaşmasını sağlayacak stratejiler geliştirmek		• Hissedarlar • Üst kademe yöneticiler • Danışmanlar • Aileden olmayan ve kurumda çalışmayan uzmanlar

Kaynak: (Karpuzoğlu, 2004b; Yolaç ve Doğan, 2011)

"Aile konseyinin görev ve sorumlulukları arasında aşağıdaki konular yer almaktadır (Erdoğmuş, 2007; Yolaç ve Doğan, 2011):

- *Aile anayasasının geliştirilmesine rehberlik etmek.*
- *Aile anayasasını uygulamaya koymak.*
- *Aile değerlerini gelecek kuşaklara aktarmak.*
- *Fikirlerin paylaşımı için bir aile forumunu önermek.*
- *Ailenin kararlılığını ve katılımını teşvik etmek.*
- *Ailenin hissedarlık eğitim programlarına katılımını desteklemek.*
- *Gelecek kuşak için aile liderleri geliştirmek.*
- *Aile ve şirket arasındaki ilişkileri izlemek.*

Yönetim kurulunun temel görevleri ve sorumlulukları şu şekilde sıralanmaktadır (Erdoğmuş, 2007; Yolaç ve Doğan, 2011):

- *İşletme felsefesini ve stratejilerini oluşturmak ve uygulamak.*
- *Yatırım kararları vermek.*
- *İşletme faaliyetlerini denetlemek.*
- *Kritik görevler için insan kaynağı bulmak ve atamak.*

- *Etkin bir organizasyon yapısı oluşturmak ve devamını sağlamak."*

Aile konseyi ve yönetim kurulunun bir uyum içinde hareket etmesi, işletme adına bir sürekliliğin başlangıcı olarak sayılabilmektedir. Alınan kararlarda aile konseyi ile yönetim kurulu arasında herhangi bir çatışma yaşanmaması, planlı, analiz ve güven gücü yüksek kararlar almada önemli bir boyut olmaktadır.

Yetki devri: Örgütsel amaçları başarmak, başkalarını harekete geçirmek veya karar vermek için belirli bir yaptırım gücü "yetki" olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonel yapı, uygun fiziksel araç gereçlerin temin edilmesi, her bölüme uzman personellerin tayin edilmesi ve gerekli örgütsel biçimlerin belirlenmesi ile oluşturulmuş sayılmamaktadır. Bütün personelin etkin bir biçimde çalışma koşullarına uyum sağlaması için, organizasyonel yapının en alt biriminden en üst birimine kadar yetki komutasıyla bağlanması de gerekmektedir (Topaloğlu ve Koç, 2007).

Yetki devri, bir yönetici liderin karar alma yetkisini ki bu yetki mensubu olduğu örgütün herhangi bir alanında olabilmektedir, belirli koşullar çerçevesinde astına devretmesi durumuna denmektedir. Fakat yönetici gerekli gördüğü durumlarda bu hakkı tekrar geri alabilme inisiyatifine sahip olmaktadır. Yetki devrinde, yönetici daha iyi bir sonuç elde etme adına veya bazı şartlardan dolayı gerekli gördüğü için kendi sahip oldu hakları geçici bir durum olmak üzere astına devredebilmektedir. Çünkü yönetici, bu tarz idari işlerin sonucunda da hala sorumlu olan bireydir (Keenan, 1996).

Organizasyonlar, sektör içerisinde yapılan planlamalar ve oluşturulan faaliyetler için yetki organını profesyonellere teslim etmektedirler. Aile şirketlerinde de bu durum geçerli olmalıdır. Aile bireyleri aynı diğer işletmeler gibi yapılması istenen görev ve sorumlulukları, o işin uzmanı olan bireylere bırakmalıdırlar. İstenilen konuda eğitim almış ve deneyimleriyle uzmanlaşmış bireylere yetki devri yapılmalıdır.

Çatışma yönetimi: "*Bir aile şirketinin başarısı ve sürekliliğinde güçlü değerler ve bağlar, çok önemli bir kaynaktır. Ancak, bu güçlü bağın önündeki en büyük engeli çatışmalar oluşturmaktadır (Alayoğlu, 2003).*"

Aile şirketlerinin dezavantajlarında da anlatıldığı üzere, aile şirketi içerisinde çatışma mekanizmasını çalıştıracak bir potansiyele sahip olmaktadır. Aile işletmeleri için bu konuda ki en önemli husus, şirket ile ailenin kesişim noktasında yürütülen yönetimin başarılı bir şekilde hareket etmesidir. Çünkü bu kesişim noktasında yapılan başarılı yönetim, aile şirketleri içerisinde çatışma yaşanmasını minimum seviyeye indirgeyecektir.

Aile şirketlerindeki çatışmalar şu başlıklar altında sıralanabilmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011):

- Görev çatışmaları: İş yaşamına ait olan sorumluluklar ile aile yaşamına ait olan sorumlulukları kompleks bir şekilde belirleme ve oluşturma, yatırımları yönlendirme ve işi büyütme durumlarında ortaya çıkmaktadır.

- Süreç çatışmaları: Yetki ve sorumlulukların sınırı, istihdam alanları, kuşaklar arası bilgi akışının gelenekçi yönetime bağlı kalarak sadece babadan alınan işletme kültürüyle hareket edilmesi ve finansal faaliyetler ile ilişkili olmaktadır.

- İlişki çatışmaları: Nepotizm, kurucu liderin yönetimde tek sorumlu kişi olmak istemedi, aile çevresinden müdahale girişimleri, aile üyesi olmayan personeller ile ilişkiler, kişilik farklılıkları ve nesiller arası değer gibi durumlardan kaynaklanmaktadır.

Hissedarlar Sözleşmesi: "*Hissedarlar sözleşmesi, mülkiyetin aile içinde kalmasının güvencesidir. Aile şirketleri, mülkiyet standartlarını, hisselerin devri için gereken kriterleri ve devir sonrasındaki sınırlılıkları sözleşmeyle belirlemektedirler (Kırım, 2005).*"

Bütün örgütlerin içinde bulunduğu yönetim kanunları, prensipleri ve kuralları, genel anlamı ile aile şirketleri içinde geçerlilik göstermektedir. Fakat aile şirketleri

kuruluş amacı ve yönetim şekli itibari gibi bazı özellikler nedeniyle idaresi, kendine özgü bir takım farklılıklar bulundurmaktadır (Aydemir, Seymen ve Taşçı, 2004).

"Aile şirketlerine has yönetim ilkeleri; gelenekler, paylaşılan güç, paylaşılan değerler, paylaşılan faaliyetler, yeni fikir ve yöntemlere açık olmak, samimi ilişkiler, karşılıklı saygı, yardım ve destek, özel hayata saygı duymak, kişiler arasındaki sınırları tanımlamak şeklinde özetlenebilmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011)."

Aile şirketinin yönetimini sağlamak için yönetici lidere önemli sorumluluklar düşmektedir. Yönetici birey hem aile içinde hem de örgüt içerisinde güçlü bir konumda olmalıdır. Yönetici bireyin aile içindeki gücü, aile içerisinde belli bir olgunluğa ulaşmak veya aile içinde bulunan olgun kişileri etkileyebilme kapasitesine sahip olmayı temsil etmektedir. Lider kişinin örgüt içerisindeki gücü ise şirketin üst düzey yönetiminde hak sahibi olması, işletme hisseleri arasında yüksek bir yüzdeye sahip olması veya organizasyonun içinde bulunduğu sektörde iyi bir bilgi ve deneyime sahip olmasını göstermektedir. Aile şirketlerinin bu anlamda çok çeşitli yapılar ile yönetildiği görülmektedir. Sermaye sahibi olan ailenin yönetimde büyük oranda söz sahibi olduğu aile şirketleri olduğu gibi, ailenin yönetimi tamamen profesyonellere bıraktığı aile şirketlerine rastlamak da mümkündür.

Aile şirketlerinde yönetiminin, örgüt performansı üzerine etkisi kaçınılmazdır. Fakat aile şirketlerindeki yönetim anlayışı aktif veya pasif olarak ayrılmakta ve bu durumda performans üzerinde doğrudan bir korelasyon göstermektedir. Aile işletmesinde aktif yönetim, örgütün kurucu ve kurucu kuşağından gelen nesil ile yönetilmesini konu edinirken, pasif yönetim, örgütün profesyonel yöneticiler ile yönetilmesini ifade etmektedir. Böyle bir durumda iki farklı görüş ortaya çıkmaktadır. Profesyonel yöneticilerin, aile soyundan gelen yöneticilere nazaran daha verimli bir çizgide gideceği düşünülürken, öte bir yandan aile şirketlerinde profesyonel bir yöneticiye yer vermenin çıkar çatışmasına sebep olabileceği de düşünülmektedir. Bir seçim yapmak gerekirse, üst yöneticiler arasında bir aile üyesi ile olan ilişkilerden doğan yararlar, bu ilişkiler sonucu oluşacak maliyetleri aşarsa bu tür bağların işletme performansını olumlu etkileyebileceği düşünülmektedir (Akıncı, 2011).

3.6.2. Karar Alma Kavramı

Karar alma, örgütlerin devamlılığı adına yapılan işleyişleri konu alan bütün faaliyetlerde, karşılaşılan seçenekler içerisinden doğru ve hızlı biçimde eleme yapılması anlamına gelmektedir. Aile şirketlerinde, örgütün bütün işleyişini etkileyebilme olasılığına sahip kısım aile bireyleri olmaktadır. Bu işleyişlerden bir tanesi de kararların alınması ile ilgili olmaktadır (Harris, et al, 1994). Eğer bir örgütte kurumsallaşma veya kurumsallaşma süreci görülmüyorsa o organizasyondaki yönetim anlayışı plansız ve otokratik bir biçimde gerçekleşmektedir. Ayrıca aile bireylerinin içinde olduğu bir aile işletmesinde karar alma, ailenin etki alanında gerçekleşmektedir. Karar alma mekanizması genel işletme koşulları içerisinde profesyonellerin oluşturduğu yönetim etrafında alınmakta ve bu durum kurumsal kimliği yansıtmaktadır. Bundan dolayı aile işletmelerinde karar alma sistemi, kurumsallaşma açısından önem arz etmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Yönetim boyutunda da bahsedildiği üzere aile şirketlerinin içinde bulunduğu yapı itibariyle aktif bir yönetim mevcut ise aile şirketinin kurumsal bir kimlik taşıması önem arz etmektedir. Çünkü aile şirketi kurumsallaşmadığı sürece alınan kararlar, tepe yönetiminin inisiyatifinde olacak ve bu tek bir kişi sorumluluğu ile ortaya çıkacaktır. Aile örgütünü oluşturun aile üyelerinin de katılımı söz konusu olabilmekte fakat yönetim otokrasi içerisinde hareket edecektir. Bu durum sadece karar alma mekanizmasını etkilemekle kalmayacak, karar aşamasına giden her aşamada plansız bir işleyiş modeli oluşacaktır. Aile şirketlerinde pasif yönetim koşulu sağlandığında genel olarak kurumsallaşmanın adımı atılmış demektir. Yönetimin profesyonellerce ele alınması, yaşanılan süreçleri daha planlı hale getirebilecektir.

Aile şirketleri içerisinde kurumsallaşma sadece pasif yönetim ile olacak bir durum değildir. Bazı durumlarda pasif yönetimi benimseyen aile örgütlerinde de kurumsallaşma görülememektedir. Bu nedenle kurumsallaşma mantığı aile şirketleri içerisinde bir vizyon olmalı ve bu hedef doğrultusunda adımlar atılmalıdır. Aile işletmeleri aktif bir yönetim ile de kurumsallaşma yolunda ilerleyebilmektedir. Böyle bir durumda yönetimin aldığı kararlar, kurul içerisinde demokratik ve faydanın maksimum olacağı şekilde öngörülebilen araştırmalar sonucu ortaya çıkabilmektedir.

3.6.3. Karar Alma Boyutları

Basco ve Rodriguez 2009 yılındaki çalışmalarını, bir tipolojinin aile felsefelerinin (ilkelerinin) her aile şirketinde aynı derecede entegrasyonun ve aynı şekilde uygulanmadığını yansıtması gerektiği varsayımı üzerine dayandırılmışlardır. Aile işletmeleri ile ilgili araştırmalar dört kategoriye odaklanmıştır: strateji, yönetim kurulu, insan kaynakları ve devir. Basco ve Rodrigez, aile işletmelerinin iş ve aile felsefelerini hangi derecede vurguladıklarının bu dört kategori incelendiğinde ortaya çıkacağını düşünmektedirler (Basco and Rodrigez, 2009).

3.6.3.1. Strateji Boyutu

İşletmelerde strateji kavramı önemli bir konu olmakla birlikte birçok sebep ve sonuçlara da yol açmaktadır. Ciddi bir ölçek ve değişken olmasından da önceki konularda bahsetmiştik. Bu başlıkta stratejinin karar alma boyutundaki etkisi incelenmektedir.

Karar alma boyutlarında, aile şirketleri için aile sistemi ve yönetimsel sitemi kapsayan stratejilerin oluşturulması, karar almada aileyi ve yönetimi birbirine entegre etmede önemli parçadır. Böylece aile şirketlerinin gelişmesi için yönetim ve aile bireyleri arasında çatışmanın önüne geçilmiş olunacaktır.

Aile işletmeleri içerisinde olası çatışmaların başında, yönetim boyutu ile aile boyutu yer almaktadır. Aile bireylerinin oluşturduğu yönetim bölümü, nepotizm süreçlerinin etkisi altına girdiği takdirde yönetsel çatlaklar oluşmaya başlamaktadır. Bundan dolayı öncelikli olarak aile işletmelerinin yönetim stratejisi belirlemeleri gerekmektedir. Daha sonra işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda değişken ve uyumlu stratejiler oluşmaya başlamaktadır. Aile bireyleri ve yönetim süreci arasında gelişen bağın olumlu bir şekilde ilerlemesi, oluşturulan stratejilerin işletme açısından pozitif bir etki yaratmasıyla mümkün olmaktadır (Danes et al., 2005)

Aile işletmesinden farklı bir yapıya sahip örgütlerde yönetim, profesyonel çalışanların elinde olduğundan hiyerarşik bir disiplin görülmektedir. Bu disiplin kurumsallaşmış veya kurumsallaşmakta olan aile işletmeleri için de geçerli olmaktadır. Böyle bir disiplinin olduğu işletmelerde yönetim ve aile bireyleri arasında olası herhangi bir çatışmaya rastlanılmamaktadır. Çünkü, aile işletmeleri

için esas olan, karar alma boyutlarında yönetim ve aile organlarının aynı yönde kesişmeleridir. Profesyonelleşme yolunda ilerleyen aile işletmelerinde ise yönetim ve aile bireyleri arasındaki karar boyutu, yapılan önemli stratejik hamleler ile karşılanabilmektedir (Bird et al., 2002).

Planlanan süreçler, koyulan hedefler ve belirlenen amaçlar, alının kararların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar ise geliştirilen stratejiler neticesinde meydana gelmekte ve olumlu ya da olumsuz etkiler barındırmaktadır. Aile işletmesi açısından stratejinin önemi işletmenin varlığı ile doğrudan alakalı olduğu için bu kadar önem arz etmektedir.

3.6.3.2. Yönetim Kurulu Boyutu

Yönetim kurulu, örgüt içerisinde alınan her türlü kararlar adına en üst düzey seviyede sorumlu olan bir yapı olmaktadır. Buradaki en önemli etken, aile şirketlerindeki yönetim kurulunun salt aile bireyleriyle oluşmasından kaynaklanan gelenekçi yapının teokratik karar verme mekanizması oluşturmasıdır. Böyle bir durumda aile, çıkar ilişkisinden önce örgütün vizyonunu ele alması ve işletme çıkarlarını korunması gerekmektedir.

Aile işletmesi içerisinde yönetimin profesyonel bir şekilde idare edilmesi, yönetim kurulunda aile bireylerinin yanı sıra, uzman bireyler ve şirket dışı kişilerinde olması demektir. Buradaki yapılanmada öncelik, yönetim kurulunu oluşturan kişilerin sorumluluklarını adaletli bir şekilde dağılmasıyla başlamakta ve kurulun ne sıklıkla toplanacağı konularının belirlenmesiyle oluşmaktadır.

Doğru yetkinliklere sahip yönetim kurulu üyelerinin rolleri, paydaşların faydasını en üst düzeye çıkarmaya ve şirketin politikalarının ve faaliyetlerinin paylaşılan vizyon, misyon, amaç ve hedefler yönünde sonuçlandırılmasına imkan sağlamaktadır (Alayoğlu, 2003).

Yönetim kurulunun temel görevleri ve sorumlulukları şunlardır (Erdoğmuş, 2007):

- İşletme felsefesini ve stratejilerini oluşturmak ve uygulamak.
- Yatırım kararları vermek.
- İşletme faaliyetlerini denetlemek.

- Kritik görevler için insan kaynağı bulmak ve atamak.
- Etkin bir organizasyon yapısı oluşturmak ve devamını sağlamak.

Görüldüğü üzere yönetim kurulunun görevleri arasında işletmenin devamlılığı ve büyümesi en önemli konuların başında gelmektedir. Aile işletmesinin devamlılığı adına oluşturulacak olan sağlıklı yönetim kurulu daha sonraki nesillere bırakılacak devamlı bir aile işletmesinin mimarı olacaktır. Bundan dolayı iyi bir yönetim kurulunun temeli içerisinde sadece aile bireylerinin oluşturduğu topluluk değil, işi bilen uzman kişilerce oluşmuş profesyonel ekibinde yer alması gerekmektedir.

3.6.3.3. İnsan Kaynakları Boyutu

Aile şirketlerinde görülen en sıkıntılı durumun geleneksel yönetim modeli olduğunu söylemiştik. Böyle bir durum karşısında aile şirketlerinin kurumun işleyişi açısından insan kaynakları yönetiminin olumlu yönü olduğu kadar olumsuz durumları da yansıtması söz konusudur.

Aile şirketleri içerisinde karşılaşılan sorunlar, insan kaynakları yönetimini doğrudan etkilemektedir, çünkü insan kaynakları yönetimi bir örgütün başarısı ve sürekliliği için gelişen ve devamlı kapasitelerini artırma yolu arayan bir organdır. Böyle bir yapı içerisinde aile işletmelerine konu olan geleneksel model eklendiğinde, insan kaynakları yönetimi amacından sapmaktadır. Aile şirketlerinde aktif yönetimde bulunan tepedeki yönetsel gücün yetki devrinin insan kaynaklarına gösterilmemesi, hiyerarşik yapının desteklenmesi, aile bireyleri arasındaki çatışma oldukça insan kaynakları yönetimi temel olan düşüncelerini harekete geçirememektedir.

Aile işletmeleri pazardaki fırsatları yakalama ve daha hızlı karar alabilme konularında aktif bir rol oynamaktadırlar, çünkü kurumsal aile işletmeleri insan kaynaklarının gelişimlerine katkıda bulunmakta ve istihdam imkanı sağlamaktadır (Köse, 2010).

Aile işletmelerinde en çok sorun yaşanan yönetim alanlardan başında insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları gelmektedir. Bunun temel nedeni, kurucu iradenin yönetsel gücü ve yaptırım yetkisini elinde tutma ve paylaşmama eğilimidir. Bu alanda yapılan çalışmaların hemen hepsinde şu tespite rastlamak mümkündür: Genelde aile işletmelerinin tepe yönetimindeki kişiler, işlerin astlar tarafından yapılmasını, hatta inisiyatif kullanmalarını isterler; ancak bu işlerin etkin şekilde

yerine getirilmesi için gerekli yetki ve ünvan vermekten kaçınırlar, çünkü profesyonel çalışanlara güvenmezler; hatta kontrol dışına çıkabileceklerine inandıklarından onları şirket için tehlikeli bulurlar. Bu nedenle de statüleri ne olursa olsun tüm çalışanlarını kendilerine bağlama eğilimi taşırlar (Fındıkçı, 2005). Böyle bir durum karşısında aile işletmelerinin takındıkları tavır piyasadaki insan kaynakları çalışmalarıyla örtüşmemektedir.

Kurumsal işletmelerde insan kaynakları yönetimi gerek kişisel envanter testleriyle gerekse işe uygunluk gösteren profili belirlemede yetkili merci olarak görülmektedir. Aile işletmelerinde kurumsallık mertebesine ulaşılmadığı taktirde insan kaynaklarının vasıflı istihdam düzeyi ve kalifiye eleman bulma çabası yerini ucuz iş gücü ve bunun sonucu olarak işinde uzmanlaşmamış bireylerin çalıştığı bir örgüt ortamına bırakmaktadır.

3.6.3.4. Devir (Vekalet) Boyutu

Devretme değişimi getireceğinden, örgüt içinde geçerli olan normları ve beklentileri alt üst etme olasılığı yüksektir. Devretme örgütün yapısında gerginliğe yol açabilen bir süreçtir, ancak çok özel durumlarda şirketin sürekliliğini önleyecek kadar şiddetlidir. (Gersick et al., 1999). Bu durum aile işletmeleri için de geçerli olmaktadır. Böyle bir süreçten olumsuz bir şekilde etkilenmemek için aile bireylerinin üzerine düşen görevler bulunmaktadır. Aile bireylerinde kurucu üyenin liderlik görevinden çekilip bir sonraki kuşağa işini devretmesi sadece lider seçmesiyle olmamaktadır.

Devretme, bir sonraki nesilden yönetici belirlemenin yanı sıra şirketin yeni bir vizyon oluşturmasını da kapsamaktadır. Devretme sürecinde üç bileşen bulunmaktadır (Dascher et al., 1999).

1. Kurucunun işletmeyi devretme isteği göstermesi.
2. Kurucunun bu isteği gerçekleştirebilecek yeterliliği bir sonraki nesilde görebilmesi.
3. Bir sonraki nesilin bu sorumluluğu kabul edecek arzu içinde olması.

Gelecek kuşağa devir yapılmadan önce aile şirketinin hangi sektöre ürün ve hizmet verdiği, iş dünyasında nasıl bir konumda olduğu gibi konularda bilgi

edinilmesi gerekmektedir. Varis birey, bulunduğu sektör hakkında uzmanlaşmalı, kendini ispatlamalı ve yönetimin başına geçmeden pişmelidir. Önceki kuşaktan aldığı işletmeyi değişen çevre koşullarına adapte edecek yeteneklere sahip olmalıdır. Bunlar olurken de devri yapacak önceki kuşak gözlemlemeli, karar boyutlarında sonraki kuşağı işin içine sokmalıdır. Çatışma durumlarını ortadan kaldıracak bu gibi önlemlerle atılan kararlar aile şirketinin sürekliliği adına atılan sağlam temeller olacaktır.

Görüldüğü üzere devir (veraset) boyutu hem aile işletmesini kuran liderin belli bir seviyeden sonra haklarını devretme kararını almasıyla hem de devrin yapılacak nesil üzerinde ki istek ve yeterliliğin önem bir olgunluk seviyesi taşımasıyla ilgilisi bulunmaktadır. Varis kişinin bu yetki ve sorumlulukları karşılayabilecek yeterlilik kapasitesi göstermesi, kurucu liderin ise belli bir dönemden sonra devretme olgunluğuna erişip varis kişi iyi yetiştirmesi ve iyi gözlemlemesi sonucu devir boyutu işleyiş kazanmaktadır. Ayrıca devrin gerçek anlamıyla planlara uygun ve nesiller arasında çatışmasız bir süreç izlemesi, aile işletmesinde ki kurumsallaşma sürecinin önemli bir seviyeye ulaştığının bir göstergesidir.

3.7. AİLE İŞLETMELERİNDE PERFORMANS KAVRAMI

Aile şirketlerinde önemli bir faktör olan performans kavramı, hem aile performansı hem de mali performans olarak etkisini gösterebilmektedir. Bu etkiyi daha iyi kavrayabilmek adına aile şirketlerindeki performans kavramı firma ve finansal performans olmak üzere iki ayrı başlıkta incelenmektedir.

Literatürde performans kavramıyla ilgili olarak pek çok tanım ve çalışma yapılmıştır. Performans verilerinin niceliksel ve niteliksel değerleri, yapılacak incelemelerin analizinin amaç ve seviyesine göre farklılık göstermektedir.

Öncelikle “performans” kavramının tanımından yola çıkılacak olunursa, performans, niteliksel veya niceliksel bir şekilde planlanmış ve hedeflenmiş bir durum sonucu elde edilen veriyi belirleyen bir kavramdır (Akal, 1998). Başka bir tanımla açıklanacak olunursa performans; bireyler, gruplar veya girişimler sonucu yapılan işlerin, amaçlanan hedefler doğrultusunda hangi konumda olduğunun nitel ve nicel olarak anlatımıdır (Baş ve Artar, 1991). Bu tanımlardan yola çıkılacak olunursa performans, istenilen sonuca ulaşmak için sarf edilen çaba olarak görülmektedir.

Aile ve diğer işletmelerde performans kavramının önemi yapılan işin boyutunu gösterebilme açısından değerli görülmektedir. Aile şirketlerinde görülen firma ve finansal performans değişkenleri diğer işletmelere nazaran farklılıklar taşımakta ve firma ile finansal performansı etkileyebilecek çeşitli faktörler bulunmaktadır.

3.7.1. İşletme Performansı

Performans Sistemi'nin amacı, bir taraftan hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, objektif, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle ele alınabilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturularak kişisel gelişimin desteklenmesi iken diğer bir açıdan kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanması olmaktadır. İş sürecinin tekrar oluşturulma aşaması, esas olarak mal ve hizmetlerin üretimindeki süreçlerin yeniden tasarlanmasına yönelik faaliyetlerden oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle, işlerin yapılma tarzı ve işlerin birleştirilerek süreçlerin oluşturulması konuları iş süreçlerinin yeniden tasarlanması kapsamında ele alınmaktadır (Seymen, 2000; Altındağ, 2011).

Günümüzde bu sistemler, geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçüm sistemleri olarak tanımlanmaya başlamıştır. Şirketlerde sürdürülebilir gelişimin önüne geçilmesi, şirket hedeflerinden sapmalar ve kısa vadeli sonuçlar üzerine odaklanma eğilimi, sadece niceliksel görülen performans ölçütlerine (makine, iş gücü, vb.) verilen önemle görülmektedir (Toni ve Tonchia, 2001).

İşletme performansı değerlendirilirken yeni performans ölçüm temelleri geliştirilmeye başlanmıştır. Geleneksel performans ölçüm sistemlerinde görülen bir takım kısıtlamalar işletmeleri başka yöntemlere doğru hareket ettirmeye başlamıştır. Bu performans ölçüm temelleri, işletmenin içinde bulunduğu çevre koşulları veya yönetim tabakasında bulunan mozaik yapıları da incelemekte, içsel ve dışsal başarıyı beraber ele almakta ve gelecekte ulaşılmak istenen performans tahminlerini yapan ölçekler arasında denge sağlamaktadır. Çünkü, söz konusu olan performans ölçüm temellerinin amacı dengeyi yakalayabilmek ve geniş bir perspektifte finansal olmayan performans bilgilere de ulaşmaya çalışmaktadır (Altındağ, 2011).

Tablo 3.3: İşletmelerde Geleneksel Performans Ölçümü ile Geleneksel Olmayan Performans Ölçümünün Karşılaştırılması

Geleneksel Firma Performans Ölçümü	Geleneksel Olmayan Firma Performans Ölçümü
Finansal ölçütler esastır.	Finansal olmayan ölçütler esastır.
Geçmiş tarihli geleneksel muhasebe sistemine dayanmaktadır.	İşletme stratejisine dayanmaktadır.
Geçmiş göstergeler (haftalık veya aylık) analize tabi tutulur.	Anlık göstergeler (saatlik, günlük) esas alınır.
Çalışanların gelişimi engellenmektedir.	Çalışanların iş tatminini olumlu etkilemektedir.
Atölye düzeyi ihmal edilmiştir.	Genellikle atölye düzeyinde kullanılmaktadır.
Sabit bir biçimi vardır, zaman içinde değişim göstermez.	Esnek düzenlemeler yapılabilir, zaman içinde değişim gösterebilir.
Temelde performansın izlenmesi amacını kapsar.	Performansın geliştirilmesini kapsar.
Toplam Kalite Yönetimi, Yeniden Yapılanma gibi yaklaşımlara uygulanamaz.	Toplam Kalite Yönetimi, Yeniden Yapılanma gibi yaklaşımlara uygundur.
Sürekli gelişmeyi engeller.	Sürekli gelişimi destekler
Bölümler arasında farklılık göstermez .	Bölümler arasında farklılıklar gösterebilir.

Kaynak: (Altındağ, 2011, s.69)

Venkatraman ve Ramanujam (1986), iki boyutlu bir firma performansı ölçümü sınıflaması önermektedir. Bir yandan ölçüm kriterlerini finansal (niceliksel) ve operasyonel (niteliksel) belirleyiciler diye ayırırken; diğer bir yandan bilginin kaynağına göre birincil ve ikincil kaynak ölçekleri diye kategorize etmektedirler. Finansal (niceliksel) ölçekler, kar ve satışlar gibi muhasebe ve ekonomi

performansıyla ilgiliyken; operasyonel (niteliksel) ölçekler finansal performansa yol açabilecek müşteri memnuniyeti, kalite, çalışan bağlılığı, pazar payı, yeni ürün geliştirme gibi operasyonel başarı faktörleriyle ilgilidir (Venkatraman and Ramanujam, 1986; Özşahin, 2011 s.70). Diğer bir sınıflama ise, verilerin kanaat ve görüşlere dayanıp dayanmadığına göre taraflı ve tarafsız ölçümler şeklinde yapılmaktadır. Tarafsız ölçümler, direkt olarak firmadan ya da ikincil kaynaklardan elde edilen finansal göstergelerle ilgiliyken; taraflı (sübjektif) ölçümler çalışan, yönetici ya da müşterilerin, finansal ya da operasyonel göstergeler hakkındaki görüş ve kanaatlerine dayanmaktadır (Gonzalez-Benito and Gonzalez-Benito, 2005).

Aile işletmelerinin belirlemesi gereken temel özelliklerin başında, işletmenin hissedar veya yönetici kontrollü bir yapıyı tercih etmesinin keşfidir. Anahtar performans göstergeleri ölçülebilen ve ölçülemeyen finansal unsurlar üzerine kurulu olmakta ve işletme performansını değerlendirmek için şirketin üst düzey yöneticileri tarafından yorumlanmaktadır. Aynı zamanda bu göstergeler aile şirketinin stratejik hedefleri üzerine kurulu olmaktadır. Göstergeler şirketten şirkete değişiklik gösterebilir; genelde şirket hissedarları tarafından belirlenmektedir. Bir işletme süreci olarak firma performansının doğru ve hatasız ölçümü, başarılı bir şirket olma yolunda önemli bir etkendir. Organizasyonel firma performansının ölçülmesinde hem finansal hem de finansal olmayan ölçütler kullanmak işletme performansının belirlenmesinde kullanılan teknikler arasında yer almaktadır. Büyüme, nakit akışı, özkaynak karlılığı, gelir ve aktif karlılık gibi ölçütler, finansal performans ölçütleri arasında yer almaktadır. müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, satışlardaki büyüme, paydaşların pazar payı, yetenekli çalışanları elde tutma, marka değeri, değişim yönetimi, süreç yenilikleri, bilgi edinim ve kullanımı gibi ölçütler ise finansal olmayan performans ölçütlerini temsil etmektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010).

3.7.2. Finansal (Mali) Performans

Finansal performans kavramı, bir işletmenin uyguladığı politikalar, yaptığı faaliyetler, sahip olduğu mevcut kaynaklar sonucu elde ettiği nakit girdisi miktarı, yönettiği firmanın büyüyebilme kapasitesi ve karlılık durumunu göstermektedir. Bu kavram içinde mali ve büyüme performansı göstergeleri yer alır.

Organizasyon, belli bir dönemde oluşturduğu hedeflerle ve bu hedeflere uygun somut planları sonucu yeni kaynaklar yaratabilmektedir. İşte bu yeni kaynakların oluşabilme durumu işletmenin finansal performansını gösteren başka bir etkendir.

Finansal performans kavramının ölçümü için işletmeler adına genel prosedürler uygulanmaktadır. Fakat söz konusu işletme, aile şirketi olduğu zaman finansal performansın boyutu ve analizi farklılıklar göstermektedir.

Literatürde aile işletmelerinde finansal performans kavramı için ele alınan araştırmalar genele indirgenecek olursa şu sonuçlara varılabilmektedir (Ayrancı, 2009):

- Finansal kayıtların tam anlamıyla eksiksiz tutulması açısından aile şirketleri içerisinde bir takım sorunlar olabilmektedir. Bu sorunlar ise işletmenin hangi noktada olduğu, nelere ihtiyacı olduğu veya genel durumu hakkında geçerli bir şekilde analiz yapmaya yetecek kadar verinin toplanmasını sıkıntılı bir duruma sokabilmektedir.

- Finansal veriler eksiksiz bir şekilde tutulsa dahi aile şirketlerinin yönetici veya sahipleri rekabet koşullarını göz önüne alarak verileri paylaşmama olasılıklarına sık rastlanmaktadır.

- Aile şirketlerinde farklı şekilde maaş seviyeleri, ödüllendirme sistemleri veya prim anlayışı olabilmektedir. Diğer işletme türlerinden farklı sistem veya anlayışların varlığı söz konusu olsa bile, aile şirketlerinde karlılık, maliyet gibi kavramlar oldukça farklı olabilmektedir.

- Organizasyonların ürün ve hizmet verme adına içinde bulundukları sektör, şirketlerin finansal performansları üzerinde etki yaratabilmektedir. Fakat söz konusu etki, farklı sektörlerdeki şirketler üzerinde olabildiğince değişik sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Böyle bir durumda incelenen analizlerin ve yapılan araştırmaların sadece bir sektördeki aile şirketlerini ele alması daha olumlu görülmektedir.

- İşletmelerin hisse senetlerinin borsada işlem görebilmesi için finansal verilerini raporlamaları adına uymak zorunda oldukları bazı standartlar bulunmaktadır. Aile şirketlerini oluşturan önemli bir bölümün borsaya kote olmaması söz konusu olmaktadır. Böyle bir durum karşısında şirketlerin finansal verilerine ulaşabilmek güç bir hal olacağı gibi finansal verilere ulaşabilme durumu söz konusu olsa bile verilerin aynı standartlara göre oluşturulduğunu kestirebilmek zor bir durum olmaktadır.

- Finansal performans kriterleri, veriler veya sektörel farklılıklar bakımından hiçbir sorun ile karşılaşmasa da birçok unsurdan ele alınabilmektedir. Finansal performansı etkileyebilecek ne tarz konuların seçileceği ve seçilen konuların ne şekilde ölçülebileceği, şirketlerin finansal performansları adına bilgi edinmek için farklı sonuçları ortaya koyabilmektedir.

- Aile şirketleri farklı amaç ve hedeflere sahip olabilmektedirler. Farklı amaç ve hedefler ise şirketlerin finansal boyut olarak çeşitli anlayışlarla hareket etmeleri sonucunu doğurabilmektedir. Bu tarz bir durumda farklı amaç ve hedefleri olan şirketler için aynı finansal performans kriterlerini uygulamak oldukça değişken sonuçları ortaya çıkarabilmektedir. Örneğin bir aile şirketinin amacı büyüme iken diğer bir aile şirketi mevcut içinde bulunduğu durumu korumaya çalışabilir. Böyle bir durumda "satış gelirlerinin artışı" kriteri ele alındığı zaman büyüme amacına sahip olan aile şirketi diğer aile şirketinden daha üstün bir durumda gözükebilir. Dolayısıyla mevcut içinde bulunduğu durumu korumaya çalışan şirket, gelirlerin artışı konusunda daha başarısız olarak algılanacaktır. Fakat söz konusu şirket, mevcut durumunu korumaya çalıştığından dolayı gelirlerini artırma üzerinde değil, belki de pazar payını koruma üzerinde yoğunlaşabilir. Bu durumda pazar payı ile ilgili bir kriter kullanılırsa payını korumaya çalışan şirket diğer büyüme amacı taşıyan şirketten daha başarılı görünebilme ihtimaline sahip olacaktır.

- Farklı amaç ve hedeflere sahip olan aile şirketleri için aynı finansal kriterleri kullanmak yerine işletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirme dereceleri (etkinlik seviyeleri) ölçülebilmekte ve "başarı" etkinlik seviyelerine göre incelenebilmektedir. Fakat yine de veri toplama bakımından sorunlar çıkabilmektedir. Çünkü şirket sahipleri veya yöneticileri şirketlerinin amaç ve hedeflerini anlatmak istemeyebilmektedirler.

- Finansal veriler tam ve düzgün bir şekilde ulaşılacak konumda olsalar dahi, verilerin toplanması ve değerlendirilmesi oldukça uzun zaman alabilmektedir. Verilerin toplanması veya değerlendirilmesi sırasında şirketlerin finansal durumlarında önemli bir değişiklik görülebilme olasılığı oluşmakta ve bu durumda eldeki verilerin güncelliğini yitirme olasılığı da artmaktadır.

Bu bilgiler ışığında, aile şirketlerinin finansal performansının ölçümünde tatmin sıkıntısı ile karşılaşılmaktadır. Yapılan incelemeler sonucu firma ve finansal performansı etkileyen birçok değişken olduğu görülmektedir. Bundan dolayı uygulama kısmında aile işletmesinin performansı incelendiğinde, firma performansı değişkeni olarak aile performansı, finansal performans değişkeni olarak ise mali ve büyüme performansı ele alınmıştır.

3.7.3. Aile Performansı

Küreselleşen ekonomik zincirin en büyük halkalarından birini oluşturan aile işletmeleri, bulunduğu ekonomik piyasa içerisinde milli gelirin çok önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu durum göz önüne alındığında, aile işletmelerinin hem ülke nazarında hem de kendi iç işleyişleri noktasında dikkatli bir yol haritası izlemesi gerekmektedir.

Yapılan araştırmalarda aile işletmesinin performansı etkileyecek çeşitli faktörlere rastlanılmaktadır ve şu şekilde sıralanabilmektedir (Akıncı, 2011);

- Mülkiyet yoğunluğundan kaynaklanan vekalet maliyetleri

- İşletmelerin içinde bulunduğu yasal ortam ve şeffaflık düzeyleri
- Piramidal yapılar
- Bağımsız üyeler
- İşletmenin aktif ya da pasif olarak yönetimi
- İcra Kurulu Başkanının durumu
- Kurucu aile mülkiyetinin yönetsel fırsatçılığı azaltması
- Kurumsal boşluklar (Niş pazarlar)

Öncelikle en başlarda ortaya atılan teorilerde, aile işletmeleri içerisinde mülkiyet ve kontrolün beraber hareket edeceğinde ötürü vekalet maliyetlerinin diğer işletmelere göre daha düşük olacağı savunulmuştur. Aile işletmeleri içerisinde akrabalık, kan bağı gibi olguların bulunması, bireyler arasındaki profesyonel ilişkiden ziyade duygusal bir ilişkinin daha yoğun yaşandığını göstermektedir. Fakat böyle bir perspektifte vekalet maliyetlerinin daha az bir görünüm sergilemesi beklense de, ciddi iş ilişkisi yerine oluşan duygusal ilişki kendini profesyonellikten uzaklaştıracak ve verimsiz bir süreçten ötürü çok daha farklı maliyetler çıkaracaktır. Böyle bir durum aile işletmesinin performansını negatif etkileyen süreçler içerisinde yer almaktadır (Sorenson, 1999).

Aile işletmelerinin olumsuz yönleri arasında bulunan nepotizm kavramı, örgüt içerisinde çalışacak olan uzman kadro yerine akraba içerisinden alınan aile yakınının işe dahil olmasıyla beraber ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durum ekonomik performansta bir düşüşe sebep olacaktır. Çünkü işi bilmeyen bir aile bireyinin, işletme içerisinde eğitim süresi, işi kavraması ve atılımlarda bulunması çok uzun zamanlar alabilmektedir. Ayrıca yaşanan bu olayların sadece işletmenin ekonomik boyutunu etkilemeyeceği aynı zamanda işletmede çalışan diğer bireyleri de etkilemesi kaçınılmazdır (Sorenson, 2000).

Aile işletmeleri performansının vekalet maliyetleri üzerinde olumlu bir etki yaratabilmesi için örgütün kurumsallaşma yolunda ilerlemesi gerekmektedir. Çünkü örgüt yeri geldiğinde profesyonellerle çalışabilmeli ve işletme çıkarları adına duygusal ilişki baskısından vazgeçebilmelidir.

Aile işletmesi performansının yasal ortama bağlı olarak da etkilendiği görülmektedir. Anderson, Duru ve Reeb (2003a) yaptıkları araştırmada şeffaf olmayı başarabilen kurucu kontrolündeki ya da profesyonel olarak yönetilen aile işletmelerinin diğer işletmelere oranla daha iyi performans gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bunun tersine, şeffaf olmayan aile işletmelerinin diğer işletmelere göre daha kötü performans sergiledikleri ifade edilmektedir (Akıncı, 2011).

Aile işletmeleri performansını etkileyen diğer önemli faktörlerden biri İcra Kurulu Başkanı durumuna bağlı olarak görülen değişimdir. Kuruculardan ya da profesyonellerden olan İcra Kurulu Başkanları, finansal karlılık açısından performansla pozitif yönlü bir ilişki sergilemektedirler. Ancak kurucunun neslinden gelen İcra Kurulu Başkanı'nın piyasa performansı üzerinde herhangi bir etkisine rastlanılmamıştır. Villalonga ve Amit de, kuruculardan ya da profesyonellerden olan başkanların aile işletmelerinin piyasa değerini arttıracağını savunmaktadır. Ayrıca aile işletmesi olmayan işletmelerde sahip-yönetici arasındaki vekalet sorunlarının, İcra Kurulu Başkanının kurucu olduğu aile işletmelerinde yaşanan aile-azınlık hissedar arasındaki vekalet sorunlarından daha fazla olduğu öne sürülmektedir. Öte yandan, aile-azınlık hissedar arasındaki sorunların, aile soyundan gelenlerce yönetilen işletmelerde, aile işletmesi olmayanlardakine nazaran daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Akıncı, 2011).

3.8. ARAŞTIRMA MODELİNDE TANIMLANAN DEĞİŞKENLER İLE İLGİLİ LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Ampirik araştırmalarda finansal performans bağımlı değişken olarak alınmaktadır. Bu durumun temel nedeni, işletmenin amaçları ve yapmış olduğu hedef planlamasının, ekonomik çerçeve içerisinde ne kadar gerçekleştiğini gösterebilme gücüne sahip olmasıdır (Venkatraman ve Ramanujam, 1987). Ayrıca, finansal performans değişkenlerinden birini kullanan araştırmacı, yapmış olduğu analizlerle politikacıların bireysel hedeflerine de katkıda bulunabilmektedir (Kanter ve Brinkerhoff, 1981). Narver ve Slater (1990) birincil ve ikincil verilere dayalı finansal performans kriterleri arasında yapılan çalışmalarda istatistiksel olarak güçlü ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Birden fazla çalışan ve/veya yöneticiden aynı zaman kesiti içinde birincil yollardan performans kriterlerine ait elde edilecek algısal verilerin tutarlı olması veya performans ölçeğinin yüksek ortak varyans paylaşımı

ölçümün güvenilirliğini sağlayacaktır (Motowidlo, 2003). Bunlarla beraber gerek anket gerekse mülakat yöntemleri ile birincil verilerin elde edilmesi zaman ve maliyet açısından da avantajlı olduğu kabul edilmektedir (Bulut, 2009).

Daily ve Dollinger imalat yapan 486 aile işletmesi üzerinde incelemelerde bulunmuştur. Finansal performansı, satışlar ile net kar marjının büyüme oranı, faaliyet karlılığı ve algılanan finansal performans kriterlerine dayandırmışlardır. Performansı etkileyen faktörler ise şirketin sahiplik ile yöneticilik yapısı, işletmenin büyüklüğü, yaşı, strateji anlayışı ve net varlıkların değeri olarak belirlenmiş ve aile şirketlerinin çoğunlukla aile şirketi olmayan örgütlere göre daha üstün performansa sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır (Daily and Dollinger, 1992).

Sahiplik yapısı ile işletme performansını beraberce değerlendiren Lauterbach ve Vaninsky, İsrail'de bulunan işletmeleri gruplandırarak incelemişlerdir. Aile işletmeleri, tek kişi tarafından yönetilen ancak aile işletmesi olmayan işletmeler ve iş grupları tarafından yönetilen işletmeler gibi farklı işletme türleri bulunmaktadır. Aile işletmelerinde ailenin yönetimdeki ağırlığı oranınca işletmenin gidişatında söz sahibi olacağı varsayılmış ve finansal performans göstergesi olarak sadece net kâra bakılmıştır. Ailenin yönetimdeki ağırlığının artmasına paralel olarak işletmenin kârlılığının düştüğü görülmüştür (Lauterbach and Vaninsky, 1999).

Schulze ve arkadaşları, vekalet maliyeti konusunu göz önüne aldıkları araştırmalarında, performansı gelir ve karlılık kriterlerine dayandırmışlardır. Ailenin işletmeyi etkilemesi ise aynı soyadlı aile üyelerinin yönetimdeki ağırlığına göre değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda karışık bulgular dikkat çekmektedir. Aile dışı yöneticilerin performansları ile maddi ödüllendirme arasında pozitif ilişki varken, aile üyesi yöneticilerde benzer bir ilişkiye rastlanamamıştır. Asıl dikkat çeken sonuç ise ailenin yönetimdeki ağırlığı ile işletme performansı arasında belli bir ilişkinin ortaya çıkmamasıdır (Schulze et al., 2001).

Gomez - Mejia ve arkadaşları, vekalet teorisini konu aldıkları araştırmalarında, gazete çıkaran işletmeleri incelemişlerdir. Vekalet ilişkisini ele alırken gazetenin sahibi ve editörünün soyadları karşılaştırılmış ve soy isimler aynı ise ailenin işletmeyi hem yönetim hem de sahiplik bakımından etkileyeceği varsayılmıştır. Performans kavramı, gazete satışlarındaki değişim olarak ifade edilmektedir. Sonuçta sahip ile editörün aynı soy isimli olmaları durumunda vekalet maliyetlerinin azaldığı, işletmenin ömrünün uzadığı ancak aynı soyada sahip olmak

ile gazete satışlarının değişimi arasında anlamlı bir ilişkinin çıkmadığı görülmektedir (Gomez-mejia et al., 2001)

McConaughy ve arkadaşları 219 adet aile işletmesi üzerinde çalışmışlardır. Ailenin işletmeyi yönetici konumundaki aile üyelerinin işletmeye sağladıkları sermaye (sahiplik) bakımından etkilediğinin varsayıldığı araştırmada finansal performans verimlilik, işletme değeri ve sermaye yapısına dayandırılmıştır. Her üç husus bakımından da aile işletmeleri diğer işletmelere göre daha üstün çıkmıştır. Araştırmanın ortaya çıkardığı ilginç bir sonuç şu olmaktadır: Ailenin sahipliği performansı arttırmaktadır ancak "sahiplik" alt konulara bölündüğü zaman performansın tamamen sahiplikle bağlantılı olmadığı görülmektedir. Araştırmacılar sahiplik konusunu, sahiplik oranı ve iş görenlerin denetlenmesi şeklinde iki alt parçaya ayırmışlardır. Sadece sahiplik oranı finansal performans artışının nasıl gerçekleştiğini açıklamakta yetersiz kalmaktadır (McConaughy et al., 2001).

Chrisman ve arkadaşları konuya "milli kültür" öğesini de katmışlardır. Aile etkisi yönetici olan aile üyelerinin sayısı, ailenin sahiplik oranı ve veraseti bekleyen aile üyelerinin oranı verilerinden meydana gelmektedir. Performans ise sadece gelire dayanmaktadır. Aile etkisi ile milli kültürün performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Milli kültür altındaki etnik kültürel farklılıkların işletmenin kuruluşunda önemli bir fark yaratmadığı ancak ailenin çok güçlü bir şekilde işletmenin kuruluşunu ve performansını etkilediği görülmüştür (Chrisman et al., 2002).

Tanewski ve arkadaşları, 2000 adet KOBİ niteliğine sahip işletmeyi, ürün ve üretim süreci yaratıcılığı, işletme yapısı ve verimliliği ile yönetim stratejileri gibi unsurlara dayanarak incelemişlerdir. Ailenin sahiplik oranı ile yöneticinin neslinin dikkate alındığı araştırmada karışık sonuçların ortaya çıktığı görülmüştür. Aile işletmelerinin yaratıcılık performanslarının düşük olduğu ancak genellikle güçlü stratejik oryantasyona sahip oldukları saptanmıştır (Tanewski et al., 2003).

Zahra genel araştırmalara göre nadir bir hususu, aile işletmesinin uluslararası faaliyetlerini konu edinmiştir. Performans, ihracatın satışlardaki payı ile ihracat yapılan ülke sayısına dayanmaktadır. Ailenin performansı dört kriter bakımından etkileyeceği varsayılmıştır: Aile üyesi yöneticilerin oranı, aile üyelerinin nesilleri ve stratejik planlamadaki ağırlığı ile tepe yöneticisinin aile üyesi olması. Aile etkisinin artmasının performansı arttırdığı sonucu ortaya çıkmıştır (Zahra, 2003).

Ailenin işletmeyi sahiplik ve yöneticilik konularına dayanarak etkileyeceğini varsayan Anderson ve Reeb, ailenin işletmenin finansal performansını olumlu etkilediğini öne sürmüşlerdir. 403 adet Amerikan aile işletmesinin konu edildiği araştırmada finansal performans göstergeleri olarak varlıkların geri dönüş oranı ile Tobin'in Q değerini[1] kullanılmıştır. Aile işletmelerinin söz konusu iki performans göstergesi bakımından aile işletmesi olmayan işletmelere göre daha iyi konumda oldukları ortaya çıkmıştır. Araştırmada yönetici olan farklı nesiller de dikkate alınmıştır. Kurucudan sonraki nesillerin yönetici olduğu aile işletmelerinin finansal performanslarının söz konusu nesillerden etkilenmediği bulunmuştur (Anderson and Reed, 2003).

Anderson ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada ailenin sahiplik oranı ile borçlanma arasında belli bir noktaya kadar süren pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ailenin sahiplik oranı %12'ye kadar çıktığında işletmenin borç maliyeti azalmaya devam etmektedir. Ancak sahiplik oranı %12'yi aştığında işletmenin borç maliyetinin azalması durmaktadır. Dolayısıyla ailenin çoğunluk hissedarı olmasının, işletmenin borçlanma performansı üzerinde olumlu bir etki yaratmayabileceği sonucuna varılmaktadır (Anderson et al., 2003).

Lee, ABD'deki en büyük 150 aile işletmesi içerisindeki 63 işletmeyi incelemiştir. Aile etkisi yöneticilik ile sahiplik oranına dayanmaktadır. Performansın üç ana gruba ayrıldığı araştırmada, finansal performans gelirlerin artışı ile net kâra dayalı olarak dikkate alınmıştır. Ailenin sahiplik ve yöneticiliğinin, finansal performans açısından aile işletmelerine bir avantaj sağlamadığı sonucuna varılmıştır (Lee, 2004).

Chrisman ve arkadaşları, 1141 adet işletmeyi incelemişlerdir. Finansal performans göstergesi olarak sadece satışlardaki büyüme oranı ele alınmış ve ailenin etkisi sahiplik oranı, yönetimdeki ağırlık ve varisin kaçıncı nesil olduğuna göre değerlendirilmiştir. Sonuçta aile işletmesi olan ve olmayan işletmeler arasında vekalet maliyetleri göz ardı edildiğinde istatistiksel açıdan önemli bir farklılık bulunamamıştır. Ancak vekalet maliyetleri de dikkate alındığında aile işletmelerinin finansal performansı artmaktadır (Chrisman et al., 2004).

[1] Tobin'in Q Değeri: Varlıkların toplam piyasa değeri / Varlıkları yenileme maliyeti.

Gallo ve arkadaşları, İspanya'daki işletmeleri konu edinmişler ve performansı oran analizleri ile tarihi ve tahmini büyüme oranları gibi hususlara dayandırmışlardır. İşletmenin aile işletmesi olması-olmaması şeklindeki ayırım katılımcılara bırakılmış ve ailenin sahiplik oranı ile tepe yöneticisinin aile üyesi olması, aile etkisinin unsurları olarak göz önüne alınmıştır. Aile işletmesi olmayan işletmelerin büyüme oranı ve kar marjı bakımlarından çok daha üstün oldukları bulunmuştur. Diğer bir önemli bulgu ise aile işletmelerinde kurucunun etkisinin çok güçlü olduğu ve kurucunun etkisinin varis vasıtasıyla devam ettiğidir (Gallo et al., 2004).

Barontini ve Caprio, 11 Avrupa ülkesindeki aile işletmelerini incelemişlerdir. İncelenen işletmelerin tamamı borsaya kote durumdadır ve aile etkisi ailenin oy kullanma ağırlığı ile nakit girişlerinden öncelikli olarak pay alma haklarına dayandırılmıştır. Performans ise Tobin'in Q değeri, varlıkların geri dönüş oranı, toplam varlık değeri, piyasa değeri ve satışlardaki büyüme gibi pek çok değişik unsura dayalı olarak değerlendirilmiştir. Aile etkisi ile finansal performans arasında pozitif ilişki çıkmış ve özellikle kurucunun hala işletmede bulunması durumunda aradaki pozitif ilişkinin daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır (Barontini and Caprio, 2006).

Westhead ve Howorth, ailenin sahipliği ile en üst düzey yöneticinin aile üyesi olması durumunu dikkate almışlardır. Performans satış gelirinin seviyesi, gelirlerdeki değişim, hisse başına kar ve brüt kâr marjı gibi unsurlara dayanmaktadır. Aile etkisinin daha güçlü olduğu (en üst düzey yöneticinin aile üyesi ve ailenin sahiplik payının büyük olduğu) durumlarda, genellikle finansal performansın düşük olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak bu durumdaki aile işletmelerinde, işletme dışındaki konulara da odaklanıldığından dolayı (örneğin aile ile ilgili konular) özellikle satış ve satış gelirinin değişimi bakımından düşük bir performansın olduğu görülmektedir (Westhead and Howorth, 2006).

Villalonga ve Amit varlıkların dönüş oranı, Tobin'in Q'su ve diğer birkaç hususu finansal performans göstergesi olarak kullanmışlardır. Ailenin işletmeyi etkilemesi ise ailenin işletme hisse senetlerine sahip olma oranı ile ailenin yönetimdeki kontrolünü arttırmaya yönelik uygulamalarına dayandırılmıştır. Araştırmacılar aile işletmelerinde genellikle ikinci ve üçüncü neslin işletmeyi finansal açıdan iyi yönetemedikleri bulgusuna varmışlardır. Ayrıca ailenin sahipliğinin, yöneticiliğinin ve kontrolünün aile işletmesinin değerini doğrudan etkilediği sonucu da ortaya çıkmıştır (Villalonga and Amit, 2006).

Naldi ve arkadaşları, performansı karlılık, satışların artışı, nakit akımlarının büyüklüğü ve işletme değeri gibi unsurlara dayandırmışlardır. Araştırmanın özelliği aile işletmelerinin söz konusu unsurlar bakımından kendilerini en yakın iki rakipleriyle karşılaştırmalarının istenmesidir. Aile işletmesinin girişimciliğini değerlendiren araştırmada, aile etkisi sahiplik ve yöneticiliğin ne ölçüde ailede olduğuna bağlı olarak şekillenmektedir. Aile etkisinin özellikle risk alma, yaratıcılık ve proaktif (öncül) hareket etme unsurlarını güçlü şekilde etkilediği ve buna bağlı olarak da performansın önemli ölçüde etkilendiği sonucu ortaya çıkmıştır (Naldi et al., 2007).

Dikkat edilecek olunursa, aile etkisini sahiplik - yöneticilik açılarından ele alan araştırmaların hemen hemen hepsinin sahiplik-yöneticilik oranı ve şirketteki aile nesilleri gibi objektif verileri değerlendirdikleri görülmektedir.

Konuyla ilgili istisnai bir araştırmayı, Sharma ve Manikutty yapmışlardır. Aile etkisinin aile yapısına dayandırıldığı araştırmada, temelde dört tür aile yapısı olduğu kabul edilmiştir. Farklı aile yapılarının yanı sıra işletmenin içinde bulunduğu toplumun kültürünün de göz önüne alındığı araştırmada, işletmenin yatırımlarını çeşitlendirmesi ve bazı yatırımlarını satması durumu incelenmiştir. Araştırma sonucunda ailenin sahip olacağı farklı yapıların, işletmenin yatırımlarını çeşitlendirmesi veya satmasından sonraki performansını doğrudan etkilediği görülmektedir (Sharma and Manikutty, 2005) .

Jaskiewicz ve arkadaşları, toplam 153 İspanyol ve Alman şirketlerinin halka arzlarını araştırmışlardır. Bir şirketin aile şirketi olarak sayılabilmesi için ailenin yönetimde söz hakkına sahip olması ve ailenin en düşük %25 oy çoğunluğunu elinde bulundurması şartlarına bakılmıştır. A-GDK ölçeği aile etkisini gösterirken, şirket hisselerindeki getiri performansı değerlendirmektedir. Bu tanımlanan değişkenler incelendiğinde, aile etkisindeki artış, hisse getirisini yükselttiği sonucunu ortaya çıkarmıştır (Jaskiewicz et al., 2005).

Von Buch tezinde, A-GDK ölçeği kullanarak aile etkisini ölçmüş ve üst yöneticilerin tutumunun aile etkisinin derecesine göre değişim gösterdiğini varsaymıştır. Fakat bu tutumlar üzerindeki değişimin, performansı yükselttiği savı ortaya atılmıştır. Bundan dolayı yapılan incelemede, üst yöneticilerinin tutumları bakımından ele alınarak aile etkisi ile finansal performans ilişkisi incelenmiştir. Örgüt için çevrede önemli bir faktör olduğundan modele çevre değişkenliği de

alınmış ve çevrenin değişken bir özellik taşıması sonucunda, üst yöneticilerinin tutumunun daha fazla benzerlik göstermeye başladığı ve yöneticilerin finansal performans üzerindeki etkilerinin de arttığı ortaya çıkmıştır. Başka elde edilen sonuç ise aile etkisinin derecesinin artması ile beraber, karar alma bakımından üst yöneticilerin daha benzer davranışlar sergiledikleri ve daha fazla performansa dayalı hareket ettikleridir (Von Buch, 2006).

Di Pofi tez çalışmasında, A-GDK ölçeğini kullanmış ve aile etkisinin işletme performansı üzerine duyulan tatmini ilişkilendirmiştir. Tezde finansal performanstan duyulan tatmin sekiz ana kritere dayandırılmaktadır: Ekonomik katma değerin artışı, , yatırımların geri dönüş oranı, , net kar büyümesi, nakit dengesinin iyileşmesi veya borçların azalması, özsermaye karlılığı, satış hacminin büyümesi, nakit girişlerinin artışı ve büyümenin kardan gelen kaynaklarla sağlanması. Tatmin derecesinin yine Likert tipi ölçeğe dayandırıldığı araştırmada, öncekilerden farklı olarak herhangi bir önem derecesi belirleme ve önem derecesine göre ağırlıklandırma uygulaması yapılmamıştır. Ayrıca araştırmada, daha önce kullanılmış bir anketten sonuçlar elde edilmiş, A-GDK ölçeğinin iki alt boyutu olan "deneyim" ve "kültür" boyutları ile performans tatmini arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmuştur (Di Pofi, 2003).

Aile etkisini ağırlıklı olarak girişimcilik konusuna dayandıran Sraer ve Thesmar, kurucunun işletmeyi etkileyen en önemli kişi olduğunu savunmaktadırlar. Kurucu işletmeyi kültür ve iş yapma konuları bakımından etkilemektedir. İşletmeyi etkileyen ikinci en önemli kişi ise varis olmaktadır. Ancak varisin iş görme alışkanlıklarını belirleyen yine de kurucudur. Dolayısıyla kurucunun işletme üzerinde hem doğrudan, hem de varis vasıtasıyla dolaylı olarak etkisi bulunmaktadır. Söz konusu etki ile işletmenin kârlılığı arasında pozitif ilişki çıkmıştır (Sraer and Thesmar, 2006).

Athanassiou ve arkadaşları, kurucuyu ele aldıkları araştırmalarında, kurucunun işletme kültürü üzerinde etkili olduğunu savunmaktadırlar. Ancak kurucunun etkisi sadece kültürle sınırlı olmamakta ve işletmenin amaçları ile vizyonu gibi resmi nitelik taşıyabilecek konuları da kapsamaktadır. Finansal performansın sadece kârlılığa dayandığı araştırmada kurucunun kültür, vizyon ve amaç konuları vasıtasıyla karlılığı etkilediği ortaya çıkmıştır (Athanassiou et al., 2002).

Goldberg, finansal performansı gelir ve karlılık konularına dayandırmıştır. Varislerin gelir ve kârlılığa ne kadar katkı yaptıklarını irdeleyen araştırmacı, etkin varislerin (işletmelerinin gelirlerini ve karlılığını diğerlerinden daha çok arttıranların) değişik özelliklere sahip olan aile işletmelerinde çalıştıklarını bulmuştur. Diğer bir ifadeyle etkin olmanın aile işletmesinin büyüklüğü, yaşı gibi unsurlarla ilgili olmadığı ortaya çıkmıştır. Etkin varisler, yetersiz varislere göre işletmede daha erken yaşta tam zamanlı olarak çalışmaya ve işe girmelerinden itibaren de ebeveynleri ile güçlü ilişkiler kurmaya başlamışlardır. Etkin varisler, gelir ve kârlılığa olumlu katkı sağlamaktadırlar (Goldberg, 1996).

Teorik bir çalışma yapan Kaye, evlenmenin aileyi ciddi şekilde etkilediğini savunmaktadır. Uyumlu bir eşin seçilmesi, işletmenin sermayesinin nasıl yönetileceğini etkilemektedir. Buna göre eş seçimi sermayenin var olup olmadığından daha fazla önem taşımaktadır (Kaye, 1999).

Basco ve Rodriguez 2009 yılındaki çalışmalarında yönetimde karar boyutlarını dört başlıkta incelemişlerdir: Stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları, devir (Basco & Rodriguez, 2009). Çalışmalarında aile işletmelerinde bu dört boyutta alınan kararların aile ve işletme performansına olan etkilerini incelemişler, aile işletmelerinin kendi içlerinde farklılık gösterdiklerini ve bu faklılıklardan birinin de işletmelerin aile veya işletme odaklı kararlar alması durumunda ortaya çıktığını savunmuşlar ve aile işletmelerini işletme öncelikli, aile öncelikli ve aile işletmesi öncelikli olarak üç gruba ayırmışlardır (Basco and Rodriguez, 2009).

Basco ve Rodriguez 2011 yılındaki çalışmalarında ise üç gruba ayırdıkları aile işletmelerinin bu üç grubun idealine ne kadar yakın olduklarını incelemişler ve ideal duruma yakın olmanın işletme ve aile performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır (Basco and Rodriguez, 2011).

Basco 2013 yılındaki çalışmasında tepe yönetimdeki demografik faktörler ve aile öncelikli karar alma ile ekonomik merkezli işletme ve ekonomik merkezli aile performansları arasındaki ilişkileri incelemiştir (Basco, 2013a).

Basco 2013 yılındaki diğer bir çalışmasında, aile işletmelerinin, pazarda farklılaşma stratejisini benimserken aile ve işletme öncelikli karar almaları dengede tutarsa veya düşük fiyat stratejisini benimserken işletme öncelikli olarak kararlar alırsa performanslarını arttırabilecekleri sonucuna varmıştır (Basco, 2013b)

Zaman içerisinde rekabet çevrelerinin yapılarındaki hızlı değişim karşısında örgütlerin yenilenen konumlanmalarını ve stratejik yönelimlerini inceleyen ilk çalışmalarda örgütler, çevreye verdikleri tepkilere göre kategorize edilmiştir (Burns and Stalker 1961; Mintzberg, 1973; Miles and Snow, 1978; Miller and Friesen, 1978). Daha sonra yapılan araştırmalarda ise stratejik yönelimlerin işlevsel bileşenleri, önermeleri ve neticeleri incelenmeye başlanmıştır. Bu çalışmalarda stratejik yönelimlerin en çok konu edilen boyutları ise pazarlama, öğrenme ve girişimsel yönelimleridir (Bulut vd., 2009).

Stratejik yönelimlerin içeriği ile alakalı çalışmalara literatürde çok rastlanılmaktadır. Fakat bu çalışmalar nitelikli ve güncel oldukları kadar nicelik olarak az bir sayıya sahiptir (Venkatraman, 1989; Gatignon and Xuereb, 1997; Morgan and Strong, 2003; Hult et al., 2004; Zhou et al., 2005; Li, 2005; Jeong et al., 2006; Bulut vd., 2009).

4. METEDOLOJİ VE UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMAÇ

Dünyada aile işletmelerinin sayısının, tüm işletmelerin yüzde 65'i ile yüzde 80'i arasında olduğu ve Türkiye'deki işletmelerin %90'nına yakınının KOBİ olduğu ve KOBİ'lerin %95'inin ise aile işletmesi niteliği taşıdığı görülmektedir (Ankara Sanayi Odası, 2006). Aile işletmelerinin ülkemiz ve dünya ekonomisinde büyük bir yere sahip olduğu düşünülürse özellikle ülkelerin kalkınmasında aile işletmelerinin performanslarını yükseltmenin önemi daha da iyi anlaşılabilir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada aile işletmelerinin performanslarına çeşitli değişkenlerin etkisini incelemek hedeflenmektedir.

Ülke ekonomilerine büyük katkıları olan aile işletmelerinin performanslarını arttırmak önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Günümüzde varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet ortamındaki konumlarını koruyabilmek için aile işletmeleri çevresinde meydana gelen değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamak ve performanslarını arttırıcı stratejiler benimseyerek, hızlı ve doğru kararlar almak zorundadırlar.

Bu çalışmanın ana amacı, aile işletmelerinde hem işletme performansını (mali) hem de aile performansını etkileyen unsurların ortaya konulması ve ilişkilerin belirlenmesidir. Her iki performansı arttırdığı düşünülen aile etkisinin, pazarlama yöneliminin ve yönetim kararlarının aile işletmelerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ve etkileme-önem sıralamasının ortaya konulması temel hedeftir. İkinci önemli hedef, aile etkisi ile pazarlama yönelimi, yönetim kararları ilişkisi, ayrıca yönetim kararlarının pazarlama yönelimine etkisinin analizi olarak belirlenmiştir.

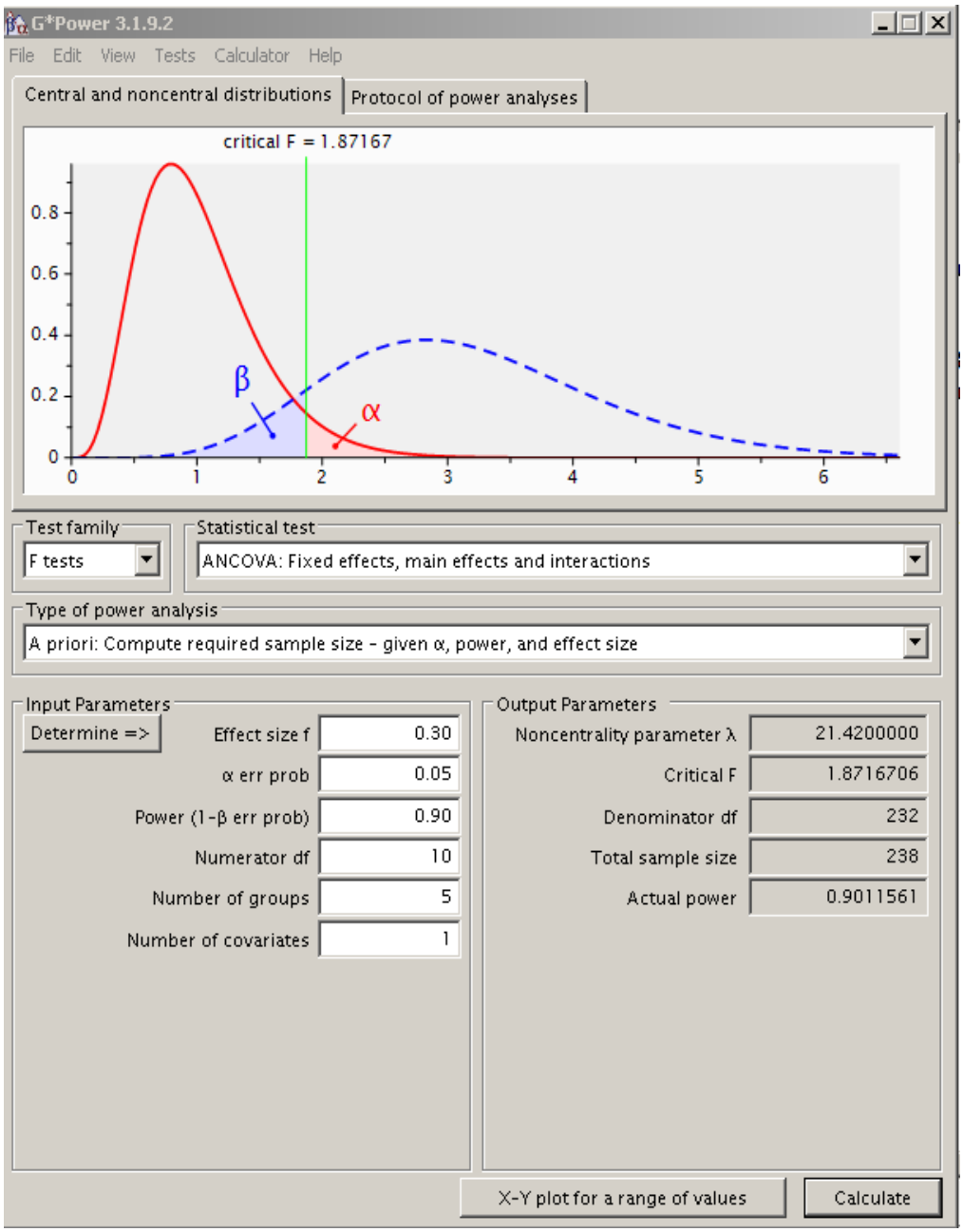
4.2. ÖRNEKLEM SEÇİMİ VE VERİLERİN TOPLANMASI

Ampirik analizlerde örneklem sayının robust (sağlam) sonuçlara izin veren bir yapıda olması, verilerin toplanması aşamasında yanlılık ve sistematik hatadan kaçınılması büyük önem arz etmektedir.

Çalışmada, farklı ölçeklerdeki aile işletmeleri anakütle olarak belirlenmiştir. İşletmelerin listesi ve ulaşma konusunda sıkıntı yaşanmaması için İstanbul Sanayi

Odası (İSO) İlk 500 ve İkinci 500 işletme listesi temel alınmıştır. Söz konusu 1000 işletmeye 12.03.2014 tarihinde anket mail atılmıştır, 123 adet geri dönüş olmuştur. İkinci kez mail atılarak hatırlatma yapılmış bu kez 41 adet daha geri dönüş sağlanmıştır. Beklenen düzeyde geri dönüş olmadığı için telefonla randevu alınmış ve ancak 42 işletme ile yüz yüze görüşme ile anketleri doldurmayı kabul etmiştir. Anket uygulanan işletmelerin içinde (1-9) kişi çalıştıran mikro işletme olmadığı için, bu tarz işletmelerin de görüşünün alınmasının çalışmanın objektifliğine katkı sağlayacağı düşünülerek kişisel bağlantılar kullanılarak mikro işletme olarak 48 tane işletmeye anket uygulanmıştır. Veri girişi aşamasında toplam içinde 10 tane anket için (2.hatırlatmada gelenlerden) soruların çoğunu boş bırakması nedeniyle analiz dışında bırakılarak toplam 244 anket uygulama için kullanılmıştır.

Ankete katılmayı kabul eden aile işletmesi sayısının robust (sağlam) sonuçlar üretebilme yeteneğinin varlığı için Güç (power) analiz G*POWER 3.1 sürümü ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmalarda, istatistiksel gücün $1-\beta= 0.80$ olmasının yeterli olduğunu Cohen (1988) ve Parajapati et al., (2010) çalışmalarında belirtmiştir. Etki düzeyi Cohen (1988)' de önerilen biçimde 0.30 alınmış ve $1-\beta= 0.90$ olarak söz konusu çalışmada önerilenden değerden daha yüksek tutulmuştur. İstatistik anlamlılık $\alpha=0.05$ alınmıştır.



Şekil 4.1. Güç analizi sonuçları

Güç analizi sonucunda en az 238 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir. Bu çalışmada 244 örnek aile işletmesi için yapılacak analizlerin güvenilir olacağı ortaya konulmuştur.

4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI

Araştırmaya cevap veren bireylerin ölçme araçlarındaki soruları cevaplandırırken gerçek duygu ve düşüncelerini yansıttıkları kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin ankete istekle cevap verdiği ve anketi doğru ve eksiksiz biçimde cevapladıkları kabul edilmiştir. Katılımcıların soruları cevaplarken kelimelerin gerçek manasıyla anladıkları kabul edilmiştir. Oluşabilecek kavram yanılgıları göz ardı edilmiştir.

Anketin örneklem sayısının arttırılmasında zorluklar yaşanmış, birçok işletme katılım göstermeyeceğini beyan etmiştir. Ayrıca, ankete katılması beklenen kişilerin; orta, üst kademe yöneticiler veya işletme sahipleri olması gerektiğinden, ankete katılıma olumlu bakmamaları önemli bir kısıt olarak söylenebilir.

4.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Çalışma deneysel olmayan nitel araştırma tasarımına sahiptir ve yapılış yöntemine göre tarama modelidir. Araştırmada, örneklemden verilerin toplanması bakımından survey modeli (saha taraması) kullanılmıştır. Örneklemden veri toplamada ise, deneklerin görüşlerinin yazılı olarak alındığı bir veri toplama tekniği olan anket tekniği kullanılmıştır. Nicel araştırmalarda sayısal temsiliyet söz konusu olduğu için, araştırma evrenini temsil edecek örneklemin hatasız tespit edilmesi ve bu örnekleme doğru soruların sorulması önemlidir. İlgili anket geniş bir literatür taraması sonucunda geçerlilikleri ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış ölçekler kullanılarak hazırlanmıştır.

Ölçeklerin içsel geçerliliğinin sağlanması açısından uzman görüşleri alınmış ve İngilizceye çevirtilen anket formları için tercüme-yeniden tercüme yöntemleri kullanılmıştır. Türkçeye çeviri yapıldıktan sonra tekrar İngilizceye çevrilmiş 3 mütercim tercüman tarafından incelenerek görüşleri alınmıştır. Düzeltmeler sonrasında tekrar Türkçeye çevrilerek anket formu, yapılan pilot çalışma ile 20 aile işletmesine uygulanmıştır. Öneriler doğrultusunda bazı ifadelerin değiştirilmesi veya daha anlaşılır olması amacı ile değişiklikler yapılmıştır. Anket daha sonra Türkçe okutmanı 2 kişi tarafından incelenmiş uyarılara göre son şeklini almıştır. Ankette ilk bölüm işletmeler ve anketi dolduran katılımcılar hakkında genel bilgileri ölçme

niteliğindedir. İkinci bölüm ölçeklerden oluşmakta ve tüm sorular 5'li likert formatındadır.

Anketin ilk boyutu aile etkisidir ve Astrachan vd., (2002) çalışmasından alınmıştır. Bu ölçekte toplam 12 soru yer almaktadır. Pazarlama yönelimi boyutu Narver ve Slater (1990) çalışmasından alınmıştır ve 17 soru içermektedir. Yönetim kararları Basco ve Rodrigez (2009) çalışmasından alınmış ve boyutu 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Stratejik süreç boyutu 14 sorudan, yönetim kurulu boyutu 12sorudan, insan kaynakları boyutu 7 sorudan ve vekalet (devir) boyutu 15 sorudan oluşmaktadır. İşletme performansı mali ve büyüme açıdan ele alınmıştır. Mali ve büyüme boyutu 12 sorudan oluşmakta ve Altındağ (2011) Doktora Tez çalışmasından uyarlanmıştır. Aile performansı boyutu Sorenson (1999) ve Sorenson (2000) yayınlarından oluşturulmuş ve 13 soru içermektedir.

4.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Çalışmada, hipotezler ana hipotezler ve alt hipotezler olmak üzere iki hedef üzerinde oluşturulmuştur. Ana hipotezler Tablo 4.1.' de verilmiştir.

Tablo 4.1. : Araştırmanın Ana Hipotezleri

H	**Yol**	**Hipotez**
H1	AE→MP	Aile etkisinin (AE) mali performans (MP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H2	PY→MP	Pazarlama yöneliminin (PY) mali performans (MP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H3	YK→MP	Yönetim kararlarının (YK) mali performans (MP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H4	SS→MP	Stratejik sürecin(SS) mali performans (MP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H5	YONK→MP	Yönetim kurulunun (YONK) mali performans (MP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H6	İK→MP	İnsan kaynaklarının (İK) mali performans (MP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H7	DEVİR→MP	Vekaletin (DEVİR) mali performans (MP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H8	AE→AP	Aile etkisinin (AE) aile performansı (AP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H9	PY→AP	Pazarlama yöneliminin (PY) aile performansı (AP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H10	YK→AP	Yönetim kararlarının (YK) aile performansı (AP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H11	SS→AP	Stratejik sürecin (SS) aile performansı (AP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H11	YONK→AP	Yönetim kurulunun (YONK) aile performansı (AP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H13	İK→AP	İnsan kaynaklarının (İK) aile performansı (AP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H14	DEVİR→AP	Vekaletin (DEVİR) aile performansı (AP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

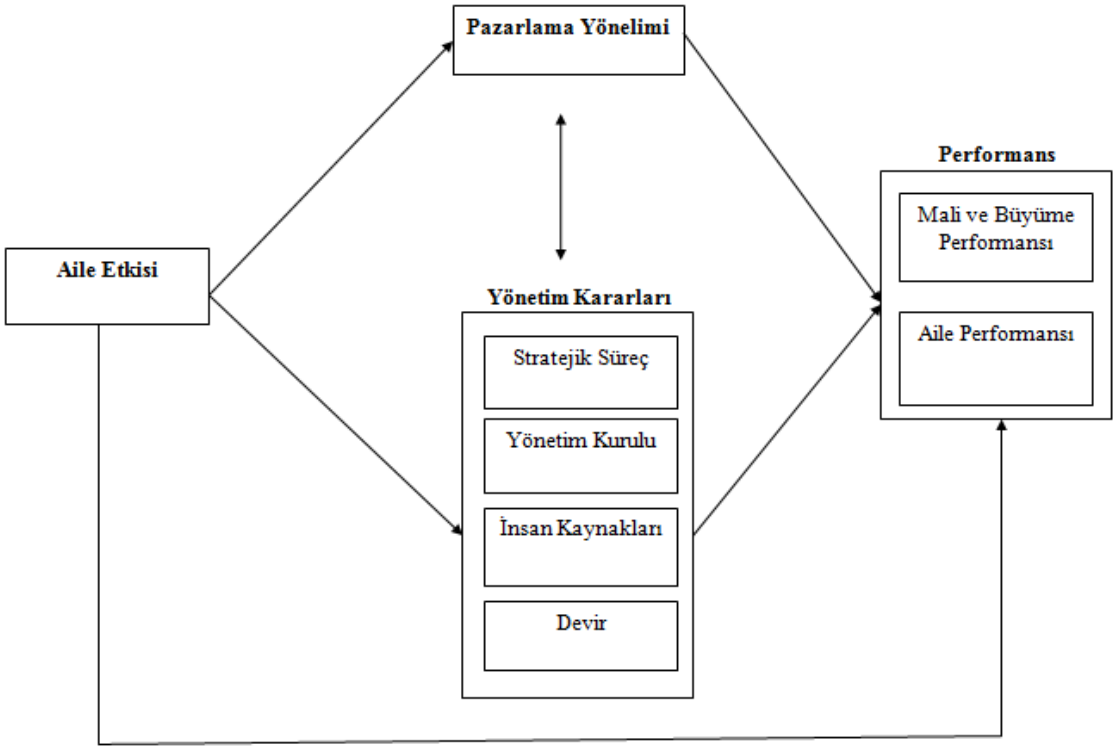
Alt hipotezler aile etkisinin pazarlama yönelimi ve yönetim kararlarına etkisi, ayrıca yönetim kararları ile pazarlama yöneliminin çift yönlü ilişki analizi olarak çözümlenmiştir.

Tablo 4.2. Araştırmanın Alt Hipotezleri

H	Yol	Hipotez
H15	AE→PY	Aile etkisinin (AE) Pazarlama yönelimi (PY) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H16	AE→YK	Aile etkisinin (AE) Yönetim kararları (YK) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H17	AE→SS	Aile etkisinin (AE) Stratejik süreç (SS) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H18	AE→YONK	Aile etkisinin (AE) Yönetim kurulu (YONK) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H19	AE→İK	Aile etkisinin (AE) İnsan kaynakları (İK) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H20	AE→DEVİR	Aile etkisinin (AE) vekalet (DEVİR) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H21	YK→PY	Yönetim kararlarının (YK) Pazarlama yönelimi (PY) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H22	SS→PY	Stratejik sürecin (SS) Pazarlama yönelimi (PY) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H23	YONK→PY	Yönetim kurulunun (YONK) Pazarlama yönelimi (PY) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H24	İNKAY→PY	İnsan kaynaklarının (İK) Pazarlama yönelimi (PY) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H25	DEVİR→PY	Vekaletin (DEVİR) Pazarlama yönelimi (PY) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H26	PY→SS	Pazarlama yöneliminin (PY) Stratejik süreç (SS) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H27	PY→YONK	Pazarlama yöneliminin (PY) Yönetim kurulu (YONK) üzerinde

		olumlu yönde etkisi vardır.
H28	PY→İK	Pazarlama yöneliminin (PY) İnsan kaynakları (İK) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H29	PY→DEVİR	Pazarlama yöneliminin (PY) vekalet (DEVİR) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H30	PY→YK	Pazarlama yöneliminin (PY) Yönetim kararları (YK) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

Belirtilen hipotezler doğrulturunda geliştirilen model şekil 4.2.' de verilmiştir.



Şekil 4.2. Araştırmanın Modeli

4.6. ANALİZLER VE BULGULAR

4.6.1. Araştırmanın Yöntemi

Geliştirilen ölçekten elde edilen veri matrisi IBM SPSS 20.0 ve AMOS 19.0 paket programında analiz edilmiştir. İlk aşamada demografik bilgiler başlıklı aile şirketlerinde genel bilgilere yönelik sıklık dağılım tabloları sunulmuştur. İkinci aşamada, çalışılan ölçeğin dağılımı incelenmiş, sonrasında güvenilirliği geçerliliği

değerlendirilmiştir. Hipotezlerin testi için hem açıklayıcı (AFA) hem de doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır.

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Açıklayıcı (açımlayıcı, keşfedici, exploratory, AFA-EFA) ve doğrulayıcı (confirmatory, DFA-CFA) olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı vardır. Açıklayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesini söz konusudur. DFA, AFA ile önceden belirlenen yapıların test edilerek geçerliliğinin incelenmesini ya da daha önce yapılmış ölçek belirleme sonuçlarını yeni veri yapıları ile denetleme/doğrulama işlevini yerine getirmektedir (Büyüköztürk, 2012).

Elde edilen faktörlere Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Simirnov normallik testleri uygulanmıştır. Normal dağılım sağlanmadığı için analizlerde non-parametrik yöntemler tercih edilmiştir. Grup farklılıklarının sınanmasında ikiden fazla grup için Kruskal-Wallis, iki grup için ise, Mann-Whitney-U testleri uygulanmıştır. Grup farklılığı belirlendiğinde farkın kaynağının belirlenmesi için ortalama sıra (mean rank) değerlerine bakılmıştır.

Faktörler için ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak çalışılan teorik modelin değerlendirilmesine imkan sağlayan yapısal eşitlik modeli (YEM), pek çok alanda yapılan araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modeli teorik modelde yer alan ilişkileri eş zamanlı değerlendirebilmenin yanı sıra, ölçümde oluşan hataları dikkate alması ve gizil değişkenler içermesi, yapısal eşitlik modellemesini üstün kılan diğer özelliklerdir. Yapısal modelin amacı, ölçme modelinde yer alan ve “iyi uyum” gösteren veriler aracılığıyla kurulan hipotezlerin test edilebilmesini sağlamaktır. Diğer bir deyişle, bu model aracılığıyla ölçme modelinde yer alan gözlemlenebilir (observed) değişkenlerin gizli (latent) değişkenleri ne oranda ölçtüğü değerlendirilebilmektedir.

4.6.2. Anketin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik testlerinden en çok kullanılan testler, Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel, Mutlak Kesin Paralel (strict) olarak sayılabilir. Cronbach Alpha değerinin %70'i geçmesi anketin başarılı olduğunun göstergesidir. Bazı araştırmacılar, %75' i geçmesini temel alırlar. Diğer kriterlerin de %70'i geçmesi anketin iç tutarlılığının sağlandığını ve çıkarımlara güvenilebileceğini ortaya koymaktadır. Tablo 4.3.'de görüleceği gibi her dört testte de belirtilen ve olması istenen yüzde değerlerinin güven kriterini geçmiştir. Örneklemin sonuçlarının yüksek güvenirlilik değerleri ile tutarlı ve güvenilir olduğu elde edilmiştir. Her bir güvenilirlik kriteri %70 değerini aştığı için, kişilerle yapılan anketin başarılı olduğu, anketin kendi içinde tutarlı olduğu, elde edilecek sonuçların gerçekleri yansıtacağı ortaya konulmuştur. Anketin güvenilirlik test sonuçları Tablo 4.3.'de yer almaktadır.

Tablo 4.3: Anketin Güvenilirlik Test Sonuçları

	Anketin Güvenirlilik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.923
Split	0.916-0.922
Parelel	0.918
Strict	0.925

4.6.3. Tanımlayıcı Analizler

Çalışmada öncelikle aile şirketlerini tanımlayıcı değişkenlere yönelik frekans (sıklık) dağılım tabloları yorumlanarak genel profil açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.4. İşletmenin Faaliyet Alanı Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	**Yüzde**	**Geçerli Oran**	**Kümülatif Yüzde**
Kamu	19	7.8	7.8	7.8
Özel	225	92.2	92.2	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.4.'de araştırmaya katılan çalışanların bulundukları işletmenin faaliyet alanı Sıklık dağılımı görülmektedir. Ankete katılan çalışanların %7.8'i kamuda ve %92.2'si özel sektörde çalışmaktadır.

Tablo 4.5. İşletmenin Faaliyet Alanının Sınırları Sıklık Dağılım Tablosu

Faaliyet Alanının Sınırları	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Bölgesel	56	23.0	23.0	23.0
Ulusal	74	30.3	30.3	53.3
Uluslararası/Global	114	46.7	46.7	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.5.'de araştırmaya katılan çalışanların bulundukları işletmenin faaliyet alanı sınırlarının Sıklık dağılımı görülmektedir. Bu sonuçlara göre işletmelerin %23'ü bölgesel, %30.3'ü ulusal ve %46.7'si uluslararası/global olarak hizmet vermektedir.

Tablo 4.6. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Sıklık Dağılım Tablosu

Sektörler	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Gıda/İçecek/Tütün	56	23.0	23.0	23.0
Ağaç/Kağıt/Basım	2	.8	.8	23.8
İlaç/Tıbbi Chz.	10	4.1	4.1	27.9
Giyim/Tekstil/Deri	37	15.2	15.2	43.0
Mak-Teçh/Metal Eşya	11	4.5	4.5	47.5
Otomotiv	10	4.1	4.1	51.6
Mobilya	4	1.6	1.6	53.3
Kimya/Petrol/Lastik	2	.8	.8	54.1
Ana Metal	10	4.1	4.1	58.2
Büro/Elekt. Mak. Chz.	9	3.7	3.7	61.9
İnşaat	14	5.7	5.7	67.6
Diğer İmalat	79	32.4	32.4	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.6.'da araştırmaya katılan çalışanların bulundukları işletmenin faaliyet gösterdiği sektörlerin Sıklık dağılımı verilmiştir. Buna göre, işletmelerin %23'ü Gıda/İçecek/Tütün, %0.8'i Ağaç/Kağıt/Basım, %4.1'i İlaç/Tıbbi Cihaz, %15.2'si Giyim/Tekstil/Deri, %4.5'i Makine Teçhizat/Metal Eşya, %4.1'i Otomotiv, %1.6'sı Mobilya, %0.8'i Kimya/Petrol/Lastik, %4.1'i Ana Metal, %3.7'si Büro/Elektrikli Makine Cihaz, %5.7'si İnşaat ve %32.4'ü ise diğer imalat alanlarında faaliyet göstermektedir.

Tablo 4.7. İşletmenin Çalışan Sayısı Sıklık Dağılım Tablosu

Çalışan Sayısı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
1-9 Arası	48	19.6	19.7	19.7
10-49 Arası	65	26.5	26.6	46.3
50-250 Arası	71	29.0	29.1	75.4
250 ve Üstü	60	24.5	24.6	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.7.'de araştırmaya katılan çalışanların bulundukları işletmenin çalışan sayısı görülmektedir. İşletmelerin %19.6'sı 1 ile 9 arasında (mikro işletme), %26.5'i 10 ile 49 arasında (küçük işletme), %29'u 50 ile 250 arasında (orta büyüklükte işletme) ve %24.5'i ise 250'den fazla (büyük işletme) çalışan bulundurmaktadır.

Tablo 4.8. İşletmelerde Çalışan Aile Üyesi Sayısı Sıklık Dağılım Tablosu

Aile Üyesi Sayısı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Yok	8	3.3	3.3	3.3
1-9	189	77.5	77.5	80.7
10-19	28	11.5	11.5	92.2
20-29	5	2.0	2.0	94.3
30 ve Üstü	15	6.1	6.1	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.8'de araştırmaya katılan çalışanların bulundukları aile işletmelerinde çalışan aile üyesi sayısı Sıklık dağılımı görülmektedir. Buna göre. işletmelerin %3.3'ünde aile üyesi çalışmamakta. %77.5'inde 1 ile 9 arasında. %11.5'inde 10 ile 19 arasında. %2'sinde 20 ile 29 arasında. %6.1'inde ise 30 ve üstünde aile üyesi çalışmaktadır. İşletmelerin çok büyük bir kısmında çalışan aile üyelerinin 1 ile 9 arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9. İşletmenin Aile ve Aile Dışı Üyeler Tarafından Bulundurulan Hisse Oranı Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	**Yüzde**	**Geçerli Oran**	**Kümülatif Yüzde**
0-%39 Arası	11	4.5	4.5	4.5
%40-%79 Arası	15	6.1	6.1	10.7
%80-%100 Arası	218	89.3	89.3	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.9.'da görüldüğü üzere ailelerin %89.3'ünün işletmedeki payı %80 ile %100 arasındadır. Bununla birlikte %6.1'inin %40 ile %79 ve %4.5'inin ise %40'tan daha az hissesi vardır.

Tablo 4.10. İşletmenin Aile Dışı Üyeler Tarafından Bulundurulan Hisse Oranı Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	**Yüzde**	**Geçerli Oran**	**Kümülatif Yüzde**
0-%39 Arası	229	93.9	93.9	93.9
%40-%79 Arası	11	4.5	4.5	98.4
%80-%100 Arası	4	1.6	1.6	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.10. incelendiğinde aile dışı üyelerin %93.9 oranında önemli bir kısmının işletmeden %40'tan daha az hissesi vardır. %4.5 oranında kişilerin işletmedeki payı %40 ile %79 ve %1.6'sının ise %80'den fazla payı vardır.

Tablo 4.11. İşletmelerin Yönetim Kurulu Varlığına Dair Sıklık Dağılım Tablosu

Yönetim Kurulu	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Var	172	70.5	70.5	70.5
Yok	72	29.5	29.5	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.11.'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan çalışanların işletmelerinin %70.5'inde yönetim kurulu bulunuyorken %29.5'inde yönetim kurulu bulunmamaktadır.

Tablo 4.12. İşletmelerin Yönetim Kurulu Üyesi Sayısına Dair Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Yok	74	30.3	30.3	30.3
1 ile 4 Arası	80	32.8	32.8	63.1
5 ile 9 Arası	78	32.0	32.0	95.1
10 ve Ustu	12	4.9	4.9	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.12.'de işletmelerin yönetim kurullarında bulunan üye sayılarının Sıklık dağılımları verilmiştir. İşletmelerin %30.3'ünde yönetim kurulu olmadığını Tablo 8'de görmüştük. %32'sinde 1 ile 4 ve 5 ile 9 arasında üye bulunuyorken %4.9'unda 10'dan fazla üye bulunmaktadır.

Tablo 4.13. Aileye Mensup Kurul Üyesi Sayısına Dair Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	**Yüzde**	**Geçerli Oran**	**Kümülatif Yüzde**
Yok	72	29.5	29.5	29.5
1 ile 4 Arası	132	54.1	54.1	83.6
5 ile 9 Arası	37	15.2	15.2	98.8
10 ve Ustu	3	1.2	1.2	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.13.'te yönetim kurulunda bulunan ile üyesi sayısının Sıklık dağılımı verilmiştir. İşletmelerin %83.6'sında 5'ten az kurul üyesi bulunmaktadır.

Tablo 4.14. Aile Tarafından Görevlendirilen Aile Dışı Kurul Üyesi Sayısına Dair Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	**Yüzde**	**Geçerli Oran**	**Kümülatif Yüzde**
Yok	150	61.5	61.5	61.5
1 ile 4 Arası	72	29.5	29.5	91.0
5 ile 9 Arası	22	9.0	9.0	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.14.'te verilen Sıklık dağılımlarına göre işletmelerin %61.5'inde aile tarafından görevlendirilen aile dışı kurul üyesi bulunmuyorken %29.5'inde 1 ile 4 arasında ve %9'unda ise 5 ile 9 arasında üye bulunmaktadır.

Tablo 4.15. Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre Sıklık Dağılım Tablosu

Yaşlar	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
18-24 Arası	29	11.8	11.9	11.9
25-29 Arası	47	19.2	19.3	31.1
30-34 Arası	43	17.6	17.6	48.8
35-39 Arası	37	15.1	15.2	63.9
40-44 Arası	29	11.8	11.9	75.8
45-50 Arası	25	10.2	10.2	86.1
50 ve Üstü	35	14.3	14.3	100.0
Toplam	244	100.0	100.0	

Tablo 4.15.'de araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre sıklık dağılımı verilmiştir. Buna göre çalışanların %11.8'i 18 ile 24 yaş arasında, %19.2'sinin 25 ile 29 yaş arasında, %17.6'sının 30 ile 34 yaş arasında, %15.1'inin 35 ile 39 yaş arasında, %11.8'inin 40 ile 44 yaş arasında, %10.2'sinin 45 ile 50 yaş arasında ve %14.3'ünün ise 50 yaşın üstünde olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4.16. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Sıklık Dağılım Tablosu

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Kadın	53	21.6	21.6	21.7
Erkek	191	78.4	78.4	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.16.'da araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet Sıklık dağılımı görülmektedir. Ankete katılan çalışanların %21.6'sı (53 kişi) kadın ve %78.4'ü (192 kişi) erkek olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.17. Ankete Katılanların Öğrenim Durumlarına Göre Sıklık Dağılım Tablosu

Öğrenim Durumu	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	11	4.5	4.5	4.5
Lise	40	16.3	16.3	20.9
Yüksekokul	8	3.3	3.3	23.3
Üniversite	133	54.3	54.3	77.6
Yüksek Lisans	46	19.2	19.2	97.6
Doktora	6	2.4	2.4	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.17.'de araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre Sıklık dağılımları verilmiştir. Buna göre çalışanların %4.5'i ilköğretim, %16.3'ü lise, %3.3'ü yüksekokul, %54.3'ü üniversite, %19.2'si yüksek lisans ve %2.4'ü doktora mezunudur. Çalışanların büyük çoğunluğu üniversite mezunu olmakla birlikte onu yaklaşık %19 ile yüksek lisans izlemektedir. %2.4 ile doktora mezunu çalışan en az sayıdadır.

Tablo 4.18. Toplam Çalışma Süresine Göre Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
1 ile 9 Yıl arası	107	43.9	43.9	43.9
10 ile 19 Yıl Arası	84	34.4	34.4	78.3
20 yıldan Fazla	53	21.7	21.7	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.18.'de ankete katılanların toplam çalışma sürelerine göre Sıklık dağılımı verilmiştir. Çalışanların %43.9'u 10 yıldan az iş hayatındayken %34.4'ü 10 ile 19 yıl ve %21.7'si ise 20 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.

Tablo 4.19. Çalışanların Bulundukları İş Yerinde Toplam Çalışma Sürelerine Dair Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
1 ile 9 Yıl arası	159	65.2	65.2	65.2
10 ile 19 Yıl Arası	63	25.8	25.8	91.0
20 yıldan Fazla	22	9.0	9.0	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.19.'da ankete katılan çalışanların bulundukları iş yerinde ne kadar süreyle çalıştıklarına dair Sıklık dağılımı verilmiştir. Buna göre çalışanların %65.2'si 10 yıldan az aynı yerdeyken %25.8'i 10 ile 19 yıl ve %9'u 20 yıldan fazla aynı iş yerinde çalışmaktadır.

Tablo 4.20. İşletmeye Sahip Olan Jenerasyon (kuşak) Varlığı Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
1.Kuşak	164	66.9	66.9	66.9
2.Kuşak	75	30.6	30.6	96.5
3.Kuşak	5	2.5	2.5	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.20.'de çalışanların çalıştıkları aile işletmelerine sahip olan jenerasyon (kuşak) görülmektedir. Buna göre işletmelerin büyük çoğunluğunda (%66.9) 1. Kuşak işletmeye sahiptir. %30.6'sında 2. Kuşak ve çok küçük bir kısmında ise (%2.5) 3. Kuşak işletmenin sahibidir.

Tablo 4.21. İşletmeyi Yöneten Jenerasyon (Kuşak) Varlığı Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
1.Kuşak	138	56.3	56.3	56.3
2.Kuşak	98	40.0	40.0	96.3
3.Kuşak	8	3.7	3.7	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.21.'de çalışanların çalıştıkları aile işletmelerini yöneten jenerasyon (kuşak) görülmektedir. Buna göre işletmelerin büyük çoğunluğunda (%56.3) 1. Kuşak işletmeyi yönetmektedir. %40'ında 2. Kuşak ve çok küçük bir kısmında ise (%3.7) 3. Kuşak işletmeyi yönetmektedir.

Tablo 4.22. Yönetim Kurulunda Aktif Olan Jenerasyon (Kuşak) Varlığı Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	Yüzde(%)	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
1.Kuşak	145	59.2	59.2	59.2
2.Kuşak	86	35.1	35.1	94.3
3.Kuşak	13	5.7	5.7	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.22'de çalışanların çalıştıkları aile işletmelerinin yönetim kurulunda aktif olan jenerasyon (kuşak) görülmektedir. İşletmelerin %59.2'sinde 1. Kuşak, %35.1'inde 2. Kuşak ve %5.7'sinde ise 3. Kuşak aktif olarak yönetim kurulundadır.

Tablo 4.23. İşletmeye Aktif Olarak Katılan Aile Üyesi Sayısına Dair Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Yok	2	.8	.8	.8
1 ile 4 Arası	161	66.0	66.0	66.8
5 ile 9 Arası	55	22.5	22.5	89.3
10 ve Ustu	26	10.7	10.7	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.23'de işletmeye aktif olarak katılan aile üyesi sayısına ilişkin Sıklık dağılımı verilmiştir. Buna göre işletmelerin %66.8'inde 4'ten az aile üyesi işletmeye aktif olarak katılırken %33.2'sinde 5 ve 5'ten fazla aile üyesi aktif olarak görev alır.

Tablo 4.24. İşletmeye Aktif Olarak Katılmayan Fakat İşletmeyle İlgili Olan Aile Üyesi Sayısı Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Yok	66	27.0	27.0	27.0
1 ile 4 Arası	137	56.1	56.1	83.2
5 ile 9 Arası	37	15.2	15.2	98.4
10 ve Ustu	4	1.6	1.6	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.21'de işletmeye aktif olarak katılmayan fakat işletmeyle ilgili olan aile üyesi sayısına ilişkin Sıklık dağılımı verilmiştir. İşletmelerin %27'sinde işletmeye aktif olarak katılmayan fakat işletmeyle ilgili olan aile üyesi bulunmazken %56.1'inde 1 ile 4 arasında. %15.2'sinde 5 ile 9 arasında ve %1.6'sında ise 10'dan fazla işletmeye aktif olarak katılmayan fakat işletmeyle ilgili aile üyesi vardır.

Tablo 4.25. İşletmeyle İlgilenmeyen Aile Üyesi Sayısı Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Yok	39	16.0	16.0	16.0
1 ile 4 Arası	121	49.6	49.6	65.6
5 ile 9 Arası	70	28.7	28.7	94.3
10 ve Ustu	14	5.7	5.7	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.25'e göre işletmelerin %16'sında işletmeyle ilgilenmeyen aile üyesi bulunmamaktadır. %49.6'sında 1 ile 4,, %28.7'sinde 5 ile 9 ve %5.7'sinde ise 10 ve üstünde işletmeyle ilgilenmeyen aile üyesi bulunuyor.

Tablo 4.26. İnsan Kaynakları Politikasının Yazılı Olarak İfade Edilip Edilmediğine Dair Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Evet	149	60.8	60.8	60.8
Hayır	95	39.2	39.2	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.26'da çalışanların çalıştıkları işletmelerin insan kaynakları politikasının yazılı olarak ifade edilip edilmediğine dair Sıklık dağılımı görülmektedir. Buna göre işletmelerin %60.8'inde insan kaynakları politikası yazılı olarak ifade edilmişken %39.2'sinde ise yazılı olarak ifade edilmemiştir.

Tablo 4.27. İşletmenin Geleceğe Yönelik Bir Devir Politikası Olup Olmamasına Dair Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Evet	156	63.7	63.7	63.7
Hayır	88	36.3	36.3	100.0
Toplam	**244**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 4.27.'de görüldüğü üzere işletmelerin %63.7'sinin geleceğe yönelik bir devir politikası bulunurken %36.3'ünün geleceğe yönelik bir devir politikası bulunmamaktadır.

Tablo 4.28. İşletmenin Yazılı Olarak Stratejik Bir Planı Olup Olmamasına Dair Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Oran	Kümülatif Yüzde
Evet	147	60.0	60.0	60.0
Hayır	97	40.0	40.0	100.0
Toplam	**244**	**99.6**	**100.0**	

Tablo 4.28'te görüldüğü üzere işletmelerin %60'ının yazılı olarak stratejik bir planı varken %40'ının yazılı olarak stratejik planı bulunmamaktadır.

4.6.3.1. Katılımcıların Ölçeklere Yönelik Tutumlarının Sıklık Dağılım Analizleri

Anket formunun bu bölümünde oluşturulan önermelerle çalışanların işletme hakkındaki tutumu, kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum şeklinde oluşturulan beşli likert ölçeğinde toplanan veriler ışığında değerlendirilmiştir.

Aile Etkisi (Kültür) boyutu için, ailenin işletme üzerinde etkisine yönelik sorulan 12 önermeden her birine verdikleri cevaplara ilişkin sıklık, ortalama ve standart sapma değerlerine Tablo 4.29'da yer verilmiştir.

Tablo 4.29. Aile Etkisi (Kültür) Bölümündeki Önermelere Verilen Cevaplar Tablosu

ÖNERMELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort ± ss
1. Ailemizin işletmemiz üzerinde etkisi vardır.	7.4	9.0	5.7	28.3	49.6	4.04 ± 1.258
2. Aile üyelerimiz benzer değerleri paylaşırlar.	2.0	8.6	5.7	51.6	32.0	4.03 ± .953
3. Ailemiz ve işletme benzer değerleri paylaşırlar.	0.8	11.9	8.2	51.6	27.5	3.93 ± .951
4. Aile üyeleri. arkadaş. çalışan ve diğer aile üyeleriyle tartışmalarda aile işletmesini desteklerler.	4.1	12.3	12.7	51.6	19.3	3.70 ± 1.045
5. Aile üyeleri. aile işletmesine karşı bağlılık hissederler.	2.0	7.4	6.6	36.1	48.0	4.20 ± .993
6. Aile üyeleri diğerlerine "Biz aile işletmesinin bir parçasıyız." demekten gurur duyarlar.	6.6	7.0	11.5	30.7	44.3	3.99 ± 1.197
7. Uzun vadede aile işletmesine katılmakla kazanılacak çok şey vardır.	1.6	8.6	19.3	37.7	32.8	3.91 ± 1.005
8. Aile üyeleri aile işletmesinin amaçları. planları ve politikaları ile aynı fikirde olurlar.	3.3	9.4	21.7	40.6	25.0	3.75 ± 1.039
9. Aile üyeleri aile işletmesinin kaderine gerçekten önem verirler.	1.2	9.4	7.4	44.7	37.3	4.07 ± .966
10. Aile işletmesine katılmaya karar vermenin yaşamım üzerinde olumlu etkisi vardır.	4.5	4.9	23.4	43.4	23.8	3.77 ± 1.013
11. Ailemin aile işletmesinin geleceğine ilişkin kararlarını anlarım ve desteklerim.	2.0	7.0	12.3	50.0	28.7	3.96 ± .936
12. Aile üyeleri. aile işletmesinin başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenin ötesinde çok büyük çaba sarf etmek isterler.	2.0	11.1	9.8	36.1	41.0	4.03 ± 1.067

Önerme 1: Ailemizin işletmemiz üzerinde etkisi vardır.

Ailenin işletme üzerindeki etkisine yönelik önermeye çalışanların %49.6'sı "Kesinlikle katılıyorum", %28.3'ü "Katılıyorum", %5.7'si "Kararsızım", %9'u "Katılmıyorum" ve %7.4'ü ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.04 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 2: Aile üyelerimiz benzer değerleri paylaşırlar.

Aile üyelerinin benzer değerleri paylaşımına yönelik sıklık değerleri incelendiğinde çalışanların %32'si "Kesinlikle katılıyorum", %51.6'sı "Katılıyorum", %5.7'si "Kararsızım", %8.6'sı "Katılmıyorum" ve %2'si ise, "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.03 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 3: Ailemiz ve işletme benzer değerleri paylaşırlar.

Ailenin benzer değerleri paylaşmasına yönelik önermeye katılımcılar %27.5'i "Kesinlikle katılıyorum", %51.6'sı "Katılıyorum", %8.2'si "Kararsızım", %11.9'u "Katılmıyorum" ve %0.8'i ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.93 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 4: Aile üyeleri, arkadaş, çalışan ve diğer aile üyeleriyle tartışmalarda aile işletmesini desteklerler.

Ankete katılanların %19.3'ü "Kesinlikle katılıyorum", %51.6'sı "Katılıyorum", %12.7'si "Kararsızım", %12.3'ü "Katılmıyorum" ve %4.1'i ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.70 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 5: Aile üyeleri aile işletmesine karşı bağlılık hissederler.

Aile üyelerinin aile işletmesine bağlılık hissetmelerine ilişkin önermeye ankete katılanların %48'i "Kesinlikle katılıyorum", %36.1'i "Katılıyorum", %6.6'sı "Kararsızım", %7.4'ü "Katılmıyorum" ve %2'si ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.20 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 6: Aile üyeleri diğerlerine "Biz aile işletmesinin bir parçasıyız" demekten gurur duyarlar.

Aile üyelerinin işletmenin bir parçası olmaktan gurur duyuyor olmalarına ilişkin önermeye katılımcıların %44.3'ü "Kesinlikle katılıyorum", %30.7'si "Katılıyorum", %11.5'i "Kararsızım", %7'si "Katılmıyorum" ve %6.6'sı ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.99 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 7: Uzun vadede aile işletmesine katılmakla kazanılacak çok şey vardır.

Uzun vadede aile işletmesine katılmakla kazanılacak çok şey olduğuna dair önermeye ankete katılanların %32.8'i "Kesinlikle katılıyorum", %37.7'si "Katılıyorum", %19.3'ü "Kararsızım", %8.6'sı "Katılmıyorum" ve %1.6'sı ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.91 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 8: Aile üyeleri aile işletmesinin amaçları, planları ve politikaları ile aynı fikirde olurlar.

İşletmenin amaçları, planları ve politikaları ile aynı fikirde olduğu yönündeki önermeye çalışanların %25'i "Kesinlikle katılıyorum", %40.6'sı "Katılıyorum",

%21.7'si "Kararsızım", %9.4'ü "Katılmıyorum" ve %3.3'ü ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.75 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 9: Aile üyeleri aile işletmesinin kaderine gerçekten önem verirler.

Aile işletmesinin kaderine gerçekten önem vermelerine yönelik önermeye çalışanların %37.3'ü "Kesinlikle katılıyorum", %44.7'si "Katılıyorum", %7.4'ü "Kararsızım". %9.4'ü "Katılmıyorum" ve %1.2'si ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.07 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 10: Aile işletmesine katılmaya karar vermenin yaşamım üzerinde olumlu etkisi vardır.

Araştırmaya katılan çalışanların aile işletmesine katılmanın yaşamları üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna dair görüşe %23.8'i "Kesinlikle katılıyorum", %43.4'ü "Katılıyorum", %23.4'ü "Kararsızım", %4.9'u "Katılmıyorum" ve %4.5'i ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.77 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 11: Ailemin aile işletmesinin geleceğine ilişkin kararlarını anlarım ve desteklerim.

Araştırmaya katılan çalışanların, ailelerinin işletmenin geleceğine ilişkin kararlarını anlamaya ve desteklemeye yönelik önermeye %28.7'si "Kesinlikle katılıyorum", %50'si "Katılıyorum", %12.3'ü "Kararsızım", %7'si "Katılmıyorum" ve %2'si ise "Kesinlikle Katılmıyorum" yönünde görüş bildirmiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.96 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 12: Aile üyeleri, aile işletmesinin başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenin ötesinde çok büyük çaba sarf etmek isterler.

Çalışanlar, aile işletmesini başarılı kılmak için çok büyük çaba sarf ettiği yönündeki görüşe %32'si "Kesinlikle katılıyorum", %51.6'sı "Katılıyorum", %5.7'si "Kararsızım", %8.6'sı "Katılmıyorum" ve %2'si ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.03 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Pazarlama Yönelimi bölümünde çalışanların rakiplerinin rekabet stratejileri etkisine yönelik sorulan 17 önermeden her birine verdikleri cevaplara ilişkin sıklık, ortalama ve standart sapma değerlerine Tablo 4.30'da yer verilmiştir.

Tablo 4.30: Pazarlama Yönelimi Bölümündeki Önermelere Verilen Cevaplar Tablosu

ÖNERMELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort ± ss
1.İşletmemiz rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir.	8.6	13.5	11.9	52.0	13.9	3.49 ± 1.14
2.Rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşırız.	10.2	7.4	13.1	46.7	22.5	3.64 ± 1.20
3.Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır. tartışır.	7.0	9.8	14.3	46.7	22.1	3.67 ± 1.13
4.İşletme olarak rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete girişiriz.	3.7	7.8	7.4	52.9	28.3	3.94 ± 1.00
5.İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz.	4.1	3.7	7.4	40.6	44.3	4.17 ± 1.00
6.İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır.	4.5	1.6	4.9	41.8	47.1	4.25 ± .969
7.Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz. müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur.	4.1	3.7	11.9	41.4	38.9	4.07 ± 1.01
8.Stratejilerimizi oluştururken "müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz"i sürekli göz önünde bulundururuz.	3.3	1.2	9.4	38.1	48.0	4.26 ± .923
9.İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde sık sık ölçülür.	2.0	9.0	9.0	45.9	34.0	4.01 ± .990
10.İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz.	2.9	3.3	8.2	41.4	44.3	4.21 ± .937
11.İşletmemizin tüm birimleri hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalışırlar.	4.1	5.3	8.2	41.8	40.6	4.09 ± 1.03
12.İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.	4.1	4.5	6.1	50.8	34.4	4.07 ± .977
13.İşletmemizde her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder.	7.0	7.0	15.2	46.3	24.6	3.74 ± 1.12
14.Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar.	4.1	4.5	11.1	44.7	35.7	4.03 ± 1.01
15.Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır.	5.3	6.1	7.8	41.4	39.3	4.03 ± 1.09
16.Müşteri. rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz. diğer birimlerle de paylaşırlar.	2.5	7.4	14.8	26.1	39.3	4.02 ± 1.03
17.Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli şekilde çalışır.	4.5	1.6	8.6	47.5	37.7	4.12 ± .961

Önerme 1: İşletmemiz rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir.

Araştırmaya katılan çalışanların, işletmelerinin rakiplerinin tehdit eden hamlelerine hemen karşılık vermesi yönündeki görüşe %13.9'u "Kesinlikle katılıyorum", %52'si "Katılıyorum", %11.9'u "Kararsızım", %13.5'i "Katılmıyorum" ve %8.6'sı ise

“Kesinlikle Katılmıyorum” cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.49 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının “Kararsızım” yönünde olduğu görülür.

Önerme 2: Rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşırız.

Araştırmaya katılan çalışanların, rakiplerinin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli olarak topladıkları ve birbirleri ile paylaştıklarına ilişkin önermeye %22.5’i “Kesinlikle katılıyorum”, %46.7’si “Katılıyorum”, %13.1’i “Kararsızım”, %7.4’ü “Katılmıyorum” ve %10.2’si ise “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.64 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının “Katılıyorum” yönünde olduğu görülür.

Önerme 3: Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır.

Araştırmaya katılan çalışanların, üst yönetimin rakiplerin güçlü yanlarını sürekli olarak ele alıp tartışmasına yönelik önermeye %22.1’i “Kesinlikle katılıyorum”, %46.7’si “Katılıyorum”, %14.3’ü “Kararsızım”, %9.8’i “Katılmıyorum” ve %7’si ise “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.67 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının “Katılıyorum” yönünde olduğu görülür.

Önerme 4: İşletme olarak rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete girişiriz.

Çalışanların, işletmelerinin rekabet avantajı olduğu durumlarda rekabete giriştiği yönündeki önermeye %28.3’ü “Kesinlikle katılıyorum”, %52.9’u “Katılıyorum”, %7.4’ü “Kararsızım”, %7.8’i “Katılmıyorum” ve %3.7’si ise “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.94 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının “Katılıyorum” yönünde olduğu görülür.

Önerme 5: İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz.

Araştırmaya katılan çalışanların, işletmelerinin müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılıklarının sürekli izledikleri görüşüne %44.3’ü “Kesinlikle katılıyorum”, %40.6’sı “Katılıyorum”, %7.4’ü “Kararsızım”, %3.7’si “Katılmıyorum” ve %4.1’i ise “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.17 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının “Katılıyorum” yönünde olduğu görülür.

Önerme 6: İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların, işletme hedeflerinin temelinde müşteri memnuniyetini sağlamak olduğuna ilişkin görüşe %46.7’si “Kesinlikle katılıyorum”,

%41'i "Katılıyorum", %4.9'u "Kararsızım", %1.6'sı "Katılmıyorum" ve %4.5'i ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.25 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 7: Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz. müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejilerinin müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerine olduğu yönündeki görüşe %38.9'u "Kesinlikle katılıyorum", %41.4'ü "Katılıyorum", %11.9'u "Kararsızım", %3.7'si "Katılmıyorum" ve %4.1'i ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.07 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 8: Stratejilerimizi oluştururken "müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz"i sürekli göz önünde bulundururuz.

Sıklık dağılımları ve ortalama değer incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların, işletmelerinde strateji oluşturulurken müşteriler için artı değer üretmeyi temel aldıkları yönündeki görüşe %48'i "Kesinlikle katılıyorum", %38.1'i "Katılıyorum", %9.4'ü "Kararsızım", %1.2'si "Katılmıyorum" ve %3.3'ü ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.26 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 9: İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde sık sık ölçülür.

Araştırmaya katılan çalışanların, işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sistematik ve sık sık ölçüldüğüne ilişkin önermeye %34'ü "Kesinlikle katılıyorum", %45.9'u "Katılıyorum", %9'u "Kararsızım", %9'u "Katılmıyorum" ve %2'si ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.01 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 10: İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz.

İşletmelerin satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına yönelik Sıklık dağılımları incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %44.2'si "Kesinlikle katılıyorum", %41.3'ü "Katılıyorum", %8.3'ü "Kararsızım", %3.3'ü "Katılmıyorum" ve %2.9'u ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.21 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 11: İşletmemizin tüm birimleri hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalışırlar.

Araştırmaya katılan çalışanların, işletmelerinin tüm birimlerinin hedef pazarlarının ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalıştıklarına yönelik önermeye %40.6'sı "Kesinlikle katılıyorum", %41.8'i "Katılıyorum", %8.2'si "Kararsızım", %5.3'ü "Katılmıyorum" ve %4.1'i ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.09 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 12: İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.

İşletmenin tüm birimlerinin birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlı olmasına ilişkin Sıklık dağılımları ve ortalama değer incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %34.4'ü "Kesinlikle katılıyorum", %50.8'i "Katılıyorum", %6.1'i "Kararsızım", %4.5'i "Katılmıyorum" ve %4.1'i ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.07 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 13: İşletmemizde her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder.

Araştırmaya katılan çalışanlar, işletmelerinde üst düzey yöneticiler olduğuna ve yöneticilerin potansiyel müşterileri düzenli olarak ziyaret ettiklerine yönelik önermeye %24.8'i "Kesinlikle katılıyorum", %45.9'u "Katılıyorum", %15.3'ü "Kararsızım", %7'si "Katılmıyorum" ve %7'si ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.74 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 14: Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar.

Tüm birimlerin pazar ve müşterilerle ilgili bilgi ve deneyimleri birbirleriyle paylaştıklarına ilişkin önermeye çalışanların %35.7'si "Kesinlikle katılıyorum", %44.7'si "Katılıyorum", %11.1'i "Kararsızım", %4.5'i "Katılmıyorum" ve %4.1'i ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.03 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 15: Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır.

Araştırmaya katılan çalışanların müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgilerin işletme genelinde paylaşıldığına yönelik önermeye ankete katılanların %39.3'ü "Kesinlikle katılıyorum", %41.4'ü "Katılıyorum", %7.8'i "Kararsızım", %6.1'i "Katılmıyorum" ve %5.3'ü ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.03 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 16: Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz. diğer birimlerle de paylaşırlar.

Müşteri, rakip ve pazara yönelik elde edilen bilgilerin tüm birimlerle paylaşılmasına yönelik sıklık değerleri ve ortalama değer incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %39.3'ü "Kesinlikle katılıyorum", %26.1'i "Katılıyorum", %14.8'i "Kararsızım", %7.4'ü "Katılmıyorum" ve %2.5'i ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı verdiği görülür. Ortalama değer incelendiğinde 4.02 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Önerme 17: Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli şekilde çalışır.

Araştırmaya katılan çalışanların tüm birimlerin hedef pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalıştıklarına ilişkin önermeye %37.7'si "Kesinlikle katılıyorum", %47.5'i "Katılıyorum", %8.6'sı "Kararsızım", %1.6'sı "Katılmıyorum" ve %4.5'i ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.12 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Katılıyorum" yönünde olduğu görülür.

Stratejik Süreç bölümünde çalışanların. işletmenin stratejik planlarına yönelik sorulan 14 önermeden her birine verdikleri cevaplara ilişkin sıklık, ortalama ve standart sapma değerlerine Tablo 4.31 'de yer verilmiştir.

Tablo 4.31. Stratejik Süreç Bölümündeki Önermelere Verilen Cevaplar Tablosu

ÖNERMELER	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Ort ± ss
1. Stratejik amaçların ve ne kadar başarıldıklarının kontrolü ve gözden geçirilmesi	2.5	3.3	22.1	43.4	28.7	3.93 ± .932
2. Stratejiyi faaliyete koymak için insani. fiziksel ve finansal kaynakların kullanılması	0.8	1.6	18.9	50.4	28.3	4.04 ± .782
3. Rekabet avantajı sağlamak için oluşturulması gereken özel yetkinliklerin seçimi	1.6	6.1	13.1	59.8	19.3	3.89 ± .841
4. Planlanan gelecek eylemlerini geliştirmek için finansal bütçeler	2.5	2.5	15.6	54.5	25.0	3.97 ± .853
5. Ulaşılması gereken işletme amaçlarının formülasyonu	1.6	4.1	21.3	51.2	21.7	3.87 ± .857
6. Stratejinin uygulanmasının izlenmesi	2.5	3.3	15.6	53.7	25.0	3.95 ± .871
7. Rekabet ortamının fırsatları ve tehditleri	1.6	1.6	24.2	45.5	27.0	3.95 ± .852
8. Farklı hiyerarşik seviyeler arasında yetki ve sorumluluk ilişkisi	2.5	4.5	27.9	45.1	27.9	3.76 ± .909
9. Ulaşılması gereken aile amaçlarının formülasyonu	1.6	7.0	20.5	41.8	29.1	3.90 ± .957
10. İşletmeye katkı sağlayan özel aile yetkinlikleri	1.6	6.6	19.7	40.6	31.6	3.94 ± .960
11. İşletmede ihtiyaç duyulan aile amaçlarının ve ne kadar başarıldıklarının kontrolü ve gözden geçirilmesi	0.8	9.4	16.0	47.5	26.2	3.89 ± .930
12. Aile-işletme ilişkilerini geliştirmek ve devam ettirmek için finansal bütçeler	2.9	4.9	18.4	45.9	27.9	3.91 ± .956
13. Aile-işletme ilişkisinin etkisi	1.6	4.5	19.3	45.5	29.1	3.96 ± .902
14. Stratejiyi faaliyete koymak için aile kaynaklarının (insani ve maddesel) kullanılması	2.9	4.1	19.7	43.9	29.5	3.92 ± .965

Önerme 1: Stratejik amaçların ve ne kadar başarıldıklarının kontrolü ve gözden geçirilmesi

Stratejik amaçların ve başarısının kontrol edilmesine yönelik sıklık değerleri incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %29'u "Çok Yüksek", %42.7'si "Yüksek", %22.4'ü "Orta", %3.3'ü "Düşük" ve %2.5'i ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.93 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 2: Stratejiyi faaliyete koymak için insani, fiziksel ve finansal kaynakların kullanılması

Stratejiyi faaliyete koymak için insani. fiziksel ve finansal kaynaklarının kullanımına yönelik sıklık değerleri ve ortalama değer incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %28.3'ü "Çok Yüksek", %50.4'ü "Yüksek", %18.9'u "Orta", %1.6'sı "Düşük" ve %0.8'i ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.04 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 3: Rekabet avantajı sağlamak için oluşturulması gereken özel yetkinliklerin seçimi

Araştırmaya katılan çalışanların işletmeleri için rekabet avantajı sağlamak için oluşturulması gereken özel yetkinliklerin seçiminin %19.3'ü "Çok Yüksek", %59.8'i "Yüksek", %13.1'i "Orta", %6.1'i "Düşük" ve %1.6'sı ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.89 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 4: Planlanan gelecek eylemlerini geliştirmek için finansal bütçeler

Planlanan gelecek eylemleri için finansal bütçelerin önem derecesine dair sıklık dağılımları ve ortalama değer incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %25'i "Çok Yüksek", %54.5'i "Yüksek", %15.6'sı "Orta", %2.5'i "Düşük" ve %2.5'i ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.97 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 5: Ulaşılması gereken işletme amaçlarının formülasyonu

Araştırmaya katılan çalışanların ulaşılması gereken işletme amaçları formülasyonun önemli olduğuna dair görüşe %23.1'i "Çok Yüksek", %50.8'i "Yüksek", %21.3'ü "Orta", %4.1'i "Düşük" ve %1.6'sı ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.87 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 6: Stratejinin uygulanmasının izlenmesi

Stratejinin uygulanmasının izlenmesinin işletme için önemli olduğuna yönelik önermeye ankete katılan çalışanların %25'i "Çok Yüksek", %53.7'si "Yüksek", %15.6'sı "Orta", %3.3'ü "Düşük" ve %2.5'i ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.95 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 7: Rekabet ortamının fırsatları ve tehditleri

Araştırmaya katılan çalışanların rekabet ortamının fırsat ve tehditlerinin işletme için önem derecesinin yüksek olduğunu düşünmelerine yönelik önermeye %27'si "Çok Yüksek", %45.5'i "Yüksek", %24.2'si "Orta", %1.6'sı "Düşük" ve %1.6'sı ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.95 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 8: Farklı hiyerarşik seviyeler arasında yetki ve sorumluluk ilişkisi

Farklı hiyerarşik seviyeler arasında yetki ve sorumluluk ilişkisine yönelik önem durumu incelendiğinde araştırmaya katılan %27.9'u "Çok Yüksek", %45.1'i

“Yüksek”, %27.9’u “Orta”, %4.5’i “Düşük” ve %2.5’i ise “Çok Düşük” cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.76 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının “Yüksek” yönünde olduğu görülür.

Önerme 9: Ulaşılması gereken aile amaçlarının formülasyonu

Ulaşılması gereken aile amaçlarının formülasyonuna yönelik önem derecesi incelendiğinde ankete katılanların %29.1’i “Çok Yüksek”, %41.8’i “Yüksek”, %20.5’i “Orta”, %7’si “Düşük” ve %1.6’sı ise “Çok Düşük” cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.9 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının “Yüksek” yönünde olduğu görülür.

Önerme 10: İşletmeye katkı sağlayan özel aile yetkinlikleri

İşletmeye katkı sağlayan özel aile yetkinliklerinin önem derecesine yönelik önermeye ankete katılanların %31.6’sı “Çok Yüksek”, %40.6’sı “Yüksek”, %19.7’si “Orta”, %6.6’sı “Düşük” ve %1.6’sı ise “Çok Düşük” cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.94 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının “Yüksek” yönünde olduğu görülür.

Önerme 11: İşletmede ihtiyaç duyulan aile amaçlarının ve ne kadar başarıldıklarının kontrolü ve gözden geçirilmesi

İşletmede ihtiyaç duyulan aile amaçlarının ve ne kadar başarıldıklarının kontrolü ve gözden geçirilmesine yönelik Sıklık değerleri ve ortalama değer incelendiğinde katılımcıların %26.2’si “Çok Yüksek”, %47.5’i “Yüksek”, %16’sı “Orta”, %9.4’ü “Düşük” ve %0.8’i ise “Çok Düşük” cevabı verdiği görülür. Ortalama değer incelendiğinde 3.89 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının “Yüksek” yönünde olduğu görülür.

Önerme 12: Aile-işletme ilişkilerini geliştirmek ve devam ettirmek için finansal bütçeler

Finansal bütçelerin. aile-işletme ilişkisi üzerindeki önem derecesine ilişkin önermeye ankete katılanların %27.9’u “Çok Yüksek”, %45.9’u “Yüksek”, %18.4’ü “Orta”, %4.9’u “Düşük” ve %2.9’u ise “Çok Düşük” cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.91 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının “Yüksek” yönünde olduğu görülür.

Önerme 13: Aile-işletme ilişkisinin etkisi

Katılımcıların aile-işletme ilişkisinin etkisinin önem derecesi için %29.1’i “Çok Yüksek”, %45.5’i “Yüksek”, %19.3’ü “Orta”, %4.5’i “Düşük” ve %1.6’sı ise “Çok

Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.96 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 14: Stratejiyi faaliyete koymak için aile kaynaklarının (insani ve maddesel) kullanılması

Araştırmaya katılanların stratejileri faaliyete geçirmek için aile içi kaynaklarının kullanımına yönelik önermeye %29.8'i "Çok Yüksek", %42.9'u "Yüksek", %20.2'si "Orta", %4.2'si "Düşük" ve %2.9'u ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.92 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Yönetim Kurulu boyutu için çalışanların, yönetim kurulunun çalışmalarına yönelik sorulan 12 önermeden her birine verdikleri cevaplara ilişkin sıklık, ortalama ve standart sapma değerlerine Tablo 4.32'de yer verilmiştir.

Tablo 4.32. Yönetim Kurulu Bölümündeki Önermelere Verilen Cevaplar Tablosu

ÖNERMELER	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Ort ± ss
1. Bütçeleri onaylama	0	3.3	12.7	35.2	48.8	4.30 ± .813
2. Uzun dönem stratejisini tanımlama	1.6	4.9	11.9	37.3	44.3	4.18 ± .937
3. İşletme sonuçlarını değerlendirme	0	3.3	7.0	46.7	43.0	4.29 ± .741
4. Temel yönetim mevkilerinin performansını değerlendirme	1.6	4.9	14.3	45.1	34.0	4.05 ± .910
5. Aile şirketine rehberlik edecek değerleri ve felsefeyi tanımlama	0.8	7.4	18.9	42.2	30.7	3.95 ± .930
6. Kritik kaynakları elde etmek için dış ilişkiler ve temaslar kurma	0.8	5.7	11.9	43.0	38.5	4.13 ± .891
7. Aile tutanağını gözden geçirme	4.9	7.8	29.9	34.4	23.0	3.63 ± 1.072
8. Aile tutanağını düzenleme	8.6	8.6	27.0	35.2	20.5	3.50 ± 1.164
9. Yeni aile bireylerinin girişine karar verme	7.4	9.0	19.7	37.7	26.2	3.66 ± 1.173
10. İşletmeyi etkileyen aile konuları üzerine tavsiyede bulunma	4.5	4.5	18.9	40.2	32.0	3.91 ± 1.044
11. Devir (yönetimin bir sonraki kuşağa aktarımı) planlamasını tanımlama	4.1	5.7	18.9	36.5	34.8	3.92 ± 1.065
12. İşletmedeki aile çıkarlarını denetleme	2.5	8.2	17.2	34.4	37.7	3.97 ± 1.050

Önerme 1: Bütçeleri onaylama

Araştırmaya katılan çalışanların bütçeleri onaylamanın. yönetim kurulunun görevleri arasındaki önem derecesine yönelik önermeye %48.8'i "Çok Yüksek", %35.2'si "Yüksek", %12.7'si "Orta", %3.3'ü "Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.30 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 2: Uzun dönem stratejisini tanımlama

Araştırmaya katılan çalışanların uzun dönem stratejisini tanımlamanın yönetim kurulu görevleri arasındaki önem derecesine yönelik önermeye %44.3'ü "Çok Yüksek", %37.3'ü "Yüksek", %11.9'u "Orta", %4.9'u "Düşük" ve %1.6'sı ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.18 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 3: İşletme sonuçlarını değerlendirme

İşletme sonuçlarını değerlendirmenin önemine yönelik sıklık dağılımları ve ortalama değer incelendiğinde çalışanların %43'ü "Çok Yüksek", %46.7'si "Yüksek", %7'si "Orta", %3.3'ü "Düşük" cevabı verdiği görülür. Bu soruya "Çok Düşük" cevabı hiçbir katılımcı tarafından verilmemiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.29 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 4: Temel yönetim mevkilerinin performansını değerlendirme

Temel yönetim mevkilerinin performans değerlendirmesinin yönetim kurulunun görevleri arasındaki önemine yönelik önermeye ankete katılanların %34'ü "Çok Yüksek", %45.1'i "Yüksek", %14.3'ü "Orta", %4.9'u "Düşük" ve %1.6'sı ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 4.05 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 5: Aile şirketine rehberlik edecek değerleri ve felsefeyi tanımlama

Araştırmaya katılan çalışanların aile şirketine rehberlik edecek değerleri ve felsefeyi tanımlamanın yönetim kurulu görevleri arasındaki önemine dair önermeye %30.7'si "Çok Yüksek", %42.2'si "Yüksek", %18.9'u "Orta", %7.4'ü "Düşük" ve %0.8'i ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.95 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 6: Kritik kaynakları elde etmek için dış ilişkiler ve temaslar kurma

Kritik kaynakları elde etmek için dış ilişkiler ve temaslar kurmaya ilişkin önermenin Sıklık dağılımları ve ortalama değeri incelendiğinde katılımcıların %38.5'i "Çok Yüksek", %43'ü "Yüksek", %11.9'u "Orta", %5.7'si "Düşük" ve %0.8'i ise "Çok

Düşük" cevabı verdiği görülür. Ortalama değer incelendiğinde 4.13 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 7: Aile tutanağını gözden geçirme

Aile tutanağını gözden geçirmenin yönetim kurulu için önemine dair önermeye katılımcıların %23'ü "Çok Yüksek", %34.4'ü "Yüksek", %29.9'u "Orta", %7.8'i "Düşük" ve %4.9'u ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.63 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 8: Aile tutanağını düzenleme

Aile tutanağını düzenlemeye yönelik önermeye katılımcıların %20.5'i "Çok Yüksek", %35.2'si "Yüksek", %27'si "Orta", %8.6'sı "Düşük" ve %8.6'sı ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.50 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 9: Yeni aile bireylerinin girişine karar verme

Yönetim kurulu kararları arasında yeni aile bireylerinin girişine karar vermeye yönelik sıklık dağılımları ve ortalama değer incelendiğinde ankete katılanların %26.2'si "Çok Yüksek", %37.7'si "Yüksek", %19.7'si "Orta", %9'u "Düşük" ve %7.4'ü ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.66 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 10: İşletmeyi etkileyen aile konuları üzerine tavsiyede bulunma

Yönetim kurulu kararları arasında işletmeyi etkileyen aile konuları üzerinde tavsiyede bulunmanın önem derecesine dair önermeye katılımcıların %32'si "Çok Yüksek", %40.2'si "Yüksek", %18.9'u "Orta", %4.5'i "Düşük" ve %4.5'i ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.91 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 11: Devir (yönetimin bir sonraki kuşağa aktarımı) planlamasını tanımlama

Devir planının tanımlanmasının yönetim kuruluna göre önem derecesi için çalışanların %34.8'i "Çok Yüksek", %36.5'i"Yüksek", %18.9'u "Orta", %5.7'si "Düşük" ve %4.1'i ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.92 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 12: İşletmedeki aile çıkarlarını denetleme

İşletmedeki aile çıkarlarını denetlemeye yönelik önermenin önem derecesi için ankete katılanların %37.7'si "Çok Yüksek", %34.4'ü "Yüksek", %17.2'si "Orta",

%8.2'si "Düşük" ve %2.5'i ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.97 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

İnsan Kaynakları boyutuna çalışanların işletmelerinin insan kaynakları politikalarına yönelik sorulan 7 önermeden her birine verdikleri cevaplara ilişkin sıklık, ortalama ve standart sapma değerlerine Tablo 4.33'de yer verilmiştir.

Tablo 4.33. İnsan Kaynakları Bölümündeki Önermelere Verilen Cevaplar Tablosu

ÖNERMELER	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Ort ± ss
1.Sayısallaştırılabilen sonuçlarla ilgili değerlendirme ve performans	4.1	9.0	20.1	37.7	29.1	3.78 ± 1.09
2. Terfi için bilgi. tecrübe ve becerilere dayanan kriterler	5.3	8.2	21.3	38.5	26.6	3.73 ± 1.10
3. Davranışla ilgili değerlendirme ve performans	2.0	4.9	21.7	38.1	33.2	3.95 ± .96
4. Karar alma sürecinde geniş özgürlük	4.5	9.8	26.6	36.9	22.1	3.62 ± 1.07
5. Hizmetin müddeti üzerine yapılan terfiler	7.4	9.8	24.2	38.5	20.1	3.54 ± 1.14
6. İşletme ve aile arasındaki ilişkileri desteklemek için gerçekleştirilen faaliyetler	4.5	10.2	21.3	41.4	22.5	3.67 ± 1.07
7.İnsan ilişkili yetkinlikleri artırmak için gerçekleştirilen faaliyetler	3.7	9.0	19.3	38.1	29.9	3.82 ± 1.07

Önerme 1: Sayısallaştırılabilen sonuçlarla ilgili değerlendirme ve performans

Sayısallaştırılabilen sonuçlarla ilgili değerlendirme ve performansın önem derecesine dair önermeye çalışanların %29'u "Çok Yüksek", %37.3'ü "Yüksek", %20.3'ü "Orta", %9.1'i "Düşük" ve %4.1'i ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.78 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 2: Terfi için bilgi, tecrübe ve becerilere dayanan kriterler

Terfi için bilgi, tecrübe ve becerilere dayanan kriterlerin önem derecelerine yönelik sıklık dağılımları ve ortalama incelendiğinde katılımcıların %26.9'u "Çok Yüksek", %38.4'ü "Yüksek", %21.1'i "Orta", %8.3'ü "Düşük" ve %5.4'ü ise "Çok Düşük" cevabı verdiği görülecektir. Ortalama değer incelendiğinde 3.73 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 3: Davranışla ilgili değerlendirme ve performans

Davranışla ilgili değerlendirme ve performansın önem derecesine ilişkin sıklık dağılımları ve ortalama değer incelenirse araştırmaya katılanların %33.2'si "Çok Yüksek", %38.1'i "Yüksek", %21.7'si "Orta", %4.9'u "Düşük" ve %2'si ise "Çok Düşük" cevabı verdikleri görülür. Ortalama değer incelendiğinde 3.95 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu yorumu yapılır.

Önerme 4: Karar alma sürecinde geniş özgürlük

Karar alma sürecinde geniş özgürlük önermesinin insan kaynakları uygulamasında önem derecesine dair görüşe ankete katılanların %22.1'i "Çok Yüksek", %36.9'u "Yüksek", %26.6'sı "Orta", %9.8'i "Düşük" ve %4.5'i ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.62 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 5: Hizmetin müddeti üzerine yapılan terfiler

Hizmetin müddeti üzerine yapılan terfilere ilişkin sıklık değerleri ve ortalama değer incelendiğinde çalışanların %20.2'si "Çok Yüksek", %38.4'ü "Yüksek", %24'ü "Orta", %9.9'u "Düşük" ve %7.4'ü ise "Çok Düşük" cevabı verdiği görülür. Ortalama değer incelendiğinde 3.32 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu yorumu yapılır.

Önerme 6: İşletme ve aile arasındaki ilişkileri desteklemek için gerçekleştirilen faaliyetler

İşletme ve aile ilişkilerini desteklemek için gerçekleştirilen faaliyetlerin önem derecesine dair görüşe çalışanların %22.5'i "Çok Yüksek", %41.4'ü "Yüksek", %21.3'ü "Orta", %10.2'si "Düşük" ve %4.5'i ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.67 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 7: İnsan ilişkili yetkinlikleri artırmak için gerçekleştirilen faaliyetler

İnsan ilişkili yetkinlikleri artırmak için gerçekleştirilen faaliyetlerin önemine yönelik görüşe katılımcıların %29.9'u "Çok Yüksek", %38.1'i "Yüksek", %19.3'ü "Orta", %9'u "Düşük" ve %3.7'si ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.82 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Vekalet boyutu için çalışanların yönetimin bir sonraki kuşağa aktarımına yönelik sorulan 15 önermeden her birine verdikleri cevaplara ilişkin sıklık, ortalama ve standart sapma değerlerine Tablo 4.34'de yer verilmiştir.

Tablo 4.34. Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Aktarımı Bölümündeki Önermelere Verilen Cevaplar Tablosu

ÖNERMELER	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Ort ± ss
1. Amaçların saptanmasına katılma	3.7	6.6	28.3	40.2	21.3	3.68 ± 1.003
2. Stratejik planlamaya katılma	2.5	7.0	24.6	39.3	26.6	3.81 ± .990
3. Büyük projeleri yönetme	3.3	6.6	22.5	43.0	24.6	3.79 ± .995
4. İşletmeyle ilişkili dış gruplarla ilişkileri yönetme	4.1	6.6	16.8	53.7	18.9	3.77 ± .968
5. İşletme yönetimi alanında eğitim seviyesi ve seminerlere katılma	5.3	6.6	22.5	38.1	27.5	3.76 ± 1.093
6. İçerde eğitim ve gelişme yoluyla eğitim	4.9	4.1	19.7	45.9	25.4	3.83 ± 1.016
7. İşletmenin bir alt birimini yönetme	6.1	6.1	23.4	41.4	23.0	3.69 ± 1.082
8. Geleceğin varisi tarafından gerçekleştirilen faaliyet ve işlere ilgi gösterme	4.9	7.4	23.8	42.6	21.3	3.68 ± 1.044
9. Varisin işlerini gözetme	6.1	9.4	24.2	41.0	19.3	3.58 ± 1.092
10. Beceriler ve bilgide resmi olmayan öğreticiler	7.0	6.1	34.8	36.5	15.6	3.48 ± 1.052
11. Varisi kurum dışında ve sektörde övme	9.0	9.4	28.3	38.1	15.2	3.41 ± 1.131
12. Varisin performansını değerlendirme	7.0	10.2	24.2	41.8	16.8	3.51 ± 1.102
13. Varis ile düşünce ve önerileri gayri resmi olarak paylaşma	7.4	9.0	23.8	47.1	12.7	3.48 ± 1.067
14. Atanmış görevinde zorluklar öngörerek varis için fırsatlar yaratma	9.0	8.6	27.5	39.8	15.2	3.43 ± 1.126
15. Kapasiteleri göstermek için belirli işler atama	5.7	7.8	21.3	44.7	20.5	3.66 ± 1.067

Önerme 1: Amaçların saptanmasına katılma

Amaçların saptanmasına katılmaya dair görüşe katılımcıların %21.4' "Çok Yüksek", %39.7'si "Yüksek", %28.6'sı "Orta", %6.4'ü "Düşük" ve %3.8'i ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.68 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 2: Stratejik planlamaya katılma

Stratejik planlamaya katılmanın vekalet süreci için önemine dair önermeye ankete katılan çalışanların %26.6'sı "Çok Yüksek", %39.3'ü "Yüksek", %24.6'sı "Orta", %7'si "Düşük" ve %2.5'i ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.81 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 3: Büyük projeleri yönetme

Büyük projeleri yönetmeye dair Sıklık dağılımları incelendiğinde; katılımcıların %24.6'sı "Çok Yüksek", %43'ü "Yüksek", %22.5'i "Orta", %6.6'sı "Düşük" ve %3.3'ü ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.79 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 4: İşletmeyle ilişkili dış gruplarla ilişkileri yönetme

İşletmeyle ilgili dış gruplarla ilişkileri yönetme önermesinin önem derecesine ait Sıklık değerleri incelenirse ankete katılanların %18.9'u "Çok Yüksek", %53.7'si "Yüksek", %16.8'i "Orta", %6.6'sı "Düşük" ve %4.1'i ise "Çok Düşük" cevabı verdiği görülür. Ortalama değer incelendiğinde 3.77 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu yorumu yapılır.

Önerme 5: İşletme yönetimi alanında eğitim seviyesi ve seminerlere katılma

İşletme yönetimi alanında eğitim ve seminerlere katılmanın önem derecesi için çalışanların %27.7'si "Çok Yüksek", %38.7'si "Yüksek", %22.3'ü "Orta", %6.6'sı "Düşük" ve %5.4'ü ise "Çok Düşük" cevabı verdiği görülür. Ortalama değer incelendiğinde 3.83 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu yorumu yapılır.

Önerme 6: İçerde eğitim ve gelişme yoluyla eğitim

Vekalet sürecinde içerde eğitim ve gelişme yoluyla eğitime dair önermenin önem derecesine ankete katılan çalışanların %25.4'ü "Çok Yüksek", %45.9'u "Yüksek", %19.7'si "Orta", %4.1'i "Düşük" ve %4.9'u ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.83 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 7: İşletmenin bir alt birimini yönetme

İşletmenin bir alt birimini yönetmenin vekalet sürecindeki önemine katılımcıların %23'ü "Çok Yüksek", %41.4'ü "Yüksek", %23.4'ü "Orta", %6.1'i "Düşük" ve %6.1'i ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.69 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 8: Geleceğin varisi tarafından gerçekleştirilen faaliyet ve işlere ilgi gösterme

Vekalet sürecinde geleceğin varisi tarafından gerçekleştirilen faaliyetlere ilgi göstermenin önemine katılımcıların %21.3'ü "Çok Yüksek", %42.6'sı "Yüksek", %23.8'i "Orta", %7.4'ü "Düşük" ve %4.9'u ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir.

Ortalama değer incelendiğinde 3.68 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 9: Varisin işlerini gözetme

Varisin işlerini gözetmeye ilişkin sıklık dağılımları ve ortalama değer incelendiğinde vekalet sürecinde önemi için çalışanların %19.3'ü "Çok Yüksek", %41'i "Yüksek", %24.2'si "Orta", %9.4'ü "Düşük" ve %6.1'i ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.58 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 10: Beceriler ve bilgide resmi olmayan öğreticiler

Vekalet sürecinde beceriler ve bilgide resmi olmayan öğretilere yönelik görüşe ankete katılan çalışanların %15.6'sı "Çok Yüksek", %36.5'i "Yüksek", %34.8'i "Orta", %6.1'i "Düşük" ve %7'si ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.48 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Orta" yönünde olduğu görülür.

Önerme 11: Varisi kurum dışında ve sektörde övme

İşletmelerin vekalet sürecinde varisi kurum dışında övmenin öneminin katılımcıların %15.2'si "Çok Yüksek", %38.1'i "Yüksek", %28.3'ü "Orta", %9.4'ü "Düşük" ve %9'u ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.41 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Orta" yönünde olduğu görülür.

Önerme 12: Varisin performansını değerlendirme

Vekalet sürecinde varisin performansını değerlendirmenin sıklık değerleri ve ortalama değeri incelendiğinde önem derecesi için ankete katılanların %16.8'i "Çok Yüksek", %41.8'i "Yüksek", %24.2'si "Orta", %10.2'si "Düşük" ve %7'si ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.48 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Orta" yönünde olduğu görülür.

Önerme 13: Varis ile düşünce ve önerileri gayri resmi olarak paylaşma

Varis ile düşünce ve önerileri gayri resmi olarak paylaşmaya yönelik önermeye çalışanların %12.5'i "Çok Yüksek", %47.1'i "Yüksek", %23.8'i "Orta", %9.2'si "Düşük" ve %7.5'i ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.48 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Orta" yönünde olduğu görülür.

Önerme 14: Atanmış görevinde zorluklar öngörerek varis için fırsatlar yaratma

Vekalet sürecinde atanmış görevinde zorluklar öngörerek varis için fırsatlar yaratmanın önemine dair görüşe katılımcıların %15.2'si "Çok Yüksek", %39.8'i

"Yüksek", %27.5'i "Orta", %8.6'sı "Düşük" ve %9'u ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.43 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Orta" yönünde olduğu görülür.

Önerme 15: Kapasiteleri göstermek için belirli işler atama

Kapasiteleri göstermek için belirli işler atamanın vekalet sürecinde önem derecesine yönelik görüşe ankete katılanların %20.5'i "Çok Yüksek", %44.7'si "Yüksek", %21.3'ü "Orta", %7.8'i "Düşük" ve %5.7'si ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.66 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Mali ve Büyüme Performansı boyutu için çalışanların işletmenin finansal performansının sektör ortalamasına oranlanmasına yönelik sorulan 12 önermeden her birine verdikleri cevaplara ilişkin sıklık, ortalama ve standart sapma değerlerine Tablo 4.35'de yer verilmiştir.

Tablo 4.35. Mali ve Büyüme Performansı Bölümündeki Önermelere Verilen Cevaplar Tablosu

ÖNERMELER	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Ort ± ss
1. Öz sermayemize oranla ortalama net karlılığımız.	0.8	4.9	25.0	51.6	17.6	3.80 ± .821
2. Mevcut tüm kaynaklarımıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığımız.	0	4.9	33.6	41.8	19.7	3.76 ± .822
3. Temel faaliyetlerimizden elde ettiğimiz net gelir.	0	4.1	30.3	47.5	18.0	3.79 ± .783
4. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.	0	7.4	23.4	48.0	21.3	3.83 ± .846
5. Finansal açıdan genel başarı düzeyimiz.	0	3.7	27.5	49.6	19.3	3.84 ± .773
6. Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.	0	8.2	24.6	53.3	13.9	3.73 ± .802
7. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	3.3	9.0	30.3	37.7	19.7	3.61 ± 1.006
8. Önde gelen rakiplerimize kıyasla pazar payımızdaki artış.	1.6	2.9	28.7	48.4	18.4	3.79 ± .832
9. Çalışan sayımızdaki artış.	4.5	9.8	33.6	35.2	16.8	3.50 ± 1.028
10. Yeni müşteri sayımızdaki artış.	0.8	8.6	29.1	43.4	18.0	3.69 ± .893
11. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumumuz.	0	5.5	19.7	52.5	21.3	3.89 ± .813
12. Genel olarak karlılık düzeyimiz.	1.2	4.1	28.7	46.3	19.7	3.79 ± .850

Önerme 1: Öz sermayemize oranla ortalama net karlılığımız.

İşletmelerin öz sermayelerine oranla ortalama net karlılıkları arasındaki ilişkiye ankete katılanların %18.1'i "Çok Yüksek", %50.8'i "Yüksek", %25.2'si "Orta", %5'i "Düşük" ve %0.8'i ise "Çok Düşük" cevabı vermiştir. Ortalama değer incelendiğinde 3.8 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 2: Mevcut tüm kaynaklarımıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığımız.

Mevcut tüm kaynaklarına oranla vergi öncesi ortalama net karlılıkları arasındaki ilişkiye katılımcıların %19.7'si "Çok Yüksek", %41.8'i "Yüksek", %33.6'sı "Orta", %4.9'u "Düşük" cevabı vermiştir. Bu soruya "Çok Düşük" yanıtı veren katılımcı bulunmamaktadır. Ortalama değer incelendiğinde 4.03 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 3: Temel faaliyetlerimizden elde ettiğimiz net gelir.

Temel faaliyetlerden elde edilen net gelir sektör ortalamasına göre katılımcıların %18.2'sine göre "Çok Yüksek", %47.1'ine göre "Yüksek", %30.6'sına göre "Orta", %4.1'ine göre "Düşük"tür. Bu soruya "Çok Düşük" yanıtı veren katılımcı bulunmamaktadır. Ortalama değer incelendiğinde 3.79 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 4: Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.

Pazar sunulan yeni ürünlerin finansal başarısının sektör ortalamasına göre katılımcıların %21.3'üne göre "Çok Yüksek", %48'ine göre "Yüksek", %23.4'üne göre "Orta", %7.4'üne göre "Düşük"tür. Bu soruya "Çok Düşük" yanıtı veren katılımcı bulunmamaktadır. Ortalama değer incelendiğinde 3.83 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 5: Finansal açıdan genel başarı düzeyimiz.

Sektör ortalamasına göre finansal açıdan başarı düzeyinin sektör ortalamasına göre katılımcıların %19.4'üne göre "Çok Yüksek", %49.2'sine göre "Yüksek", %27.7'sine göre "Orta", %3.7'sine göre "Düşük"tür. Bu soruya "Çok Düşük" yanıtı veren katılımcı bulunmamaktadır. Ortalama değer incelendiğinde 3.84 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 6: Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.

Satışlardaki ortalama artışın sektör ortalamasına göre katılımcıların %13.9'una göre "Çok Yüksek", %53.3'üne göre "Yüksek", %24.6'sına göre "Orta", %8.2'sine göre "Düşük"tür. Bu soruya "Çok Düşük" yanıtı veren katılımcı bulunmamaktadır. Ortalama değer incelendiğinde 3.73 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 7: Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.

Sektör ortalamasına oranla pazara sunulan yeni ürün sayısındaki artış katılımcıların %19.7'sine göre "Çok Yüksek", %37.7'sine göre "Yüksek", %30.3'üne göre "Orta", %9'una göre "Düşük" ve %3.3'üne göre ise "Çok Düşük"tür. Ortalama değer incelendiğinde 3.61 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 8: Önde gelen rakiplerimize kıyasla pazar payımızdaki artış.

Önde gelen rakiplere kıyasla pazar payındaki artışlarının sektör ortalamasına göre katılımcıların %18.4'üne göre "Çok Yüksek", %48.4'üne göre "Yüksek", %28.7'sine göre "Orta", %2.9'una göre "Düşük" ve %1.6'sına göre ise "Çok Düşük"tür. Ortalama değer incelendiğinde 3.79 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 9: Çalışan sayımızdaki artış.

Sektör ortalaması ile çalışan sayısındaki artış karşılaştırıldığında katılımcıların %16.8'ine göre "Çok Yüksek", %35.2'sine göre "Yüksek", %33.6'sına göre "Orta", %9.8'ine göre "Düşük" ve %4.5'ine göre ise "Çok Düşük"tür. Ortalama değer incelendiğinde 3.5 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 10: Yeni müşteri sayımızdaki artış.

Sektör ortalamasına oranla katılımcıların çalıştığı şirketlerin yeni müşteri sayılarındaki artış katılımcıların %18'ine göre "Çok Yüksek", %43.4'üne göre "Yüksek", %29.1'ine göre "Orta", %8.6'sına göre "Düşük" ve %0.8'ine göre ise "Çok Düşük"tür. Ortalama değer incelendiğinde 3.69 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 11: Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumumuz.

Sektör ortalamasına nispeten pazardaki rekabet konumu katılımcıların %21.3'üne göre "Çok Yüksek", %52.5'ine göre "Yüksek", %19.7'sine göre "Orta", %5.5'ine göre "Düşük"tür. Bu soruya "Çok Düşük" yanıtı veren katılımcı bulunmamaktadır.

Ortalama değer incelendiğinde 3.89 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 12: Genel olarak karlılık düzeyimiz.

Genel olarak karlılık düzeyi sektör ortalamasına göre katılımcıların %19.8'ine göre "Çok Yüksek", %45.9'una göre "Yüksek", %28.9'una göre "Orta", %4.1'ine göre "Düşük" ve %1.2'sine göre ise "Çok Düşük"tür. Ortalama değer incelendiğinde 3.79 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Aile Performansı boyutu için çalışanların işletmelerin aile performansına yönelik sorulan 13 önermeden her birine verdikleri cevaplara ilişkin sıklık, ortalama ve standart sapma değerlerine Tablo 4.36'da yer verilmiştir.

Tablo 4.36. Aile Performansı Bölümündeki Önermelere Verilen Cevaplar Tablosu

ÖNERMELER	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Ort ± ss
1. Aile için hazır olan nakit	1.6	3.3	31.1	38.5	25.4	3.82 ± .905
2. İşteki yaşamın kalitesi	0.8	5.7	27.5	51.2	14.8	3.73 ± .811
3. İşletmede yaratılan aile güvenliği	0	3.3	22.5	48.4	25.8	3.97 ± .785
4. İşletmenin aileden çıkarları	1.6	7.0	25.8	49.2	16.4	3.72 ± .878
5. Aile ile birlikte olunan zaman	0	11.1	28.7	41.4	18.9	3.68 ± .905
6. Aile bağlılığı ve desteği	0	8.6	14.3	47.1	29.9	3.98 ± .889
7. Aile birliği	0	3.7	13.1	54.9	28.3	4.08 ± .747
8. Toplumda saygı duyulan isim olma	0	3.3	3.3	49.2	44.3	4.34 ± .700
9. Aile adına müşterinin bağlılığı	0	3.3	13.1	50.8	32.8	4.13 ± .758
10. İşletme camiasında iyi şöhret olma	0.8	3.7	13.5	54.1	27.9	4.05 ± .797
11. Ailenin işletmeden çıkarları	0.8	0.8	25.4	49.2	23.8	3.94 ± .773
12. Çocukların becerilerinin geliştirilmesi	0	6.6	20.9	44.7	27.9	3.94 ± .866
13. Çocuklar için imkanların yaratılması	0.8	5.7	14.8	46.7	32.0	4.03 ± .879

Önerme 1: Aile için hazır olan nakit

Sektör ortalamasına nazaran aile içi hazır olan nakit katılımcıların %25.2'sine göre "Çok Yüksek", %38.4'üne göre "Yüksek", %31.4'üne göre "Orta", %3.3'üne göre "Düşük" ve %1.7'sine göre ise "Çok Düşük"tür. Ortalama değer incelendiğinde 3.82 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 2: İşteki yaşamın kalitesi

İşteki yaşam kalitesi sektör ortalamasına göre katılımcıların %14.8'ine göre "Çok Yüksek", %51.2'sine göre "Yüksek", %27.5'ine göre "Orta", %5.7'sine göre

“Düşük” ve %0.8’ine göre ise “Çok Düşük”tür. Ortalama değer incelendiğinde 3.73 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının “Yüksek” yönünde olduğu görülür.

Önerme 3: İşletmede yaratılan aile güvenliği

İşletmelerinde yaratılan aile güvenliği sektör ortalamasına göre katılımcıların %25.8’ine göre “Çok Yüksek”, %48.4’üne göre “Yüksek”, %22.5’ine göre “Orta”, %3.3’üne göre “Düşük”tür. Bu soruya “Çok Düşük” yanıtı veren katılımcı bulunmamaktadır. Ortalama değer incelendiğinde 3.97 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının “Yüksek” yönünde olduğu görülür.

Önerme 4: İşletmenin aileden çıkarları

İşletmenin aileden çıkarları sektör ortalamasına göre katılımcıların %16.4’üne göre “Çok Yüksek”, %49.2’sine göre “Yüksek”, %25.8’ine göre “Orta”, %7’sine göre “Düşük” ve %1.6’sına göre ise “Çok Düşük”tür. Ortalama değer incelendiğinde 3.72 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının “Yüksek” yönünde olduğu görülür.

Önerme 5: Aile ile birlikte olunan zaman

Aile ile birlikte olunan zaman sektör ortalamasına göre katılımcıların %18.9’una göre “Çok Yüksek”, %41.4’üne göre “Yüksek”, %28.7’sine göre “Orta”, %11.1’ine göre “Düşük”tür. Bu soruya “Çok Düşük” yanıtı veren katılımcı bulunmamaktadır. Ortalama değer incelendiğinde 3.68 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının “Yüksek” yönünde olduğu görülür.

Önerme 6: Aile bağlılığı ve desteği

Aile bağlılığı ve desteği sektör ortalamasına göre katılımcıların %29.9’una göre “Çok Yüksek”, %47.1’ine göre “Yüksek”, %14.3’üne göre “Orta”, %8.6’sına göre “Düşük”tür. Bu soruya “Çok Düşük” yanıtı veren katılımcı bulunmamaktadır. Ortalama değer incelendiğinde 3.98 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının “Yüksek” yönünde olduğu görülür.

Önerme 7: Aile birliği

Aile birliğine yönelik sıklık değerleri ve ortalama değer incelenirse sektör ortalamasına göre katılımcıların %28.3’üne göre “Çok Yüksek”, %54.9’una göre “Yüksek”, %13.1’ine göre “Orta”, %3.7’sine göre “Düşük”tür. Bu soruya “Çok Düşük” yanıtı veren katılımcı bulunmamaktadır. Ortalama değer incelendiğinde 4.08 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının “Yüksek” yönünde olduğu görülür.

Önerme 8: Toplumda saygı duyulan isim olma

Toplumda saygı duyulan isim olmanın önemi sektör ortalamasına göre katılımcıların %44.3’üne göre “Çok Yüksek”, %49.2’sine göre “Yüksek”, %3.3’üne göre “Orta”,

%3.3'üne göre "Düşük"tür. Bu soruya "Çok Düşük" yanıtı veren katılımcı bulunmamaktadır. Ortalama değer incelendiğinde 4.34 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 9: Aile adına müşterinin bağlılığı

Aile adına müşterinin bağlılığına verilen önem. sektör ortalamasına göre katılımcıların %32.8'ine göre "Çok Yüksek", %50.8'ine göre "Yüksek", %13.1'ine göre "Orta", %3.3'üne göre "Düşük"tür. Bu soruya "Çok Düşük" yanıtı veren katılımcı bulunmamaktadır. Ortalama değer incelendiğinde 4.13 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 10: İşletme camiasında iyi şöhret olma

İşletme camiasında şöhret olmaya verilen önem sektör ortalamasına göre katılımcıların %27.9'una göre "Çok Yüksek", %54.1'ine göre "Yüksek", %13.5'ine göre "Orta", %3.7'sine göre "Düşük" ve %0.8'ine göre ise "Çok Düşük"tür. Ortalama değer incelendiğinde 4.05 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 11: Ailenin işletmeden çıkarları

Ailenin işletmeden çıkarları sektör ortalamasına göre katılımcıların %23.8'ine göre "Çok Yüksek", %49.2'sine göre "Yüksek", %25.4'üne göre "Orta", %0.8'ine göre "Düşük" ve %0.8'ine göre ise "Çok Düşük"tür. Ortalama değer incelendiğinde 3.94 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 12: Çocukların becerilerinin geliştirilmesi

Çocukların becerilerinin geliştirilmesine verilen önem. sektör ortalamasına göre katılımcıların %27.9'una göre "Çok Yüksek", %44.7'sine göre "Yüksek", %20.9'una göre "Orta", %6.6'sına göre "Düşük"tür. Bu soruya "Çok Düşük" yanıtı veren katılımcı bulunmamaktadır. Ortalama değer incelendiğinde 3.94 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

Önerme 13: Çocuklar için imkanların yaratılması

Çocuklar için uygun imkanların yaratılmasına verilen öneme yönelik önermenin Sıklık dağılımları ve ortalama değeri incelendiğinde sektör ortalamasına göre katılımcıların %32'sine göre "Çok Yüksek", %46.7'sine göre "Yüksek", %14.8'ine göre "Orta", %5.7'sine göre "Düşük" ve %0.8'ine göre ise "Çok Düşük"tür. Ortalama değer incelendiğinde 4.03 olduğu ve dolayısıyla ortak kanının "Yüksek" yönünde olduğu görülür.

4.6.4. Açıklayıcı Faktör Analizi

Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Buna göre veri setinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olan 0.70 değerinin üzerinde 0.925 bulunmuştur. Analize tabi tutulan maddelerin/değişkenlerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı ($\chi 2$= 4633.976 ve p= .000) bulunurken, anti-imaj korelasyon matrisi sonuçlarına göre ise ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik seviye olan 0.5'in çok üzerinde 0.70 ile 0.93 aralığında bulunmuştur. Testler sonucunda açıklayıcı faktör analizi için kullanılacak örneklemin yeterli olduğu ve ölçekte yer alan ifadelerin iç tutarlığının sağlandığı görülmüştür.

Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak varimax döndürme metodu ile temel bileşenler analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör yapısında, 4 faktör ve yönetim kurulu kararları alt boyutları ile 4 faktör eklendiğinde toplamda 8 faktör öz değerlerinin 1'den yüksek olacak şekilde elde edilmiştir. Böylece, toplam varyansın %75.278'ini açıklayan 8 faktörlük bir yapı belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda Extraction (çıkarım) sütununda değeri 0.30'un altında kalan sorular Costello ve Osborne (2005) çalışmasında belirttiği üzere, varyans değişime etkileri az olduğu için analiz dışında bırakılmıştır. Böyle değişkenlerin model içinde yer alması cronbach alpha değerini düşürmektedir. Aile etkisi boyutu için AE10, AE11 ifadeleri, pazarlama yönelimi boyutu için PY3, PY5, PY14, PY16, PY17 ifadeleri, stratejik süreç boyutu için SS6, SS12 ifadeleri, yönetim kurulu boyutu için YK7 ifadesi, vekalet (devir) boyutu için DEV2, DEV7, DEV10, DEV11, DEV14 ifadeleri, işletme mali performans boyutu için MP10, MP12 ifadeleri, aile performansı boyutu için AP7, AP10 ifadeleri çıkarılmıştır. İnsan kaynakları boyutu için tüm sorular 0.30 üzerindedir ve analizde yer almıştır. İfadelerin faktör yükleri en düşük 0.55 en yüksek ise 0.75 aralığında yer almaktadır. Bu bağlamda elde edilen faktör yükleri değerlerinin uygun olduğu belirlenmiştir.

Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda çok faktörlü desenlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilmektedir (Çokluk vd., 2012). 8 boyut toplamda varyanstaki değişimin %75.278'ini açıkladığı için faktörlerin açıklama oranı yeterli bulunmuştur. Tablo 4.37'de faktörleri oluşturan

soru grupları, açıkladıkları varyans oranları, her bir faktörün alfa katsayıları ve her ifadenin faktör yük değeri ve ifade çıkartılırsa elde edilecek alfa değerleri yer almaktadır. İç tutarlılığın ölçümünde önemli analizlerden biri olan madde- test analizi yapılarak, ankette yer alan ifadelerin çıkartılması durumunda Cronbach Alpha değerlerinin yüksek olduğu görülerek iç tutarlılığın sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

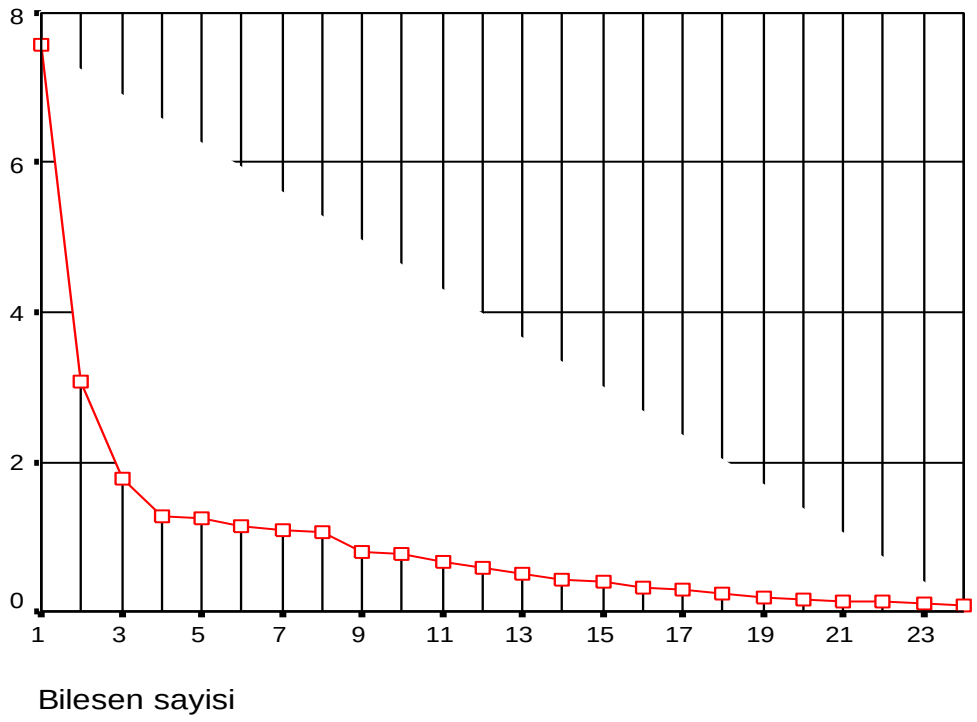
Tablo 4.37. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Aile Etkisi (kültür)	**Açıkladığı varyans: 16.45**	**Cronbach alpha (CA):0.93**	**Faktör5:İnsan Kaynakları**	**Açıkladığı varyans: 9.34**	**Cronbach alpha (CA):0.91**
	Faktör yükü	**Madde silinirse CA**		**Faktör yükü**	**Madde silinirse CA**
Ailemizin işletmemiz üzerinde etkisi vardır	.676	0.982	Sayısallaştırılabilen sonuçlarla ilgili değerlendirme ve performans	.737	0.912
Aile üyelerimiz benzer değerleri paylaşırlar	.614	0.873	Terfi için bilgi, tecrübe ve becerilere dayanan kriterler	.768	0.883
Ailemiz ve işletme benzer değerleri paylaşırlar	.596	0.913	Davranışla ilgili değerlendirme ve performans	.683	0.874
Aile üyeleri, arkadaş, çalışan ve diğer aile üyeleriyle tartışmalarda aile işletmesini desteklerler	.664	0.884	Karar alma sürecinde geniş özgürlük	.711	0.896
Aile üyeleri, aile işletmesine karşı bağlılık hissederler	.659	0.925	Hizmetin müddeti üzerine yapılan terfiler	.715	0.925
Aile üyeleri diğerlerine "Biz aile işletmesinin bir parçasıyız demekten gurur duyarlar	.702	0.903	İşletme ve aile arasındaki ilişkileri desteklemek için gerçekleştirilen faaliyetler	.690	0.917
Uzun vadede aile işletmesine katılmakla kazanılacak çok şey vardır	.554	0.895	İnsan ilişkili yetkinlikleri artırmak için gerçekleştirilen faaliyetler	.690	0.869
Aile üyeleri aile işletmesinin amaçları, planları ve politikaları ile aynı fikirde olurlar.	.622	0.863			
Aile üyeleri aile işletmesinin kaderine gerçekten önem verirler.	.636	0.916			
Aile üyeleri, aile işletmesinin başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenin ötesinde çok büyük çaba sarf etmek isterler.	.678	0.902			
Faktör2:Pazarlama Yönelimi	**Açıkladığı varyans: 12.67**	**Cronbach alpha (CA):0.91**	**Faktör6: Devir (vekalet)**	**Açıkladığı varyans: 6.58**	**Cronbach alpha (CA):0.92**
	Faktör yükü	**Madde silinirse CA**		**Faktör yükü**	**Madde silinirse CA**
İşletmemiz rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir	.779	0.907	Amaçların saptanmasına katılma	.789	0.873
Rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşırız	.721	0.893	Büyük projeleri yönetme	.611	0.881
İşletme olarak rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete girişiriz.	.673	0.884	İşletmeyle ilişkili dış gruplarla ilişkileri yönetme	.642	0.928
İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır	.677	0.918	İşletme yönetimi alanında eğitim seviyesi ve seminerlere katılma	.760	0.863
Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur	.643	0.905	İçerde eğitim ve gelişme yoluyla eğitim	.590	0.872
Stratejilerimizi oluştururken "müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz"i sürekli göz önünde bulundururuz	.708	0.893	Geleceğin varisi tarafından gerçekleştirilen faaliyet ve işlere ilgi gösterme	.715	0.906
İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde	.594	0.916	Varisin işlerini gözetme	.595	0.891

sık sık ölçülür					
İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz	.700	0.864	Varisin performansını değerlendirme	.556	0.895
İşletmemizin tüm birimleri hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalışırlar	.708	0.827	Varis ile düşünce ve önerileri gayri resmi olarak paylaşma	.510	0.803
İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır	.699	0.945	Kapasiteleri göstermek için belirli işler atama	.574	0.892
İşletmemizde her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder	.559	0.917			
Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır	.704	0.922			
Faktör 3: Stratejik Süreç	**Açıkladığı varyans: 11.96**	**Cronbach alpha (CA):0.91**	**Faktör 7: İşletme Performansı (Mali büyüme)**	**Açıkladığı varyans: 5.27**	**Cronbach alpha (CA):0.89**
	Faktör yükü	**Madde silinirse CA**		**Faktör yükü**	**Madde silinirse CA**
Stratejik amaçların ve ne kadar başarıldıklarının kontrolü ve gözden geçirilmesi	.641	0.928	Öz sermayemize oranla ortalama net karlılığımız.	.613	0.927
Stratejiyi faaliyete koymak için insani, fiziksel ve finansal kaynakların kullanılması	.650	0.893	Mevcut tüm kaynaklarımıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığımız	.714	0.863
Rekabet avantajı sağlamak için oluşturulması gereken özel yetkinliklerin seçimi	.572	0.884	Temel faaliyetlerimizden elde ettiğimiz net gelir	.683	0.882
Planlanan gelecek eylemlerini geliştirmek için finansal bütçeler	.663	0.902	Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.	.523	0.917
Ulaşılması gereken işletme amaçlarının formülasyonu	.658	0.872	Finansal açıdan genel başarı düzeyimiz	.669	0.916
Rekabet ortamının fırsatları ve tehditleri	.594	0.937	Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	.613	0.903
Farklı hiyerarşik seviyeler arasında yetki ve sorumluluk ilişkisi	.561	0.873	Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	.685	0.891
Ulaşılması gereken aile amaçlarının formülasyonu	.691	0.927	Önde gelen rakiplerimize kıyasla pazar payımızdaki artış	.597	0.867
İşletmeye katkı sağlayan özel aile yetkinlikleri	.659	0.906	Çalışan sayımızdaki artış.	.550	0.861
İşletmede ihtiyaç duyulan aile amaçlarının ve ne kadar başarıldıklarının kontrolü ve gözden geçirilmesi	.688	0.832	Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumumuz	.601	0.936
Aile-işletme ilişkisinin etkisi	.682	0.864			
Stratejiyi faaliyete koymak için aile kaynaklarının (insani ve maddesel) kullanılması	.624	0.937			
Faktör 4: Yönetim Kurulu	**Açıkladığı varyans: 9.02**	**Cronbach alpha (CA):0.94**	**Faktör8:Aile Performansı**	**Açıkladığı varyans: 3.98**	**Cronbach alpha (CA):0.90**
	Faktör yükü	**Madde silinirse CA**		**Faktör yükü**	**Madde silinirse CA**
Bütçeleri onaylama	.630	0.916	Aile için hazır olan nakit	.774	0.925
Uzun dönem stratejisini tanımlama	.557	0.884	İşteki yaşamın kalitesi	.677	0.911
İşletme sonuçlarını değerlendirme	.646	0.842	İşletmede yaratılan aile güvenliği	.610	0.874
Temel yönetim mevkilerinin performansını değerlendirme	.670	0.834	İşletmenin aileden çıkarları	.599	0.880
Aile şirketine rehberlik edecek değerleri ve felsefeyi tanımlama	.792	0.826	Aile ile birlikte olunan zaman	.556	0.915
Kritik kaynakları elde etmek için dış ilişkiler ve temaslar kurma	.884	0.925	Aile bağlılığı ve desteği	.592	0.852
Yeni aile bireylerinin girişine karar verme	.845	0.929	Toplumda saygı duyulan isim olma	.709	0.851
İşletmeyi etkileyen aile konuları üzerine tavsiyede bulunma	.606	0.861	Aile adına müşterinin bağlılığı	.674	0.906
Devir (yönetimin bir sonraki kuşağa aktarımı) planlamasını tanımlama	.748	0.872	Ailenin işletmeden çıkarları	.857	0.893

İşletmedeki aile çıkarlarını denetleme	.687	0.876	Çocukların becerilerinin geliştirilmesi	.593	0.902
Yeni aile bireylerinin girişine karar verme	.646	0.806	Çocuklar için imkanların yaratılması	.707	0.871

Elde edilen faktörler için ayrıca faktörleşme grafiği Şekil 4.28' de verilmiştir. Grafikten görüleceği üzere grafiğin monotonlaşmaya başladığı yer 8 bileşenden sonrasıdır.



Şekil 4.28.: Faktörleşme Grafiği

4.6.5. Grup Farklılıklarının Analizi

Grup farklılıklarının sınanması için ilk aşamada elde edilen sekiz faktörün normallik sınaması gerçekleştirilmiştir. Faktörlerin normallik sınama sonuçlarına göre non-parametrik veya parametrik yöntemlerden hangisinin uygulanacağına karar verilecektir. Her bir faktör için SPSS 20.0 sürümü içinde yer alan Kolmogorov-Simirnov ve Shapiro-Wilk normallik sınaması uygulanmıştır. Anlamlılık değeri $p<0.05$ olduğundan serilerin normal dağılmadığını belirten H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Seriler normal dağılımı sağlamadığı için non-parametrik yöntemlerinin kullanılması uygun olacaktır. Bu nedenle, çok kategoriler için (2 den fazla grup) MANOVA'nın karşılığı olan Kruskal-Wallis testi ve iki kategorinin (2 grup) olması durumunda t testinin karşılığı olan Mann Whitney-U testleri kullanılmıştır.

Tablo 4.38. Faaliyet Alanı Açısından Grup Farklılıklarının Sınanması Mann-Whitney-U Test Sonuçları

	Aile Etkisi (Kültür)	Pazarlama Yönelimi	Stratejik Süreç	Yönetim Kurulu	İnsan Kaynakları	Vekalet	Mali ve Büyüme Performansı	Aile Performansı
Mann-Whitney U	1982,000	1826,000	1681,500	1699,500	1664,500	1893,500	2011,00	1799,500
Wilcoxon W	2172,000	2016,000	1871,500	1889,500	21854,500	2083,500	27435,000	1989,500
Z değeri	-,526	-1,055	-1,546	-1,486	-1,486	-,827	-,432	-1,145
p (Anlamlılık)	,599	,292	,122	,137	,137	,408	,666	,252

Tablo 4.38'de görüldüğü gibi aile etkisi, pazarlama yönelimi, stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları, vekalet, mali büyüme performansı ve aile performansı faktörleri için p değerleri 0.05'den ($p>0.05$) büyük değerler almaktadır. Bu durumda, işletmelerin faaliyet alanlarına göre aile etkisi, pazarlama yönelimi, stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları, vekalet, mali büyüme performansı ve aile performansı hakkındaki görüşleri ile ilgili istatistik anlamlı farkın olduğunu belirten H_1 hipotezi reddedilmiştir.

H_0: Faaliyet alanı açısından çalışanların aile etkisi(kültür) hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Faaliyet alanı açısından çalışanların pazarlama yönelimi hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Faaliyet alanı açısından çalışanların stratejik süreç hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Faaliyet alanı açısından çalışanların yönetim kurulu hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Faaliyet alanı açısından çalışanların insan kaynakları hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Faaliyet alanı açısından çalışanların vekalet hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Faaliyet alanı açısından çalışanların mali büyüme performansı hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Faaliyet alanı açısından çalışanların aile performansı hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 4.39: Faaliyet Alanlarının Sınırları Açısından Grup Farklılıklarının Sınanması Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Aile Etkisi (Kültür)	Pazarlama Yönelimi	Stratejik Süreç	Yönetim Kurulu	İnsan Kaynakları	Vekalet	Mali ve Büyüme Performansı	Aile Performansı
Ki-kare	1,231	1,252	,118	4,554	1,358	,612	3,009	,129
sd	2	2	2	2	2	2	2	2
p (anlamlılık)	,540	,535	,943	,103	,507	,737	,222	,938

Tablo 4.39'da görüldüğü gibi aile etkisi, pazarlama yönelimi, stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları, vekalet, mali büyüme performansı ve aile performansı faktörleri için p değerleri 0.05'den ($p>0.05$) büyük değerler almaktadır. Bu durumda, işletmelerin faaliyet alanlarının sınırlarına göre aile etkisi, pazarlama yönelimi, stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları, vekalet, mali büyüme performansı ve aile performansı hakkındaki görüşleri ile ilgili istatistik anlamlı farkın olduğunu belirten H_1 hipotezi reddedilmiştir.

H_0: Faaliyet alanının sınırları açısından çalışanların aile etkisi(kültür) hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Faaliyet alanının sınırları açısından çalışanların pazarlama yönelimi hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0 Faaliyet alanının sınırları açısından çalışanların stratejik süreç hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Faaliyet alanının sınırları açısından çalışanların yönetim kurulu hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Faaliyet alanının sınırları açısından çalışanların insan kaynakları hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Faaliyet alanının sınırları açısından çalışanların vekalet hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Faaliyet alanının sınırları açısından çalışanların mali büyüme performansı hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Faaliyet alanının sınırları açısından çalışanların aile performansı hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 4.40: Faaliyet Gösterdikleri Sektör Açısından Grup Farklılıklarının Sınanması Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Aile Etkisi (Kültür)	Pazarlama Yönelimi	Stratejik Süreç	Yönetim Kurulu	İnsan Kaynakları	Vekalet	Mali ve Büyüme Performansı	Aile Performansı
Ki-kare	6,357	3,848	7,050	17,732	13,423	5,442	7,041	19,686
sd	11	11	11	11	11	11	11	11
p (anlamlılık)	,849	,974	,795	,088	,267	,908	,796	,072

Tablo 4.40'da görüldüğü gibi aile etkisi, pazarlama yönelimi, stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları, vekalet, mali büyüme performansı ve aile performansı faktörleri için p değerleri 0.05'den ($p>0.05$) büyük değerler almaktadır. Bu durumda, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektöre göre aile etkisi, pazarlama yönelimi, stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları, vekalet, mali büyüme performansı ve aile performansı hakkındaki görüşleri ile ilgili istatistik anlamlı farkın olduğunu belirten H_1 hipotezi reddedilmiştir.

H_0:İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör açısından çalışanların aile etkisi(kültür) hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör açısından çalışanların pazarlama yönelimi hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0 İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör açısından çalışanların stratejik süreç hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör açısından çalışanların yönetim kurulu hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör açısından çalışanların insan kaynakları hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör açısından çalışanların vekalet hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör açısından çalışanların mali büyüme performansı hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör açısından çalışanların aile performansı hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 4.41. İşletmelere Sahip Olan Jenerasyon Açısından Grup Farklılıklarının Sınanması Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Aile Etkisi (Kültür)	Pazarlama Yönelimi	Stratejik Süreç	Yönetim Kurulu	İnsan Kaynakları	Vekalet	Mali ve Büyüme Performansı	Aile Performansı
Ki-kare	2,080	8,453	4,490	6,859	11,155	7,815	,131	7,333
sd	2	2	2	2	2	2	2	2
p (anlamlılık)	,353	,015	,106	,032	,004	,020	,937	,026

Tablo 4.41'de görüldüğü gibi aile etkisi, stratejik süreç ve mali büyüme performansı faktörleri için p değerleri 0.05'den ($p>0.05$) büyük değerler almaktadır. Bu durumda, işletmelere sahip olan jenerasyona göre aile etkisi ve mali büyüme performansı hakkındaki görüşleri ile ilgili istatistik anlamlı farkın olduğunu belirten H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Pazarlama yönelimi, yönetim kurulu, insan kaynakları, vekalet ve aile performansı faktörleri için ise p değerleri 0.05'den ($p<0.05$) küçük değerler almaktadır. Bu durumda, işletmelere sahip olan jenerasyona göre Pazarlama yönelimi, stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları, vekalet ve aile performansı hakkındaki görüşleri ile ilgili istatistik anlamlı farkın olduğunu belirten H_1 hipotezi kabul edilir. Farkın kaynağı için ortalama sıra (mean rank) tablolarına bakıldığında 2. ve 3. kuşağın söz konusu boyut sorularına daha yüksek puan verdikleri ve önemsedikleri belirlenmiştir.

H_0:İşletmeye sahip olan jenerasyon açısından çalışanların aile etkisi(kültür) hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmeye sahip olan jenerasyon açısından çalışanların pazarlama yönelimi hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0 İşletmeye sahip olan jenerasyon açısından çalışanların stratejik süreç hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmeye sahip olan jenerasyon açısından çalışanların yönetim kurulu hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmeye sahip olan jenerasyon açısından çalışanların insan kaynakları hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmeye sahip olan jenerasyon açısından çalışanların vekalet hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmeye sahip olan jenerasyon açısından çalışanların mali büyüme performansı hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmeye sahip olan jenerasyon açısından çalışanların aile performansı hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 4.42: İşletmeyi Yöneten Jenerasyon Açısından Grup Farklılıklarının Sınanması Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Aile Etkisi (Kültür)	Pazarlama Yönelimi	Stratejik Süreç	Yönetim Kurulu	İnsan Kaynakları	Vekalet	Mali ve Büyüme Performansı	Aile Performansı
Ki-kare	8,244	18,442	6,522	3,413	,349	,316	8,204	3,237
sd	2	2	2	2	2	2	2	2
p (anlamlılık)	,016	,000	,038	,182	,840	,854	,017	,198

Tablo 4.42.'de görüldüğü gibi yönetim kurulu, insan kaynakları, vekalet ve aile performansı için p değerleri 0.05'den ($p>0.05$) büyük değerler almaktadır. Bu durumda, işletmeleri yöneten jenerasyona göre yönetim kurulu, insan kaynakları, vekalet ve aile performansı hakkındaki görüşleri ile ilgili istatistik anlamlı farkın olduğunu belirten H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Aile etkisi, pazarlama yönelimi, stratejik süreç ve mali büyüme performansı faktörleri için ise p değerleri 0.05'den ($p<0.05$) küçük değerler almaktadır. Bu durumda, işletmeleri yöneten jenerasyona göre Aile etkisi, pazarlama yönelimi, stratejik süreç ve mali büyüme performansı hakkındaki görüşleri ile ilgili istatistik anlamlı farkın olduğunu belirten H_1 hipotezi kabul edilir. Ortalama sıra tablolarına bakıldığında 2. ve 3. kuşağın bu boyut sorularına daha yüksek puan verdikleri belirlenmiştir.

H_0: İşletmeyi yöneten jenerasyon açısından çalışanların aile etkisi(kültür) hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmeyi yöneten jenerasyon açısından çalışanların pazarlama yönelimi hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0 İşletmeyi yöneten jenerasyon açısından çalışanların stratejik süreç hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmeyi yöneten jenerasyon açısından çalışanların yönetim kurulu hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmeyi yöneten jenerasyon açısından çalışanların insan kaynakları hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmeyi yöneten jenerasyon açısından çalışanların vekalet hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmeyi yöneten jenerasyon açısından çalışanların mali büyüme performansı hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: İşletmeyi yöneten jenerasyon açısından çalışanların aile performansı hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 4.43: Çalışan Sayısı Açısından Grup Farklılıklarının Sınanması Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Aile Etkisi (Kültür)	Pazarlama Yönelimi	Stratejik Süreç	Yönetim Kurulu	İnsan Kaynakları	Vekalet	Mali ve Büyüme Performansı	Aile Performansı
Ki-kare	1,504	4,330	,382	2,400	1,045	5,643	2,252	1,464
sd	3	3	3	3	3	3	3	3
p (anlamlılık)	,681	,228	,944	,494	,790	,130	,522	,691

Tablo 4.43'te görüldüğü gibi aile etkisi, pazarlama yönelimi, stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları, vekalet, mali büyüme performansı ve aile performansı faktörleri için p değerleri 0.05'den ($p>0.05$) büyük değerler almaktadır. Bu durumda, işletmelerin çalışan sayısına göre aile etkisi, pazarlama yönelimi, stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları, vekalet, mali büyüme performansı ve aile performansı hakkındaki görüşleri ile ilgili istatistik anlamlı farkın olduğunu belirten H_1 hipotezi reddedilmiştir.

H_0:İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör açısından çalışanların aile etkisi(kültür) hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Çalışan sayısı açısından çalışanların pazarlama yönelimi hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0 Çalışan sayısı açısından çalışanların stratejik süreç hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Çalışan sayısı açısından çalışanların yönetim kurulu hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Çalışan sayısı açısından çalışanların insan kaynakları hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Çalışan sayısı açısından çalışanların vekalet hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Çalışan sayısı açısından çalışanların mali büyüme performansı hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H_0: Çalışan sayısı açısından çalışanların aile performansı hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

4.6.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli

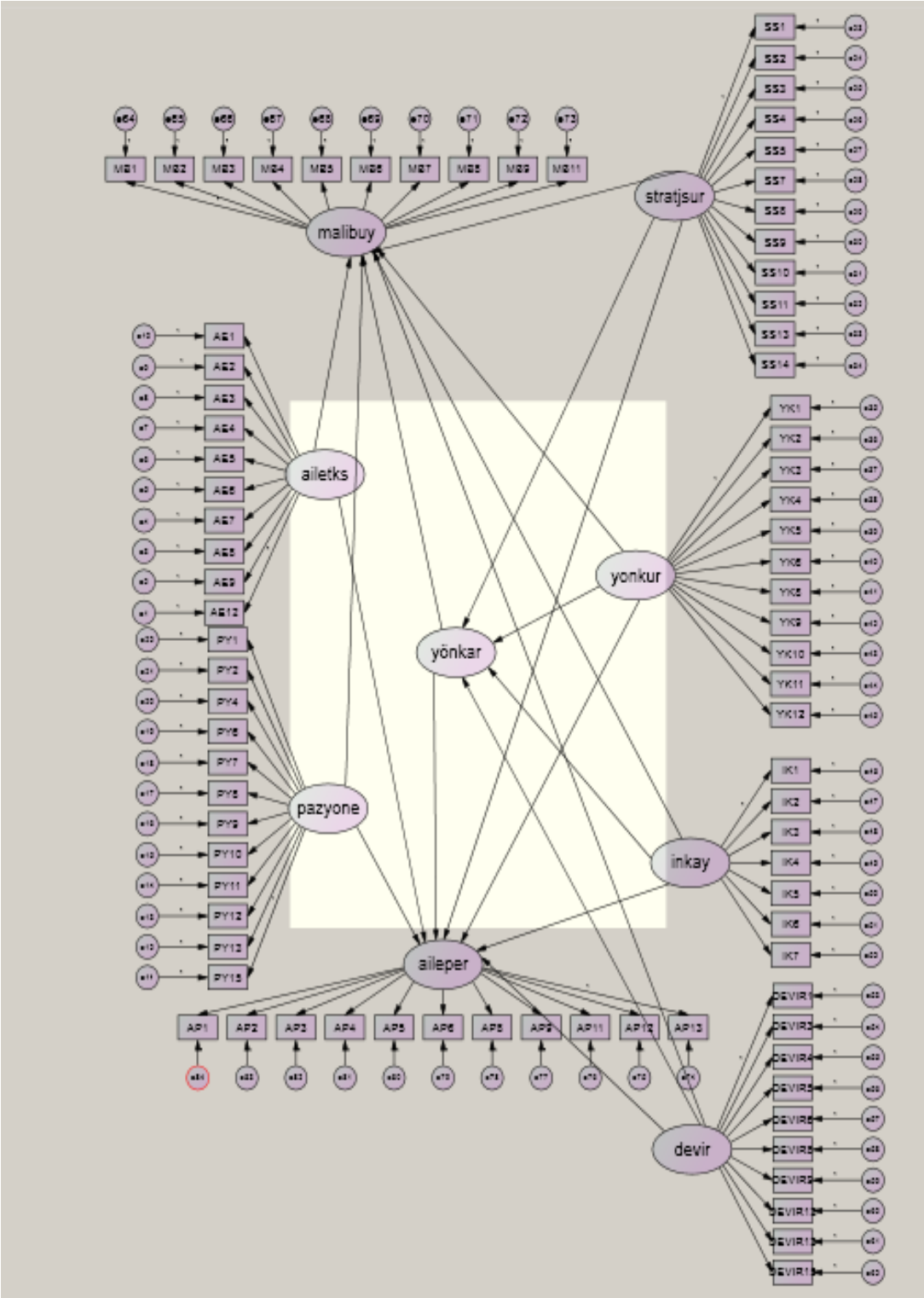
Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) genellikle teorik yapının oluşturulmasından sonra teyit ve doğrulama amaçlı kullanılmaktadır (Byrne, 2001). Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında öncelikle, modelin tanımlanması amacıyla açıklayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen 8 faktör, gizil değişkenler, faktörleri oluşturan ifadeler ise gösterge değişkenler olarak tanımlanarak AMOS ortamında bir ölçüm modeli oluşturulmuştur. Bu ölçüm modeli önerilen model için birinci dereceden DFA modelidir. Gözlenen değişkenlerin birbirinden bağımsız 8 faktör altında toplandığı 2. dereceden DFA modeli; uyum indeksleri, gözlenen değişkenlere ait regresyon katsayıları ve geçerlik ve güvenirlik testleri de dikkate alındığında tatmin edici sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

AMOS 19.0 programı ile yapılan analiz sonrasında modelin, değerlendirilen veriler ile birlikte iyi uyum indekslerine sahip olması, güvenilirlik ve geçerlilik testlerinden de kabul edilebilir seviyede sonuçlar alması beklenmektedir. Model geliştirme stratejisi kullanılarak programın üretmiş olduğu çıktılara göre hata terimleri arası kovaryans ekleyerek düzeltmelere gidilmiş ve gizil değişkenleri en iyi şekilde açıklayan model elde edilmiştir.

Tablo 4.44: Ana Hipotez Test Modeli Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	**İyi Uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Araştırma Modeli Değeri**	**Uyum Durumu**
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4\text{-}5$	3.05	Kabul edilebilir
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.965	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.958	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.942	Kabul edilebilir
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.962	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.037	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.912	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.926	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.028	İyi uyum

Modelin herhangi bir iyileştirme gereksinimi olup olmadığına bakmak adına modifikasyon indeksi incelenmiş herhangi bir modifikasyon gereksinimine gerek duyulmadığı görülmüştür. Büyüköztürk (2012) çalışmasında vurguladığı üzere, açıklayıcı faktör analizi yapılırken exraction (çıkarım) sütununda 0.30 değerinin altında kalan soruların analiz dışında bırakılması işlemi ile etkisizler elendiğinden yapısal eşitlik modeli için modifikasyon açısından araştırmacılar için kolaylık sağlamakta ve nadiren sistem modifikasyona ihtiyaç belirtmektedir. Yol analizi için önerilen modelin eldeki veri seti ile uyumunun ortaya konulmasının ardından modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler (araştırma hipotezleri) test edilmiştir. Şekil 4.29'da önerilen modele ait yol analizi sunulmuştur.



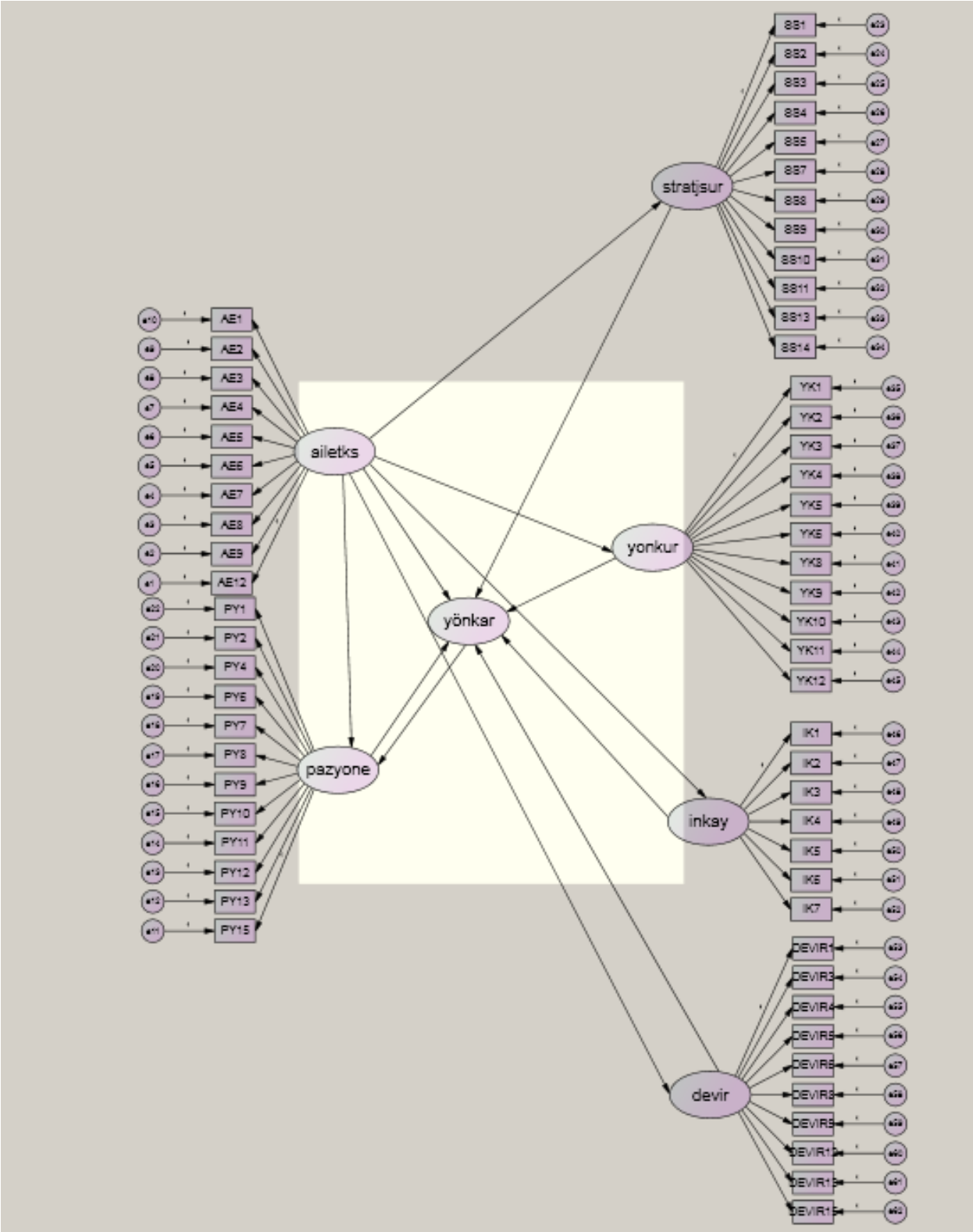
Şekil 4.29. Ana Hipotezler Araştırma Modeli İçin Yol Analizi

Tablo 4.45: Ana Hipotezler Test Modeli İçin YEM Analizi Tahminleri

Hipotez	Yapısal ilişki	Yön	St. Olmayan tahmin	St. Hata	t değeri	St. Tahmin	p	Sonuç
H1	**AE→MP**	+	0.761	0.021	36.24	**0.793**	****	**Anlamlı**
H2	**PY→MP**	+	0.544	0.032	17.00	**0.652**	0.001	**Anlamlı**
H3	**YK→MP**	+	0.678	0.045	15.07	**0.714**	0.003	**Anlamlı**
H4	**SS→MP**	+	0.642	0.028	22.93	**0.681**	****	**Anlamlı**
H5	**YONK→MP**	+	0.583	0.006	97.17	**0.638**	****	**Anlamlı**
H6	**İK→MP**	+	0.612	0.018	34.00	**0.652**	0.016	**Anlamlı**
H7	**DEVİR→MP**	+	0.665	0.072	9.24	**0.689**	0.025	**Anlamlı**
H8	**AE→AP**	+	0.819	0.031	26.42	**0.836**	****	**Anlamlı**
H9	**PY→AP**	+	0.624	0.063	9.90	**0.651**	0.009	**Anlamlı**
H10	**YK→AP**	+	0.752	0.006	20.89	**0.718**	0.027	**Anlamlı**
H11	**SS→AP**	+	0.681	0.028	24.32	**0.619**	****	**Anlamlı**
H11	**YONK→AP**	+	0.716	0.042	17.05	**0.602**	****	**Anlamlı**
H13	**İK→AP**	+	0.744	0.008	93.00	**0.713**	****	**Anlamlı**
H14	**DEVİR→AP**	+	0.627	0.035	17.91	**0.794**	0.024	**Anlamlı**

Tablodan görüleceği üzere, çalışmada öngörülen bütün hipotezler kabul edilmiştir. Yorumlar standart tahmin katsayıları sütununa göre yapılacaktır. Mali performans üzerinde en büyük etki aile etkisi boyutudur. Daha sonra yönetim kararları boyutu gelmektedir. Bu boyutun alt boyutları olan devir ve stratejik süreç önemli etkiye sahiptir. Üçüncü önemli etki insan kaynakları boyutu olarak belirlenmiştir. En düşük etki yönetim kurulu boyutudur.

Aile performansı için bakıldığında yine en yüksek etki aile etkisi boyutudur. İkinci olarak yönetim kararları sonrasında pazarlama yönelimi etkilidir. Yönetim kararlarının alt boyutları içinde en yüksek etki devir, insan kaynakları, stratejik süreç ve yönetim kurulu olarak elde edilmiştir.



Şekil 4.30. Alt Hipotezler Araştırma Modeli İçin Yol Analizi

Tablo 4.46. Alt Hipotezler Test Modeli Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	**İyi Uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Araştırma Modeli Değeri**	**Uyum Durumu**
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4\text{-}5$	3.01	Kabul edilebilir
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.948	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.967	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.982	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.958	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.041	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.924	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.915	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.039	İyi uyum

Modelin herhangi bir iyileştirme gereksinimi olup olmadığına bakmak adına modifikasyon indeksi incelenmiş herhangi bir modifikasyon gereksinimine gerek duyulmadığı görülmüştür.

Tablo 4.47. Alt Hipotezler Test Modeli İçin YEM Analizi Tahminleri

Hipotez	Yapısal ilişki	Yön	St. Olmayan tahmin	St. Hata	t değeri	St. Tahmin	p	Sonuç
H15	AE→PY	+	0.514	0.133	3.850	**0.572**	0.009	**Anlamlı**
H16	AE→YK	+	0.439	0.114	3.847	**0.458**	0.016	**Anlamlı**
H17	AE→SS	+	0.707	0.117	6.045	**0.692**	0.027	**Anlamlı**
H18	AE→YONK	+	0.491	0.081	6.043	**0.537**	****	**Anlamlı**
H19	AE→İK	+	0.365	0.072	5.080	**0.379**	0.003	**Anlamlı**
H20	AE→DEVİR	+	0.497	0.087	5.700	**0.518**	0.016	**Anlamlı**
H21	YK→PY	+	0.618	0.103	5.996	**0.626**	0.234	**Anlamsız**
H22	SS→PY	+	0.560	0.083	5.568	**0.583**	0.165	**Anlamsız**
H23	YONK→PY	+	0.339	0.260	1.303	**0.357**	0.196	**Anlamsız**
H24	İK→PY	+	0.556	0.293	1.917	**0.561**	0.128	**Anlamsız**
H25	DEVİR→PY	+	0.199	0.245	0.829	**0.219**	0.142	**Anlamsız**
H26	PY→SS	+	0.238	0.367	0.648	**0.228**	0.173	**Anlamsız**
H27	PY→YONK	+	0.164	0.283	0.579	**0.169**	0.117	**Anlamsız**
H28	PY→İK	+	0.172	0.259	0.664	**0.182**	0.183	**Anlamsız**
H29	PY→DEVİR	+	0.093	0.301	0.308	**0.125**	0.091	**Anlamsız**
H30	PY→YK	+	0.181	0.227	0.797	**0.106**	0.123	**Anlamsız**

YEM çıktısı standartlaştırılmış tahmin katsayılarından görüleceği üzere, alt hipotezlerin hepsi doğrulanmamıştır. Aile etkisi pazarlama yönelimi üzerinde istatistik anlamlı ve etkilidir. Aile etkisi yönetim kararları üzerinde istatistik anlamlı ve önemlidir. Yönetim kararlarının alt boyutları olan stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları ve vekalet (devir) üzerinde de anlamlı etkisi belirlenmiştir. Aile etkisinin bu alt boyutlardan en çok stratejik süreç üzerinde en az etkisinin ise insan kaynakları üzerinde olduğu belirlenmiştir. Yönetim kararları ve alt boyutları pazarlama yönelimi üzerinde istatistik anlamlı ve etkili değildir. Aynı şekilde pazarlama yönelimi de yönetim kararları üzerinde anlamlı ve önemli bulunmamıştır.

5. SONUÇ

Küreselleşen ekonomide her işletme pazar payında var olabilmek için ciddi rekabet koşullarıyla mücadele etmektedir. Pazarın büyük bir bölümünü oluşturan aile işletmeleri ise sadece çevre şartlarıyla değil kendi yapılarıyla da mücadele etmektedirler. Bu mücadelenin amacı işletme performansında başarı elde etmektir.

Aile şirketleri, kar payını yükseltmek, süreklilik sağlamak, kuşaklar arası geçiş oluşturmak, büyüme ve devamlılık için planlamalar yapmak ve bu planlar doğrultusunda hedeflerine ulaşmak istemektedirler. Türkiye ve Dünya'da dördüncü kuşağa kadar gelmiş ve devam edebilen aile işletmesi örneği görülmekteyken bunun aksine ciddi yıkımlarla çöken örgütlerin sahnelendiği ortama da tanık olunmaktadır. Bu yüzden içinde bulunulan koşullar iyi analiz edilmeli ve belirlenen hedefler doğrultusunda ilerleyebilmek için gelişmiş ve gelişmekte olan yöntemler incelemeye alınmalıdır. Dolayısıyla, aile işletmelerinin performansı etkileyebilecek her türlü faktör, planlanan ve yapılan çalışmalara entegre edilmelidir.

Aile işletmelerinde performans kavramına etki eden faktörler arasında diğer şirketler için önem taşımayan aile etkisi bulunmaktadır. Aile etkisi teorik anlamıyla niceliksel bir kavram olarak görülmese de Astrachan ve arkadaşlarının (2002) geliştirip, aile güç, deneyim, kültür ölçeğini (A – GDK) oluşturması ile, aile işletmesi performansı üzerine aile etkisini incelemede güncel ve nicel bir bakış açısı kazanılmıştır.

Stratejik yönelimlerin yapılan literatür araştırmalarında her geçen gün yükselen ivme kazanması ve performans kavramı üzerine etkisi görülmüştür. Yaptığımız analizlerde stratejik yönelim olan pazar boyutu, pazarlama araştırmaları yapan işletmelerin kullandığı yöntem olarak görülmektedir. Pazarlama Yönelimi kavramının giderek önemi artmış ve firma yönetimlerinin bir uygulama kolu haline gelmiştir. Pazarlamanın merkez noktası olan pazarlama yönelimi, yönetimin uygulamaya koyacağı bütün çalışmalarda yer almaya başlamıştır. Bununla beraber pazarlama yönelimi organizasyonun başarısını da gösteren bir ölçüt olarak görülmüştür. Pazarlama yönelimi, zaman geçtikçe daha önemli bir araştırma alanı olmaya başlamış ve giderek dikkat çeken bir boyut olarak görülmüştür.

En dikkat çekici stratejik yönelimlerden biri olarak pazarlama yönelimi, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve benzersiz müşteri

değeri sağlamaya yönelik örgütsel faaliyetlerin bütünüdür. Ancak hızla değişen rekabetçi çevrede, sadece pazarlama yönelimine odaklanmak yerine, onu güçlendirecek ve performansa katkı sağlayacak uygun rekabet stratejilerine de ihtiyaç vardır (Keskin vd., 2016).

İşletme performansını etkileyen değişken olarak alınan karar alma ise, genel olarak kurumsal veya kurumsal yapıya soyunan işletmelerde verimli bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Aile işletmelerinde görülen yönetimsel sıkıntıların (teokratik yönetim) karar alma boyutunu etkilediği görülmektedir. Kurumsal olma yolunda ilerleyen aile şirketlerinde görülen demokratik yönetim biçiminden kaynaklı karar alma, performansı olumlu etkileyen bir boyut olarak görülmüştür.

Çalışmada hem aile hem de finansal performansı etkileyecek faktörler belirlenmeye çalışılarak, ilişkiler tanımlanmıştır.

5.1. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmada, 244 aile işletmesine yönelik uygulanan anket aile işletmelerinde hem işletme performansını (mali) hem de aile performansını etkileyen unsurların ortaya konulması ve ilişkilerin belirlenmesi amaçlı düzenlenmiştir. Her iki performansı arttırdığı düşünülen aile etkisinin, pazarlama yöneliminin ve yönetim kararlarının aile işletmelerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ve etkileme-önem sıralamasının ortaya konulması ana amaçtır. İkinci hedef, aile etkisinin pazarlama yönelimi ve yönetim kararlarına etkisi, ayrıca yönetim kararları ile pazarlama yönelimi ilişkisi analizleri olarak belirlenmiştir.

Bu doğrultuda, yanıtlayıcı bireylerin ve aile işletmelerinin tanımlayıcı bazı bilgilerine yönelik yüzde dağılımları ortaya konulduktan sonra, çalışmanın amacına uygun düşecek gruplar için grup farklılığı analizleri yapılarak ölçek boyutlarına bakış açıları için farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. İşletmenin faaliyet alanı (kamu-özel) açısından elde edilen 8 faktör için farklılık elde edilmemiş ankete aynı bakış açısı altında cevap verdikleri belirlenmiştir. Faaliyet alanının sınırları açısından(bölgesel-ulusal-uluslar arası/global) bakıldığında aynı şekilde anlamlı bir farklılık elde edilmemiş, aynı bakış açısına sahip oldukları belirlenmiştir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör açısından (12 sektör) bakıldığında ölçeğe

verilen cevaplarda anlamlı farklılık elde edilmemiştir. İşletmeye sahip olan jenerasyon açısından bakıldığında (1., 2. ve 3. kuşak), pazarlama yönelimi, stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları, vekalet ve aile performansı hakkındaki görüşleri ile ilgili istatistik anlamlı farkın olduğunu belirten H_1 hipotezi kabul edilir. Farkın kaynağı için mean rank (ortalama sıra) tablolarına bakıldığında 2. ve 3. kuşağın ölçeğe daha yüksek puanlar verdiği belirlenmiştir. İşletmeyi yöneten jenerasyon açısından bakıldığında (1., 2. ve 3. kuşak) aile etkisi, pazarlama yönelimi, stratejik süreç ve mali büyüme performansı hakkındaki görüşleri ile ilgili istatistik anlamlı farkın olduğunu belirten H_1 hipotezi kabul edilir. Farkın kaynağı için ortalama sıra tablolarına bakıldığında yine 2. ve 3. kuşağın bu boyut sorularına daha yüksek puan verdikleri belirlenmiştir. Çalışan sayısı açısından bakıldığında (1-9, 10-49, 50-250 ve 250 üstü) faktörler için anlamlı farklılık olmadığı bakış açısının aynı olduğu belirlenmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen 8 faktör ayrıca doğrulayıcı faktör analize tabi tutularak faktörlerin dağılımının tutarlılık ve geçerliliği onaylanmıştır. Ana hipotezlerin test edilmesi amaçlı YEM çözümlenmiştir. Uyum iyilikleri açısından güvenilir bir model oluşturulmuştur. Çalışmada öngörülen bütün ana hipotezler kabul edilmiştir. Mali performans üzerinde en büyük etki aile etkisi boyutudur. Aile etkisine yönelik çalışmalar ülkemizde son yıllarda artış göstermiştir. Literatürde fazla araştırma olmadığı için aile etkisine yer vermenin önemli bir katkı olacağı düşünülmüştür. Yönetim kararları boyutunun alt boyutları olan devir ve stratejik süreç önemli etkiye sahiptir. Üçüncü önemli etki insan kaynakları boyutu olarak belirlenmiştir. En düşük etki yönetim kurulu boyutudur. Aile performansı için bakıldığında, yine en yüksek etki aile etkisi boyutudur. İkinci olarak, yönetim kararları sonrasında pazarlama yönelimi etkilidir. Yönetim kararlarının alt boyutları içinde en yüksek etki devir, insan kaynakları, stratejik süreç ve yönetim kurulu olarak elde edilmiştir.

Literatürde yapılan çalışmalar aile etkisi (kültür) faktörünün güçlenmesinin (ailenin değer yargıları ve katkı bakımından işletmeye daha çok yönelmesinin), işletmenin başındaki aile üyesinin işletmesinin finansal performansından duyduğu tatmini arttırdığını ortaya çıkarmışlardır. Ailenin işletmeye yönelik bağlılığı ve uyumu arttıkça en üst düzey yönetici olan aile üyesinin finansal performans tatmini artmaktadır.

Aynı şekilde yönetim kararlarının aile işletmesi açısından önemli bir etki yaratması ve bu etkilerin alt boyutlarında tutarlılık göstermesi Basco ve Rodrigez (2009)'in ortaya attığı düşünceyi doğrular niteliktedir. Çünkü yönetim kararları boyutu olan devir etkisinin yüksek derecede etkili olması aile işletmesi içerisinde sürekli ve devamlı bir işletme anlayışı benimsediğini işaret etmekte ve bunun sonucu olarak hem bir sonraki nesilin bilinçli bir şekilde çalıştığını göstermekte hem de lider aile bireyinin devretme bilincinde olduğunu belirtmektedir. Diğer bir alt boyut olan insan kaynaklarının etkili çıkması ise, aile işletmelerinin global ekonomiye ayak uydurmaya çalıştığını belirtmekte ve geleneksel yönetim biçiminden uzaklaştığını göstermektedir. Stratejik sürecin etkili görülmesi aile işletmelerinin yönetimsel ve ailesel olarak işletme çıkarlarını koruyan bir ayrımın farkında olduğunu göstermektedir. Son olarak, yönetim kararlarının alt boyutu olan yönetim kurulunun etkili bir sonuç oluşturması, aile işletmeleri içerisinde sadece aile bireylerinin olmadığını, uzman ve profesyonel kadroların da işleyişin içerisinde bir dinamizme sahip olduğunu belirtmektedir.

Yönetim kararlarından sonra başka bir etkili sonuç pazarlama yönelimi ile elde edilmiştir. Pazarlama yöneliminin etkili bir sonuç göstermesi, aile işletmelerinin değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya çalıştığını ve alıcıların taleplerini önemsediklerini göstermektedir. Araştırmanın çoğunluğunu birinci nesil aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu durumda daha piyasada yeni olan aile işletmelerinin teknoloji yoğun çalışamadıklarını fakat çevreye uyum sağladığını göstermektedir. Çünkü teknoloji yoğun strateji benimseyen işletmelerde pazarlama yöneliminin etkisi düşük görülmektedir.

Günümüzün iş yaşamında işletmelerin hızlı hareket edebilmeleri, kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri ve yeniliklere açık olmaları bir zorunluluk olmuştur. Global bazda son yıllarda gerçekleşen hızlı teknolojik gelişmeler, ürün çeşidindeki artışlar, tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki hızlı değişimler ve de artan rekabet, işletmeleri yönetim araçlarından daha da fazla yararlanma eğilimi göstermelerine neden olmaktadır. Verimli bir iş ortamı yaratmayı hedefleyen günümüzün lider özellikteki yöneticileri çalışanlarını motive etmede, performans değerlemesi sonucuna göre ücretlemede daha duyarlı oldukları gözlemlenmektedir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde ve başarılı olmasında sağlıklı, doğru zamanda, doğru kişiye yapılmış yetki devrinin etkisi büyüktür. Bu da aile işletmesi olmayan diğer işletmelere göre rekabet avantajı sağlamaktadır. Çünkü aile işletmelerinde amaç, işletmenin bir sonraki nesle devrinin başarılı yapılması dolayısıyla işletmenin devamlılığının sağlanmasıdır. Yetkiyi devralacak varisi belirlerken, işe en çok uygun ve de bu yetkiye istekli, ilgili, yetenekli kişinin kim olduğu tespit edebilmektir.

Günümüz koşullarında aile işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri yönetimin profesyonellerle beraber yürütülmesine de bağlıdır. İş hacminin artması, pazardaki beklentilerin çoğalması, pazar sınırlarının genişlemesi, rekabetin artması ile kurucu-lider yönetim ve denetimde yetersiz kalabilmektedir. Bu noktadan sonra dışarıdan yönetici sağlama ihtiyacı doğmaktadır.

Özetle aile etkisi, pazarlama yönelimi, yönetim kararları hem aile performansını hem de firma mali performansı olumlu yönde etkilemektedir. Literatürde Dickson (1992); DeGeus (1988); Mavondo vd., (2005); Farrell vd., (2008); Baker ve Sinkula (1999); Slater ve Narver (1994); Jaworski ve Kohli (1993) Ruekert (1992); Narver ve Slater (1990) gibi temel makale sonuçlarıyla parelellik göstermiştir.

Daha sonra alt hipotezlerin testi için YEM model oluşturulmuştur. Alt hipotezlerde aile etkisi ile pazarlama yönelimi, aile etkisi ile yönetim kararları ilişkisi ayrıca, yönetim kararlarının pazarlama yönelimine çift yönlü etkisinin varlığı analiz edilmiştir.

Elde edilen bulgularda, aile etkisi pazarlama yönelimi üzerinde istatistik anlamlı ve etkilidir. Aile etkisi yönetim kararları üzerinde istatistik anlamlı ve önemlidir. Yönetim kararlarının alt boyutları olan stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları ve vekalet (devir) üzerinde de anlamlı etkisi belirlenmiştir. Aile etkisinin bu alt boyutlardan en çok stratejik yönelim üzerinde en az etkisinin ise insan kaynakları üzerinde olduğu belirlenmiştir. Yönetim kararları ve alt boyutları pazarlama yönelimi üzerinde istatistik anlamlı ve etkili değildir. Aynı şekilde pazarlama yönelimi de yönetim kararları üzerinde anlamlı ve önemli bulunmamıştır. Bu iki boyut çift yönlü bir ilişki içinde değildir.

Yönetim kararları ve bunun alt boyutları olan stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları ve devir (veraset) ile pazarlama yönelimi arasında çift yönlü bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumun sebepleri çeşitli faktörlerden kaynaklı olabilmektedir. Yönetim kararları ve pazarlama yönelimi, işletme performansını etkileyen değişkenlerdir. Fakat kendi içlerinde bir korelasyon olmaması olası durumlar içinde yer almaktadır. Pazarlama yöneliminin performans ile ilişkisi incelendiğinde; işletmenin ekonomik gücü ve değişen kaynaklar önemli parametrelerdir. Yönetim kararları boyutunda devir aşamasında yaşanan sıkıntılardan bazıları işletmenin başına gelecek bir sonraki kuşağın işletmeyi farklı bir kaynağa götürmesi olabilmektedir. Farklı kaynak arayışları, değişen stratejiler anlamına gelmektedir. Bu süreç eğer beraber yürümez ise stratejik yönelim olan pazarlama yönelimi ile yönetim kararları arasında herhangi bir etkiye rastlamak güç olacaktır. Ayrıca yapılan çalışmada örnek kütleyi oluşturan aile işletmelerinin %80'i birinci nesil aile işletmeleridir. Yeni kurulmuş işletmelerde kurumsallaşma için aşılması gereken uzun bir yol bulunmaktadır. Çünkü, kurumsallaşma ve kurumsallaşma süreci, aile işletmesini merkeziyetçi bir yapıdan çıkaran, bir sonraki nesile devir işlemleri sürecine yaklaşan ve yönetim kurulunda profesyonellere yer veren bir süreçtir. Böyle bir süreçte izlenen stratejik yönelimler, hem gelişmiş bir aile işletmesiyle hem de uzmanlarla beraber olacaktır. Bu durumlardan dolayı yönetim kararları ve pazarlama yönelimi arasında çift yönlü bir ilişkinin bulunamadığını düşünmekteyiz.

Dünya ekonomisine önemli ölçüde katkı sağlayan aile işletmelerinin varlıklarını sürekli kılamamaları mikro bazda aile, makro bazda ise, ülke ekonomisi üzerinde etkilidir. Bu nedenle, aile, toplum ve ülke açılarından son derece önem taşıyan bu işletmelerin, varlıklarını sürekli kılmaları, üzerinde durulması gereken bir konudur. Dolayısıyla aile işletmelerinin, sistemlerini değişen koşulları dikkate alarak yeniden yapılandırmaları, aile üyelerinin ve müşterilerinin beklentilerini araştırıp, beklentileri karşılayacak uygulamalar geliştirmeleri, değişimlerle uyumlu bir örgüt yapısı kurmaları gereklidir. Ayrıca, ailenin ve işletmenin birbirinin rakibi olmadığına, rakibin endüstri içerisindeki diğer firmalar olduğuna dikkat çekilmeli, aileye ve işletmeye özgü sistemlerin ancak birbirlerini dikkate alarak verimli şekilde çalışacağı vurgulanmalıdır. Aksi durumda, aile bağlarında aşınma, duygularında yıpranma, ilişkilerinde zedelenme olacaktır.

Aile işletmeleri, elindeki kaynakların, sahip olduğu yeteneklerin farkında olmalı, güçlü ve zayıf yönlerini bilmeli, gelecekte olası durumlar için geliştirmesi gereken noktalarını anlayabilmelidir. Kısa ve uzun dönemli amaçlarını, içsel ve dışsal çevreden gelebilecek tehlike ve fırsatları önceden algılayabilecek bir bilgi ve analiz sistemini kurabilmelidir. Gerektiğinde yeni kararlar almak, yeni pazarlara girmek, yeni ortaklıklar kurmak ve sürekli ürününü ve ürün gamını geliştirmek ve yenilemek çabası içerisinde olmalıdır.

5.2. YÖNETİCİLERE YÖNELİK DEĞERLENDİRME

Yüksek performanslı işletmeler olarak nitelediğimiz bu işletmelere bakıldığında, başarıyı tesadüflere bağlamayan, belli başlı ilkelere bağlamak ve sürekliliğini sağlamak isteyen işletme yöneticileri ve çalışanlarıyla anket gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularımız doğrultusunda yöneticilere, işletmelerde yeniliği, öğrenmeyi ve risk almayı teşvik edici bir ortam oluşturmaları önerilmektedir. Yöneticinin hataları cezalandırılmayıp yenilikleri, yeni fikirleri ödüllendirildiği, çalışan hedefleriyle isletme hedeflerini uzlaştırdığı bir ortamda çalışanlar öğrenmeye, risk almaya, yeni fikirler denemeye, müşterilerle olan ilişkilerinde inisiyatif almaya daha hevesli olacaklardır. Dolayısıyla, hem işletmeyle kendini özdeşleştiren çalışanın işletmeye olan bağlılığını hem de işletmenin genel olarak performansını arttıracaktır.

Teknolojik yeniliklerin rekabetin şiddetini arttırdığı iş dünyasında, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajlarını korumalarının yenilik yapma güçlerine bağlı olduğu gerçeğinden hareketle, yöneticilerin yenilik performanslarını arttırmaları için stratejik yönelimleri dikkate almaları, örneğin; pazarlama yönelimi odaklı, öğrenme odaklı veya girişim odaklı kültürü desteklemeleri gerekmektedir. Değişime uyum sağlayan, yeniliği ilke edinen değişim odaklı yöneticiler sayesinde, müşteriyi ve rakiplere önem veren, öğrenmeye açık fikirli, risk alma ve rekabetçi eğilimi yüksek, yenilikçi atılımlara önem veren bir örgüt kültürü oluşabilir.

Bulgular çerçevesinde aile işletmesi liderlerine aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür:

- Yöneticiler, faaliyetlerde duygusallıktan ziyade işletmeciliğin gerektirdiği rasyonellikle hareket etmelidir.

- İşletme ve aile arasında denge oluşturmalı; "önce işletme" yaklaşımını benimsemelidir. Çağdaş yönetim anlayışını işletmede hakim kılmalıdır.

- Yöneticiler, kayırmacılık yapmaktan kaçınmalı, açık ve şeffaf bir yönetim sergilemelidir. Ayrıca, tüm aile üyeleri kayırmacılığın sakıncaları konusunda bilinçlendirilmelidir. İşletmeye yıllarını vermiş, yaptığı işi ve işletmenin dinamiklerini iyi bilen deneyimli çalışanları işten ayrılmaya kadar götüren İK uygulamaları kapsamındaki ücret dengesizlikleri, haksız terfi ve atamalar gibi adaletsizliklerin kesinlikle önüne geçilmelidir.

- Yöneticiler, günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli kaynağın sahip olunan nitelikli işgücü olduğunu unutmamalı, çalışanların gelişmelerini sağlayacak imkan ve fırsatlar sunmalıdır. İşletmelerde insan kaynakları birimleri oluşturulmalıdır. Aile için olduğu kadar aile üyesi olmayanlar için de iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının belli ilke ve kurallara dayalı olarak yapılması önemli olduğu unutulmamalıdır.

- İşletmenin kurumsal bir yapıya kavuşmasını sağlayacak çalışmalar zamanında başlatmalıdır.

Sonuç olarak, işletme stratejilerinin, tüm düzeylerde benimsetilebilmesi için üst yönetimin çalışanlara vereceği desteği ve bu husustaki kararlılığını hissettirmesi gereklidir. Bilgiye ve yeniliğe dayalı yeni rekabette avantaj sağlamak üzere, eskimekte ve demode olmakta olan ürün, hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve yeniliklerin ortaya çıkartılması için yöneticilerin, astlarına sunacakları finansal ve psikolojik destekleri firmalarının girişimsel, teknoloji, pazarlama ve öğrenme yönelimi birlikte etkileyecek ve bu yaratılan sinerjiyi yenilik ve pazarlama performanslarında açık bir biçimde ortaya koyacaktır. Yeniliklerin başarısına dayalı bilgi temelli yeni ekonomilerde, firmaların hayatta kalabilmeleri için finansal ve yenilik performansları ile güçlü etkileşime sahip olan öğrenme, pazar

teknoloji ve girişimsel yönelimler yöneticiler tarafından en temel araç olarak kullanılmadır.

5.3 ARAŞTIRMACILARA YÖNELİK DEĞERLENDİRME

Bu araştırma, farklı sektörlerde faaliyet gösteren 244 aile işletmesi ile gerçekleştirilmiştir. Dolaysıyla bulgular, bu 244 işletmenin düşüncelerini ve durumunu yansıtmaktadır. Para ve zaman kısıtı olmadan hatta bir proje destekli (Kalkınma ajansları, TÜBİTAK, Avrupa Birliği Projeleri vb.) geniş bir örneklem için çalışma yenilenebilir ve sonuçlar genellenebilir. Ayrıca aynı çalışmanın farklı ülkelerde de yürütülmesi ülkeler arası karşılaştırma olanağı sağlayacağı gibi ölçümlerin geçerliliğini de arttıracaktır. Farklı ülke araştırmaları gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerle kıyaslandığında, stratejik oryantasyon ve performans ilişkilerindeki benzerlik ve farklılıklar açısından araştırılabilinir.

Konu üzerinde çalışan akademisyenlere araştırmamızda işletme performansı ve aile performansı üzerinde doğrudan etkilerini belirlenen aile etkisi, pazarlama yönelimi, yönetim kararları kavramları dışında müşteri, yenilik, ilişki ve öğrenme yönelimleri gibi farklı faktörlerle çalışma genişletilebilir. Gelecek araştırmalarda yeni bir konu olarak stratejik yönelimlerin birbirleri üzerindeki ilişkilerini ve ara değişken etkilerinin incelenmesi gibi konular seçilebilir. Aile işletme etkileşimini dikkate alan az sayıdaki araştırmaların son yıllarda daha çok görülmeye başlandığı, bu konu üzerinde farklı işletme yapılarına araştırmalar uygulanabileceği önerilebilir.

Diğer bir öneri, ailenin işletmeye sağladığı avantajların / dezavantajların belirlenmesi ve tümünün aile etkisi kavramı içerisinde nasıl bir paya sahip olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Bu durumda olumlu veya olumsuz etkilerin ayrıştırılması sonucunda ailenin işletmesini nasıl etkilediği üzerine araştırmalar yapılabilir.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmalarında insan kaynaklarının önemli bir rolü bulunmaktadır. Aile üyelerinin işletmeye sağladıkları avantajların işletmenin sürdürülebilir rekabet durumuna nasıl bir katkı sağladığı konusu da ele alınabilir.

KAYNAKLAR

Acar S., (2014), "Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.

Afuah A., (2003), "Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits", Oxford UK: Oxford University Press, 2nd ed.

Ağca V., Kandemir T. "Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma" Sosyal Bilimler Dergisi, 10(3), 1-22.

Akal Z., (1998), "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

Akdoğan A. A., (2000), "Aile Şirketlerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", Kayseri Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 16(1), 23-36.

Akdoğanlar S., (2012), "Pazar Yönelimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiye Beş Güç Modelinin Moderatör Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.

Akıncı S. G., (2011), "Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Alayoğlu, N. (2003), "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", MÜSİAD Yayınları, İstanbul.

Alcaraz J.A., (2004), "Family Influence on Financial Performance Satisfaction in Mexican Family Businesses", Alliant International University, Yayınlanmamış Doktora Tezi, http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1127203541& SrchMode=1&sid=2&Fmt=2& Inst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName =PQD&TS=1212240125&clientId=46175, (Erişim tarihi: 13 Haziran 2015).

Altındağ E., (2011), "Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

Altındağ E., Zehir E., Acar A. Z., (2011), "Learning, Entrepreneurship and Innovation Orientations In Turkish Family-Owned Firms", Emerging Markets Journal, 1 (1), 35-47.

Altındağ, E., Zehir, C., Acar Z., (2011), "Strategic Orientations and Their Effects on Firm Performance in Turkish Family Owned Firms", Eurasian Business Review , 1(1), 18-36.

Altuntaş G., Dönmez D., (2010), "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39 (1), 50-74

Anderson R. C., Mansi S. A., Reeb, D. M., (2003), “Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt”, Journal of Financial Economics, 68 (2), 263-285.

Anderson R. C., Reeb D. M., (2003), “Founding-family Ownership and Firm Performance: Evidence From the S&P 500”, Journal of Finance, 58 (3), 1301–1328.

Aronoff C. E., Ward J. L. (2000), Family business values, family owners resources. Marietta, GA: Business Owner Resources.

Aronoff C., (2004), “Self-perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition For Long-Term Family Business Survival”, Family Business Review, 17(1), 55-59.

Arie de Geus, (1988), “Planning as Learning” Harvard Business Review, 66(1), 70-74.

Astrachan J. H., Klein S. B., Smyrnios, K. X., (2002), “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem”, Family Business Review, 15 (1), 45–58.

Ateş Ö., (2003), “Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi.

Athanassiou N., Crittenden W.F., Kelly L.M., Marquez, P., (2002), “Founder Centrality Effects on the Mexican Family Firms’ Top Management Group: Firm Culture, Strategic Vision and Goals and Firm Performance”, Journal of World Business, 37, 139-150.

Avery R. J., Haynes D. C., Haynes G. W., (2000), “Managing Work and Family: The Decision to Outsource Child Care in Families Engaged in Family-owned Businesses”, Journal of Family and Economic, 21 (3), 227-258.

Aydemir B., Seymen A., Taşçı A., (2004), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 40, İstanbul, s. 604-615.

Aydın N., (1986), “Aile Şirketleri”, Yeni İş Dünyası, 81(1), 18-21.

Ayrancı E., (2009), “Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ve Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi.

.

Ayrancı E., Semerciöz F., (2010), “Aile-güç, Deneyim, Kültür Ölçeği ve Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ile Tepe Yöneticilerin Aile Üyesi Olan Yöneticilere Yönelik Bakışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39 (2), 335-358.

Baker W. E., Sinkula J. M., (1999), “The Synergistic Effects of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, Journal of Academy of Marketing Science, 27 (4), 411-427.

Barnes L.B., Hershon S.A., (1994), "Transferring Power in the Family Business." Family Business Review, 7 (4), 377-392.

Barontini R., Caprio L., (2006), "The Effect of Family Control on Firm Value and Performance: Evidence from Continental Europe", European Financial Management, 12 (5), 689-723.

Basco R., Rodríguez M. J. P., (2011). "Ideal Types of Fmily Bsiness Mnagement: Horizontal Fit Between Family and Business Decisions and The Relationship with Family Business Performance", Journal of Family Business Strategy, 2 (3), 151-165.

Basco R., (2013a), "The Family's Effect on Family Firm Performance: A model Testing the Demographic and Essence Approaches", Journal of Family Business Strategy, 4 (1), 42-66.

Basco R., Rodríguez M. J. P., (2009), "Studying the Family Enterprise Holistically: Evidence for Integrated" Family and Business Systems, Family Business Review, 22(1), 82-95.

Baş M., Artar A., (1991), İşletmelerde Verimlilik Denetimi, MPM Yayınları, Ankara.

Bilgin N., (2007), "Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi.

Bird B., Welsch, H., Astrachan J. H., Pistrui D., (2002), "Family Business Research: The Evolution of an Academic Field", Family Business Review, 15(4), s. 337-350.

Bodlaj M., Rojsek I., (2010), "The Market Orientation of Slovenian Companies: Two-Group Comparisons", Economic and Business Review, 12(1), 89-108.

Bulut Ç., (2007), "Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı", Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

Bulut Ç., Alpkan L., Yılmaz C., (2009), "Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma", İşletme Fakültesi Dergisi, 10 (1), 1-34.

Burns T., Stalker G. M., (1961), "The Management of Innovation", 3rd Edition, 1994, Oxford University Press.

Büyüköztürk, Ş., (2012), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara, Pegem Akademi Yayınları.

Byrne B. M., (2001), Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Calantone R.J., Çavuşgil T., Zhao Y., (2002), "Learning Orientation Firm Innovation Capability and Firm Performance", Industrial Marketing Management, 31(1), 515-524.

Carsrud A.L., (1994), "Meanderings of a Resurrected Psychologist, or Lessons Learned in Creating a Family Business Program", Entrepreneurship Theory and Practice, 19 (1), 39-48.

Chen C. K., Yu C. H., Yang S. J. Chang H. C., (2004), "A Customer-oriented Service Enhancement System For The Public Sector", Managing Service Quality, 14 (5), 414-425.

Chrisman J. J, Chua J. H., Litz R. A., (2004), "Comparing the Agency Cost of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence", Entrepreneurship Theory and Practice, 28 (4), 335-354.

Chrisman J. J., Chua J. H., Steier L. P., (2002), "The Influence of National Culture and Family Involvement on Entrepreneurial Perceptions and Performance at the State Level", Entrepreneurship Theory and Practice, 26(1), 113-130.

Chua J. H., Chrisman J. J., Sharma P., (1999), "Defining the Family Business by Behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, 23(1), 27–28.

Chuang M., Shaw W., (2000), "Distinguishing the Critical Success Factors Between E-Commerce, Enterprise Resource Planning and Supply Chain Management" Proceeding of International Engineering Management Conference, 146-151.

Cohen J., (1988), Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences , 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates Pbc. USA.

Costello, A. B., ve Osborne, J. W., (2005), "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis", Research & Evaluation, 10(7), 1-9.

Croxton K. L., Garcia-Dastugue S. J., Lambert D. M., Rogers D. S., (2001), "The Supply Chain Management Processes", International Journal of Logistics Management, 12 (2), 13-36.

Çetin C., Özcan D. E., Taşkıran E., Özdemirci A., (2007) "Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi" İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Çoban G., (2006), "Öğrenen Organizasyon ve Bankacılık Sektöründeki Uygulaması", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi.

Çokluk Ö., Şekercioğlu G., Büyüköztürk Ş., (2009), Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları, 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.

Daily C. M., Dollinger M.J., (1992), “An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms”, Family Business Review, 5 (2), 117–136.

Danes S. M., Haberman H. R., McTavish D., (2005), Gendered Discourse About Family Business”, Family Relations, 54(1), 116-130.

Dascher P. E., William G., (1999), “ Family Business Succession Planning”, Business Horizons, 42(2), 2-4.

Davis P., (1983), “Realizing the Potential Fort the Familie Business”, Organizational Dynamics, 12 (1), 47-56.

Di Pofi J. A., (2003), “Effects of Family Influence on Satisfaction With Financial Performance in Family Businesses”, Auburn University, Yayınlanmamış Doktora Tezi, http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=765255531&SrchMode=1&sid=2&Fmt=2&VInst=PROD& Type=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1214650286&clientId=46175, (Erişim tarihi: 11 Mart 2015).

Dinçer Ö., (1998), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, İstanbul: Alfa Yayınları.

Drucker P. F., (1999), “21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları”, (Çev: Bahçıvangil İ.) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Erdoğmuş, N. (2007), “Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi”, İGİAD Yayınları, 6, İstanbul.

Eren E., (2005), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, İstanbul, Beta Basım.

Erkocaoğlan E., (2005), “Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi.

Ertokatlı D., (2007), “Öğrenme Yönelimi, Pazar Yönelimi v e Yenilikçilik İlişkisinde Kalite Yöneliminin Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

Fındıkçı İ., (2005), “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, Alfa Yayınevi, İstanbul.

Ford R., McLaughlin F., (1985), “Nepotism”, Personnel Journal, 64 (9), 57–60.

Gallo M. A., Sveen J., (1991), “Internationalizing The Family Business: Facilitating and Restraining Factors”, Family Business Review, 4(2), 181-190.

Gallo M. A., Tapies J., Cappuyns K., (2004), “Comparison of Family and Non-family Business: Financial Logic and Personal Preferences”, Family Business Review, 17 (4), 303- 319.

Gatignon H., Xuereb J. M., (1997), “Strategic Orientation of the Firm New Product Performance,” Journal of Marketing Research; February, 34(1), 77-90.

Gebhardt G. F., Carpenter G. S., Sherry Jr. F., (2006), “Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation” Journal of Marketing, 70(1), 37–55

Gersick K. E., Davis J. A., McCollom H., Lansberg I., (1997), “Generation to Generation: Life Cycles of Family Business”, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Goldberg S. D., (1996), “Research Note: Effective Successors in Family-owned Business: Significant Elements”, Family Business Review, 9 (2) 185-197.

Gomez-Mejia L. R., Nunez-Nickel M., Gutierrez I., (2001), “The Role of Family Ties in Agency Contracts”, Academy of Management Journal, 44 (1), 81-95.

Gonzalez-Benito O., Gonzalez-Benito J., (2005), “Cultural vs. Operational Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production and Operations”, Industrial Marketing Management, 34(1), 797-829.

Güney S., (2008), “Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar”, Siyasal Kitabevi, İstanbul.

Hammer M., Champy J., (1993), “Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution”, HarperBusiness Essential.

Harker M. J., (1999), “Relationship Marketing Defined An Examination Of Current Relationship Marketing Definitions”, Marketing Intelligence and Planning, 17(1), 13-20

Harris, D., Martinez J. L., Ward J., (1994), “Is Strategy Different for the Family Owned Business”, Family Business Review, 7(2), 159-173.

Hatiboğlu Z., (1986), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İstanbul: İrfan Yayıncılık

Hermann F., Kessler A., Korunka C., (2012) “The Impact of Market Orientation on Family Firm Performance”, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 16(4), 372-385.

Hitt M. A., Keats B. A., DeMarie S. M., (1998), “Navigating in The New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in The 21st Century,” Academy of Management Executive, 12(1), 22–42

Holland P., G.-Boulton W. R., (1984), “Balancing the Family and The Business in Family Business”, Business Horizons, 27 (2), 16-21.

Howe S., (1993), “Corporate Strategy”, The Mcmillan Press, Hongkong.

Hult G. T. M., Hurley R. F., Knight G. A., (2004). “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance”, Industrial Marketing Management, 33(2), 429-438.

Ichniowski T., (1988), “The New Nepotism: Why Dynasties Are Making a Comeback”, Business Week, 31(1), 106-109.

İyiişleroğlu S. C., (2006), “Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi.

Jaffe D., (1990), “Working With The Ones You Love:Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for Successful Family Business”, Berkeley, CA: Conran Press.

Jaskiewicz P., Gonzalez, V. M., Menendez S., Schiereck D., (2005), “Long-run IPO Performance Analysis of German and Spanish Family-owned Businesses”, Family Business Review, 18 (3) 179-202.

Jauch L. L., Glueck W. F., (1989), “Business Policy and Strategic Management”, New York: McGraw Com.

Jaworski B. J., Kohli A. K. (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, Journal of Marketing, 57(1), 53-70.

Jeong I., Pae J. H., Zhou D., (2006), “Antecedents and Consequences of the Strategic Orientations in New Product Development: The Case of Chinese Manufacturers,” Industrial Marketing Management, 35(2), 348–358.

Johnson H., (1994), “ Strategic Planning for Modern Libraries” , Library Management, 15 (1), 5-15.

Karlson C., Johannisson B., Storey D., (1993), “Small Business Dynamics International”, National and Regional Perspectives, 1st ed., London,

Karofsky P., Millen R., Yılmaz M.R., Smyrnios K.X., Tanewski G.A., Romano, C.A., (2001), “Work-family Conflict and Emotional Well-being in American Family Businesses”, Family Business Review, 14 (4), 313-324.

Karpuzoğlu E., (2001). “Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, İstanbul: Hayat Yayınları.

Karpuzoğlu E., (2004a), “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, 1. Aile Şirketleri Kongre Kitabı, İstanbul: Kültür Üniversitesi, 7-18 Nisan, Golden Medya Matbaacılık, 42-53.

Karpuzoğlu, E. (2004b), “Gelecek İçin Aile Anayasası”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 40, 159-168.

Kaya N., Patton J., (2011), "The Effects of Knowledge-Based Resources, Market Orientation and Learning Orientation on Innovation Performance: An Empirical Study of Turkish Firms", Journal of International Development, 23(1), 204-219.

Kaye K., (1996), "When the Family Business Is a Sickness", Family Business Review, 9 (4), 347–368.

Kaye K., (1999), "Mate Selection and Family Business Success", Family Business Review, 12 (2) 107-115.

Keenan K. (1996), "Zamanı Doğru Kullanma", Remzi Kitapevi, İstanbul.

Keskin H., (2006), "Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs An Extended Model", European Journal of Innovation Management, 9(4), 396-417.

Keskin H., Zehir S., Ayar H., (2016), "Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 17(1), 111-127.

Kets de Vries, (1996), "Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm", New York, International Thompson Business Press:23.

Kırım A., (2005), "Aile Şirketlerinin Yönetimi", Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Koçel T., (1998), "İşletme Yöneticiliği", Beta Yayınları, 6.Baskı, İstanbul.
Kohli A. K., Jaworski B. J., (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications," Journal of Marketing, 54 (2), 1-18

Köse M., (2010), "Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", Yüksek Lisans Programı, Kadir Has Üniversitesi.

Kropp F., Lindsay N. J., Shoham A., (2006), "Entrepreneurial, Market, And Learning Orientations And International Entrepreneurial Business Venture Performance In South African Firms ", International Marketing Review 23 (5), 504-523.

Kutner S., Cripps J., (1997), "Managing The Customer Portfolio of Healthcare Enterprises", The Healthcare Forum Journal, 40 (5), 52–54.

Lambrecht, J., (2005), "Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model", Family Business Review, 18 (4), 267-282.

Landsberg I., (1999), "Independent Directors in the Middle". Family Business, 10 (3), 43-48.

Lauterbach B., Vaninsky A., (1999), "Ownership Structure and Firm Performance: Evidence from Israel", Journal of Management and Governance, 3 (2), 189-201.

Lee J., (2004), "The Effects of Family Ownership and Management on Firm Performance", SAM Advanced Management Journal, 69 (4), 46-53.

Li J. J., (2005), “The Formation of Managerial Networks of Foreign Firms in China: The Effects of Strategic Orientations,” Asia Pacific Journal of Management, 22(1), 423-443,

Lumpkin, G.T, Dess G.G., (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, Academy of Management Review, 21 (1), 135 – 172.

Matsuno K., Mentzer J. T., (2000), “The Effects of Strategy Type on The Market Orientation-Performance Relationship”, Journal of Marketing 64 (4), 1-16.

McConaughy D. L, Matthews C. H., Fialko A. S., (2001), “Founding Family Controlled Firms: Efficiency, Risk and Value”, Journal of Small Business Management, 39 (1), 31–50.

Miles R. E., Snow C. C., (1978), “Organizational Strategy, Structure and Process”, McGraw-Hill, New York.

Miller D., (1983), “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, Management Science, 29 (7), 770 - 785.

Miller D., Friesen P. H., (1978), “Archetypes of Strategy Formulation”, Management Science, 24 (9), 921-933.

Mintzberg H., (1973), “Strategy-Making in Three Modes”, California Management Review, 16 (2), 44-53.

Mische M. A., (2001), “Strategic Renewal-Becoming a High-Performance Organization”, Prentice Hall Inc, New Jersey.

Morgan R. E., Strong C. A., (2003), “Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation”, Journal of Business Research, 56(2), 63-176.

Morgan, R. M., Hunt S. D., (1994), “The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing”, Journal Of Marketing, 58(1), 20-35.

Naktiyok A., (2007), “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler” İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21 (2), 211-230.

Naldi L., Nordqvist M., Sjöberg K., Wiklund J., (2007), “Entrepreneurial Orientation, Risk Taking and Performance in Family Firms”, Family Business Review, 20 (1), 33-47.

Narver J. C., Slater S.F., ve Tietje B., (1998), “Creating a Market Orientation” Journal of Market Focused Management, 2(3), 241-256.

Narver J. D., Slater S.F, (1990), “The Affect of Market Orientation on Business Profitability”, Journal of Marketing, 5(1), 20-35.

Narver J. C., Slater S. F., (1993), “Product-Market Strategy and Performance: An Analysis of The Miles and Snow Strategy Types,” European Journal of Marketing,. 27 (10), 33-51.

Ofluoğlu S. U., (2006), “Aile Şirketlerinin Yönetişim Yapısı”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Öneren M,. (2008), “İşletmelerde Öğrenen Örgüt Yaklaşımı” ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (7) 163-178.

Özabacı N., Erkan Z., (2014), “Aile Danışmanlığı Kuram ve Uygulamalara Genel Bir Bakış”, Pegem Akademi, 2.Baskı, Ankara.

Özdemir, A. İ., (2004), “Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23 (3), 87-96.

Özler H., Özler D. E., Gümüştekin G. E. (2007), “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma.” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (1), 437 – 450.

Özşahin M., (2011), “Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Rekabetçi Kültür ve Performans İlişkisi”, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

Pamuk G., Erkut H., Ülengin F., (1997), “Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği”, İstanbul: İrfan Yayıncılık.

Panayides P., (2007), “The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance”, Industrial Marketing Management, 36(1), 68-80

Prajapati B., Dunne M., Armstrong R., (2010), “Sample Size Estimation and Statistical Power Analysis”, Optometry Today, 16(7), 1-9.

Prahalad C. K., Hamel G., (1994), “Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigma”, Strategic Management Journal, 15 (Summer Special Issue), 5-16.

Quinn R. E., Cameron K. S., (1983), “Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence”, Management Science, 29 (1), 33-51.

Reichheld F. F., (1996), “Learning from Customer Defections”, Harvard Business Review, 74(2), 56-67.

Rosenblatt P., De Mik L., Anderson R.M., Johnson P., (1985), “The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face”, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Sargut A. S. (2001), “Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim”, 2. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.

Schulze W. S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz, A.K., (2001), "Agency Relationship in Family Firms: Theory and Evidence", Organization Science, 12 (9), 99-116 .

Selznick, P., (1996), "Institutionalism Old and New", Administrative Science Quarterly, 40 (1), 270-277.

Senge P. M., (1993), "Beşinci Disiplin", (Çev. İldeniz Ayşegül ve Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Seymen O., (2000), "İşletmelerde Yeniden Yapılanma; Süreç-Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması", Beta Yayınları, İstanbul.

Shanker M. C., Astrachan J. H., (1996), "Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics". Famıly Busıness Review, 9 (2), 107 – 123.

Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. (2003), "Predictors of Satisfaction With The Succession Process in Family Firms", Journal of Business Venturing, 18(5), 667–687.

Sharma P., Manikutty S., (2005), "Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture", Entrepreneurship Theory and Practice, 29 (3), 293-311.

Slater S. F., Narver J. C. (1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?", Journal of Marketing, 58(1), 46-55.

Slater S. F., Narver J. C., (1995), "Market Orientation and The Learning Organization", Journal of Marketing, 59(3), 63-74.

Slater S. F., Narver J. C., (2000a), "The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication," Journal of Business Research, 48, 69-73

Smilkstein G., (1978), "The Family APGAR: A Proposal for Family Function Test and Its Use by Physicians", The Journal of Family Practice, 6 (6), 1231-1239.

Smyrnios K. X., Romano C. A., Tanewski G. A., Karofsky P. I., Millen, R., Yılmaz M.R., (2003), "Work-family Conflict: A Study of American and Australian Family Businesses", Family Business Review, 16 (1), 35-52.

Sorensen H., (2009), "Why Competitors Matter for Market Orientation", European Journal of Marketing, 43 (5/6), 735-761.

Sorenson L.R., (1999), "Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses", Family Business Review, 12(4), 325-339.

Sorenson L.R., (2000), "The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success", Family Business Review, 13(3), 183-200.

Sraer D., Teshmar D., (2006), "Performance and Behavior of Family Firms: Evidence from the French Stock Market", http://studies.hec.fr/object/SEC/file/A/RKYEHSQZNKVRMTBJJ QBSNFLXTKZERXUZ/ffpaper_rev2.pdf , (Erişim Tarihi: 30 Mayıs 2015).

Subramoniam S., Krishnankutty K. V., (2002), "An expert system for the selection of strategic planning technique", Kybernetes, 31 (3), 541-550.

Tagiuri R., Davis J. A., (1992), "On the Goals of Successful Family Companies." Family Business Review, 5(1), 105-117.

Tanewski G. A., Prajogo D., Sohal A., (2003), "Strategic Orientation and Innovation Performance between Family and Non-family Firms", http://www.buseco.monash.edu.au/ units/FSBRU/Tanewski_et_al_ICSB2003.pdf , (Erişim tarihi: 12 Temmuz 2015).

Tapinos E., Dyson R. G., Meadows M., (2005), "The Impact of Performance Measurement in Strategic Planning", International Journal of Productivity and Performance Management, 54 (5), 365-374.

Taş Y., Akdemir A., (2005), "Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma ve Bunu Etkileyen Faktörler", http://www.sabem.saglik.gov.tr/ AkademikMetinler/linkdetail.aspx?id=3052 (erişim tarihi:14 Eylül 2015).

Taşkın G., (2014), "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi - Bir Alan Araştırması", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Toni A. D., Tonchia S., (2001), "Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures". International Journal of Operations & Production Management, 21 (1) , 46-70.

Topaloğlu M., Koç H., (2007), "Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler", Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Totterdell P., Leach D., Birdi K., Clegg C., Wall T., (2002), "An Investigation on the Contents and Consequences of Major Organizational Innovations", International Journal of Innovation Managment 6 (4), 1-26.

Üzün C., (2000), "Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler", Eylül Yayınları, İzmir.

Venkatraman N., Ramanujam V., (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", Academy of Management Review, 1(4), 801-808.

Villalonga B., Amit R., (2006), "How do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value", Journal of Financial Economics, 80(1), 385-417.

Von Buch S. D., (2006), "The Relationship of Family Influence, Top Management Teams' Behavioral Integration and Firm Performance in German Family

Businesses", Alliant International University, yayınlanmamış Doktora tezi, http://proquest.umi.com/pqdweb? index=0&did=1232407961&SrchMode=1&sid=1 &Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&R QT=309&VName=PQD&TS=1218203 890&clientId=46175, (Erişim tarihi: 12 Şubat 2015).

Walter A., Auer M., Ritter T., (2006), "The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance", Journal Of Business Venturing, 21(1), 541 – 567.

Ward J. L., (1997), "Keeping the Family Business Healthy, How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership", Marietta, GA: Business Owner Resources.

Welch J. H. M., (1993), "The Impact of Family Ownership and Involvement on The Process of Management Succession", Family Business Review, 6 (1), 31-54.

Westhead P., Howorth C., (2006), "Ownership and Management Issues Associated with Family Firm Performance and Company Objectives", Family Business Review, 19 (4), 301- 316.

Yalçın A., (1993), "Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi" Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi,

Yazıcıoğlu İ., Koç H., (2009) "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(1), 497-507.

Yelkikalan N., (2006), "Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (2), 195-209

Yolaç S., Doğan E., (2011) "Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", İktisat Fakültesi Mecmuası, 61 (2), 83-110.

Zahra S. A., (2003), "International Expansion of U.S. Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement", Journal of Business Venturing, 18(1), 495-512.

Zehir C., Acar Z., (2005), "Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3), 15-43.

Zehir C., Altındağ E., Acar Z., (2011), "The Effects of Relationship Orientation through Innovation Orientation on Firm Performance: An Empirical Study on Turkish Family-Owned Firms", Procedia Social and Behavioral Sciences, 24(1), 896–908.

Zehir S., (2016), "Pazar Yönelimi, Öğrenme Yönelimi, Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

ÖZGEÇMİŞ

6 Temmuz 1978 yılında İstanbul' da doğan H. Handan Demir lise öğrenimini 1996 yılında Kabataş Erkek Lisesi'nde tamamladı. İstanbul Üniversitesi Kimya Mühendisliği Bölümü'nden 2000 yılında mezun oldu. Bir süre özel sektörde kalite kontrol, üretim ve Ar-Ge mühendisi olarak çalıştıktan sonra akademik yaşama geri dönerek 2010 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Bilim Dalı'nda yüksek lisans programını tamamladı. 2012-2015 yılları arasında İstanbul Aydın Üniversitesi ve Bahçeşehir Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak görev yaptı. Evli ve 3 çocuk annesi olan H. Handan Demir halen Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda işletme doktora programına devam etmektedir.

EK 1: ÇALIŞMA ANKETİ

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalı bünyesinde yürütülmekte olan **"Aile işletmelerinde Aile Etkisi, Pazarlama Yönelimi ve Yönetim Kararları ile İşletme ve Aile Performansı İlişkisi"** isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında bilimin ilerlemesine katkıda bulunmak arzulanmaktadır.

Anket formunda birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla katılımcılar tarafından **tüm soruların cevaplandırılması da değerlendirmenin sağlıklı olarak yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.**

Değerli katkınız için şimdiden çok teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Araştırma Danışmanı: Prof. Dr. Cemal ZEHİR cemalzehir@gmail.com
Yıldız Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
34349 Yıldız-Beşiktaş / İSTANBUL
Tel: +90 212 383 25 83 GSM: (535) 734 90 44
Fax: +90 212 383 25 76

Doktora Öğrencisi: H. Handan Demir hacerhandan.demir@gmail.com
Gebze Teknik Üniversitesi
GSM: (0535) 696 90 58

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
İşletmeniz bir aile işletmesi midir?	: ☐Evet ☐Hayır
Faaliyet Alanı	: ☐ Kamu ☐ Özel
Faaliyet Alanının Sınırları / Global	: ☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: ☐ Gıda/İçecek/Tütün ☐ Ağaç/Kağıt/Basım ☐ İlaç/Tıbbi Chz. ☐ Giyim/Tekstil/Deri ☐ Mak-Teçh/Metal Eşya ☐ Otomotiv ☐ Mobilya ☐ Kimya/Petrol/Lastik ☐ Ana Metal ☐ Büro/Elekt.Mak.Chz. ☐ Taşa Toprağa Dayalı ☐ İnşaat ☐ Diğer İmalat
İşletmenin Çalışan Sayısı	: **Aile Üyesi Olan Çalışan Sayısı:**

İşletmenin Kuruluş Yılı :
İşletmenin Aile ve Aile Dışı Üyeler Tarafından Bulundurulan Hisse Sahipliği Oranı: **Aile: .....%** **Aile dışı: .....%**
İşletmenin Yönetim Kurulu Var mı?: ☐ Evet ☐ Hayır
Evet ise;
Kurul Üyesi Sayısı :
Aileye Mensup Kurul Üyesi Sayısı :
Aile Tarafından Görevlendirilen Aile Dışı Kurul Üyesi Sayısı :
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :
Unvanı / Statüsü :
Yaşı : **Cinsiyeti:**
Eğitim Durumu : ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksek Okul ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Toplam Çalışma Süresi : **Bu İş Yerinde Çalışma Süresi:**

1.İşletmeye sahip olan jenerasyon (kuşak)	☐Birinci ☐İkinci ☐Üçüncü
2.İşletmeyi yöneten jenerasyon (kuşak)	☐Birinci ☐İkinci ☐Üçüncü
3.Yönetim kurulunda aktif olan jenerasyon (kuşak)	☐Birinci ☐İkinci ☐Üçüncü
4.İşletmeye aktif olarak katılan aile üyesi sayısı	
5.İşletmeye aktif olarak katılmayan fakat işletmeyle ilgili olan aile üyesi sayısı	
6.İşletmeyle ilgilenmeyen aile üyesi sayısı	
7.İnsan kaynakları politikaları yazılı olarak ifade edilmiş midir?	☐Evet ☐ Hayır
8.İşletmenin geleceğe yönelik bir devir (yönetimin bir sonraki kuşağa aktarımı) planı var mıdır?	☐Evet ☐ Hayır
9.İşletmenin yazılı olarak stratejik bir planı bulunmakta mıdır?	☐Evet ☐ Hayır

Lütfen aşağıdaki ifadeleri 1-5 arasındaki bir rakam ile değerlendiriniz. **Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (3) Kararsızım ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
AİLE ETKİSİ (KÜLTÜR) (İşletmeniz aile işletmesi değilse aşağıdaki 12 soruyu boş bırakınız.)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Ailemizin işletmemiz üzerinde etkisi vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Aile üyelerimiz benzer değerleri paylaşırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Ailemiz ve işletme benzer değerleri paylaşırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Aile üyeleri, arkadaş, çalışan ve diğer aile üyeleriyle tartışmalarda aile işletmesini desteklerler.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Aile üyeleri, aile işletmesine karşı bağlılık hissederler.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Aile üyeleri diğerlerine "Biz aile işletmesinin bir parçasıyız." demekten gurur duyarlar.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Uzun vadede aile işletmesine katılmakla kazanılacak çok şey vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Aile üyeleri aile işletmesinin amaçları, planları ve politikaları ile aynı fikirde olurlar.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Aile üyeleri aile işletmesinin kaderine gerçekten önem verirler.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Aile işletmesine katılmaya karar vermenin yaşamım üzerinde olumlu etkisi vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Ailemin aile işletmesinin geleceğine ilişkin kararlarını anlarım ve desteklerim.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Aile üyeleri, aile işletmesinin başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenin ötesinde çok büyük çaba sarf etmek isterler.	☐	☐	☐	☐	☐
PAZARLAMA YÖNELİMİ	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. İşletmemiz rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşırız.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır.	☐	☐	☐	☐	☐

4. İşletme olarak rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete girişiriz.	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz.	☐	☐	☐	☐	☐
6. İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Stratejilerimizi oluştururken "müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz"i sürekli göz önünde bulundururuz.	☐	☐	☐	☐	☐
9. İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde sık sık ölçülür.	☐	☐	☐	☐	☐
10. İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz.	☐	☐	☐	☐	☐
11. İşletmemizin tüm birimleri hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalışırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
12. İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
13. İşletmemizde her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli şekilde çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen aşağıdaki ifadelerin şirketinizin karar alma sürecinde ne derece önemli olduğunu 1-5 arasında uygun olan rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. **Bu ölçekte; (1) Çok Düşük ve (5) Çok Yüksek seçeneğini temsil etmektedir.**	**Çok Düşük**	**Düşük**	**Orta**	**Yüksek**	**Çok Yüksek**
İşletmeniz için STRATEJİK SÜREÇ ile ilgili ifadelerin önem derecesini belirtiniz.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Stratejik amaçların ve ne kadar başarıldıklarının kontrolü ve gözden geçirilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
2. Stratejiyi faaliyete koymak için insani, fiziksel ve finansal kaynakların kullanılması	☐	☐	☐	☐	☐
3. Rekabet avantajı sağlamak için oluşturulması gereken özel yetkinliklerin seçimi	☐	☐	☐	☐	☐
4. Planlanan gelecek eylemlerini geliştirmek için finansal bütçeler	☐	☐	☐	☐	☐
5. Ulaşılması gereken işletme amaçlarının formülasyonu	☐	☐	☐	☐	☐
6. Stratejinin uygulanmasının izlenmesi	☐	☐	☐	☐	☐
7. Rekabet ortamının fırsatları ve tehditleri	☐	☐	☐	☐	☐
8. Farklı hiyerarşik seviyeler arasında yetki ve sorumluluk ilişkisi	☐	☐	☐	☐	☐
9. Ulaşılması gereken aile amaçlarının formülasyonu	☐	☐	☐	☐	☐
10. İşletmeye katkı sağlayan özel aile yetkinlikleri	☐	☐	☐	☐	☐
11. İşletmede ihtiyaç duyulan aile amaçlarının ve ne kadar başarıldıklarının kontrolü ve gözden geçirilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
12. Aile-işletme ilişkilerini geliştirmek ve devam ettirmek için finansal bütçeler	☐	☐	☐	☐	☐
13. Aile-işletme ilişkisinin etkisi	☐	☐	☐	☐	☐
14. Stratejiyi faaliyete koymak için aile kaynaklarının (insani ve maddesel) kullanılması	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmeniz için YÖNETİM KURULU görevlerinin önem derecesini belirtiniz.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Bütçeleri onaylama	☐	☐	☐	☐	☐
2. Uzun dönem stratejisini tanımlama	☐	☐	☐	☐	☐
3. İşletme sonuçlarını değerlendirme	☐	☐	☐	☐	☐
4. Temel yönetim mevkilerinin performansını değerlendirme	☐	☐	☐	☐	☐
5. Aile şirketine rehberlik edecek değerleri ve felsefeyi tanımlama	☐	☐	☐	☐	☐
6. Kritik kaynakları elde etmek için dış ilişkiler ve temaslar kurma	☐	☐	☐	☐	☐
7. Aile tutanağını gözden geçirme	☐	☐	☐	☐	☐
8. Aile tutanağını düzenleme	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yeni aile bireylerinin girişine karar verme	☐	☐	☐	☐	☐
10. İşletmeyi etkileyen aile konuları üzerine tavsiyede bulunma	☐	☐	☐	☐	☐
11. Devir (yönetimin bir sonraki kuşağa aktarımı) planlamasını tanımlama	☐	☐	☐	☐	☐
12. İşletmedeki aile çıkarlarını denetleme	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmeniz için İNSAN KAYNAKLARI uygulamalarının önem derecesini belirtiniz.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

1. Sayısallaştırılabilen sonuçlarla ilgili değerlendirme ve performans	☐	☐	☐	☐	☐
2. Terfi için bilgi, tecrübe ve becerilere dayanan kriterler	☐	☐	☐	☐	☐
3. Davranışla ilgili değerlendirme ve performans	☐	☐	☐	☐	☐
4. Karar alma sürecinde geniş özgürlük	☐	☐	☐	☐	☐
5. Hizmetin müddeti üzerine yapılan terfiler	☐	☐	☐	☐	☐
6. İşletme ve aile arasındaki ilişkileri desteklemek için gerçekleştirilen faaliyetler	☐	☐	☐	☐	☐
7. İnsan ilişkili yetkinlikleri artırmak için gerçekleştirilen faaliyetler	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmeniz için YÖNETİMİN BİR SONRAKİ KUŞAĞA AKTARIMI (DEVİR=VEKALET) süreciyle ilgili etkinliklerin önem derecesini belirtiniz.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Amaçların saptanmasına katılma	☐	☐	☐	☐	☐
2. Stratejik planlamaya katılma	☐	☐	☐	☐	☐
3. Büyük projeleri yönetme	☐	☐	☐	☐	☐
4. İşletmeyle ilişkili dış gruplarla ilişkileri yönetme	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşletme yönetimi alanında eğitim seviyesi ve seminerlere katılma	☐	☐	☐	☐	☐
6. İçerde eğitim ve gelişme yoluyla eğitim	☐	☐	☐	☐	☐
7. İşletmenin bir alt birimini yönetme	☐	☐	☐	☐	☐
8. Geleceğin varisi tarafından gerçekleştirilen faaliyet ve işlere ilgi gösterme	☐	☐	☐	☐	☐
9. Varisin işlerini gözetme	☐	☐	☐	☐	☐
10. Beceriler ve bilgide resmi olmayan öğreticiler	☐	☐	☐	☐	☐
11. Varisi kurum dışında ve sektörde övme	☐	☐	☐	☐	☐
12. Varisin performansını değerlendirme	☐	☐	☐	☐	☐
13. Varis ile düşünce ve önerileri gayri resmi olarak paylaşma	☐	☐	☐	☐	☐
14. Atanmış görevinde zorluklar öngörerek varis için fırsatlar yaratma	☐	☐	☐	☐	☐
15. Kapasiteleri göstermek için belirli işler atama	☐	☐	☐	☐	☐

Sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak firmanızı aşağıdaki faktörler açısından 1-5 arasında uygun olan rakamı işaretleyerek değerlendirdiğiniz. **Bu ölçekte: (1) Çok Düşük ve (5) Çok Yüksek seçeneğini temsil etmektedir.**	**Çok Düşük**	**Düşük**	**Orta**	**Yüksek**	**Çok Yüksek**
MALİ VE BÜYÜME PERFORMANSI	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Öz sermayemize oranla ortalama net karlılığımız.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Mevcut tüm kaynaklarımıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığımız.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Temel faaliyetlerimizden elde ettiğimiz net gelir.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Finansal açıdan genel başarı düzeyimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Önde gelen rakiplerimize kıyasla pazar payımızdaki artış.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Çalışan sayımızdaki artış.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Yeni müşteri sayımızdaki artış.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumumuz.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Genel olarak karlılık düzeyimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
AİLE PERFORMANSI	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Aile için hazır olan nakit	☐	☐	☐	☐	☐
2. İşteki yaşamın kalitesi	☐	☐	☐	☐	☐
3. İşletmede yaratılan aile güvenliği	☐	☐	☐	☐	☐
4. İşletmenin aileden çıkarları	☐	☐	☐	☐	☐
5. Aile ile birlikte olunan zaman	☐	☐	☐	☐	☐
6. Aile bağlılığı ve desteği	☐	☐	☐	☐	☐
7. Aile birliği	☐	☐	☐	☐	☐
8. Toplumda saygı duyulan isim olma	☐	☐	☐	☐	☐
9. Aile adına müşterinin bağlılığı	☐	☐	☐	☐	☐
10. İşletme camiasında iyi şöhret olma	☐	☐	☐	☐	☐
11. Ailenin işletmeden çıkarları	☐	☐	☐	☐	☐
12. Çocukların becerilerinin geliştirilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
13. Çocuklar için imkanların yaratılması	☐	☐	☐	☐	☐