

**T. C.  
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**AİLE İŞLETMELERİNDE PAZAR ODAKLILIK VE BAZI  
ÖRGÜTSEL YETENEKLER İLE FİRMA PERFORMANSI  
İLİŞKİSİ**

**Ebru ERDOĞAN  
DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**GEBZE**

**2017**

**T. C.  
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**AİLE İŞLETMELERİNDE PAZAR  
ODAKLILIK VE BAZI ÖRGÜTSEL  
YETENEKLER İLE FİRMA PERFORMANSI  
İLİŞKİSİ**

**Ebru ERDOĞAN  
DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Cemal ZEHİR

**GEBZE  
2017**



GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../.....  
tarih ve ...../..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ...../...../.....  
tarihinde tez savunma sınavı yapılan .....'ın  
tez çalışması .....Anabilim Dalında DOKTORA tezi  
olarak kabul edilmiştir.

**JÜRİ**

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Cemal ZEHİR

ÜYE

: Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE

: Yrd.Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

ÜYE

: Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Alev Koçak ALAN

**ONAY**

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

Prof.Dr. Hüseyin İNCE  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖZET

Günümüz pazar odaklı işletmeleri göz önüne alındığında rakiplere karşı üstünlük sağlamak ve üstün performans göstermek işletmelerin ana amaçlarıdır. Pazar odaklılıkla paralel olarak literatürde kaynak tabanlı görüşe göre işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için kendilerine özgü örgütsel yetenekler edinirler. Bu bağlamda çalışmada aile işletmelerinde pazar odaklılığın örgütsel yetenek edinimi ile ilişkisi ve bu ilişkinin işletme performansına etkileri araştırılmıştır. Pazar odaklılık ve örgütsel yetenekler literatürde ayrı ayrı araştırılan konulardan olup, aile işletmelerinde yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ülkemizde aile işletmelerinin büyük çoğunluğu oluşturması sebebiyle pazar odaklılığın aile işletmelerinin performansına etkisi, bu bağlamda yönetimsel, girişimcilik, küresel ve ortaklık kurma örgütsel yetenekler ediniminin pazar odaklılıkla ilişkisine odaklanılmıştır.

Çalışma 840 çalışan ile tamamlanmış olup bu araştırma ile bu çalışmanın literatüre katkısı ampirik olup, 1- pazar odaklılığın işletme performansını pozitif yönde etkilediği, 2- pazar odaklı aile işletmelerinin örgütsel yetenekler edinimi ile pozitif ilişkili olduğunu, 3- edinilen örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerinde pozitif çıktılar oluşturduğu, 4- son olarak ise küresel ve girişimcilik yeteneklerinin aile işletmelerinin pazar odaklılığı ile performansı arasında aracı rol oynadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile işletmeleri, pazar odaklılık, örgütsel yetenekler, firma performansı

## SUMMARY

Considering today's market-oriented businesses, the main objectives of businesses are to outperform competitors and show superior performance. According to resource-based view in the literature in line with market orientation, businesses acquire their own organizational capabilities to have sustainable competitive advantages. In this context, the relation between market orientation in family business and acquisition of organizational capability and its effects on business performance have been examined in this study. Market orientation and organizational capabilities are the topics that have been examined separately in the literature, and no study has been found on family businesses. Because most of the businesses in Turkey are family businesses, the impact of market orientation on the performance of family businesses has been studied. Therefore the focus have been given on the relationship between market orientation and acquisition of managerial, entrepreneurial, global, and partnership building organizational capabilities.

The contribution of this empirical research, which has been conducted with 840 employees, to the literature is as follows;

- 1- Market orientation affects business performance positively,
- 2-There is a positive relationship between market-oriented family businesses and the acquisition of organizational capabilities,
- 3-The acquired organizational capabilities have positive outputs on business performance,
- 4- Finally, it is determined that global and entrepreneurial capabilities play a mediating role between family businesses' market orientation and performance.

**Keywords:** Family Business, Market Orientation, Organizational Capabilities, Firm Performance

## TEŞEKKÜR

Doktoraya başlamamda ve doktora sürecim boyunca her daim desteğini hissettiğim, beni her zaman motive eden, akademik ufkumu genişleten ve üzerimde büyük emekleri olan danışman hocam Prof. Dr. Cemal Zehir'e teşekkür ederim. GTÜ'deki öğrenimim sürecinde derslerinden istifade ettiğim, çalışmama değerli görüşleri ile ilham veren sayın hocam Prof.Dr. Hakan Kitapçı'ya teşekkür ederim. Tez çalışmam boyunca eleştirel yaklaşımları ve aydınlatıcı bilgileri ile yol gösteren sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Erkut Altındağ'a teşekkür ederim. Doktora sürecimin çeşitli aşamalarında verdikleri katkılardan dolayı sayın dekanımız Prof. Dr. Ebru Tümer Kabadayı'ya, sayın bölüm başkanımız Prof. Dr. Oya Erdil'e teşekkürlerimi sunarım. Eğitimim boyunca akademik perspektifi bile bakış açımı genişleten değerli hocam Yrd. Doç.Dr. Alev Koçak Alan'a teşekkür ederim. Eğitimime katkısı olan ismini sayamadığım diğer tüm bölüm hocalarıma ayrıca teşekkür ederim.

GTÜ'ye ilk başladığım günden itibaren çok değerli dostlukları, çalışmama olan inanılmaz destekleri, inançları ve sabırları için Dr. Hayat Ayar Şentürk'e, Dr. Büşra Müceldili'ye, Yrd. Doç.Dr. İpek Koçoğlu'na, Yrd. Doç.Dr. Öznur Ertosun'a, Dr. Derya Doğan'a ve Öğretim Görevlisi Dr. Şükrü Yurtsever'e teşekkür ederim.

Çalışmalarım konusunda her zaman beni destekleyen, aksattığım işlerimi benim yerime tamamlayan çalışma arkadaşlarım Mehmet Tezel'e, Nurten Yazıcı'ya, Beyhan Oyan'a ve Aytakin Gökçe'ye teşekkür ederim.

Akademik eğitim için beni her zaman teşvik eden, doktorluğuna her zaman hayranlık ve saygı duyduğum canım eniştem Yrd. Doç. Dr. Yusuf Erkan Kılıç'a teşekkür ederim. Büyük emekleri, sevgileri, fedakârlıklarını hissettiğim, her zaman onur ve gurur duyduğum canım babam Hasan Erdoğan'a, canım annem Serpil Erdoğan'a, olmazsa olmazlarım kardeşlerim Edanur Erdoğan'a, Elif Ece Musaoğlu'na ve Ömer Musaoğlu'na teşekkür ederim. En özel olarak çalışmam konusunda beni her zaman motive eden, sevgiyle ve ilgiyle yanımda olan, tüm stresime rağmen gösterdiği anlayışından dolayı değerli eşim Olgun Çelik'e teşekkür ederim ve son dönemde aramıza katılan minik bebeğime stresli günlerimde kalbimi yumuşattığı için teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	2
1.2. Araştırmanın Organizasyonu	3
2. LİTERATÜR ÖZETİ	5
2.1. Aile İşletmeleri	6
2.1.1. Aile İşletmesinin Temel Özellikleri	7
2.1.2. Aile İşletmelerinin Gelişimi	8
2.1.2.1. Kurucunun Girişimciliği ve İşletmenin Kurulması	9
2.1.2.2. Aile İşletmesinin Büyümesi ve Gelişmesi	9
2.1.2.3. Profesyonel Yönetim	10
2.1.3. Aile İşletmelerine Aile Etkisi	10
2.1.3.1. Ailenin Yönetici-Sahip Nitelikleri ile İşletmeyi Etkilemesi	11
2.1.3.2. Aile Dinamiklerinin İşletmeyi Etkilemesi	11
2.1.3.3. Kurucular, Varisler ve Eşler gibi Önde Gelen Aile Üyelerinin Etkileri	11
2.1.4. Aile İşletmelerinin Kültürel Yapısı	12
2.1.5. Aile İşletmelerinin Dünya ve Türkiye Ekonomisindeki Durumu	13
2.1.6. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma	14
2.1.6.1. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri	15
2.1.6.2. Kurumsallaşma Süreci	16

2.1.7. Aile Anayasası	17
2.1.8. Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları	17
2.1.8.1. Aile İşletmelerinin Avantajları	18
2.1.8.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları	18
2.1.9. Aile İşletmelerinin Pazar Odaklı Olması	19
2.2. Pazar Odaklılık	21
2.2.1. Pazarlama	21
2.2.2. Pazar Odaklılığın Tarihsel Gelişimi	22
2.2.2.1. MARKOR Açılımı	25
2.2.2.2. MKTOR Açılımı	27
2.2.3. Pazar Odaklılık Kavramının İrdelemesi	29
2.2.3.1. Bilginin Gelişimi	29
2.2.3.2. Bilginin Dağıtılması	29
2.2.3.3. Duyarlılık	30
2.2.4. Pazar Odaklılığın Öncülleri ve Sonuçları	30
2.2.4.1. Pazar Odaklılığın Öncülleri:	31
2.2.4.2. Pazar Odaklılığın Sonuçları	32
2.2.5. Örgüt Kültürünün Etkisi	34
2.3. Örgütsel Yetenekler	37
2.3.1. Yönetimsel Yetenek	40
2.3.1.1. Yönetim nedir?	40
2.3.1.2. Yönetimsel Yetenek	41
2.3.2. Girişimcilik Yeteneği	43
2.3.2.1. Girişimci Kavramı	43
2.3.2.2. Girişimcilik ve Girişim Odaklılık	44
2.3.2.3. Girişimcilik Yeteneği	45
2.3.3. Ortaklık Kurma Yeteneği	46



2.3.4. Küresel Yetenek	47
2.3.4.1. Küreselleşme	47
2.3.4.2. Küresel Yetenekler	48
3. TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ	49
3.1. Teorik Çerçeve	49
3.2. Hipotez Geliştirme	52
3.2.1. Pazar Odaklılık, Küresel Yetenekler ve Performans İlişkisi	52
3.2.2. Pazar Odaklılık, Yönetimsel Yetenek ve Performans İlişkisi	54
3.2.3. Pazar Odaklılık, Ortaklık Kurma Yeteneği ve Performans İlişkisi	56
3.2.4. Pazar odaklılık, Girişimcilik Yeteneği ve Performans İlişkisi	57
4. ARAŞTIRMA	61
4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	61
4.2. Araştırmanın Yöntemi	61
4.3. Örneklem Seçimi	62
4.4. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	64
4.5. Hipotez Testleri	70
5. TARTIŞMA ve SONUÇLAR	76
5.1. Tartışma ve Sonuçlar	76
5.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar için Öneriler	81
KAYNAKLAR	82
ÖZGEÇMİŞ	99
EKLER	100

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

<b>Kisaltmalar</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>AVE</b>	: Ortalama Açıklanan Varyans
<b>CFI</b>	: Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
<b>CR</b>	: Composite Reliability (AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik)
<b>Df</b>	: Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>IFI</b>	: Incremental Fit Index (Artmalı Uyum İndeksi)
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>NFI</b>	: Normed Fit Index (Normlandırılmış Uyum İndeksi)
<b>PNFI</b>	: Parsimony Normed Fit Index (Normelleştirilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
<b>RMSEA</b>	: Root Mean Square Error Aproximation (Yaklaşım Hatalarının Ortalama Karekökü)
<b>TLI</b>	: Tucker Lewis Fit Index (Tucker Lewis Uyum İndeksi)
<b>YEM</b>	: Yapısal Eşitlik Modeli

# ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Sekil No:</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>1.1:</b> Araştırma Modeli	4
<b>2.1.</b> Aile işletmelerinin yaşam eğrisi	8
<b>2.2:</b> Pazar odaklılığın öncüleri ve sonuçları	31
<b>3.1:</b> Araştırma Modeli	60



# TABLÖLAR DİZİNİ

<b><u>Tablo No:</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
4.1: Katılımcıların demografik özellikleri	63
4.2: Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri	65
4.3: Pazar Odaklılık Faktör Yükleri	65
4.4: Örgütsel Yeteneklerin Faktör Yükleri	66
4.5: İşletmenin Finansal Performansı Faktör Yükleri	67
4.6: Güvenilirlik ve Geçerlilik Katsayıları	69
4.7: Yol Modeli	72
4.8: Örgütsel yeteneklerin aracı etkisi	74

# 1. GİRİŞ

Günümüzde gelişen ve değişen çevre koşulları karşısında aile tabanlı işletmeler daha esnek olarak çevreye uyum sağlayabilmelidir. Ülkemizde aile işletmelerinin genele oranına baktığımızda yaklaşık olarak %95'i aile işletmesidir (Fındıkcı, 2014). Bu sebeple aile işletmelerinin ülkenin ekonomisini önemli derecede etkilediği söylenebilir. Bu bağlamda bu çalışmada küçük ve büyük ölçekli aile işletmelerini ele alınmıştır. Aile işletmesi kısaca, aynı aileden olan aile üyelerinin bir veya daha fazlasının kontrolünde olan ve bu aile üyelerinin yönettiği organizasyonlar olarak ifade edilebilir (Kırım, 2003). Özellikle aile işletmelerinin devamlılığını sağlayabilmesi, rekabet avantajı elde edebilmesi ve böylece finansal performansını arttırabilmesi için pazar odaklı olması gerektiği düşünülerek çalışma bu yönde geliştirilmiştir.

Pazar odaklılığın temelinde müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlama, onları tatmin etme ve üstün müşteri değeri oluşturmak yatmaktadır. Bu bağlamda küreselleşme, gelişen teknolojiler ve değişen pazar koşulları karşısında müşteri memnuniyeti sağlayabilmek adına işletmeler daha hızlı karar almaya ve efektif olmaya yönelmektedir. Son zamanlarda yapılan bazı ampirik araştırmalar işletmelerin performanslarını arttırabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için pazar odaklılık anlayışını benimsemesi gerektiği görüşünü desteklemektedir (Zhou et al., 2008). Her işletmenin müşteriye memnun etmek, rekabet avantajı sağlayabilmek ve böylece işletme performansını arttırabilmek için bazı yeteneklere ihtiyacı vardır. Örneğin, aile işletmelerinde yönetimde bulunan aile üyelerinin girişimcilik yeteneği ve yönetim yeteneği önemli eğilimlerdir. Diğer yandan aile işletmelerinin değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi için aile üyelerinin işletmenin küresel yeteneklerinin geliştirilmesine destek olması ve gerektiğinde ortaklık kurabilme yeteneğine sahip olmasının beraberinde avantajlar getirebileceği düşünülmüştür.

Böylece çalışma kapsamında yönetimsel yetenekler ve girişimcilik yetenekleri içsel yetenekler olarak, küresel yetenekler ve ortaklık kurma yetenekleri ise dışsal yetenekler olarak ele alınmıştır. Aile işletmeleri daha çok riskten ve büyümekten kaçınan işletmeler olarak ifade edilmektedir ve ayrıca teknolojiye, yaratıcılığa ve yeniliğe uzak olarak bilinmektedir (Donckels and Freilich,1991; akt. Altındağ and Zehir, 2012). Bu çalışmada pazar odaklı olan aile işletmelerinin müşteri için değer

oluşturabilmek adına yeteneklerini geliştirme eğiliminde olması gerektiği düşünülmüştür. Pazar odaklı aile işletmelerinin firmanın finansal performansı üzerine direkt ve yetenekler aracılığı ile indirekt şekilde etkilerini olduğunu göstermeyi amaçlayan bu ampirik araştırma literatürdeki bu boşluğu doldurma niyetiyle yapılmıştır. Bu amaçlar ile kavramsal model oluşturulmuştur ve bu doğrultuda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. Pazar odaklı aile işletmelerinin firmanın performansı üzerinde olumlu bir etkisi var mıdır?

2. Aile işletmelerinin pazar odaklı olmasının işletmelerin içsel olarak düşünülen yönetsel ve girişimcilik yetenekleri üzerine olumlu bir etkisi var mıdır?

3. Aile işletmelerinin pazar odaklı olmasının işletmelerin dışsal olarak düşünülen küresel ve ortaklık kurma yetenekleri üzerine olumlu bir etkisi var mıdır?

4. Aile işletmelerin geliştirdiği bu örgütsel yeteneklerin firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi var mıdır?

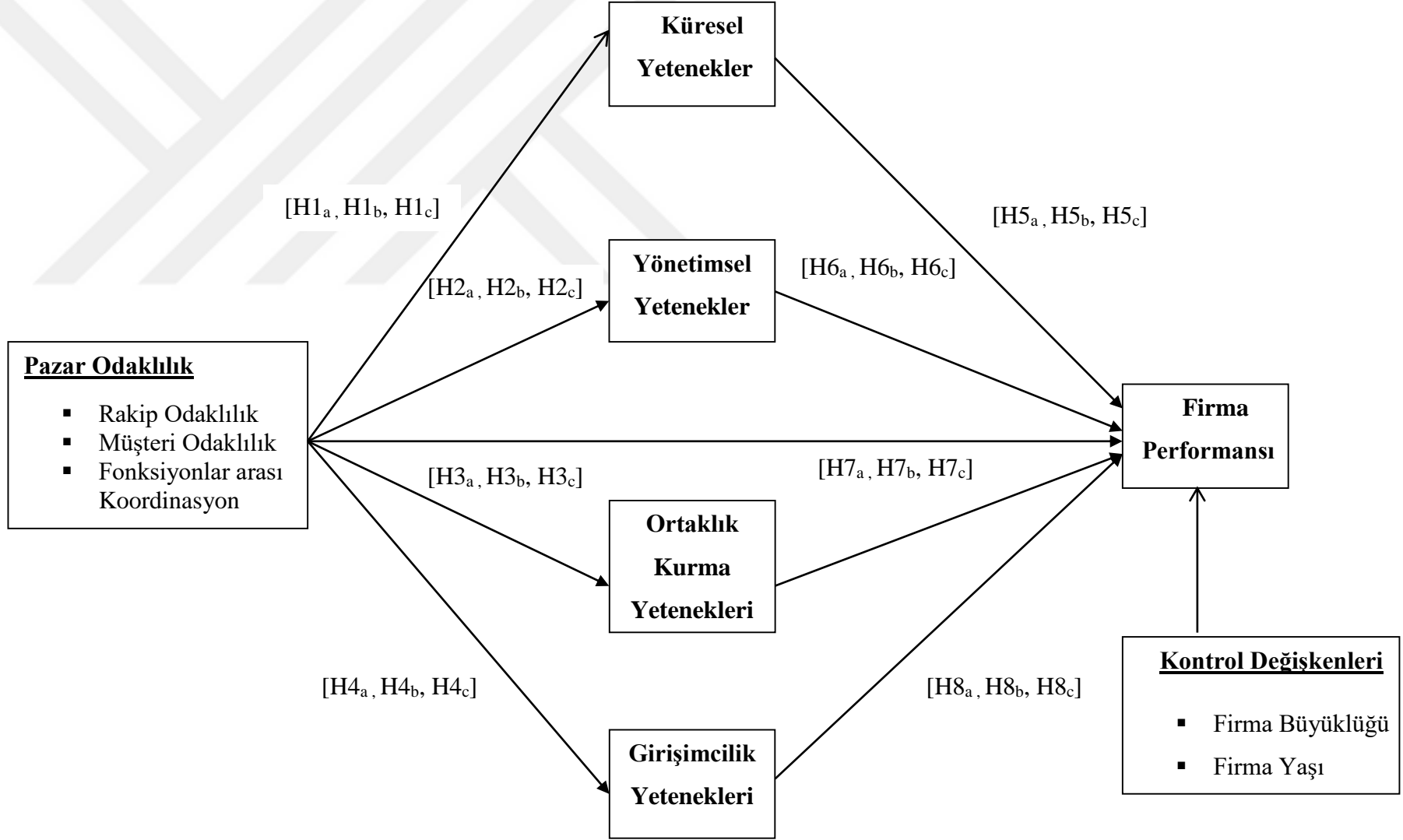
5. Bu örgütsel yetenekler aile işletmelerinin pazar odaklılığı ile firma performansı arasında aracı rol oynarlar mı?

## **1.1. Araştırmanın Amacı**

Pazar odaklılığın işletmeler üzerine etkisi literatürde uzun sürelerdir araştırılan konulardan biridir. Pelham (1997), pazar odaklı bir işletmenin çok başarılı pazar bilgisi toplama ve kullanma yeteneğine sahip olduğunu, pazarda oluşan değişimleri hızlı ve doğru bir şekilde tahmin edebildiği ve böylece çabuk bir şekilde tepki mekanizması geliştirebileceğini belirtmiştir (akt. Keskin, 2006). Bu bağlamda biz çalışmamız kapsamında aile işletmelerinin pazar odaklılığı ve buna bağlı olarak işletmelerin performansı üzerinde girişimcilik yeteneği, yönetsel yetenek, ortaklık kurma yeteneği ve küresel yetenekler gibi bazı örgütsel yeteneklerin oynadığı roller ana araştırma sorularımızı oluşturmaktadır. Araştırılan sorulardan bazıları ‘pazar odaklılığın işletme yeteneklerini nasıl etkilediği ve bu etkilenme sonucu işletme performansı üzerindeki etkileri nelerdir’ şeklindedir.

## 1.2. Araştırmanın Organizasyonu

Çalışma altı ana bölümünden oluşmaktadır. Giriş bölümü ilk bölüm olup, çalışmanın kapsamı ve literatüre yapacağı katkı ortaya konmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde literatür özeti verilip, çalışmanın ana değişkenleri detaylı bir şekilde literatür ile desteklenerek incelenmektedir. Üçüncü bölümde değişkeler arasındaki ilişkiler kurularak teorik araştırma modeli oluşturulmaktadır ve araştırma hipotezleri verilmektedir. Devamında, araştırma yapısal eşitlik modeli ile test edilerek teorik çerçevede oluşturulan hipotezler açıklanmaktadır. Son bölümde ise analizler değerlendirilerek, sonuçlar yorumlanmıştır ve elde edilen bulgulara bağlı olarak tavsiyeler verilmektedir. Ayrıca çalışmanın kısıtları ve gelecek çalışmalara öneriler ile araştırma sonlandırılmıştır.



Şekil 1.1: Araştırma Modeli



## 2. LİTERATÜR ÖZETİ

Bu bölüm kavramsal modeldeki temel değişkenlerin belirtilmesini ve literatür taraması ile incelenen değişkenlerin üç ana başlık altında ortaya konulmasını içermektedir. İlk bölümde; araştırmanın örneklemini oluşturan aile işletmeleri kavramı ve literatürde yer alan tanımları ve aile işletmelerinin etkileri, aile işletmelerinin ulusal, uluslararası ve küresel işletmeler bazında konumlanmaları ve aile işletmelerinin yönetimleri üzerine bilgi verilecektir.

İkinci bölümde, aile işletmelerinin pazar odaklılığı üzerinde durulacak ve pazar odaklılığın tarihçesi verilecektir. Pazar odaklılığın alt boyutları, öncüleri ve sonuçları belirtilecektir. Ayrıca aile işletmelerinde örgüt kültürünün pazar odaklılığa etkisi tartışılacaktır.

Üçüncü bölümde, yetenekler kavramı üzerinde durulacak, çalışma kapsamında ele alınan örgütsel yetenekler hakkında geniş bir literatür taraması yapılacaktır. Rekabet ortamında sürekli değişen ve gelişen koşullara bağlı işletmelerin bazı yeteneklerinin gelişmesinin performans çıktıları üzerinde etkileri araştırılacaktır.

## 2.1. Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri literatürde ‘aile şirketleri’, ‘aile firmaları’ veya ‘aile sahipliğindeki şirketler’ gibi farklı isimler ve tanımlar altında ele alınmaktadır. Koçel (2012) aile işletmelerini, “girişimci özellikleri olan aile bireyleri tarafından kurulan, sahipliği aile bireylerinin elinde olan, işletmenin yönetim kademelerinde aile bireylerinin bulunduğu ve onlar tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları aile tarafından verilen, yönetimi aile tarafından kontrol edilen veya en azından aile tarafından etkilenen, yönlendirilen işletmeler” şeklinde tanımlar. Ayrıca Koçel (2012) bu tanımın en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm işletmelerin yönetim organları ve karar süreçleri ile ilgili bir kavram olduğunu eklemiştir.

Aile işletmelerine dair tanımlarda genel olarak sahiplik, yönetim ve yakınlık derecesi olmak üzere üç ana unsur üzerinde durulmuştur. *Sahiplik* açısından aile işletmeleri, ‘aynı aileye mensup en az iki kişinin yönetim kademesinde bulunduğu ve karar verme sürecinde etkili rol oynadığı şirketler’ olarak ifade edilmektedir (Rosenblatt et al., 1985). Miller (2003) aile işletmelerini ‘aynı aileden birden fazla bireyin eşzamanlı olarak sahip veya yönetici olarak işletme bünyesinde olması’ olarak tanımlamıştır. *Yönetim* açısından ele alındığında aile işletmeleri, aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin işletmenin başında bulunması ve en az iki neslin işletme yönetimiyle ilgilendiği aile işletmeleri olarak belirtilebilir (Chua, 1999). Son olarak *yakınlık* kavramına göre aile işletmeleri göz önüne alındığında, iki veya daha fazla aile bireyinin akrabalık ilişkileri yöneticilik rolleri, sahiplik hakları ile şirket yönetmeleri ve/veya, sahibinin kurumsal özellikleri varisine aktardığı işletmeler olarak ifade edilebilir (Vinton, 2003).

Fındıkçı (2014) aile işletmeleriyle ilgili yapılan tanımların ortak noktalarının; aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramları olduğunu vurgulamıştır. Aile, anne-baba ve çocuklardan oluşan, toplumun en küçük sosyal yapısıdır. Kendine has kültürü, geleneği, göreneği olan aileler toplumu oluşturur. Aile reisi, ailenin ekonomik geçimini sağlayabilmek için genellikle herhangi bir iş edinir veya herhangi bir alanda iş kurarak diğer aile bireylerinin de istihdamını sağlayacak aile işletmesinin temelini atmış olur. Böylece aile işletmesi tanımlarının özünde ‘aile’ kavramı yer edinir.

‘Mülkiyet’ kavramı ise ailenin genellikle yaptığı girişimin sahibi olmasıdır. Ailenin, işletme kurmak için girişimde bulunurken gereken maddi varlığı ortaya koymasındır. Yönetim kelime anlamı olarak bakıldığında, bir grup insanın aynı amaçlar etrafında buluşturulması, çabalarının aynı amaçla koordine edilmesi olarak ifade edilir. Aile işletmelerine yönelik tanımlarda ‘yönetim’ kavramından kaçınılamaz. Çünkü ailenin kurduğu işletmenin yönetimi söz konusudur ve yönetimin kimler tarafından yapılacağı da önem arz eder. Diğer yandan işletmenin yönetimi kadar aile yönetimi de dikkat çeken bir diğer husustur (Fındıkçı, 2014).

İşletme, belirli bir kâra ulaşmak için çeşitli kaynakların bir araya getirilmesi ile oluşan, ticari amaçlı sosyal bir kuruluş olup; aile işletmeleri adı altında kurulan kurumun aynı zamanda modern bir işletme yapısına sahip olması gerektiğinden ‘işletme’ kavramı benimsenen kavramlardan biridir. Son olarak ise aile işletmelerinin kendilerine has bir kurum kültürü oluşturmalarından dolayı ‘kültür’ kavramı ortaya çıkan tanımlar içerisinde yer alan diğer ortak kavramlardan biridir. Kültür kavramının aile işletmeleri açısından öne çıkmasının amacı, aile ve işletme kültürlerinin birbirlerini tamamlamasıdır (Fındıkçı, 2014).

### **2.1.1. Aile İşletmesinin Temel Özellikleri**

Literatürde aile işletmesi ile ilgili pek çok araştırmaya rastlanmaktadır. Kırım (2003) aile işletmesini, ‘tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar’ olarak ifade ederken, bir diğer tanımlamayla ise ‘aynı ailenin üyeleri tarafından kararlaştırılan amaçlarla yönetilen ve ailenin gelecek nesillerine aktarılan bir işletme’ olarak da belirtilebilir (Craig, 2002). Aile işletmelerinin kurulma amaçları arasında, aile için bir geçim kaynağı elde edilmesi yatar. Bu sebeple aile üyeleri arasında yoğun bir etkileşim, iletişim ve işbirliğinin olduğu gözlemlenebilir. Aile şirketlerinde genellikle anne, baba, çocuklar, kardeşler ya da kuzenlerin işbirliği söz konusudur.

Drucker’a göre (1974) aile işletmelerinde ailelerin kendilerine özgü değerleri, inançları vardır ve bunlara bağlı olarak oluşan işletme kuralları örgüt kültürünü etkiler. Ailenin sahip olduğu gelenek-görenekler, şirket zararına bile olsa bazı etik kuralların aşılmasını engeller (Fletcher, 2002). Örneğin, müşteriye yanıltıcı bir reklam

kampanyası kâr getirse bile kabul edilmez. Bu sebeple aile işletmelerinde rasyonel kararların yerine duygusal kararlar alındığı söylenebilir.

Aile işletmelerinde yöneticiler görevlendirilirken, aldıkları eğitim ya da uzmanlıkları göz ardı edilerek, akrabalık ilişkileri göz önünde bulundurularak seçimler yapılabilir (Reid et al., 1999).

Karpuzoğlu (2004), aile işletmelerinde işletme sahibi ile tepe yöneticinin aynı kişi olduğunu çünkü sahiplerin kendi sağlıkları yerindeyken işi başkalarına devretmeyi tercih etmediklerini belirtmiştir. Varis statüsündeki yeni neslin gelişmesi veya işletmenin belli bir büyüklüğe ulaşması ile ilişkilerin zayıflaması veya iç çatışmaların varlığından bahsedilebilir (Fındıkçı, 2014).

### 2.1.2. Aile İşletmelerinin Gelişimi

Aile işletmelerinin de insanlar gibi bir yaşam süreci vardır; doğar, büyür, olgunlaşır ve ölürler. Aile işletmelerinde bu süreç nesiller aracılığı ile olur ve bazen birkaç nesil sürebilir. Aile işletmelerinin diğer işletmelere benzeyen yaşam döngüleri kişilere, organizasyon yapısına ve fonksiyonel yapıya bağlıdır. Aile işletmeleri için yaşam eğrisi çizilecek olursa aşağıdaki gibi olabilir (Fındıkçı ,2014:41):



Şekil 2.1. Aile işletmelerinin yaşam eğrisi

### **2.1.2.1. Kurucunun Girişimciliği ve İşletmenin Kurulması**

Dünya genelindeki aile işletmelerinin genele oranı oldukça yüksek olduğundan ekonomi üzerinde önemli etkileri vardır. Aile işletmeleri farklı girişim amacı veya kurucunun ihtiyaçları kapsamında kurulurlar. Aileyi bir arada tutmak, çocuklara fırsat yaratmak ve kişisel çıkarlar, emeklilik veya miras gibi sebeplerle aile işletmeleri kurulur (Karpuzoğlu, 2004).

Aile işletmelerinin ilk kuruluşunda girişimci kurucunun inançlarının, değerlerinin ve tutumlarının işletmenin amaçlarıyla bütünleştiği görülür. Girişimci kurucu, sıfırdan başlayarak işin kurulması için ilk atılımı yapan aile üyesidir. Genellikle zorluk çekmiş bir aile üyesi daha iyi şartlara ulaşabilmek ve refah sağlayabilmek için, babadan öğrendiği ve çıraklığını yaptığı işe yönelir. İlk etapta asıl amaç işte başarıdır, kurucu başarı güdüsü ile daha çok çaba sarf eder (Karpuzoğlu, 2002).

Girişimcinin tüm yönetim fonksiyonlarına hâkim olduğu bu evre, bulunulan sektör veya işin durumuna bağlı olarak sorumluluğu paylaşmayı gerektirir. Bu durumda aileden eş, çocuklar veya kardeşlerin yardımına ihtiyaç duyabilir (Gersick et al., 1997; Fındıkçı, 2014). Bu aşamadan sonra bazı aile işletmeleri yeterli refaha ulaştıklarını düşünüp, konumlarını koruma yolunu seçerken bazıları ise başarı arzusu ile daha iyi şartlar için daha çok çalışmaya başlarlar. Bu aynı zamanda kurucunun kişilik özellikleri ile de ilişkilidir.

### **2.1.2.2. Aile İşletmesinin Büyümesi ve Gelişmesi**

Kurucunun girişimi ile ortaya çıkan aile işletmesi başarıya ulaşır ve iş giderek büyür ise aile üyelerinin işe bağlılığı artar. Çünkü aile üyeleri ekonomik olarak rahat ederler. Bazı aile işletmelerinde bu aşamada aile üyeleri, işletmeye bir ivme kazandırarak kartopu gibi katlanarak büyümesini hızlandırabilir. Bazı aile işletmelerinde ise büyümenin getirdiği zorluklarla mücadele edemeyip olduğu gibi kalması veya başarısız olması gibi negatif sonuçlar da ortaya çıkabilir. Ayrıca hızlı büyüme gösteren aile işletmeleri, yönetim sorunları, yeni yatırım alanlarında başarısızlık ya da aile içi çatışmalar gibi sorunlar yaşayabilirler. Araştırmalara göre her 100 aile işletmesinden 60'ı bu aşamaya kadar gelebilmektedir (Fındıkçı, 2014).

Büyüme ve gelişme aşamasında kurumun istihdamı artar. Yönetim kademelerinde ve kritik rollerde daha fazla aile üyeleri görev almaya başlarlar. Ancak gerekli bilgi ve deneyimden yoksun aile üyeleri profesyonel yönetim açığını ortaya çıkarabilir. Bu durumda profesyonel yönetim aşamasına geçilir.

### **2.1.2.3. Profesyonel Yönetim**

Aile işletmelerinde büyüme ve gelişmenin sonucu olarak her aşamada sistemleşme artar, daha formel yapılar oluşur. Ayrıca kurumda ikinci ya da üçüncü kuşaklar görev almaya başladığından daha karmaşık aile- iş ilişkilerine rastlanabilir. Bu konumda aile işletmeleri daha kurumsallaşamamış ise mülkiyet açısından sorunlar kaçınılmazdır. Profesyonellerin işletme bünyesine katılmasının ardından yönetici ve sahip arasında anlaşmazlıklar oluşması da olası durumlardandır. Fındıkçı (2014), işler yolunda gidiyorken yapılanma ve kurumsallaşmanın daha kolay olacağını, ancak sıkıntılar doğduktan sonra ise zorluklarla karşılaşılacağını altını çizmiştir.

Bu evreye ulaşabilmek aile işletmelerinin piyasada bilinirliğini arttırarak, kendini ispatlamasına yardımcı olur. İşin sürekliliği için yazılı prosedürler, iş bölümleri, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, departmanlaşma gibi planlar yapılır. Kurumun misyon, vizyon, amaç ve hedefleri stratejik olarak belirlenir. Aynı zamanda performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme, terfi gibi durumlar profesyonellerce yürütülür (Atılğan, 2003).

### **2.1.3. Aile İşletmelerine Aile Etkisi**

Literatürde farklı tanımlarla ele alınan ‘aile işletmesi’ kavramı sahiplik ve yöneticilik açısından ele alınacak olursa ‘bir işletmenin aile işletmesi olması için bir ailenin üyelerinin, işletmede ağırlıklı olarak karar verme hakkına sahip olmaları ve/veya işletmenin sermayesinin çoğunluğuna (sermayenin %50’sinden fazlasına) sahip olmaları gerekmektedir’ şeklinde tanımlanabilir. Bu tanıma ek olarak Ayrancı ve Semerciöz (2010), çalışmalarında işletmeye ‘aile etkisi’ kavramını ele almışlardır ve şu şekilde ifade etmişlerdir: “Aile üyelerinin kararlarının ve davranışlarının işletme ile ilgili konularda herhangi bir sonuç yaratabilme etkisidir.”

Ayrancı ve Semerciöz (2010) çalışmalarında aile etkisi kavramının literatürde pek çok unsura dayandığını belirtmiş ve 3 başlık altında bunları ele almışlardır.

Bunlar; yöneticilik ve sahiplik konuları, aile dinamikleri ve kurucular, varisler ve eşler gibi önde gelen aile üyeleridir.

### **2.1.3.1. Ailenin Yönetici-Sahip Nitelikleri ile İşletmeyi Etkilemesi**

Aile üyelerinin yönetici olma veya sahipliğinin olması işletmeyi etkileyen unsurların başında gelmektedir. Ayrıca veraset konusu da literatürde dikkat çeken bir diğer konudur. *Yöneticilik* açısından bakıldığında aile üyelerinin üst yönetimde bulunması ya da olanları etkilemesi veya takip edilecek strateji üzerinde etkili olmaları ile ilgili iken; *sahiplik* açısından ise aile üyelerinin işletme sermayesi üzerindeki payı olarak ele alınabilir. Diğer yandan *veraset* hususunda ise aile üyelerinin veraset sürecinde işletmeyi nasıl etkilediği veya varisin aile üyesi olup olmama durumu söz konusudur (Ayrancı ve Semerciöz, 2010).

Ayrancı ve Semerciöz (2010:338) çalışmalarında aile etkisini “aile, işletmenin yöneticisi veya sahibidir ve aile, işletme konusunda ne derse o olmaktadır” varsayımı ile belirtmişlerdir.

### **2.1.3.2. Aile Dinamiklerinin İşletmeyi Etkilemesi**

Literatürde aile dinamikleri genellikle aile içi ilişkilere veya ilişkilerin durumu gibi konulara işaret eder. Aile arası ilişkilerde ise genellikle çatışma durumları söz konusu olabileceği gibi bu çatışmaların işletmeye etkileri de olasıdır. Bu sebeple aile işletmelerinde, ilişkiler daha ön planda olduğundan işletme geri plana düşer.

### **2.1.3.3. Kurucular, Varisler ve Eşler gibi Önde Gelen Aile Üyelerinin Etkileri**

Aile işletmelerinde görev yapan aile üyeleri işletme kültürünü etkileyebilmektedir. Örneğin; kurucunun işletme hedef, amaç veya yönetim şekillerini belirleyen ana aktör olduğu söylenebilir. Aile üyelerinin eşleri de işletmede maddi-manevi konularda dolaylı veya direkt olarak karar verme aşamasında etkili olabilirler. Son olarak varisler ise işletme faaliyetlerinde belirli bir paya sahip olur ve veraset planına göre yetkileri zamanla artar (Ayrancı ve Semerciöz, 2010).

## 2.1.4. Aile İşletmelerinin Kültürel Yapısı

Aile işletmeleri, aile bireylerinin kültüründen, yetişme şartlarından ve toplumun genel kültür özellikleri tarafından etkilenmektedir. Aile işletmelerinin diğer işletmelerden ayrıştığı en belirgin özelliklerinden biri kültürüdür. Kültür, kavram olarak belirli bir grubun paylaştığı değerler ve varsayımlar olarak belirtilebilir. Aile ile işletme ayrı ayrı ele alınacak olursa kültür çerçevesinde ele alınan yönetim tarzı değişiklik gösterecektir.

Aile işletmelerinde genel olarak dört tip kültürel kalıptan söz edilebilir. Bunlar: ataerkil kültür, serbest kültür, katılımcı kültür ve profesyonel kültürdür (Dyer, 1988).

- ***Ataerkil Kültür***

Bu kültür yapısı aile işletmelerinde en çok görülen kültür yapılarından biridir. Ataerkil kültüre sahip aile işletmelerinde daha çok hiyerarşik yapılanma görülür ve alınan tüm kararlar yalnızca aileye aittir. Çalışanlar sadece ‘yapma’ odaklıdır, aile üyelerinden gelen kararları sorgulama hakkına sahip değildir. Bu yapıdaki aile işletmelerinde başta olan aile üyesine bir şey olduğunda riske girer veya baştaki lider olarak görülen aile üyesi şirketin büyümesi durumunda yetersiz kalabilir ve şirket karmaşıklığın içinde kalabilir. İşte bu çevresel koşulların değişmesi ve şirketin büyümesi durumunda yeni kültür yapılarına ihtiyaç duyulabilir (Dyer,1988).

- ***Serbest Kültür***

Bu kültür yapısı birçok açıdan ataerkil kültüre benzerlik gösterir. Serbest kültürde aile üyeleri yine yönetim kademelerinde yer alırlar ve kurumun amacını belirler. İlişkiler hiyerarşiktir, aile üyelerinin tercihen seçim yapmasına izin verilir ve çalışanlar ailenin belirlediği amaçlara ulaşmak için çalışırlar. Ancak çalışanlarla, aile üyeleri arasında yüksek güven duygusu vardır ve çalışanlara karar verebilme sorumluluğu verilir. Ataerkil kültürden farkı burada ortaya çıkmaktadır, işletme amaçlarına ulaşabilmek adına alınacak kararlara çalışanlar karar verebilmektedir (Dyer,1988).

- ***Katılımcı Kültür***



Aile işletmelerinde katılımcı kültür ise yönetimde ailenin gücünün yerini eşitliğe bıraktığı kültür yapısıdır. Aile işletmelerinde daha az rastlanan bir yapıdır. İlişkiler daha çok eşitlik ve gruplaşma eğilimlidir. Ailenin statüsünün ve gücünün önemi azalır. Çalışanlara yeteneklerini göstermeleri için fırsat verilir. Amaçlara ulaşmak için diğer çalışanların da bu amaç kapsamında işe katılmaları sağlanır. Ayrıca katılımcı kültür bulunan çevreyi yönetme konusunda proaktiftir. Bu kültür yapısında patron, yönetici, müdür gibi kavramlar yerini lider ve proje destekleyicisine bırakır (Dyer, 1988).

- ***Profesyonel Kültür***

Son olarak profesyonel kültür yapısı ise rekabet ortamında yöneticilerin profesyonellerden seçildiği işletme yapılarıdır. Profesyoneller rasyonel kararlar alırken seneler boyunca edindikleri tecrübelerine başvururlar. Bu kültür yapısı genellikle aile işletmelerinin yönetim kademesinin aile üyelerinden alınarak, profesyonellere bırakıldığı durumlarda açığa çıkar. Profesyoneller işletmelere yeni fikirler ve yönetim teknikleri imkânı sunabilirler (Dyer, 1988).

### **2.1.5. Aile İşletmelerinin Dünya ve Türkiye Ekonomisindeki Durumu**

Aile işletmeleri dünya ekonomisinin bütünleyici parçalarından biridir. Dünya genelinde kurulu şirketlerin üçte ikisinin aile işletmelerinden oluştuğu gözlemlenmiştir. Amerika Birleşik Devlet'lerinde işletmelerin %90'ı aile sahipliği veya yönetimindedir. Bu aile işletmeleri işçi istihdamının % 62'sini, yeni iş alanının %78'ni, ödenen maaşların %65'ini, Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'nın %64'ünü oluşturmaktadır. Ayrıca bu aile işletmeleri küçük çaplı değil, Fortune 500 şirketlerinin %33'ünü oluşturmaktadırlar (Scarborough, 2014; FFI.Inc). Ülkemizde ise kurulu şirketlerin büyük bir çoğunluğunun (%95 oranında; Fındıkçı, 2014) aile işletmelerinden oluştuğu belirtilmektedir. Buradan ülke ekonomilerinde aile şirketlerinin büyük etkisinin olduğu söylenebilir.

Dünya üzerindeki aile şirketlerinin ortalama ömrü ise yirmi dört sene olarak belirtilmiştir (ASO, 2005). Diğer şirketlere göre aile şirketlerinin ömrünün kısa olma sebeplerinden biri yönetim devridir (Handler, 1994; Wang, 2010). İstatistiklere göre tüm dünyada bir sonraki kuşağa yönetim devri oranı %30 civarında iken, üçüncü ve sonraki kuşaklara aktarılma oranı %5-15 civarında kalmaktadır (Scarborough, 2014).

## 2.1.6. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Aile işletmelerinde üst yönetimde aile üyelerinin olması ve bu üyeler arası ilişkiler, bazen anlaşmazlıklar, karar verme süreçlerinin uzaması veya ortak karara varamama gibi durumlara neden olabilir. Fındıkçı (2014) kurumsallaşmayı “konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olması” olarak yalın bir şekilde ifade etmiştir.

Kurumsallaşma, bazen çevresel uyum sebebiyle de ortaya çıkmaktadır. Bu konuda March (1996) çevresel değişime paralel olarak organizasyonlarda da değişimin ortaya çıktığını ve bunun da beraberinde standardizasyonu getirdiğini belirtmiştir. Meyer and Rowan (1977) ise çevresel uyuma değinerek kurumsallaşmayı işletmenin dış çevre ile etkileşimi sonucunda uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ile ortaya çıkan kurallar ve prosedürlerin uygulanma süreci olarak açıklamışlardır. Kurumsallaşmanın temelini atan araştırmacılardan Selznick (1996) ise kurumsallaşmayı ‘örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizasyon haline gelmesi süreci’ olarak ifade etmiştir.

Bir işletmenin değişen çevre koşullarına bağlı olarak kişilerden bağımsız kurallara, standartlara veya prosedürlere sahip olması ve bunlar aracılığı ile organizasyon yapısını oluşturması ve bu bağlamda bu işletmeyi diğer işletmelerden ayıran ayırt edici bir örgüt kültürü oluşması da kurumsallaşma süreci olarak açıklanabilir (Karpuzoğlu, 2004). İşletme kültürü, aile kültürünün üzerinde olmalıdır (Fındıkçı, 2014).

Üst yöneticiler aile bireylerinden oluşuyorsa aralarında bir akrabalık bağı dolayısıyla da genellikle duygusal bağ vardır. Bu duygusal bağ işletmedeki birliktelik ve ortaklıklardan önce gelir. Aynı zamanda aile de kurallar, işyerinde de duygular vardır. Aile işletmelerinin gelişim aşaması özetlenecek olursa, herhangi bir iş dalında çırak olarak işe başlayan girişimci arkasından kendisine küçük bir atölye kurar ve sonra yanına kardeşini ya da çocuklarını alarak işi büyütür. Aile işletmesi sahipleri, genellikle yeterli eğitimi alamamıştır, bu sebeple ikinci kuşağın eğitimine aşırı önem vererek kendi eksikliklerini önlemeye çalışırlar (Fındıkçı, 2014). Bu ve benzer

şekillerde oluşan aile işletmelerinin ömürlerinin 20-30 sene civarında olması, bu aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramını ortaya çıkarmaktadır.

### **2.1.6.1. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri**

- ***Formalleşme***

Formalleşme, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı kural ve prosedürlerle belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Ayrıca formalleşme, örgütlerde yönetsel fonksiyonların dağıtılması ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesidir (Matsuno, Mentzer and Özsoyer, 2002). Formalleşme derecesi ise bu yazılı kuralların ne derece uygulandığını ifade eder.

Örgütlerin kurumsallaşmasında formalleşme ile örgüt içi bireyselleşme azalırken kurallar artış gösterir. Çalışanlar görevlerinin daha çok bilincinde olur, ne yapacaklarını, nasıl yapacaklarını bilirler. Bu şekilde örgüt içinde belirsizlikler azalır, herkes üzerine düşen görevi yerine getirmek için çalışır.

- ***Profesyonelleşme***

İşletme bünyesinde profesyonellik, bir işe en ince ayrıntısına kadar hâkim olmayı ve bu şekilde uygulayabilmeyi gerektirir. Profesyonellik belirli bir alanda uzmanlaşmaya dayanır ve bu uzmanlaşma ile işletme çevresinde ortaya çıkan belirsizlikler veya değişimler takip edilerek işletmeye yeni normların veya eylemlerin dâhil olma durumunu arttırabilir (Matsuno et al., 2002).

İşletmelerin profesyonelleşmesi, çalışanların daha çok profesyonellerden seçilmesi ve her işin uzmanın eline bırakılması ile mümkün olabilir. Örneğin, finansman yönetiminin uzman kişiye devredilmesi. Profesyonel yöneticiler, işletmenin gelişmesi için ‘iyi olan nedir’ sorusu üzerine odaklanır ve aile politikalarını görmezden gelebilirler (Barnes and Hershon, 1994).

- ***Özerkleşme***

Kurumsallaşma amacındaki işletmelerin, kendilerine özgü özelliklere veya ayırt edici yeterliliklere sahip olması ile diğer işletmelerden ayrılırlar. Böylece her kurumsal işletmenin ayrı bir kurumsal kimliği oluşur. Kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütlerde

sahipler ve yöneticiler, yönetsel kararlarda özgün kararlalar alarak kurumsal kimliğin farklılaşmasına çalışırlar (Karpuzoğlu, 2004; Özdevecioğlu, 2004).

Benzer şekilde işletme sahibi olan aile üyelerinin de kurumsallaşma kapsamında işi uzmanlara bırakması ile aileden bağımsız, özerk işletmeler ortaya çıkar ve işletme kararları oluşan kurumsal kimlik çerçevesinde alınır.

### **2.1.6.2. Kurumsallaşma Süreci**

İşletmenin doğuşu ile başlayıp yaşamı boyunca devam eden kurumsallaşma sürecine bağılı olarak işletme hedeflerinin, örgüt yapısının, personelin ve teknolojinin çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi için işletmenin taşıması gereken bazı faktörler vardır: Kanunen Tanınma, Varlığın Sürekli Kılınması, Bireysel- Örgütsel Amaçlarda Uyum ve Kurumsal Kimlik Kazanma (Karpuzoğlu, 2004).

- ***Kanunen Tanınma***

İşletmeler, yönetsel ve örgütsel yapının gereklerini yerine getirirken belirli bir hukuki yapı tarafından sınırlandırılırlar. Örgütler, kurumsallaşabilmek için sosyal yaşam şartlarının yanında yasal süreci de göz önünde bulundurarak din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak durumundadırlar (Karpuzoğlu, 2004). Örneğin, Türk Ticaret Kanunu, İş Hukuku gibi.

- ***Varlığın Sürekli Kılınması***

Sürekli değişen çevresel koşullar, gelişen teknoloji ortamında işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için esnek bir organizasyon yapısına sahip olmalıdır. Bu şekilde değişime daha kolay uyum sağlayıp sürdürülebilirliği sağlar ve örgütün ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını korurlar (Karpuzoğlu, 2004). Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde organizasyonun esnek olması bu sebeple önemlidir.

- ***Bireysel-Örgütsel Amaçlarda Uyum***

Sosyal bir varlık olan bireyler, örgüt amaçları, hedefleri, misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek doğrultusunda çalışırlar (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1988).

Bireylerin amaçları ile örgütlerin amaçlarının uyumlu olmasıyla etkinlik sağlanır. Bu sebeple kurumsallaşmaya yönelen örgütlerin en temel sorumluluklarından biri örgüt yapısıyla uyumlu bireylerle çalışmak olarak belirtilebilir (Karpuzoğlu, 2004).

- ***Kurumsal Kimlik Kazanma***

Kurumsal kimlik, örgütün tüm özelliklerini ve yapısını ortaya koyar, kurumun kendini ifade etme şeklidir. Hepkon (2008)'a göre kurumsal kimlik, örgütün kendini ifade eden, insanların zihninde örgüte ilişkin oluşan anlamlar topluluğudur. Örneğin, işletmenin logosu, ismi, bina şekli. Kurumsallaşma düzeyi arttıkça işletmelerin kurumsal kimlikleri ayırt edici bir rol oynar.

### **2.1.7. Aile Anayasası**

Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde ele alınması gereken konularından biri de aile anayasasıdır. Aile işletmelerinde ortaklar arasında herkesin uzmanlık alanına göre görev dağılımı yapılır. Herkes üzerine yapılan görevi yaparken ortaklar arasında haber alışverişi unutulabilir, diğer ortak verilen bir karardan habersiz kalabilir. Bu durumda aile işletmesi anayasası işleyişin kurallı hale gelmesini sağlayan, ortakları bir araya getirmeye yarayan bir araçtır. Ayrıca bu anayasayı oluştururken işletmenin içinde bulunduğu sosyal yapının hâkim olduğu değerler ve alışkanlıklar göz önünde bulundurulmalıdır.

Anayasayı genellikle alanında uzman, gerek akademik yönü ile gerek pratik açıdan tecrübeli danışmanlar hazırlamalıdır ve her kuruma özgü hazırlanmalıdır. Bu danışman aile üyesi ortaklara eşit mesafede ve objektif olmalıdır. Kurumun işleyiş günlük akışa göre gelişigüzel değil, böylece belirli kurallar çerçevesinde olur (Fındıkçı, 2014).

### **2.1.8. Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları**

Aile işletmeleri üzerine yapılan birçok çalışmada aile işletmelerinin ömrünün kısa olmasından bahsedilmiş, bunu ise aile işletmesi olmanın dezavantajlarına veya yönetim sorunlarına bağlamışlardır. Ancak aile işletmelerinin dezavantajlarının yanında kuruluş veya gelişiminde önemli avantajlarından da bahsedilebilir.

### **2.1.8.1. Aile İşletmelerinin Avantajları**

Aile işletmeleri günümüzde değişen çevre koşulları ve rekabet ortamında güçlü avantajlara sahiptir. Fındıkçı (2014) aile işletmelerinin “Hızlı karar verebilmesi, gözü kara hareket edebilmesi, ‘olmazsa olmazı’ çok zorlaması, aile birliğinden gelen gücün kullanılması, amatör ruhun kaybedilmesi, karşılıklı saygı ve itaatin daha rahat geliştirilebilmesi” gibi birçok önemli avantajlarından bahsetmiştir. Ayrıca bu özelliklerin çoğunun herhangi bir şirkette de olabileceğini ancak aile işletmelerinde çok küçük bir çaba ile bunların elde edilebileceğini ilave etmiştir.

Aile işletmelerinde çalışanlar kurum kültürünü benimserler ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde görebilirler. Kurumun gelişmesi ve büyümesi bakımından ‘biz’ bilinci örgüte hâkim olur ve böylece başarı kaçınılmaz olur. Ayrıca aile işletmelerinde genellikle çok çalışma alışkanlığı vardır. Sahipler veya çalışanlar gecelerini gündüzlerine katarak çalışırlar, bu durumda başarı kaçınılmaz olur. Ancak önemli olan bu çalışkanlığın yeni gelen kuşaklarda da devam edebilmesi, sürdürülebilir olmasıdır (Fındıkçı, 2014).

Fındıkçı’ya (2014:100) göre aile işletmesi olmanın avantajları ise şunlardır:

- Çabuk karar verebilmesi,
- Yüksek başarı güdüsü ve işe asılanların çok olması,
- Kısa zamanda büyüme ve gelişme eğilimi,
- Aile birliğinden doğan kuvvetin olması ve ‘biz’ bilincinin kısa zamanda gelişmesi,
- Amatör ruhun kaybedilmemesi,
- Tepe yönetimde karşılıklı saygının daha rahat yerleşmesi,
- Takipçi tepe yönetici adaylarının (yeni kuşak) belli olması ve önceden gereken biçimde hazırlanabilmeleri

### **2.1.8.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları**

Aile işletmelerinin dezavantajlarına bakıldığında ise literatürde öncelikle kurumsallaşamama sorunu dikkat çeker. Bu sorunun en büyük nedeni ise girişimci kurucunun büyük zorluklara göğüs gererek kurup geliştirdiği kurumu başkalarına aktarmada çekinceleridir. Fındıkçı (2014: 97) “Aile işletmelerinde aile üyelerinin işin

başında olmaları gerekli ve önemlidir; ancak yeri ve zamanı geldiğinde görev ve yetkileri aile üyesi kişiler veya profesyonellerle paylaşabilmeleri gereklidir” demiştir. Tepe yönetimdeki kişi birçok işi kendisi çözmeye çalışır ve diğer çalışanları planlardan haberdar etmez ancak diğer kişilerin kendi kurguladıkları plana uygun hareket etmelerini beklerler. Bu durumu çözebilmek için örgüt içinde iletişimin artırılması ve sistemli toplantıların yapılması gerekir. Fındıkcı (2014: 100) aile şirketi olmanın dezavantajlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Kurumsallaşma ve profesyonelleşmede zorluk çekilmesi, değişme direncinin yüksek olması,
- İş sahiplerinin işin içinde olmasından kaynaklanan kurumsal sorunlar,
- Patron güdümünün, yeni yönelimleri engelleyebilmesi,
- Öngörü, planlama, bütçeleme, raporlama gibi mantıkların gelişmesinde zorluk çekilmesi ve günlük karar ve çözümlerin tercih edilebilmesi,
- Patronların zaman zaman profesyonellerle yarışabilmeleri ve onları küçük görme eğilimleri,
- Aile içi sorunların işe yansıtılması,
- İşin çekirdeğinden gelinmesi ve işin çok iyi bilinmesine karşılık yönetimde yeterli bilgi ve deneyimin olamaması,
- Takipçi tepe yönetim adaylarının (yeni kuşak) belli olmaması ve sistemin önünü tıkayabilmeleri.

### **2.1.9. Aile İşletmelerinin Pazar Odaklı Olması**

Pazar odaklılık küçük ve büyük ölçekli farklı endüstrilerde çalışılmış olmasına rağmen aile işletmeleriyle ilişkisine literatürde fazla rastlanamamaktadır. Aile işletmeleri kendi içlerinde sahiplik yapıları, yönetimi veya karar mekanizmalarına göre farklılık gösterirler. Aile işletmelerinin bu farklı karakteristik özelliklerinden dolayı pazar odaklılık ile ilişkisi farklılık gösterir.

Zachary and arkadaşları (2011) aile şirketlerinin pazar odaklılık ile ilişkisinin literatürde tam olarak açıklanamadığını belirtmiş ve bu konuya odaklanmışlardır. Çalışmalarında bu örgütsel yapıyla ilgili ne biliyoruz ve neyi bilmemiz gerekiri araştırmışlardır. Ayrıca odaklandıkları diğer bir nokta ise aile işletmesi ile diğer işletmeler arasındaki karşılaştırmalardır. Aile işletmeleri farklı kültürlerle ve kimliklere

sahip olabilir ve dolayısıyla da bunların pazar odaklılık üzerinde farklı etkileri olabilir sonucuna ulaşmışlardır.

Pazar odaklılık; organizasyon çapında pazar bilgisinden faydalanma, pazar bilgisinin dağılımı ve pazar bilgisinin performans üzerine etkisi olarak tanımlanabilir (Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990). Aynı zamanda pazar odaklılığın organizasyonun karakteristiklerinden etkilenebileceği (Jaworski and Kohli, 1993; Kirca et al., 2005; Matsuno et al., 2002) ve örgüt kültürünün bir sonucu olabileceği literatürde çalışmalarda dikkat çekmektedir (Narver, Slater, and Tietje, 1998). Aile işletmeleri kendine özgü olduklarından organizasyona kendi özelliklerini ve kültürlerini yansıtırlar (Sharma et al., 1997; Zahra et al., 2004). Pazar odaklılık kavramının aile işletmelerinde geliştirilmesi ve pazar bilgisinin artırılması üzerine çalışmalar yapılmıştır.

Aile işletmeleri literatüründe bir çok çalışma, yönetimde olan nesillerin işletmeler üzerinde heterojenlik oluşturduğunu vurgulamıştır (Kellermanns et al., 2008). Lansberg (1999) çalışmasında aile firmaları yönetim ve yapılarının, işletmenin gelişimini jenerasyondan jenerasyona değiştireceğini tartışmıştır. Kontroldeki jenerasyon, aile işletmesinin yönetiminde olan nesil olarak tanımlanır (Bammens, Voordeckers and Van Gils, 2008; Cruz and Nordvist, 2010). Beck ve arkadaşları (2011) ise kontrolde olan jenerasyonun yenilik ile beraber aile işletmesinin pazar odaklılığını etkilediği yönünde araştırma yürütmüşlerdir. İlk nesil aile işletmeleri, ilk ve kurucu neslin sahipliğindedir ve onlar tarafından yönetilirler. İkinci ve sonraki nesiller aile işletmelerinde sahipliğe dâhil olurlar ve yönetime katılırlar.

Subramanian and Gopalakrishna (2009) ve Verhees and Meulenber (2004) çalışmalarında aile işletmelerinde pazar odaklılığın sonuçlarını ve performans ile ilişkisini ve etkilerini ele almışlardır. Tokarczyk ve arkadaşları (2007), ve Zachary ve arkadaşları (2011) pazar odaklılığın öncülleri ve aile sahipliğinin farklılıkları üzerine odaklanmışlardır. Tokarczyk ve arkadaşları, pazar odaklılığın aile işletmesinin kendine özgü özelliklerinden nasıl etkilendiğine araştırmışlardır. Bu çalışma ise aile işletmelerinin pazar odaklılık çerçevesinde geliştirdikleri örgütsel yeteneklerin performansı nasıl etkiledikleri üzerine odaklanılmıştır.





## **2.2. Pazar Odaklılık**

### **2.2.1. Pazarlama**

Yönetim literatüründe pazarlama kavramı bir paradokstur. Yöneticilere uzun sürelerdir ‘müşteriye olabildiğince yakın ol’ veya ‘organizasyon şemasının en üst kademesinde müşterileri tut’ gibi nasihatlerde bulunulmuştur (Celuch et al., 2002). Böylece işin amacı; memnun müşteriyi kazanabilmek ve devamında elde tutabilmek olarak tanımlanabilir (Drucker, 1954). Daha donanımlı şirketler pazarın ihtiyaçlarını karşılar, değişen çevre koşullarını tahmin edebilir ve buna bağlı olarak uzun dönemli

rekabet avantajından ve daha üstün kârlılıktan yararlanabilirler. Yöneticiler, organizasyonlarının içinde buldukları pazara uyumunu nasıl geliştirecekleri veya organizasyonu nasıl yeniden yönlendireceklerine dair güdümlenmişlerdir (Day, 1994). 1980'lerin sonuna doğru bu görüş yerini 'yeniden keşfetmeye' bırakmıştır (Webster, 1988; Dickson, 1992).

Pazarlama kavramı aslında bir iş felsefesi, bir amaç veya bir politika ifadesidir (Barksdale and Darden, 1971; McNamara, 1972). İş felsefesi, uygulamasıyla karşılık oluştursa da organizasyonların davranış ve aktivitelerini yansıtır. Pazarlama odaklılık davranışı aslında pazarlama kavramının uygulanması anlamına gelir. Bu sebeple pazar odaklı organizasyonlar pazarlama kavramıyla tutarlı eylemler yapanlardır (Kohli and Jaworski, 1990). Drucker (1954), müşterinin gözünde bütün işin pazarlama olarak görüldüğünü gözlemlemiştir.

Felton (1959) pazarlama kavramını; bütün pazarlama aktivitelerini müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek için koordine ederek diğer kurumsal fonksiyonlarla birleştiren, iş yönetimi felsefesi veya kurumsal bir zihniyet olarak tanımlamıştır (akt. Beck et al., 2011). Pazar odaklılık ise bu pazarlama kavramının uygulanmasını ifade eder. Ayrıca Felton (1959) ilk çalışmalarında pazar odaklılığı bir dizi davranış bütünü ve kültürel bir fenomen olarak tanımlamıştır. Davranışsal perspektif; pazar odaklılık ile ilgili davranışın oluşumu, yayılımı ve pazar bilgisine duyarlılığıdır (Kohli and Jaworski, 1990).

Bir diğer görüş ise, pazarlama odaklılık kavramı yerine pazar odaklılık kavramının neden tercih edildiği üzerinedir. İşletmeler için 'pazarlama odaklı' kavramı kullanıldığında bu sorumluluğun sadece pazarlama departmanına yüklendiği fakat bütün departmanların iş birliği içerisinde bulunup pazar bilgisine sahip olması, bu bilgiyi yayabilmesi ve duyarlı olması gerektiğinin altını çizilmiştir (Shapiro, 1988; akt. Kohliand Jaworski, 1990). Bu sebeple 'pazar odaklılık' kavramı tercih edilmektedir.

### **2.2.2. Pazar Odaklılığın Tarihsel Gelişimi**

Pazar odaklılık nedir, unsurları nelerdir, nasıl daha iyi müşteri değeri yaratır veya firma performansı ile ilişkisi nasıldır gibi araştırma soruları literatürde farklı akımları ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel kültürün en önemli unsurlarından biri pazar

odaklılık olarak ele alınabilir (Narver and Slater, 1990). Paylaşılan değerler ve inanışlar, organizasyon çalışanlarının işletme fonksiyonlarını ve pazardaki yerini anlamasını kolaylaştırır ve ne tarz davranışın uygun olduğunu benimsemelerine yardımcı olur (Narver and Slater, 1990). Bu bakış açısı organizasyonun müşterilerini, rakiplerini ve pazarı etkileyen diğer etkenleri öğrendiğinde ve bunlar fonksiyonlar arasında koordine edilebildiğinde ortaya çıkar. Ayrıca daha iyi müşteri değeri oluşturabilmek adına istenilen davranışı aktif hale getirir (Cadogan, 2003; Deshpande et al., 1993).

Gelişen literatüre göre pazar odaklılık müşterileri anlama ve memnun etmeye dayalı üstün yetenekleri ifade etmektedir (Day, 1990). Literatürde pazar odaklılıkla ilgili farklı tanımlara rastlanmaktadır. Deshpande, Farley and Webster (1993) müşteri isteklerini ilk sırada tutan inanışlar bütünü olarak ifade etmiştir. Kohli and Jaworski (1990) pazar odaklılığı; mevcut ve gelecek müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına ilişkin pazar bilgisinin toplanması, bu bilginin işletme fonksiyonları arasında yayılması ve bu istek ve ihtiyaçlara organizasyonun cevap üretebilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre pazar odaklılık, pazar bilgisinin toplanması, pazar bilgisinin yayılması ve pazar bilgisine cevap üretebilme olmak üzere 3 ana bileşeni içermektedir. Bir diğer tanım ise Narver and Slater (1990) tarafından, daha üstün müşteri değeri yaratmak için fonksiyonlar arası kaynakların koordine edilerek rakipler hakkında bilgi toplanmasının uygun hale getirilmesi şeklinde ifade edilmiştir. Ayrıca pazar odaklılığın müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere 3 temel bileşenden meydana geldiğini belirtmişlerdir.

Araştırmacıların ortak görüşü benzersiz müşteri değeri yaratabilmek için pazar odaklılığın daha üstün performans ile pozitif ilişkili olduğu yönündedir. Pazar odaklılık, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya, onları tatmin etmeye ve onlara verilen değeri daha üst seviyeye getirebilme adına gerçekleştirilen örgütsel faaliyetlerin bütünüdür (Kohli and Jaworski, 1990).

Günümüzde pazar odaklılık literatürü ele alındığında yapılan çalışmalar iki kısımda incelenmektedir. İlk akım pazar odaklılığın öncülleri üzerinedir (Jaworski and Kohli, 1993; Kırca et al., 2005; Matsuno et al., 2002). Bu öncüller ise iki önemli kategori ile ele alınmıştır. İlk firmanın *üst düzey yönetimi*, diğeri ise *örgütsel yapı ve ilişkili sistemlerdir*. Üst yönetim, organizasyonun yönelimini ve değerlerini

şekillendirirken beraberinde firmanın pazar odaklılığına işaret eder (Felton, 1959; Webster, 1988); örgütsel yapı ise resmileştirme, merkezileştirme ve ödül sistemleri gibi sistemler tarafından etkilenir (Kırca et al., 2005; Matsuno et al., 2002). İkinci araştırma akımı ise pazar odaklılığın performans üzerindeki etkisi üzerinedir (Narver and Slater, 1990; Noble et al., 2002).

Pazar odaklılık, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirilen ürün ve servisi garantileyen bir iş davranışına işaret eder (Grönroos, 2006). Bu bağlamda pazar odaklı bir firmanın, müşteri için değer yaratmak adına pazarlama karmasını tasarlaması gerekir. Müşteri odaklı pazarlama düşüncesi kapsamında, pozitif firma performansı elde edebilmek adına müşteri menfaatine değer yaratmak kritik önem taşır (Alhakimi and Baharun, 2009).

Deshpande and Farley (1997), pazar odaklılığı ihtiyaçlar doğrultusunda müşteri memnuniyeti yaratmak için yürütülen bir dizi fonksiyonel süreç ve aktiviteler olarak tanımlamıştır.

Pazar odaklılık; her şeyden üstün öncelikli bir değeri içerir ki bu da çalışanların müşteri için her zaman daha iyi değer yaratma amacıyla organizasyona bağlılığıdır. Bu sebeple organizasyonda her birey ayrı ayrı yetenek ve tecrübelerini geliştirmelidir (Narver and Slater, 1998). Eğer firmalar pazar odaklılığı bir kültür olarak görüp kabul ederlerse, bu süreç bir standart haline gelir.

Narver and Slater (1998) çalışmalarında pazar odaklılıkla ilgili müşteri için değer yaratmak adına özellikle dört önemli davranışın ortaya çıktığını belirtmişlerdir:

- 1- plan ve disiplinler açık bir şekilde belirtilmeli (hedef pazar belirtilmeli, konumlandırma yapılmalı ve iş tanımı yapılmalı)
- 2- müşteriler yönlendirilmeli, onlar takip edilmemeli
- 3- işin kapsamı ne olursa olsun, servis işi olduğu unutulmamalı
- 4- müşteri ve çalışanlar kapsamında iş yönetilmeli.

Üst düzey yöneticiler, birimsel yöneticilere pazar odaklılık zihniyetini aşlamaya çalışırlar. Çünkü kültürel değişimin ödülle ilgili değil, zaman ve çabayla ilgili

olduğunu fark etmişlerdir. Ayrıca pazar odaklılığı kurumsal yapının tamamına yaymak ile sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanabileceğini fark etmişlerdir (Bodlaj, 2012). Lam, Kraus and Ahearne (2010) çalışmalarında özellikle pazar odaklılık mantığının organizasyondaki yönetim seviyelerine adapte edilmesini önermişlerdir. Üst düzey yöneticiler, orta seviye yöneticilere örnek kişiler olurlarsa bu davranış biçimi gruba yayılır. Böylece pazar ve müşteri odaklı davranışlar ortaya çıkar ve sonuç olarak bu davranış alt seviye çalışanlara aktarılır (Lam et al., 2010; Bodlaj, 2012). Pazar odaklılığın organizasyonlarda diğer birimlerce (pazarlamanın dışında) adaptasyonu ve uygulanması ile konumsal avantaj sağlanırken (Hult and Ketchen, 2001), daha iyi iş performansı ile (Hult et al., 2005), yeniliğe açık (Hurley and Hult, 1998) öğrenen organizasyonlar (Slater and Narver, 1995) oluşur ve böylece pazar odaklılık bütün organizasyonda benimsenmiş olur.

Pazar odaklılık ile ilgili yapılan çalışmalardan en çok bilinen iki tanesi; MARKOR (Kohli and Jaworski, 1990) ve MKTOR (Narver and Slater, 1990) idir. Narver and Slater' a göre pazar odaklılık (1990) bütün çalışanların müşteriler için daha üstün değer yaratma amacıyla gerekli davranışı ortaya koydukları bir işletme kültürüdür. Pazar odaklılık davranışsal 3 bileşen içerir: '*müşteri odaklılık*' mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçları ve müşteriler için değer oluşturma anlamına gelir; '*rakip odaklılık*' hedef müşteriler için müşteri değeri oluşturmak ve yetenek ve stratejilerin farkında olmaktır; '*fonksiyonlar arası koordinasyon*' ise bütün birimlerin müşteriler için değer yaratmak adına pazar bilgisini yararlı hale getirmesidir. Ayrıca 'uzun dönem odaklılık' ve 'kârlılık' ise iki karar kriteri olarak ele alınmıştır (Narver and Slater, 1998). Şimdi bu iki çalışmaya daha detaylı bakalım.

### **2.2.2.1. MARKOR Açılımı**

Kohli and Jaworski'nin 1990 yılında yaptıkları çalışmada farklı grup organizasyonlarda, departmanlarda ve pozisyonlarda çalışan yöneticilerle röportaj yaparak daha geniş bir bakış açısı ve anlayış elde etmeyi amaçlamışlardır.

1. 'Pazar/ Pazar odaklılık' size neyi ifade ediyor? Pazar/ Pazar odaklı işletmeler ne tür şeyler yaparlar?
2. Hangi organizasyonel faktörler bu odaklılığı destekler veya desteklemez?

3. Bu odaklılığın pozitif sonuçları nelerdir? Negatif sonuçları nelerdir?
4. Bu odaklılığın çok önemli olmadığı bir iş durumu düşünebilir misiniz?

Pazarlama kavramı, ‘bütün pazarlama fonksiyonlarının koordinasyonu ve birleşiminin kurumsal bir yapı olduğu ve bunun uzun dönemli maksimum kârlılık için temel amaçlar ve kurumsal fonksiyonların bir araya gelmesi’ olarak belirtilebilir. Diğer bir tanım ile iş yönetimi felsefesinin, firmanın müşteri ihtiyaçlarını kabullenmesi, kâr odaklılık ve bütün kurumsal departmanlarda pazarın önemli rolünün farkında olmak ve ihtiyaçlarını gidermek olarak belirtilebilir. Bu açıklamaların altında 3 temel tema yatmaktadır: 1-Müşteri odaklılık, 2- Koordine edilmiş pazarlama ve 3- Kârlılık (Kotler, 1988). Saha araştırmaları, oluşturulan yapıyla ilgili daha net fikirler verir ve bu da daha net bir tanım önerilmesini mümkün kılar. Bu kesinlik, teori oluşumunu, ölçek oluşturulmasını ve son olarak teorinin test edilmesini kolaylaştırır (Kohli and Jaworski, 1990).

- ***Müşteri odaklılık***

İstisnasız pazar odaklılığın ana ögesidir. Müşteri odaklılık hakkında genel görüş, müşterilerden onların istek ve tercihleri konusunda bilgi toplamayı içerdiği yönündedir. Pazar bilgisi, müşteri istek ve tercihlerini etkileyen dışsal faktörleri ve mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarını içeren geniş bir kavramdır.

- ***Koordine edilmiş pazarlama***

Genel olarak pazar odaklılığın yalnızca pazarlama departmanının sorumluluğunda olmadığını, tüm birimlerce benimsenmesi gereken bir kavram olduğunu vurgular.

- ***Kârlılık***

Kabul edilen görüşün aksine saha araştırmasında, pazar odaklılığın temel bileşenlerinden biri olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu istisna ile kârlılığın pazar odaklılığın bir bileşeni olmadığı ancak bir sonucu olduğu görülmüştür.

Yapılan bu saha araştırması pazarlama kavramının altında yatanın müşteri odaklılık ve koordinasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçlar, pazar odaklılığın; 1-müşterinin mevcut ve gelecek ihtiyaçlarını anlama durumunu geliştirmek için bir veya daha çok departmanın aynı amaç ile faaliyetlerde bulunması, 2- bu anlayışı departmanlar arasında paylaşma, 3- müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için diğer departmanların aynı faaliyetlerde bulunması. Diğer deyişle, '*pazar odaklılık*' organizasyonun oluşumu, yayılımı ve pazar bilgisine duyarlılığı olarak da ifade edilebilir.

Pazar odaklılık, eski çalışmalarda pazarlama odaklılık olarak ele alınmıştır ancak pazar odaklılık üç sebep ile daha çok tercih edilebilir. İlk olarak pazar bilgisinin oluşturulmasında, yayılmasında ve karşılık verilmesinde tek departmanın sorumlu olmadığı ancak kavramın '*pazarlama odaklılık*' olduğunda daha kısıtlı ve yanıtıcı olacaktır. İkinci olarak, pazar odaklılık organizasyonlarda pazarlama departmanın sorumluluğunu arttırmaz, sorumluluğu tüm departmanlara yayar. Son olarak dikkatin pazarlara verilmesi (müşteriler dâhil) pazarların yönetilmesi ile tutarlıdır (Kohli and Jaworski, 1990).

#### **2.2.2.2. MKTOR Açılımı**

Narver and Slater (1990) pazar odaklılığı daha geniş bir açıdan ele almışlardır. Pazar odaklılığın 5 boyuttan meydana geldiğini iddia etmişlerdir. Bunlar: üç ana bileşen (müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon) ve iki karar verme kriteri (uzun dönem odaklılık ve kârlılık). Ancak karar verme kriterlerinin güvenilirlikleri düşük çıktığından dolayı çalışmalarında üç ana bileşen üzerine yoğunlaşmışlardır.

- ***Müşteri Odaklılık***

Organizasyonun tüketici odaklı görüşünü geliştirmesi ve bunun mevcut ve gelecek müşterilere daha üstün değer sağlayabilme derecesi olarak ifadesidir (Narver and Slater, 1990). Aynı zamanda müşteri odaklılık, tedarik zincirini anlama ve

araştırma gerekliliği ile beraber müşteri için değer yaratma fırsatını doğurur (Day and Wensley, 1988; Narver and Slater, 1990). ‘Müşteri odaklılık mevcut müşterileri tanımlamayı, analiz etmeyi, anlamayı ve müşterilerin ihtiyaç ve taleplerine en uygun cevabı verebilmeyi gerektirir’ (Gatignon and Xuereb, 1997). Pazardan elde edilen müşteri bilgisi, ürün geliştirme süreçleri başta olmak üzere, müşteri ilişkilerini ve tedarik zinciri yöntemlerini, firma paydaşlarını ve son olarak firma performansını etkilemektedir (Bulut, Yılmaz ve Alpkan, 2009).

- ***Rakip Odaklılık***

Rakiplerin ‘kısa dönemli güçlü ve zayıf yönleri ve uzun dönemli yetenekler ve stratejilerini’ anlamayı gerektirir (Narver and Slater, 1990). Müşteri odaklılığa benzer şekilde mevcut ve gelecek rakipleri ve stratejilerinin önemini vurgular. Değişimin yüksek olduğu pazarlarda, aynı sektörün müşterisine hitap eden firmalar arasında rekabet daha şiddetli yaşanmaktadır (Porter, 1980). Rekabet analizleri, müşteri bilgisinin onların istek ve ihtiyaçlarına göre daha hızlı elde edilmesini, rakiplerin stratejilerini öngörebilmeyi ve diğer rakiplerden farklılaşmayı mümkün kılacak stratejik kararları güçlendirir (Alpkan, Bulut and Mert, 2005).

- ***Fonksiyonlar arası Koordinasyon***

Kaynakların etkin kullanımını ve müşteri ve diğer sahipler için daha üstün değer yaratmayı eşzamanlı mümkün kılar (Narver and Slater, 1990; Webster, 1998). Fonksiyonlar arası koordinasyon, pazar bilgisinin kullanımı, paylaşımı, toplanması için tüm birimlerin ortak çalışmasını gerekli kılar, sadece pazarlama çalışanlarının sorumluluğu olmadığını vurgular (Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990). Departmanlar arasındaki haberleşme aralarındaki iletişimi artırır dolayısıyla daha esnek birimler bürokrasiyi azaltır (Narver and Slater, 1990).

- ***Uzun Dönem Odaklılık***

Aslında kârlılık ile ilgili olup, firmaların pazar odaklılığın davranışsal 3 boyutunu uygulamaya geçirmesi ile ilgilidir. Rekabet şartlarında uzun dönem devamlılığı sağlayabilmek adına firmalar uzun dönemli bakış açısına sahip olmalıdırlar. İşletme, müşteri memnuniyeti için yenilikleri keşfetmeli, uygun yatırımları yapmalıdır.



- **Kârlılık**

Kârlılık ise yine pazar odaklılığın alt boyutlarından biri olarak kabul edilirken, ancak araştırmalar kârlılığın pazar odaklılığın bir sonucu olarak da görülmektedir.

### **2.2.3. Pazar Odaklılık Kavramının İrdelemesi**

#### **2.2.3.1. Bilginin Gelişimi**

Pazar odaklılığın başlangıç noktası pazar bilgisidir. Pazar odaklılık, dış etkenlerden (hükümet düzenlemeleri, rekabet vs.) müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına etkilenir. Bu sebeple pazar bilgisi müşteri istek ve ihtiyaçları ile ilgilidir. Hükümet düzenlemeleri, teknoloji, rakipler ve diğer çevresel etmenler gibi dış etkenlerden nasıl etkilendiğinin analizinin yapılması önemlidir. Müşteri istekleri, pazar odaklılığın yapı taşıdır, bu sebeple müşteriyi tanımlamak çok basit değildir. Bazı durumlarda işletmeler, tüketicilere (ürün ve servisin son kullanıcısı) sahiptirler. Organizasyonlar için son tüketicinin ihtiyaç ve isteklerini anlamamanın yanında, ürünleri satan satıcıyı da göz önünde bulundurmalıdır. Bu düşünce satıcıların üreticiler üzerindeki gücünü artırır. 1920-30'lu yıllarda 'müşteri' ifadesi ürünü alan ve ödemeyi yapan dağıtıcılar olarak bilinmekteydi (McKitterick, 1957). 1950'li yıllardan sonra odak noktası dağıtıcılardan son tüketiciye ve onların istek ve ihtiyaçlarına çevrilmiştir. Günümüzde ise odak noktası son tüketici, dağıtıcılar ve onların istek ve ihtiyaçlarını etkileyen dışsal faktörleri içeren pazar olarak ele alındığı görülmektedir (Kohli and Jaworski, 1990).

Pazar araştırması müşteri isteklerini anlamakla bitmez, aynı zamanda müşteri istek ve ihtiyaçlarını etkileyecek analizleri ve devamında yorumlanmalarını da içerir. Genellikle organizasyonlarda bireyler veya departmanlar aracılığı ile bilgi toplanır ve diğer bölümlere yayılır.

#### **2.2.3.2. Bilginin Dağıtılması**

Yapılan araştırmalar bir pazarın organizasyondaki tüm birimlerin katılımını gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, araştırma geliştirme biriminde yeni bir ürün dizayn edilir ve geliştirilir, üretim için hazırlanır, yeni parçalar-materyaller satın

alınır, para kaynakları finanse edilir ve bunun gibi diğerleri. (Kohli and Jaworski, 1990).

### **2.2.3.3. Duyarlılık**

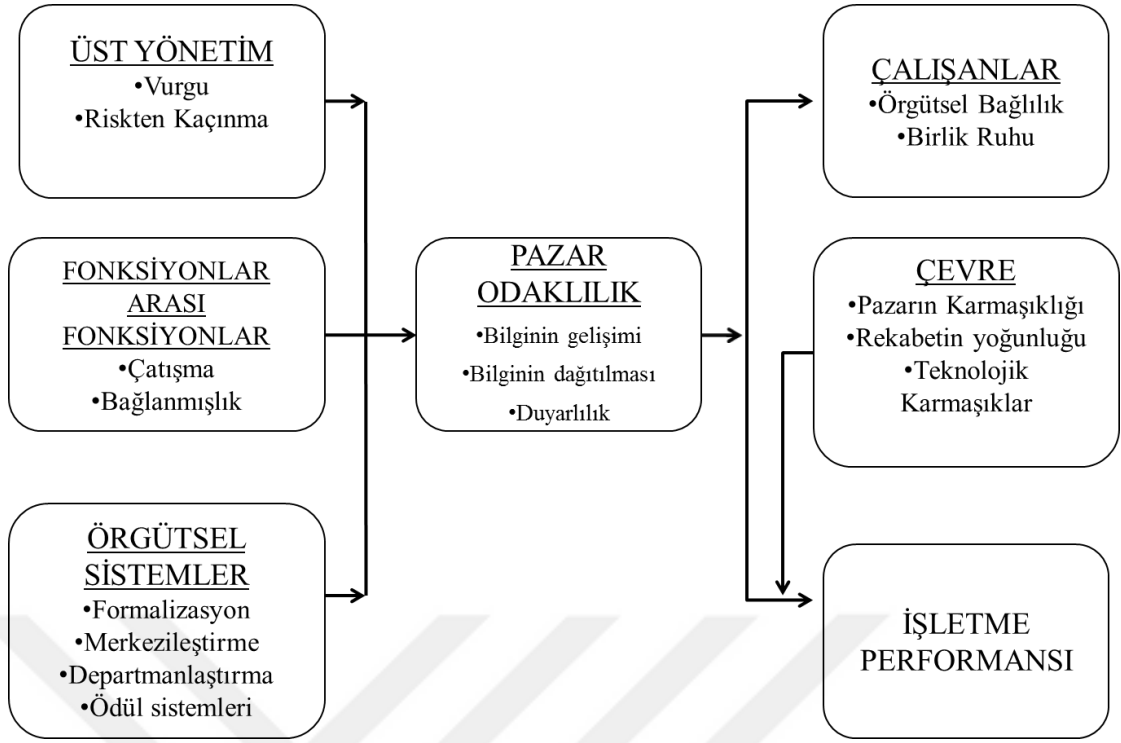
Pazar odaklılığın üçüncü ögesi pazar bilgisine duyarlılıktır. Araştırmalar; hedef pazarın seçimi, dizaynı, beklenen isteklere göre ürün/servis önerileri, üretimi, dağıtım ve müşteri talebine göre ürünlerin reklamının pazar bilgisine duyarlılığına işaret ettiğini göstermektedir. Sonuç olarak bütün departmanların pazarın eğilimine göre duyarlılık gösterdiği söylenebilir (Kohli and Jaworski, 1990).

Bu açıklamalardan sonra Kohli and Jaworski (1990) pazar odaklılığın tanımını bir kez daha yapmışlardır:

*Pazar odaklılık; organizasyonlarda mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarına göre pazar bilgisinin gelişimi, bilginin departmanlar arasında yayılması ve organizasyonun bu bilgiye duyarlılığıdır.*

### **2.2.4. Pazar Odaklılığın Öncülleri ve Sonuçları**

Kohli and Jaworski yaptıkları röportajlar sonucunda pazar odaklılığın öncüllerini Şekil 2.2.'de görüldüğü gibi hiyerarşik olarak sıralamıştır: bireysel, gruplar arası ve organizasyonlar arası. Bunları da üst yönetim faktörleri, fonksiyonlar arası koordinasyonlar, örgütsel sistemler olarak tasnif etmişlerdir. Jaworski and Kohli'ye (1993: 55) göre pazar odaklılığın öncülleri ve sonuçları aşağı da görüldüğü gibidir.



**Şekil 2.2:** Pazar odaklılığın öncüleri ve sonuçları

#### 2.2.4.1. Pazar Odaklılığın Öncülleri:

- *Üst yönetim faktörleri*

Pazar odaklılığın gelişmesinde en önemli faktörlerden biri üst yönetimin rolüdür. Organizasyonların değerlerinin ve oryantasyonlarının oluşturulmasında üst yönetim kritik rol oynar (Webster, 1988; Kohli and Jaworski, 1993). Röportaj yapılan kişiler üst yöneticilerin organizasyonlardaki gücünden bahsetmişlerdir (Kohli and Jaworski, 1990). Webster’de (1988) pazar odaklılığın üst yönetim kökenli olduğunu belirtmiş ve bunu müşteri odaklı değerlerin ve inanışların üst yönetimin sorumluluğunda olmasına bağlamıştır. Ayrıca üst yönetim net mesajlar vermeli ve müşteriyi servis için anlaşılır değerler ve inanışlar kurmalıdır. Üst yönetim, müşteri ihtiyaçlarına verilen hassasiyeti organizasyonda açık bir şekilde ifade edemez ise organizasyonun pazar odaklı olması olası değildir (Levitt, 1969; Webster, 1988). Buradan organizasyonların müşteri istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olması gerektiği sonucuna varabiliriz.

Üst yönetimle ilgili bir diğer konu ise risk alma veya riskten kaçınma eğilimidir. Değişen çevre koşulları veya yeni ürün talebiyle üst yönetim müşteri talebini karşılayabilmek adına risk almak durumunda kalırlar. Bu davranış ile astlar, müşteri için değer yaratma adına daha çok pazar bilgisi oluşturma veya araştırma davranışında bulunurlar (Kohli and Jaworski, 1993).

- **Fonksiyonlar arası Koordinasyon**

Pazar odaklılığa etki eden bir diğer faktör *fonksiyonlar arası koordinasyonlardır*. Departmanlar arası çatışma pazar odaklılığa engel olan faktörlerden biri olarak ortaya çıkar (Levitt, 1969; Felton, 1959). Özellikle departmanlar arası çatışma haberleşmeyi engeller, bu da pazar bilgisinin yayılmasını azaltır (Ruekert and Walker, 1987). Bir diğer etken ise departmanlar arası haberleşme ile çalışanlar arasında bilginin paylaşımı ve değişimi mümkün olur ki bu da çalışanların departmanlara bağlanmışlığını ortaya koyar (Kohli and Jaworski, 1990, 1993).

- **Örgütsel Sistemler**

Son öncül ise *örgütsel yapılar ve sistemlerdir*. Yapısal değişkenler arasında resmileştirme, merkezileştirme ve departmanlaştırma ele alınması gereken önemli öncüllerdir. Resmileştirme; rollerin açıklanması, yetki ilişkileri, iletişim, normlar ve yaptırımlar ve prosedürlerdir (Hall, Haas and Johnson, 1967). Merkezileştirme ise, organizasyonlarda karar vermeyle ilgili yetkilendirmenin örgüt üyelerinin katılımının sağlanması ile olur (Aiken and Hage, 1968). Araştırmacılar resmileştirme ve merkezileştirmenin bilgiden faydalanma ile ilgili olduğunu, bunun da organizasyonun duyarlılığı ile ters ilişkilendirileceğini belirtmişlerdir (Stmpfl, 1978). Bir diğer önemli örgüt yapısı ise ödüllendirme sistemleridir. Bir yönetici ne derece kısa dönemli kârlılık ve satışlar ile ilgili ödüllendirmeyi düşünürse, müşteri memnuniyeti gibi pazar faktörleri organizasyonun uzun dönemliliğini temin etmiş olur (Webster, 1988).

#### **2.2.4.2. Pazar Odaklılığın Sonuçları**

Pazar odaklılık, daha iyi performans elde edebilme amacıyla organizasyonlar içinde bireylerin ve departmanların çabalarını ortak bir noktada birleştirir (Kohli and

Jaworski, 1990). Narver and Slater (1998) organizasyonlarda daha iyi pazar odaklılığın sonucunda daha yüksek performans ortaya çıkardığını belirtmişlerdir.

- ***Çalışanlar***

Pazar odaklılığın sonuçlarından biri çalışanlardır. Kohli and Jaworski (1990) müşteriler için oluşturulan ortak amacın başarılması ile çalışanların daha yüksek iş tatmini duyması ve organizasyona bağlılığının artması ile sonuçlandığını belirtmişlerdir. Kohli and Jaworski (1990) aynı zamanda pazar odaklılığın çalışanlara bir takım sosyal ve psikolojik faydalar sağlayacağını iddia etmişlerdir. En basiti bireylerin bağlı oldukları departman ile aynı amacı benimseyerek müşteri memnuniyeti sağlamak istemesi bile başarıdır (Kohli and Jaworski, 1993).

- ***Çevre ve İş Performansı***

Çevresel kapsam, organizasyonların pazar odaklılığına etki eden etmenlerden biridir. Daha rekabetçi bir çevrede olan organizasyonun daha çok pazar odaklı olması beklenen sonuçlardandır (Lusch and Laczniak, 1987). Çevresel karakterlerin, pazar odaklılık ile firma performansı arasındaki ilişkiye etki edeceği tartışılan konulardan bir diğeridir (Bennett and Cooper, 1981; Houston, 1986). Kohli and Jaworski (1993) çalışmalarında pazar türbülansının müşteri ve onların tercihlerinin değişmesi ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir ve değişimin daha çok olduğu pazarlarda organizasyonun daha çok pazar odaklı olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Rekabetin yoğunluğu bir diğer önemli faktördür. Rekabet yoksunluğunda organizasyonlar pazar odaklı olmasalar bile iyi performans gösterebilirler fakat müşteri sınırlı ürün ile kısıtlanır. Ancak yüksek rekabet ortamında, müşteriler için çok seçenek olur ve bu durumda organizasyonun pazar odaklı olması beklenir. Üçüncü çevresel faktör ise teknolojik değişimdir. Rekabet avantajı sağlayabilmek için müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürün ve servis ihtiyacı doğar ki sürekli değişen çevre koşullarında teknolojik yeniliklerin takip edilmesi gerektiği ve böylece pazar odaklılığın önemi ortaya çıkar (Houston,1986; Kohli and Jaworski, 1993).

Diğer bir sonuç ise müşteri memnuniyetidir. Memnun olan müşteri aynı iş yeri ile tekrar çalışmak ister (Kotler, 1988; Kohli and Jaworski, 1990).

### 2.2.5. Örgüt Kültürünün Etkisi

Her örgüt bir kültüre sahiptir (Deal and Kennedy, 1882). Pazar odaklılığı arttırmak için belirli bir kültürü benimsemek gerekir. Organizasyonun kültürünü değiştirmek zordur, eğer üyelerin deneyimleri ile uyuşursa yeni bir kültürü benimseyebilirler. Bu durumda üyelerin yeni kültürü benimseyebilmeleri için nasıl strateji izlemeleri gerektiği üzerine yoğunlaşmak gerekir.

Etkili bir pazar odaklılık oluşturabilmenin önemli kısımlarından biri müşteri için değer yaratmayı vurgulayan bir örgütsel kültür kurulmasıdır (Tokarczyk et al., 2007). Kültür perspektifi, pazar odaklılığı bir örgütsel kültür olarak tanımlar ve şu şekilde açıklar: alıcılar için daha üstün değer yaratabilmek için en etkili ve verimli davranışı gerektirir, dolayısıyla iş için sürekli daha iyi performans gerekliliği ortaya çıkar (Narver and Slater, 1990). Müşteri değeri oluşunca, pazar odaklılık performansı artırır ve bunun yanında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanır (Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1995).

Değişim öğrenmeyle ilişkilidir (Senge, 1990). Pazar odaklılığı değiştirebilmek için geliştirilen stratejilerin temelinde öğrenme esas olmalıdır. Narver and Slater (1998) çalışmalarında pazar odaklılık oluşturabilmek için iki amaçtan bahsetmişlerdir. İlk amaç, temel değerlere duyulan bağlılık olmalı; ikincisi temel değerleri yerine getirmek için zorunlu kaynaklar, teşvikler, yetenekler ve sürekli öğrenmenin geliştirilmesidir. Bunlara bağlı iki tip öğrenme ortaya çıkar ki biri temel kaynakların, süreçlerin, yeteneklerin ve teşviklerin önemini ortaya koyan *olası öğrenmedir*. Diğeri ise işletmenin hedef müşterisi için değer yaratmak adına gerçek çabadan ortaya çıkan *deneyimsel öğrenmedir*. Bu iki öğrenme davranışında iki tip strateji doğar: 1- programatik yaklaşım, 2-pazar arkası yaklaşımı. Deneyimsel öğrenmenin temelinde eğer öğrenmenin öncülleri yatıyor ise deneyimsel öğrenme müşteri için sürekli değer yaratmaya daha etkili ve efektif etki eder.

Örgütlerde değişim için Kotter (1995) sekiz önemli liderlik adımı önermiştir. Her adımın bir sonraki adım için gerekli olduğunun altını çizmiştir.

1- Organizasyonda pazar odaklılık oluşturabilmek için aciliyet duygusu olmalıdır.

2- Pazar odaklılık kurabilmek için güçlü yol gösterici bir koalisyon kurulmalıdır.

3- Pazar odaklılık vizyonu oluşturulmalı ve uygulama için plan yapılmalıdır.

4- Vizyon bildirilmelidir.

5- Diğerlerinin vizyonu benimsemesi sağlanmalıdır.

6- Kısa dönemli pazar planı ve kazancı oluşturulmalıdır.

7- Pazar performansı geliştirilmeli ve değişim desteklenmelidir.

8- Hedef müşteriler için sürekli öğrenme ve gelişme kurumsallaştırılmalıdır.

Stratejilerin dışında kültürü etkileyebilecek bir diğer etmen *üst yönetim* etkisidir. Kohli and Jaworski (1990) çalışmalarında üst yönetimin riskten kaçınma eğilimi karşısında astların pazar bilgisinin dağılımını önemsemeyeceklerini veya değişen tüketici taleplerine daha az dikkat edeceklerini tartışmışlardır. Sonuç olarak bunun işletmeler için zararlı olabileceğini belirtmişlerdir.

Pazar odaklılık oluşturabilmek için kültür değişimine ihtiyaç duyulursa üst yönetim kritik bir liderlik rolü üstlenir. Örgüt kültürü oluşumunda liderlerin yükümlülükleri değişime yön verir (Senge, 1990). Schein (1983) liderliğin bir kültür oluşumunda ve benimsenmesinde üç etkili mekanizmadan bahsetmiştir: 1- liderler örnek kişi olmalı, öğretmeli, koçluk yapmalı; 2- liderler dikkatini neye veriyor, ölçüyor, kontrol ediyor; 3-örgütte kritik olay ve krizlere liderlerin verdiği tepkiler.

Üst yönetimin pazar odaklılık üzerinde etkisi Jaworski and Kohli'nin (1993) çalışmasında da görülmektedir. Liderlik özellikleri, departmanlar arası çatışmayı azaltır, departmanlar arası bağlılığı artırır, ödül sistemini yönlendirir ve karar vermede âdemi merkezîyetçilik sağlar.

Aile işletmelerinde pazar odaklılık kontrolde olan neslin yönetimine göre değişiklik gösterebilir. Kurucu nesilden sonra gelen nesiller daha profesyonel yönetim tarzı seçebilirler (Dyer, 1988). Bu profesyonel yönetim tarzı ise beraberinde daha resmi yapılar ve departmanlaşma getirir (Beck et al., 2011). Resmîleştirme ile görev tanımları, prosedürler ve otorite açığa çıkar (Hall, Haas and Johnson, 1967). Ayrıca Kırca ve arkadaşları (2005) çalışmalarında departmanlaşmanın, pazar bilgisinin dağılımında iletişime engel olabileceğini vurgulamışlardır. İşletmelerde daha fazla departman, bilginin dağılım hızını yavaşlatır ve böylece cevap verme hızı düşer.

Dolayıyla departmanlaşma derecesi ile pazar odaklılık arasında negatif ilişki den bahsedilebilir (Matsuno et al., 2002).





## 2.3.Örgütsel Yetenekler

Yönetim ile ilgili araştırmalarda organizasyonların günümüz yoğun rekabet ortamında rekabet avantajını nasıl elde ettikleri ve devam ettirdikleri araştırılan ana araştırma sorularından biridir. Klasik yaklaşıma göre Lee (2001), rakiplere karşı rekabet avantajı sağlama becerisinin ve organizasyonların çekiciliğinin örgütsel yetenekler ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Böylece örgütsel yetenekler, firmanın sürdürülebilir rekabet avantajına etkilerinden dolayı araştırmacıların ilgi alanı olan konulardan biri olmuştur (Day, 1994; Lee, 2001; Celuch et al., 2002; Ulrich and Smallwood, 2004). Organizasyonun yeteneklerinin, organizasyonun daha rekabetçi hale gelmesi için nasıl özelleştirileceği ve tanımlanacağı tartışılan konulardan biri haline gelmiştir (Ulrich, 1993).

Literatürde bu araştırmalar beraberinde işletmenin rekabet avantajı sağlamasına ve sürekli değişen pazar şartlarına cevap verebilmesine olanak sağlayan kaynak tabanlı görüşün doğmasını sağlamıştır (Barney, 1991). Kaynak tabanlı görüş, rakipler tarafından güç taklit edilebilen örgütsel yetenekler ile müşteri ve organizasyon için değer yaratarak sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirilebilmeyi ifade eder (Barney, 1991, 1995; Teece et al., 1997).Yine kaynak tabanlı görüşe göre işletmeler bazı yetenek ve kaynaklara sahiptir ki; bu yetenek ve kaynaklar değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemezdir (Barney, 1991; Martelo et al., 2013). Ancak kaynak tabanlı görüşe göre işletmeler daha statiktir ve market dinamizmini göz önünde bulundurmadığından literatürde bu boşluğu doldurmak için dinamik yetenekler görüşü ortaya çıkmıştır. Dinamik yetenekler görüşü, kaynak tabanlı görüşün bir uzantısıdır ve hızla değişen çevresel koşullar karşısında işletmenin yeteneklerine odaklanır (Teece et al. 1997; akt. Martelo et al., 2013; Lee, 2001). Teece ve arkadaşları (1997) dinamik yetenekler yaklaşımının ana amacının işletmenin zamanla rekabet avantajı sağlaması olduğunu belirtmişlerdir ve dinamik yetenekleri işletmenin içsel ve dışsal yetkinliklerini değişen ve gelişen çevresel şartlar altında geliştirme, birleştirme ve yeniden şekillendirme kabiliyeti olarak açıklamışlardır. Martelo ve arkadaşları (2013) ise dinamik yetenekleri, operasyonel yetenekleri yeniden düzenleyen işletmenin kabiliyeti olarak belirtmişlerdir.

Dinamik yetenekler, işletme ile ilgili işlevsel yeteneklerden daha farklıdır. İşlevsel yetenekler, işletmenin ‘aynı müşteri kitlesine hitap ederek günlük akışta

varolan ürün ve servisin tedarik edilmesini ve bunu aşağı yukarı benzer teknik kullanarak yapmasını' kolaylaştırır (Helfat and Winter, 2011). Diğer yandan dinamik yetenekler, organizasyonu içinde bulunduğu çevre ile ele alarak stratejik değişimlere yönelir (Zahra et al., 2006). İşletmenin yetenekleri göz önüne alındığında kavramsal olarak ayrılırlar. Bunlar, olanakları fark etme ve onları şekillendirme, fırsatları kaçırmama ve onları kaynaklarına göre yeniden düzenlemedir (Teece, 2007). Fırsatlar veya tehditlerin farkında olmak için değişen pazar ve teknoloji koşulları takip edilmelidir ki bu da organizasyonun müşteriler, tedarikçiler ve araştırma- geliştirme departmanları ile yakın ilişkisini gerektirir (Wilden et al., 2013).

Müşterilerin düşük maliyetli ürün beklentisini karşılamak ve müşteriye tatmin edebilmek için işletmeler ürünlerinin maliyetlerini düşürmeye teşebbüs ederler. Aile işletmelerinde de özellikle devamlılık ve başarıyı sağlama adına müşteri beklentilerini karşılamak çok önemlidir. Ürün oluşturma sürecinde firmanın rekabet edebilmesi ve müşteri için değer oluşturabilmesi adına maliyetleri düşük tutabilmesi için finansal yeteneğe ihtiyacı vardır. Müşteri ilişkilerini geliştirmenin bir diğer yolu ise farklı bir ürün veya hizmet sunabilmek veya pazarın ihtiyacına duyarlı olabilmektir ki rekabet avantajı oluşturabilmek adına stratejik yetenekler geliştirilmelidir. Ancak bu bağlamda her organizasyona uygulanabilir bir sihirli yetenekler listesi yoktur (Ulrich and Smallwood, 2004). Bu çalışma aile işletmeleri üzerine olduğundan, özellikle yönetimde bulundan aile üyelerinin organizasyonunun içsel olarak düşünülen yönetsel ve girişimcilik yeteneklerini ve ayrıca dışsal olarak görülen ortaklık kurma ve küresel yeteneklerini geliştirip geliştirememesi ve bu yeteneklerin firma performansı üzerinde etkili olup olamayacağı üzerine odaklanılmıştır.

Kaynak tabanlı görüşe dönersek, örgütsel kaynaklar ve yetenekler rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik için anahtar başarı faktörleridir (Barney, 1991). Rekabet avantajı sağlayabilmek için bazı örgütsel yetenekler ön plana çıkar ve bu yetenekler benzersiz, ikame edilemeyen ve dayanaklılığı olan değerli kaynaklara bağlıdır. Bu bağlamda örgütsel yetenekler farklı çalışmalarda benzer tanımlarla ele alınmıştır. *Örgütsel yetenekler*, aktiviteleri koordine eden ve varlıklardan faydalanmayı mümkün kılan; firmanın sahip olduğu yetenek ve bilgi birikiminin kombinasyonu olarak ifade edilebilir (Day, 1994). Peppard (2000) örgütsel yetenekleri; organizasyonun stratejik amaçları için örgütsel yetkinliklerin kombinasyonu, koordinasyonu ve düzenlenmesi olarak ele almıştır. Diğer yandan Helfat and Peteraf (2003) örgütsel yetenekleri

'belirlenen sonuca ulaşabilmek için kaynakları etkin kullanabilme ve belirlenen görevi yerine getirebilme kabiliyeti' olarak tanımlamışlardır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel yetenekler firmanın temel yetkinlikleri olarak düşünülebilir (Stalk et al., 1992).

Organizasyonun kaynakları, etkili yönetim aracılığı ve eşgüdümlü çabalar ile yeteneklere dönüştüğünde verimli hale gelir. Bu dönüşüm sadece kaynakların kullanılabilirliğini değil firmanın performansını da etkiler. Sonuç olarak, organizasyonun kaynakları ve yetenekleri firmanın ekonomik başarısını artırır diyebiliriz (Keelson and Polytechnic, 2014). McKelvie and Davidsson (2009) benzer bir yaklaşımla örgütsel yetenekleri, firmanın amaçlarına ulaşabilmek için kaynakları düzenleme ve koordine etme kabiliyeti olarak ifade etmişlerdir. Her firma kendi yetenek tipini ve düzeyini rekabetçi piyasa, geçmiş sorumluluklar ve beklenen gereksinimlere göre geliştirir. Buradan firmanın rekabet avantajı kazanabilmek için yeteneklerini en uygun şekilde ortaya koyabileceği kaynak ve beceriye sahip olduğu ve sonucunda da iş başarısına ulaşabileceği söylenebilir (Song et al., 2007).

Örgütsel yetenekler ayrıca organizasyonun performansına etki eder; pazar payı, kârlar, maliyetler, satış gelirleri ve müşteri memnuniyeti gibi faktörler sürdürülebilir rekabete etki ederler. Bu gibi performans göstergeleri finansal veya finansal olmayan performans olarak sınıflandırılabilir (Montes et al., 2005).

Örgütsel yeteneklerin, ekonomik değer yaratmak, sürdürülebilir rekabet avantajı ve daha üstün örgütsel performans elde edebilmek için gerekli olduğunu yukarıda belirtilmişti. Organizasyonun yetenekleri her işletmenin kendine hastır. Buradan hareketle daha önce belirtildiği gibi bu araştırmada organizasyonun yönetimsel yetenekleri, küresel yetenekleri, girişimcilik yetenekleri ve ortaklık kurma yetenekleri ele alınmıştır.

Kısaca yönetimsel yetenekler, firmanın diğer gelişen ve elde edilmiş yetenekleri için lokomotif görevi görür (Branzei and Vertinsky, 2006). Küresel yeteneklerin işletmenin ekonomik, kültürel, yerel ve pazar sınırlarına işaret ettiği söylenebilir (Zehir et al., 2006). Girişimcilik yeteneği ise küreselleşmenin beraberinde getirdiği yenilik ve değişimlerin farkında olarak işletmenin yeni fırsatlar yaratması olarak belirtilebilir (Bhuiyan et al., 2005). Son olarak işletmenin ortaklık kurma yeteneği ise işletmelerin pazar gücünü arttırmasına ve böylece rekabet avantajının artmasına

yardımcı olan örgütsel yeteneklerden biridir (Hagedoorn, 1993). Çalışma kapsamında araştırılan örgütsel yetenekler daha detaylı bir şekilde ilerleyen bölümde sırayla incelenecektir.

### **2.3.1. Yönetimsel Yetenek**

#### **2.3.1.1. Yönetim nedir?**

Genel olarak yönetim kavramını Eren (2009:3) “yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır” şeklinde tanımlamıştır. Eren (2009:4) yönetimi bir süreç olarak ele almış ve şu şekilde maddelendirmiştir:

1. Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.
2. Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar.
3. Yönetimin olabilmesi için bir yönetici ve en azından bir yönetilenin olması gerekir.
4. Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum uyumu gerektirir.
5. Yönetim, yönetici olan kimsenin yönetilenlerle düşündükleri ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar.
6. Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir.
7. Yönetim, grup ekonomisinden azami yararlanmayı, diğer bir deyimle, herkesin her şeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi çerçevesinde belirli işleri ekonomik biçimde yapacak şekilde uzmanlaşmasını gerekli kılar.
8. Yönetim aynı zamanda bu süreçte çok özel ve önemli bir yeri olan zamanın ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirir.

9. Yönetimin özünde eldeki kaynakları, imkânları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yatar.

Yönetim açısından bakıldığında yöneticiler, işletmelerin rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunabilmek adına işletmelerin etkinlik ve verimliliğini geliştirmek, pazar fırsatlarından faydalanmak ve olası riskleri minimize etmek için strateji geliştirme eğilimindedirler (Lepak and Snell, 1999). Yöneticiler ayrıca işletmeler için rekabet avantajı sağlamak için hayati önem taşıyan hatta bazen içsel gelişim gerektiren ana varlıklar olarak addedilebilir (Quinn, 1992, akt Thompson and Heron, 2005).

### **2.3.1.2. Yönetimsel Yetenek**

İşletmelerde insan yönetimi, organizasyon kültürünün bir parçasıdır. Pfeffer (2001) bunu insan yönetiminin organizasyonlarda farklı yaklaşımlarla olduğunu belirtmiş ve çoğu firmanın kendi başarılarını taklit etmeye çalışan firmalara izin verdiğini fakat rakiplerinin kendi yaklaşımlarını kopyalamadıklarını gördükleri için mutlu olduklarını eklemiştir. Stratejik yönetim açısından bakıldığında ‘yetenek’ genel olarak bireylerin mental faaliyetlerini uygulama kapasitesi olarak tanımlanabilir (Helfat and Peteraf, 2015).

Thompson and Heron (2005) ‘yönetimsel becerileri’ açıkça söylenmeyen, yapıldıkça öğrenilen ve taklit edilmesi kolay olmayan yetenekler olarak ifade etmişlerdir. İşletmelerde kaynak tabanlı görüşe göre yönetimsel yetenek; örgütsel düzeyde organizasyonların yapıları, süreçleri ve sistemler çerçevesinde çalışanların becerisini, motivasyonunu ve kabiliyetini düzenleme konusunda kritik rol oynayan yetenektir (Teece et al., 1997; Thompson and Heron, 2005).

Barney (1991) rakip işletmelerin firmanın herhangi bir kaynağının zor taklit edilebilmesinin 3 ana nedene bağlı olabileceğini belirtmiştir. Birincisi, işletmenin gelişiminde etkili olan bağımlı opsiyonların, ürünün herhangi içsel veya dışsal güç tarafından etkilenmesi ile ilişkilidir. İkincisi, işletmenin kaynakları ve rekabet avantajları arasındaki bağlantı nedensiz olarak belirsiz olabilir. Diğer bir deyişle, yöneticilerin performansı nasıl etkilediği belli olmayan müşterek bir anlayışa veya teoriye sahip olmadığıdır. Son olarak ise rekabet eden firmanın yöneticisi mevcut kaynağı nasıl yönetmesi gerektiğini veya geliştirmesi gerektiğini bilmemektedir

(Dierickx and Cool, 1989). Bu bakış açısından hareketle insan kaynakları yönetimi alanında kaynak tabanlı görüşün en önemli boyutlarından biri olarak taklit edilemezlik özelliği vurgulanmaktadır. (Thompson and Heron, 2005). Aile işletmelerinde aile üyelerinden oluşan yönetim kademesinin bu açıdan çalışanları nasıl yönettiği önemlidir.

Bazı araştırmacılar ise yönetimsel yetenekleri dinamik yetenek olarak ele almış ve dinamik yönetimsel yeteneklerin altında yönetsel bilişin (managerial cognition) yer aldığını gözlemlenmiştir (Adner and Helfat, 2003). Bu bağlamda yönetsel biliş, yönetimsel inanışların ve mental modellerin karar vermenin temelinde yer aldığına işaret etmektedir. Ayrıca bu bilişlerin neden bazı yöneticilerin diğerlerine nazaran daha efektif yeteneklere sahip olduğunu açıklamaya yardımcı olabileceğini belirtmişlerdir (Helfat and Peteraf, 2015).

Yöneticilerin benzer olmayan yönetimsel kararları, işletmelerin performanslarında değişkenliğe sebep olurlar. Dinamik yönetimsel yetenekler kavramı, yöneticilerin aldığı bu benzer olmayan kararları açıklamaya yardımcı olur. Dinamik yönetimsel yetenekler de örgütsel yeteneklerle paralel olarak, yöneticilerin örgütsel kaynaklar ve yetkinlikleri geliştirmesi, birleştirmesi ve yeniden düzenlemesiyle ilgilidir. Dinamik yönetimsel yetenekler yönetsel bilişin dışında yönetsel insan sermayesi (managerial human capital) ve yönetsel sosyal sermaye (managerial social capital) tarafından da etkilenmektedir. Yönetsel insan sermayesi ise yöneticilerin aldıkları eğitim ve profesyonel tecrübeleri ile gelişen kişisel becerileri ve bilgilerini ifade ederken, yönetsel sosyal sermaye ise yöneticilerin mümkün olan kaynaklara ilişkileri ve bağlantıları aracılığı ile ulaşabilme kabiliyetidir (Adner and Helfat, 2003).

Bazı araştırmacılar işletmenin yeteneklerinin dış etkenlere bağlı olarak kendiliğinden oluştuğunu düşünürler. Firmalar kaynak kullanımı ile çevreyi kontrol altına alabilmek için geliştirdikleri yeteneklerini kullanırlar (Day, 1994). Daha önce belirtildiği gibi her işletme için geçerli olan sihirli bir yetenekler listesinden bahsetmek mümkün değildir. Sirmon, Hitt and Ireland (2007) rekabet avantajı geliştirmek veya değer yaratmak için değerli ve nadir kaynaklar veya yeteneklerin garanti olmadığını ve işletmenin bu yeteneklerini iyi yönetmesi gerektiğini

vurgulamışlardır (Martelo et al., 2013). İşte bu aşamada organizasyonların yönetimsel yeteneği ön plana çıkmaktadır.

## **2.3.2. Girişimcilik Yeteneği**

### **2.3.2.1. Girişimci Kavramı**

Girişimci, risk ve belirsizlik ortamında iş kuran; başarı ve büyüme için fırsatların farkında olan ve bu fırsatlar için gerekli kaynakları toparlayabilen kişidir (Scarborough, 2014). Çoğu kişinin birçok harika girişim fikri olmasına rağmen ne yazık ki çoğu faaliyete geçememektedir. Araştırmacılar ‘girişimcinin kişiliği’ ne dair net bir çerçeve tanımlayabilmek adına çalışmışlardır. Scarborough (2014) girişimci profilini maddeler halinde özetlemiştir:

1. Sorumluluk için istekli olmak: Başladıkları işin sonucunu görebilmek için derin bir kişisel sorumluluk hissederler ve kaynakların kontrolünün kendilerinde olmasını isterler.

2. Makul riski yeğlemek: Girişimciler yüksek risk alıcı değillerdir, değerlendirilmesi yapılmış riskleri almayı tercih ederler. Girişimcilikte riskleri elemine edebilmek için belirli bir iş planı yapılmalıdır.

3. Başarılı olabilmek için yeteneklerine inanmak: Girişimciler daha optimist bir karakter göstermeli ve yapabileceklerinin farkında olmalıdırlar.

4. Kararlılık: Belirli bir hedefe uzun süreli odaklanabilmeyi ifade eder. Herhangi bir değişim karşısında kararlılıkları yüksek olmalıdır.

5. Geri bildirimlere istekli olmak: Yürüttükleri işi severek yapan girişimciler işi nasıl yaptıkları ve sonuçları ile ilgili geri bildirim almayı isterler.

6. Enerjisi yüksek olmalı: Girişimciler ortalama bir insana göre enerjileri daha yüksek kişilerdir.

7. Gelecek odaklı olmak: Girişimciler geçmişte ne yaptıkları ile değil, gelecekte ne yapacakları ile ilgilenirler. Fırsatları kollar, zamanı gelince fırsatı değerlendirirler.

8. Organize etme becerisi: Girişimciler büyük bir yapbozun parçalarını bir araya getirebilir, kişileri iş kapsamında doğru konumlandırabilir ve böylece amaçlarına ulaşırlar.

9. Paradan çok başarıya değer vermek: En büyük yanlış anlamalardan biri girişimcilerin para kazanma hırsıyla teşvik olduğudur. Ancak girişimciler için birincil motivasyon amacı başarıdır.

### 2.3.2.2. Girişimcilik ve Girişim Odaklılık

Girişimcilik literatürde gelişmekte olan alanlardan biridir, araştırmacıların ilgisini fazlasıyla çekmektedir. Yönetim ile ilgili araştırmalarda girişim odaklılık çok fazla ele alınır ve girişimciliğin pratikte nasıl uygulanacağı belirtilir. Girişim odaklılık, organizasyonlarda girişimci kararlar almak ve faaliyete geçirmek için strateji üretme süreci kapsamında daha çok yönetimsel tutum olarak düşünülebilir (Alegre and Chiva, 2013).

Girişimciler genellikle niş pazarlara yönelik ürün yaratır veya geliştirirken muadili ürüne göre daha cazip fiyat, daha yüksek kaliteyi göz önünde bulundurarak girişimlerde bulunurlar. Schumpeter (1934, 1947) bu süreç veya aktiviteyi ‘yaratıcı yıkım’ süreci olarak tanımlamıştır. Başarılı olabilmek için girişimciler organizasyonları ‘girişimci biçimde’ yürütmelidir (Covin and Slevin, 1991; Zahra, 1993). Organizasyonların bu sebeple girişim odaklı olması gerekmektedir. Girişim odaklılık literatürde geniş bir şekilde yer almaktadır ve üç boyutta incelenmektedir. Bunlar: yenilikçilik, risk-alma eğilimi ve proaktifliktir.

İlk bileşen yeni bir ürünü, servisi veya teknolojiyi tanıtmaya ve böylece yeni bir pazar çerçevesi geliştirmeyi içeren **yenilikçilik**; amaca ulaşabilmek için girişimcilik anlayışını, geliştirici yeni yol aramayı içeren bileşen **proaktiflik** ve son olarak herhangi bir çevresel belirsizlik ile karşılaşıldığında risk faktörlerini hafifletici kararlar almayı içeren yoruma dayalı **risk alma** bileşenidir (Bhuian, 2005). Teece ve arkadaşları (1997), girişimciliği organizasyonun ‘içsel ve dışsal yeteneklerini değişen çevre koşullarına göre yeniden şekillendirerek yönetmeyi mümkün kılan’ **dinamik yetenek** olarak tanımlamışlardır (s.516, aktaran Bhuian: 10). Girişimciliğin bir dinamik yetenek olduğu görüşü destekleyen Miles and Arnold (1991) ‘girişimcilik olmadan ... işletmeler ne dinamik ne de uyarlanabilir’ görüşünü savunmuşlardır.



### 2.3.2.3. Girişimcilik Yeteneği

Girişimcilik, organizasyon bilgisinin elde edilmesi ve kullanılmasını koordine etmenin yanı sıra aynı zamanda firma için rekabet avantajı yaratmaktadır (Alvarez and Busenitz, 2001; akt. Bhuian et al., 2005). Son zamanlarda işletmeler, küreselleşmenin beraberinde getirdiği geniş imkânlar yelpazesine sahiptirler ve yöneticiler pazar bilgisini elde edebilmek için farklı kaynaklardan faydalanmalıdırlar. Bu bilgiyi geliştirebilmek için olanakların farkında olmalı ve en uygun şekilde bu pazar bilgisini organizasyona yayabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu da işletmelerde yöneticilerin girişimcilik yeteneğini ön plana çıkarmaktadır.

Girişimcilik yeteneği firmaları dışsal değişimlere teşvik ederek dışsal kaynaklara ulaşmayı mümkün kılar ve aynı zamanda içsel kaynaklarla kombine ederek daha proaktif hala getirir. Ayrıca girişimcilik yetenekleri var olan yetenekleri koruyama veya geliştirmenin yanısıra yeni yetenek yaratmayı kapsar. Yeni yetenekler de firmalar için girişimde bulunmak için yeni alanlar sağlar (Zahra, 2011).

Zahra (2011) girişimcilik yeteneğini diğer dinamik yeteneklerden ayıran 3 özelliği vurgulamıştır. Birincisi, girişimcilik yeteneği kurumsal girişimcilerin (yöneticilerin) eylemleri planlama ve harekete geçirme yeteneği olarak karakterize edilebilir. İkincisi, girişimcilik yeteneği biliş ve eylemin keşişiminde bulunur. Girişimcilerin, heterojen ve kolektif zihinsel modellerine uygun olarak, organizasyonların içinde ve dışındaki koşulları yeniden yapılandırmaya yönelik faaliyetlerini geliştirir. Son olarak, girişimcilik yeteneği hem fırsatların keşişedilmesini ve kullanılmasını hem de gelişmekte olan içsel ve dışsal koşulları şekillendirmeyi ve senkronize etmeyi içerir. Bu durum ise sürekli tanımlama, değerlendirme, fark etme ve fırsatların yaratılmasını gerektirir.

Zahra ve arkadaşları (2011) girişimcilik yeteneğini, firmanın fırsatları ararken; onları algılama, seçme, şekillendirme ve uyumlaştırma kapasitesi olarak tanımlamışlardır. Böylece girişimcilik yeteneğini işletmelerin hangi bilgiyi nasıl ve nereden edinmesi gerektiğini bilmesini sağlayan ve işletmelerin rakiplerine karşi üstün olmasını sağlayan yetenek olarak ifade edilmektedir. Aile işletmelerinde bir grup aile üyesinin firmayı nasıl kontrol ettiği, yönetimin aileyi ne derece temsil ettiği ve bu

kapsamda aile işletmelerinin yöneticilerinin girişimcilik yeteneğinin ne ölçüde geliştiği yönünde araştırma yürütülmüştür.

### **2.3.3. Ortaklık Kurma Yeteneği**

Ortaklık, katılımcılar arasında ortak amaçlara ulaşabilmek için ortaya çıkan organizasyon içi ilişkiler olarak ifade edilebilir. Ortaklık kavramı yeni bir kavram değildir. Pazarlama ve örgüt içi sistemler kapsamında müşteri ve tedarikçi, alıcı ve satıcı, üretici ve dağıtıcı gibi ilişkiler göz önünde bulundurulur (Lee, 2001). Pazarlama alanında ortaklık ise, ekonomik bakış açısından çok sosyal değişim teorisini temel aldığı söylenebilir.

Sosyal değişim teorisi, organizasyonların neden daha yakın ilişkiler içinde bulunduğunu açıklamak için kullanır. Bu teori ortaklar arasında sıralı etkileşimleri ve kaynak değişimleri ile ilişkiyi dinamik süreçler olarak ele alır (Andersun and Narus, 1990; Dwyer et al., 1987; Hallen et al., 1991). Blau (1964), sosyal değişim teorisinin katılımcılar arasındaki değişim ilişkisini açıklamaya yardımcı olan ‘güven’ kavramına dayandığını söylemiştir. Bunu da firmalar arasındaki ilişki kapsamında beklenmeyen negatif sonuçlar değil pozitif çıktılar ortaya çıkacağı şeklinde açıklamıştır. İşletmeler arası uzun dönemli ilişkilerde güven önemli bir rol oynar (Lee, 2001).

Mevcut veya yeni kurulacak organizasyonların buldukları çevre, firmanın kısıtlı kaynakları, bu sebeple tedarik zinciriyle bağlantılı dış kaynak kullanımı ve diğer tamamlayıcı ekonomik faktörler kritik önem taşır (Pfeffer and Salancik, 1978; Pennings et al., draft). Oluşan örgütsel bağlar bilgi elde etmenin yanında harici kontrol için fırsat verir (Burt, 1992), ancak aynı zamanda firmanın maliyet- kazanç analizlerine göre tercihlerini ve seçimlerini kısıtlar (Granovetter, 1985). Ayrıca örgütsel bağlar yeni keşifler için hayati değer taşırken, fikirlerin test edilmesi, yeni organizasyonun oluşturulması için kaynak toplanmasında da önemlidir (Aldrich and Zimmer, 1986).

Girişimcilerin henüz gelişmeye başlamış belki de uzun ömürlü olmayan finansal yatırımlarının dikkate değer bir belirsizlik doğurmasından dolayı, potansiyel ortaklar bazen itibarlarını, sermayelerini veya diğer kaynaklarını yeni iş kuruluşunda kullanma konusunda isteksiz olurlar. Ortaklara duyulan yerleşmiş bağlar; birbirine bağlılık, karşılıklı münasebet ve güven ilişkileri ile desteklenir (Uzzi, 1996). Ortakların kaynak

alışverişinde kurdukları ortaklık bağları dışsal olmakla birlikte, çift yönlü ve iş birliği ilişkisi kapsamındadır (Baum and Oliver, 1991; Dollinger, 1989).

İşletmelerin kaliteli ortaklık kurmaları literatürde dikkat çeken diğer bir noktadır. Alıcı ve tedarikçi arasındaki ortaklığın kalitesi daha önceden de belirtildiği gibi güvene, problemleri çözmede ortak noktada buluşabilmeye, daha önceden verilen sözlerin yerine getirilmesine, uzun ve karmaşık sözleşmelere gerek duymamaya dayanır (Srinivasan et al., 2011).

Buraya kadar literatürde kurulan ortaklıkların kalitesi ve ortaklara duyulan güvenden çokça bahsedildiğini ancak işletmelerin iş ortaklarını seçebilme yeteneğine rastlanamamaktadır. Ortaklık kurma yeteneği, ortaklık kurmaya ve varolan ortaklıkları geliştirmeye, örgütlerin yeni yetenekler edinmelerine zemin hazırlayan temel bir yetenektir (Zehir, 2005). Barney (1991) yetenekleri müşteri ve organizasyon için değer yaratarak sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirilebilmek olarak ifade etmiştir. Bu görüşe ilave olarak aile işletmelerinde özellikle rekabet avantajı sağlayabilmek için ortaklık kurma yeteneklerinin edinimi ve geliştirilmesi gerektiğini düşünülerek çalışmada bu yetenek de araştırılmıştır. Aile işletmelerinin başlangıçlarında genellikle küçük ölçekli ve yerel örgütler olmaları ancak sürekli değişen dinamik çevrenin yanı sıra aile işletmesinin başarı arzusu, büyüme hedefleri göz önüne alındığında sınırlarının genişleyeceği aşikârdır. Küreselleşmenin günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerini geliştirmesinin yanında uluslararası alanlarda sermayenin serbestçe dolaşımını kolaylaştırması, yabancı yatırımları arttırma gibi ekonomik gelişmelere katkıları vardır. Böylece aile işletmelerinin bu dinamik çevrede gerek uluslararası gerekse ulusal pazarlarda büyümesine ivme kazandıracak stratejik ortaklıklara yönelmesi, ortaklık kurma yeteneklerinin gelişmesini sağlayacaktır.

## **2.3.4. Küresel Yetenek**

### **2.3.4.1. Küreselleşme**

Günümüzde sürekli değişen rekabet koşulları ve teknoloji, değişen müşteri talebi, içinde bulunulan pazar koşulları ve olası rakipler küresel düşünmeyi ve davranmayı gerektirir. Küreselleşme bireyler üzerinde politik, ekonomik, kültürel ve inanışsal etkiler bırakabilir. Bu etkiler negatif veya pozitif olabilir. Ne zaman bir

işletme ekonomik veya teknolojik bir değişimle karşı karşıya kalırsa, sorumlu yönetici ‘Şirketimizin makul sınırları nelerdir?’ sorusunu sorar.

Küreselleşme ile birlikte konumların, kültürlerin ve pazarların sınırları daha geçirgen, esnek hale gelir. İşletmeler, tedarikçileri ve müşterileri arasında geleneksel sınırlar olduğundan işletmelerin esnekliği, entegrasyonu, yenilikçiliği ve hızı kısıtlanır (Ashkenas, 1995; Zehir, et al., 2006). Bu sebeple işletmeler küresel pazarlarda sınırları aşabilecek rekabet avantajı elde edebilmeli ve devamlılığını sağlayabilmelidir.

Küresel odaklı ekonomiler, rekabet ortamında içinde buldukları uluslararası düzen çerçevesinde çalışırlar, ulusal bir sınır yoktur. Çünkü bu ekonomiler pazar odaklıdır ve kişi başı düşen gelir ile yüksek ekonomik büyüme oranlarına ulaşabilirler. Bireysel teşviklerle motive olan bireysel eylemler bu sistemin temelini oluşturur (Bobbillo et al. , 2011).

#### **2.3.4.2. Küresel Yetenekler**

Küreselleşme eğiliminde olan işletmelerin yeni ofislerin kurulması, alanında uzman kişilerin bünyeye dâhil edilmesinin yanında örgütsel yapıların yeniden yapılandırılması, sistemlerin kurulması gibi her alanda büyümeyi yönetebilmesi önem arz eder. Ancak işletmenin amacı küresel ağlar kurmak (ülke dışında uluslararası bir ofis kurmak gibi) ise kurum kültürü dâhilinde pazar seçimini kültürel, politik ve yasal çerçevede yönlendirecek küresel yeteneklerini geliştirmelidir. Böylece küresel yetenekleri işletmelerin sınırlarına değinen önemli örgütsel yeteneklerden biri olarak ele alabiliriz.

Griffith and Harvey (2001) küresel yetenekleri dinamik yetenek olarak kabul etmişler ve firmanın kaynak tabanlı ve pazar odaklı görüşünü genişleterek firmanın uluslararası ilişkilerini güçlendirdiğini belirtmişlerdir. Küresel yetenekleri anlayabilmek için firmaların kurduğu ilişkilerde ne derece gücünün olduğunun araştırılması gerekir. Lawson and Samson (2001) dinamik küresel yeteneklerin yedi elementi kapsadığını söylemişlerdir. Bunlar: vizyon ve strateji, temel yetkinliklerden yararlanma, örgütsel istihbarat, yaratıcılık ve fikir yönetimi, örgütsel yapı ve sistemler, kültür ve iklim, ve son olarak teknoloji yönetimi (Chen and Law, 2009). Dinamik küresel yetenekler taklit edilmesi güç olan firma yeteneklerinden biri olup, örgüt içi

ilişkilerin koordinasyonunda ve ayrıca küresel zeminde firmalara rekabet avantajı sağlarlar.

Küresel dinamik yetenekler iki bileşen içerir: 1- her ülkenin benzersiz özelliklerini tanımlarken içinde buldukları çevresel koşullar dahilinde küresel uyum da geliştirmek adına özel ülke stratejileri geliştirmek, 2- küresel pazarlarda fırsatları yakalamak için içsel ve dışsal varlıkları adapte etmek, birleştirmek ve yeniden yapılandırmak (Eisenhardt and Martin, 2000; Teece et al., 1997)

Gelişen ve değişen pazar koşullarında kâr odaklı firmalar daha kurumsal, finansal olarak daha büyük, daha rekabetçi müşterilerle işbirliği yapmak isterler. Örneğin bu küresel işletmeler, yabancı ortaklıklarda daha iyi lokasyon, tedarikçi, ortaklıklar ve bilgi sistemleri seçme eğilimindedirler. İşte uluslararası işletmeler böyle mantıklı seçim yapma yetenekleri ile küresel yeteneklerini geliştirirler (Brock, 2012). Çalışma kapsamında pazar odaklı olan aile işletmelerinin küresel pazarlara ne derece eğilimi olduğunu ve küresel yeteneklerini geliştirme eğilimlerini de araştırılmıştır.

### **3. TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ**

Bu bölümde literatür özetine ek olarak geliştirilen teorik çerçeve ortaya konacak, çalışmanın değişkenleri arasında ilişkiler açıklanacaktır. Bu ilişkiler kapsamında ortaya çıkan örgütsel çıktılar tartışılacaktır. Teoriye uygun olarak geliştirilen hipotezler açık bir şekilde ifade edilecek ve kavramsal ilişkiler tartışılacaktır. Devamında ise oluşturulan araştırma modeli ortaya konacaktır.

#### **3.1. Teorik Çerçeve**

Pazar odaklılık kavramı literatürde ilgi çeken konulardan biri olmaya devam etmektedir. Gün geçtikçe müşteri istek ve ihtiyaçları artarken, firmanın başarılı sonuçlara ulaşabilmek için hızlı değişen pazar koşullarında müşterilere kaliteli hizmet verebilmesi önemlidir. Bunun sağlanabilmesi ise firmanın pazar odaklı olması ile

mümkün olur. Jaworski and Kohli (1990:6) pazar odaklılığı, organizasyonlarda pazar bilgisinin gelişimi, bilginin departmanlar arasında yayılması ve organizasyonun bu bilgiye duyarlılığı olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda aile işletmelerinin kendine özgü karakteristikleri ve kültürlerinden dolayı pazar odaklılığa bakış açıları, geliştirdikleri pazar bilgisi ve pazar odaklı bir firma olmalarının sonuçları literatürde aranan başlıklardandır (Subramanian et al., 2009; Verhees et al., 2004; Zachary et al., 2011). Örneğin Tokarczyk ve arkadaşları (2007) aile işletmelerinin özel karakteristiklerinin pazar odaklılığı nasıl etkilediğini tartışmışlardır. Bu bağlamda bu araştırma pazar odaklılığın aile işletmelerinin başarısına etkilerini araştırırken ayrıca örgütsel yeteneklerin de başarı düzeyine etkilerini bulmayı ve literatürdeki bu boşluğu doldurmayı amaçlamıştır.

Sürekli değişen ve gelişen günümüz ekonomisinde işletmeler müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve rakiplerine karşı farklılıklarını ortaya koyabilmek adına özgün yetkinlikler geliştirme yoluna gitmektedirler. Bu durumu fark eden teorisyenler ve uygulayıcılar yeni çalışmalara yönelmektedir. Kaynak tabanlı görüşe göre rekabet avantajı sağlayan farklı kaynaklar ve bu kaynakların nasıl temin edildiği önemlidir (Barney et al., 2011). Yine kaynak tabanlı görüşe göre aile üyelerinin işin içine girmesi ile olası avantajlar açığa çıkar ve beraberinde aile işletmesi kendine has bazı kaynaklar üretir (Habbershon, Williamsand Macmillan, 2003). İşletmelere aile katılımı her zaman pozitif çıktılar vermese de özel kaynaklara sahip oluyor olmaları özgün avantajları da beraberinde getirebilir (Lumpkin et al., 2011). Temelde kaynak tabanlı görüşe göre yönetici ve girişimcilerin sermaye kaynakları özel değerli kaynaklar olarak da görülmektedir (Castanias and Helfat, 1991; Vogel and Güttel, 2013). Çalışma kapsamında aile işletmelerinin kaynak tabanlı görüşe dayanarak kendilerine has geliştirdikleri örgütsel yetenekleri içsel ve dışsal yetenekler olmak üzere iki kısımda ele alınmıştır. İçsel yetenekler olarak yönetimsel yetenek ve girişimcilik yeteneği; dışsal yetenek olarak ise ortaklık kurma yeteneği ve küresel yetenekleri araştırılmıştır.

Habbershon ve arkadaşlarının (2003) önerdiği aileye özgü kaynaklar ve yetenekler (familiness) aile, aile üyeleri ve işin birbiri ile etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır. Kor and Mesko (2013) yönetimsel yeteneklerin oluşmasının, aile işletmelerinin kendilerine özgü yeteneklerini ve kaynaklarını oluşturmalarına, birleştirmesine ve gerekirse yeniden şekillendirmesine olanak sağlayabileceğini

belirtmişlerdir. Ayrıca dinamik yönetsel yeteneklerin değişen çevresel koşullar ve firmanın yetkinlikleri arasındaki uyumu sağlayan mekanizma görevi gördüğünü eklemiştirler. Yöneticilerin firmanın içinde bulunduğu çevresel faktörlere bağlı yeni gelişen trendleri ve fırsatları fark ederek, firmanın mevcut kaynakları dâhilinde yeni fikirler üretebilmesi başarı için bir araçtır (Kor and Mesko, 2013). Diğer bir içsel yetenek olan girişimcilik yeteneğini Zahra ve arkadaşları (2011) firmanın içinde bulunduğu koşulları takip ederek fırsatları algılama, seçme, şekillendirme ve senkronize etme yeteneği olarak açıklamışlardır. Ayrıca girişimcilik yetenekleri ile firmanın içinde bulunduğu pazar koşulları kapsamında rakipler karşısında içsel ve dışsal değişimler ile rekabet avantajı sağlayabileceğini eklemiştirler.

Çalışma kapsamında ele alınan bir diğer örgütsel yetenek ortaklık kurma yeteneğidir. Organizasyonların dışsal ilişkilerini kurma ve geliştirme becerisini geliştirmesi durumunda ortaklık kurma yetenekleri açığa çıkar (Celuch et al., 2002). İşletmeler müşterileri için değer yaratma sürecinde bazı stratejik ortaklıklara yönelmelidirler. Bu bağlamda yapılan ortaklıkların hem içsel hem de dışsal olması değişen rekabet koşullarında işletmelerde devamlılığı sağlar (Acar and Zehir, 2005). Ayrıca küresel işletmeler ile ilgili yeni gelişmekte olan teorilerde sahiplik yapıları yerine ortaklık bağları mantığı ön plana çıkmaktadır (Buckley, 2011; Eriksson et al., 2014). Bunun sebebinin ise yeterli kaynaklara sahip olamayan işletmelerin bağımsız firmalarla ortaklık kurarak yarar sağlayabileceği yönünde açıklanmıştır. Literatürde ise aile işletmelerinin ortaklık kurması ile ilgili bilgiye rastlanmadığından bu boşluğu doldurmak ve küresel pazarın işletmeleri küresel ortaklıklar kurmaya itmesinden dolayı bu çalışmaya ortaklık kurma yetenekleri de dâhil edilmiştir. Bununla beraber aile işletmelerinin küresel yeteneklerinin gelişmesi ve küresel pazarlara açılması ile ortaklık kurma yeteneğinin gelişeceği ve stratejik ortaklıklar kurma eğiliminde olup olmadıkları araştırılacaktır.

Çalışmanın amaçlarından biri de küreselleşmenin etkisiyle değişen pazar koşullarında işletmenin başarılı olmalarını sağlayan küresel yeteneklerini incelemektir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve bunu sürdürülebilir hale getirebilmesi için kaynak tabanlı görüşe dayanan yeteneklerini geliştirebilmesi önem kazanmaktadır. Hadley and Wilson (2003) çalışmalarında firmaların uluslararasılaşabilmesi için deneysel bilginin anahtar yetenek olduğunu tartışmışlardır. Bu deneysel bilgilerle firmaların; konum, tedarikçi seçimi, ortaklık

yapısı ve bilgi işlemleri gibi önemli konularda doğru ve mantıklı seçimler yapması kolaylaşır (Fang, 2007). Böylece deneyimsel bilgi, akıllı seçimler yapan uluslararası firmaları küresel olmaya doğru yöneltir. Ayrıca uluslararası pazarlarda etkili küresel firmalar müşteriler, rakipler, teknolojilerle ilgili yeni kaynakları bulabilme ve seçebilme adına içsel sistem ve süreçlerini geliştirmelidirler (Brock, 2012). Bu bağlamda çalışmada ele alınan küçük, orta ve büyük ölçekli aile işletmelerinin dışsal olarak ele alınan ortaklık kurma yetenekleri ile çok bağlantılı olduğunu düşündüğümüz küreselleşme yeteneklerini de ne derece geliştirdiği araştırılmaktadır.

## **3.2. Hipotez Geliştirme**

Aile işletmelerinde örgütsel yeteneklerin rolü literatürdeki verilerle desteklenerek ve uygulama kapsamında yapılan anketlerden elde edilen bulgularla 9 tane hipotez grubu oluşturulmuştur. Hipotez grupları her bir değişkenin alt boyutlarını ele alarak birbirleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmektedir. Çalışmanın ana modeli Şekil 3.1. ile gösterilmekte olup, pazar odaklılığın ve örgütsel yeteneklerin direkt ve dolaylı yoldan firma performansına etkileri araştırılmaktadır.

### **3.2.1. Pazar Odaklılık, Küresel Yetenekler ve Performans İlişkisi**

Yerel pazarlarda başarılı olan aile işletmeleri, yabancı pazarlarda da başarılı olabilmek için farklı kaynak ve yeteneklere ihtiyaç duyar (Brock, 2012). İşletmelerin uluslararasılaşmayı benimsemesi, onların daha küresel pazarlara odaklanması, uluslararası amaçlara ulaşabilmek için yeteneklerini geliştirmesi gerekir (Knight and Cavusgil, 2004). Küreselleşme ile içinde bulunulan coğrafik konumun beraberinde getirdiği örgütsel karmaşıklıklarla başa çıkabilmek için küresel yeteneklerin edinilmesi ve geliştirilmesi yoluna gidilir. Böylece dünya genelinde iş yapabilmenin, alıcının tercihlerinin homojenleştirilmesi, dış pazarlarda ürün geliştirme ve konumlandırmanın artması ile mümkün olabilir.

Eisenhardt and Martin (2000) örgütlerin içinde buldukları süreçlerin ve rutinlerin firmanın kendine has dinamik yetenekler edinmesine olanak sağladığını ve ayrıca bu yeteneklerin dinamik pazar koşullarında örgütlere, stratejik değişimleri yönetmesinde esneklik sağlayacağını belirtmişlerdir. Chen and Law (2009) küresel yeteneklerin bu dinamik yeteneklerden biri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dinamik



küresel yetenekler rakiplere karşı örgütlerin içsel ve dışsal varlıklarını elde tutmayı sağlayan, küresel ilişkilerin kurulması ve devam ettirilmesinde baskın bir gücü olan, örgüt içi aktivitelerin koordine edilmesi ve hızlı cevap verilmesini sağlayan yetenektir. Çalışmada pazar odaklılığın alt boyutlarından olan rakip odaklılığın küresel yetenekler ile ilişkisi araştırılmaktadır. Yukarıdaki bilgiler ışığında H1a hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1a:Aile işletmelerinde rakip odaklılık ile küresel yetenekler edinimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Aile işletmeleri müşterilerini tatmin edebilmek ve onlar için üstün değer yaratmak için etkili ve efektif çalışmayı gerekli gördüğünden, küresel yeteneklerini dinamik koşullar altında geliştirme yoluna gitmeleri gerekmektedir. Müşteri odaklılık, işletmelerin mevcut ve gelecek müşterileri tatmin etme ve istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmesi ile ilişkili olduğu açıklanmıştır. Dinamik küresel yetenekler pazarın sunduğu fırsatların farkına varabilmeyi, yeni pazarlara yönelmeyi böylece yeni müşteri kitlelerine ulaşmayı mümkün kılmaktadır. Küresel yetenekler aracılığı ile ulaşılan yeni müşterilerin memnun edilmesi, üstün değer verilmesi gerekmektedir. Buradan hareketle H1b hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1b:Aile işletmelerinde müşteri odaklılık ile küresel yetenekler edinimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Aile işletmelerinin pazar odaklı olması ile elde edilen küresel pazar bilgisinin fonksiyonlar arası koordinasyon ile örgüt içinde tüm birimlere dağılımı sağlanır ve mümkün olan hızla sonuç elde edilmeye çalışılır. Dinamik çevre koşulları işletmeleri bazı stratejik değişikliklere yöneltirken bunları gerçekleştirebilmek için stratejik esnekliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Pazar bilgisine sahip olan çalışanlar müşteriler için değer yaratabilmek için bu bilgiyi organizasyona yayarlar (Chen and Law, 2009). Bu bağlamda dinamik küresel yetenekler, aile işletmelerinin kaynaklarını güçlendirmeyi mümkün kılar, işletmeleri daha küresel olmaya yöneltir. Böylece H1c hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H1c:Aile işletmelerinde fonksiyonlar arası koordinasyon ile küresel yetenekler edinimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Pazar odaklı olan aile işletmelerinin küresel yeteneklerinin edinimi ve gelişmesi ile firmaların performanslarının da olumlu yönde gelişeceğini öngördük. Aile işletmelerinde başarı arzusu yüksek aile üyeleri, işletmelerinin performanslarını daha iyi konumlara taşımak isterler. Yukarda belirtildiği gibi pazar odaklı aile işletmelerinin küresel yetenekler ile iç ve dış fırsatların farkına vararak, yeni stratejiler, yeni ürünler geliştirmesi gibi olanaklar açığa çıkar. Bu bağlamda amaç aile işletmelerinin performanslarını arttırmaktır. Böylece H5 hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H5: Aile işletmelerinin küresel yetenekleri ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

### **3.2.2.Pazar Odaklılık, Yönetimsel Yetenek ve Performans İlişkisi**

İş başarısı, organizasyonların içinde bulunduğu şartların yöneticiler tarafından bilinirliğine ve farkındalığına bağlıdır. Bu şartlar yetkilendirme, birliktelik, bağlılık gibi pozitif olabileceği gibi çatışma, direnç gösterme veya endişe verici durumlarda gibi negatif de olabilir (Zehir et al., 2006). Literatürde pazar odaklılığın nasıl daha üstün müşteri değeri oluşturduğuna ve firma performansını geliştirdiğine dair farklı akımlardan bahsedebilir.

Pazar odaklılığın, örgütsel kültürün önemli bileşenlerinden biri olduğu bu akımlardan biridir. Paylaşılan değerler ve inanışlar aile üyelerinin pazar koşullarında işletmelerinin fonksiyonlarını anlamalarını ve üstün müşteri değeri oluşturabilmeyi ve devamlılığını sağlamayı mümkün kılar (Yaprak et al., 2014). Bu bakış açısıyla yöneticilerin müşteriler, rakipler ve pazarı etkileyen diğer etkenlerin farkına varmaları kolaylaşır. Rakip odaklılık ele alınacak olursa yöneticilerin pazarı süzerek elde ettikleri pazar bilgisi; ürün geliştirme süreçlerini, firmalarının paydaşlarını ve son olarak firma performansı etkiler. Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek aile üyelerinin taklit edilmesi güç olan yönetimsel yetenekleri ile mümkün olabilir. Bu bağlamda aşağıdaki H2a hipotezi geliştirilmiştir:

H2a: Aile işletmelerinde rakip odaklılık ile yönetimsel yetenekler edinimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Rakip odaklılığa benzer şekilde müşteri odaklılık yönetimsel yetenekler aracılığı ile mevcut müşterileri tanımlamayı, analiz etmeyi, onları anlamayı mümkün kılar. Aile işletmelerinde aile üyelerinin müşteri odaklı olması elde edilen müşteri bilgisi ürün geliştirme süreçlerini, firmanın paydaşlarını ve dolayısı ile firma performansını etkiler. Buradan hareketle yönetimsel yetenekler edinimi ile müşteri odaklılık arasındaki ilişki göz ardı edilememelidir. Böylece H2b hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H2b: Aile işletmelerinde müşteri odaklılık ile yönetimsel yetenekler edinimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Thompson and Heron (2005) çalışmalarında yönetici ve astları arasındaki ilişkinin niteliğinin çalışanın organizasyona duyduğu bağlılığı ve istenilen davranışı oluşturmasını etkilediğini; ayrıca yenilik ve bilgi paylaşımı gibi işletme kaynaklarının veya yeteneklerinin oluşturulmasında önemli etkileyici olduğunu ifade etmişlerdir. Böylece yönetimsel yetenek ile pazar odaklılığın alt boyutlarından fonksiyonlar arası koordinasyonun ilişkili olduğunu öngördük. Aile işletmelerinde yönetim kademelerinde genelde aile üyeleri yer aldığından elde edilen pazar bilgisinin tüm birimlere iletilmesi fonksiyonlar arası koordinasyon ile mümkün olabilir. Buradan hareketli H2c hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H2c: Aile işletmelerinde fonksiyonlar arası koordinasyon ile yönetimsel yetenekler edinimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Ouakouak ve arkadaşları (2014) ise çalışmalarında gelişen örgütsel yeteneklere orta düzey yöneticilerin kritik rolü ve buna bağlı işletme performansının değişimini incelemişlerdir. Çalışma kapsamında örgütsel yetenekler, orta düzey yöneticilerin katılımı ve işletme performansı ilişkisinde ara değişken olarak ele alınmıştır. Yönetimsel yeteneğin yüksek performanslı işletmeler için yenilikçi öncülerden biri olduğu da tartışma konularındandır. İşletmelerin karmaşık ve belirsiz durumlarda dahi yüksek performans gösterebilmesi; yeni kaynak oluşturabilen, yeni süreç ve yeni uygulamalar ortaya koyabilen yönetimsel yeteneğine bağlıdır (Thompson and Heron, 2005).

Bu araştırma kapsamında aile işletmelerinin pazar odaklı olmasının örgütsel yeteneklerin oluşumunda etkili olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca yönetimsel

yeteneklerin pazar odaklı aile işletmelerinin performansına etkisini araştırılmıştır. Bu bağlamda H6 hipotezi aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır:

H6: Aile işletmelerinin yönetsel yetenekleri ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

### **3.2.3. Pazar Odaklılık, Ortaklık Kurma Yeteneği ve Performans İlişkisi**

Ortaklık genel olarak bir yapıdır ve bu yapı sürekli olan bir süreci kapsar. Ortaklık yapısına karar verirken inanış ve değer farklılıkları açığa çıkabilir. Ancak ortaklık yapısı kurulduktan sonra etkin bir şekilde yürütülmelidir. Öncelikle yönetsel düzenlemelerin yapılması gerekir (Cairns et al., 2006). Bu düzenlemeler yazılı olan kurallar bütünü, sorumluluklar, ortaklığın amacı ve ortaklığın nasıl yürütüleceği ile ilgilidir. Ortaklığın ana amacı ise ortak değerler ve amaçların temelini oluşturabilmektir ki bu da şirket politikalarının, rollerin, önceliklerin bilinmesi ile mümkün olabilir (Lawrie and Mellor, 2013). Aile işletmelerini ortaklık yapısına iten sebeplerin başında sahip oldukları kaynaklar gelir. İşletme kaynaklarının yetersiz kaldığı noktada ortaklık yapısına ihtiyaç duyulur (Kara, 2014).

Stratejik ortaklıklar, müşteri ve tedarikçi arasında uzun dönemli ilişkilerde kullanılan araçlardan biridir. Ortaklık kurma şirketlerin pazar gücünü arttırmasına yardımcı olur (Hagedoorn, 1993). Aile işletmelerinin rakip odaklı olması, dinamik çevre koşullarında yetersiz kaynaklara sahip olması durumunda, güven ilişkisi çerçevesinde rakiplerini analiz ederek yeni ortaklıklara yönelmesine yardımcı olur. Ayrıca yeni pazarlara girme, yeni teknolojileri kullanma ve gelecek yatırımlar için olanak sunma imkânı verir (Eisenhardt and Schoonhoven, 1996). Buradan hareketle H3a hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H3a: Aile işletmelerinde rakip odaklılık ile ortaklık kurma yetenekleri edinimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Müşteri odaklı aile işletmeleri mevcut ve olası müşteri memnuniyeti için yukarda değinildiği gibi stratejik ortaklıklara yönelirler. Müşterilerin talep ettiği ürün ve hizmetleri doğru zamanda, kalite standartlarında uygun fiyata sunabilmek için pazar odaklı olarak doğru ve verimli ortaklıklara yönelmek önemlidir. Müşterinin isteklerine

cevap verebilmek anahtar rollerden biridir. Böylece H3b hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H3b: Aile işletmelerinde müşteri odaklılık ile ortaklık kurma yetenekleri edinimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Rakip ve müşteri odaklı aile işletmelerinde tüm birimler arasında koordinasyon olması stratejilerin uygulanması açısından daha yararlıdır. Stratejik ortaklıklara yönelen aile işletmelerinde, işletme içerisinde organizasyon, planlama, yetkilendirme, dağıtım gibi alt birimlerin uyum içerisinde olması ile işbirliği sağlanarak işletmenin yeni ortaklıklara yönelmeye hazır olduğunu görülebilir. Bu sebeple H3c hipotezi aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır:

H3c: Aile işletmelerinde fonksiyonlar arası koordinasyon ile ortaklık kurma yetenekleri edinimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Aile işletmelerin çevredeki değişimlere daha duyarlı olarak, gerektiğinde stratejilerinde değişime gidilebileceği, işletmenin başarısı için daha efektif ortaklıklar kurma arayışının devam edebileceği söylenebilir. Amaç şüphesiz başarılı olarak firma performansını arttırmak olmalıdır. Bu bağlamda H7 hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H7: Aile işletmelerinin ortaklık kurma yetenekleri ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

### **3.2.4. Pazar odaklılık, Girişimcilik Yeteneği ve Performans İlişkisi**

Pazar odaklı firmalar sadece pazarın ihtiyaçlarına odaklanırlarsa fırsatları kaçırabilir ve teknolojik gelişimin gerisinde kalabilirler. Kaçırılan fırsatlar firmayı performansı arttırabilmek adına daha fazla teşvik eder ve girişimciliğe itebilir. Bu durumda pazar odaklı işletmeler girişim odaklılığa da açık olmalıdır (Hunt and Morgan, 1996; Slater and Narver, 1995; Hamel and Prahalad, 1994).

Pazar odaklılığın ‘pazar bilgisini toplama, dağıtma ve pazar bilgisine cevap verme’ boyutları reaktif bir yaklaşım olarak görülmektedir (Atuahene-Gima and Ko, 2001). Benzer şekilde Alvarez and Busenitz (2001) organizasyon bilgisinin koordine olmadığı takdirde dağılmış, parçalara ayrılmış hatta bazen çelişkili bir hal alabileceğini

tartışmışlardır. Buradan Bhuian ve arkadaşları (2005) girişimciliğin organizasyonlarda bir filtre görevi görerek organizasyonun pazar istihbaratını sağladığını buna bağlı olarak pazar odaklılığı etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca organizasyonda öğrenme, koordine etme ve yeniden yapılandırma gibi bazı kilit örgütsel yetenekler ile rekabet avantajı sağlayan girişimciliğin dinamik yeteneklerle ilişkisinden bahsedilmektedir (Teece et al., 1997).

Bazı araştırmalarda girişimcilik, pazar odaklılığın öncüsü (Bhuian et al., 2005) olarak ele alınırken, bazı araştırmalar ise pazar odaklılığı ve girişimciliği işletme performansını pozitif etkileyen organizasyon yeteneği (Hult and Ketchen, 2001) olarak ele almıştır.

Zahra ve arkadaşları (1999) girişimcilik aktivitelerinin ‘yeni yetkinliklerin oluşturulmasını veya var olanların canlandırılmasını’ sağladığını belirtmişlerdir. Girişimcilik genel olarak literatürde risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik boyutlarıyla ele alınmaktadır (Matsuno et al., 2002). Buradan pazarı takip eden aile işletmelerinin dinamik çevre koşullarında ortaya çıkan yenilikleri fark etmesi, risk alarak rakiplerine karşı avantaj elde etmeye çalışması girişimcilik yeteneğinin edinimi ve gelişmesi ile mümkün olur. Böylece yeni fikirler ve yaratıcı süreçlerle firmaların yeni ürünlere, hizmetlere ve süreçlere eğilimi artar (Merlo and Auh, 2009). Bu bağlamda H4a hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H4a: Aile işletmelerinde rakip odaklılık ile girişimcilik yetenekleri edinimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Rakip odaklılık boyutuyla benzer şekilde pazar odaklılığın müşteri odaklılık boyutu da pazarın analiz edilmesi, mevcut ve olası müşterinin tanımlanması, onları memnun edecek yeni girişimlerin yapılmasıyla ilgilidir. Aile işletmelerinde yönetim kademesinde bulunan aile üyeleri müşterilerini memnun edebilmek için yeni ürün veya hizmetleri araştırır (Matsuno et al., 2002). Ayrıca müşteri memnuniyeti sağlayabilmek adına risk alma eğilimleri artar ve pazarda açığa çıkan yeni fırsatları takip ederler. Buradan hareketle H4b hipotezi aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır:

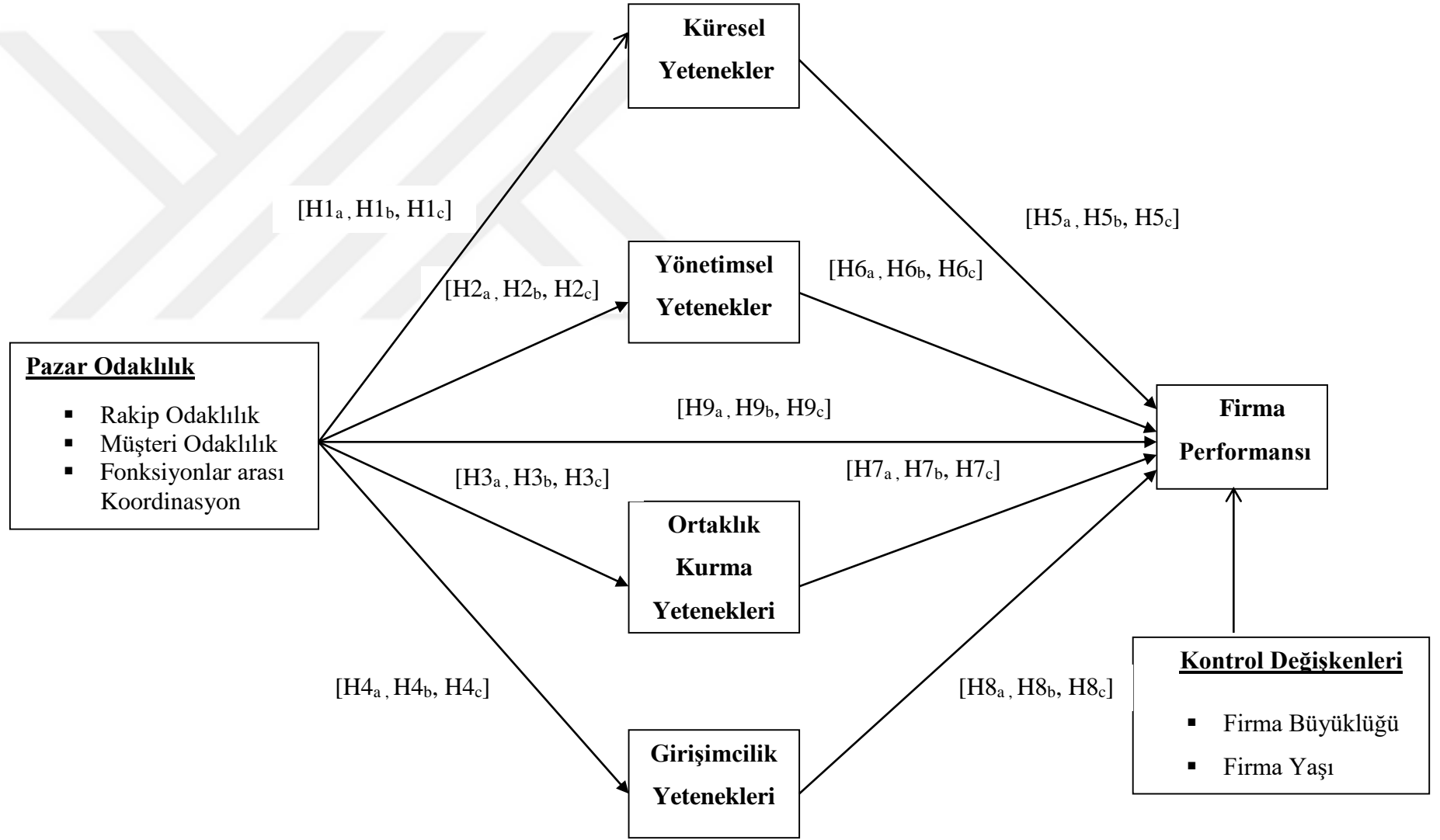
H4b: Aile işletmelerinde müşteri odaklılık ile girişimcilik yetenekleri edinimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Girişimcilik eğilimi olan aile pazara odaklanma, yeni yaratıcı fikirleri üretme, yeni fırsatlar ve kaynakları tanımlama gibi görevleri vardır (Merlo and Auh, 2009). Ancak bu daha önceden de vurgulandığı gibi bu yeniliklerin uygulanabilmesi sadece pazarlama departmanlarının çalışması ile değil girişimcilik yeteneklerine sahip aile üyelerinin bu yenilikçi fikirleri tüm departmanlara benimsetebilmesi, gerekli koşulların tüm birimlerce desteklenerek bir uyum içerisinde çalışması ile gerçekleşebilir. Bu bağlamda H4c hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H4c: Aile işletmelerinde fonksiyonlar arası koordinasyon ile girişimcilik yetenekleri edinimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Çalışmada pazar odaklılığı ve dolayısıyla performans üzerinde değiştirici gücü olan girişimcilik örgütsel yetenek olarak ele alınmuştur. Ayrıca literatürde de Teece ve arkadaşlarının (1997) girişimciliği işletmenin kaynak tabanlı görüşüne bağlı olarak örgütsel yetenek olarak ele aldıkları görülür. Bhuian ve arkadaşları (2005) da çalışmalarında aynı görüşü savunmuş ve girişimcilik yeteneğinin işletmenin pazar odaklılığı ile performansı arasında eğrisel bir ilişki ortaya çıkardığını önermişlerdir. Pazar odaklılık ve girişimciliğin örgütsel başarı için iki önemli element olduğunu belirtmişler ve işletmenin makul seviyede girişim odaklı olması ile pazar odaklılığın daha etkin olacağını eklemişlerdir. Bu bağlamda H8 hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H8: Aile işletmelerinin girişimcilik yetenekleri ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli



## 4. ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma kapsamında Marmara bölgesi ağırlıkta olmak üzere Türkiye’de bulunan işletmelerin %95’ine işaret eden aile işletmeleri ele alınmıştır. Aile işletmeleri kapsamı ele alınmış fakat herhangi bir sektöre odaklanılmamıştır. Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi ile elde edilmiş ve anketler e-posta yoluyla veya direkt olarak toplanmıştır. Veriler oluşturulurken doğru sonuçlara ulaşabilmek için eksik soru olan anketler araştırmaya dâhil edilmemiştir. Böylece yapılan anketlerden 840 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Aile işletmesi kapsamı dışında kalan anketler çalışmaya dâhil edilmemiştir.

Araştırmanın kısıtlarına değinilecek olursa, aile işletmelerinin büyüklüğüne dair bir ayırım yapılmamıştır. KOBİ veya büyük ölçekli bölgesel, ulusal ve uluslar arası aile işletmeleri ele alınmıştır. Herhangi bir ayırım yapıldığı takdirde, örneğin sadece KOBİ büyüklüğündeki aile işletmeleri ele alınsaydı elde edilen bulgular farklılaşabilirdi. Aynı şekilde herhangi bir sektöre odaklanılmamıştır, dolayısıyla elde edilen bulgular farklı sektörler için farklı sonuçlar ortaya koyabilirdi.

### 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında da belirtildiği gibi anket yönetimi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda tutarlı ve anlamlı sonuçlar elde edebilmek için anket tasarımı literatür taramasıyla teorik bir temele dayandırılarak oluşturulmuştur. Anket 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik değişkenleri içermektedir. İkinci bölüm pazar odaklılık, üçüncü bölüm örgütsel yetenekler ve son bölüm ise firma performansdır. Bu çalışmada pazar odaklılık, örgütsel yetenekler ve firma performansı değişkenleri yer almaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler önceki çalışmalarda geliştirilmiş olan ölçekler olup, 5’li Likert tipi ölçekler olarak Türkçe’ye uyarlanmışlardır. Ölçekler değerlendirme ‘1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum’ şeklindedir. Ayrıca kontrol değişkeni olarak ele alınmış firma yaşı ve firma büyüklüğü de oran ölçek olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan pazar odaklılık değişkenini 15 soru oluşturmaktadır ve Narver and Slater' ın (1990) çalışmasından adapte edilmiştir. Örgütsel yetenekler ölçekleri farklı çalışmalardan alınarak elde edilmiştir. Küresel yetenekler ölçeği Celuch ve arkadaşlarının (2002) çalışmasından uyarlanmıştır ve 4 soru içerir. Yönetimsel yetenekler ölçeği Thompson ve Heron'dan (2005) 3 soru ve Celuch ve arkadaşlarından (2002) 3 soru olmak üzere toplam 6 soru olarak uyarlanmıştır. Girişimcilik yetenekleri ölçeğini oluşturan 5 soru Li and Liu'dan (2007) alınmıştır. Son olarak ortaklık kurma yetenekleri ölçeği ise 4 soru ile Lee'den (2001) uyarlanmıştır. Firma performansı ölçeğinin oluşturulmasında mali ve büyüme performansı kriterleri dikkate alınmış olup, Antoncic and Hisrich (2001), Lynch ve arkadaşları (2000), Zahra et al. (2002) ve Baker and Sinkula (1999) çalışmalarından yararlanılmış olup 12 soru ile ele alınmıştır. Anket soruları İngilizce'den Türkçe'ye ve Türkçe'den İngilizce'ye her iki dili de bilen konusunda uzman akademisyenler tarafından çeviri yapılmış, tartışılıp değerlendirilmiş ve tekrar gözden geçirilerek sorular teoriyle uyumlu olarak son hallerini almışlardır.

### **4.3. Örneklem Seçimi**

Araştırmada veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler toplanırken araştırmanın amacına uygun olarak sadece aile işletmeleri seçildiğinden tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Sadece küçük ve orta büyüklükte değil aynı zamanda büyük ölçekli aile işletmeleri de örnekleme dâhil edilmiştir. Güven ortamı oluşturabilmek adına verilerin doktora tezi için bilimsel bir amaç için toplanmakta olduğu vurgulanmıştır. Anketler mail yoluyla çalışmanın amacı belirterek dağıtılmıştır. Çalışma 279 aile işletmesinde yapılmıştır, her işletmeden en az 3 katılımcı zorunlu tutulmuştur ve 1081 çalışan anketleri cevaplamış ancak 840 tanesi çalışma kapsamında ele alınmıştır. Tutarsız olan 241 anket çalışma dışı bırakılmıştır. Buna göre örnekleme katılımcıların %10,7'si işletme sahibi, %14,5'i üst düzey, %30,8'i orta düzey ve %21,9'u alt düzey yönetici iken %22,1'i ise beyaz yakalı çalışandır. Çalışmaya katılan işletmelerin %19,1'i bölgesel, %21,1'i ulusal ve %59,8'si ise uluslararası işletmeler büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Örneklemin özellikleri Tablo 4.1' de belirtilmektedir.

**Tablo 4.1:** Katılımcıların demografik özellikleri

<b>Özellik</b>		<b>Sıklık (n)</b>	<b>Oran(%)</b>
<b>Ünvan</b>	İşletme Sahibi	90	10.7
	Üst Düzey Yönetici	122	14.5
	Orta Düzey Yönetici	258	30.8
	Alt Düzey Yönetici	184	21.9
	Beyaz Yakalı Çalışan	186	22.1
<b>Faaliyet Alanı</b>	Bölgesel	161	19.2
	Ulusal	177	21.1
	Uluslararası	502	59.7
<b>Çalıştığı Bölüm</b>	Üretim	142	16.9
	Muhasebe	116	13.8
	İnsan Kaynakları	85	10.1
	Satış Pazarlama	175	20.8
	Cevaplanmayan	140	16.7
	Diğer	182	21.7
<b>Sektör</b>	Hizmet	107	12.8
	Üretim	733	87.2
	Toplam	840	100
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	488	58.1
	Erkek	352	31.9
<b>Eğitim Düzeyleri</b>	İlköğretim	33	3,9
	Lise	117	13,9
	Yüksek Okul	72	8.6
	Üniversite	489	58.2
	Yüksek Lisans	105	12.5
	Doktora	3	0.4
	Cevaplanmayan	22	2.5

#### 4.4. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önceki bilimsel çalışmalardan adapte edilmesine rağmen ölçekler geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur (Fornell and Larcker, 1981). İlk olarak 46 soru üzerinde varimax rotasyon yöntemi ile açıklayıcı faktör analizi (EFA) gerçekleştirilmiştir. Problemleri sorular atıldıktan sonra örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 0.946 olduğu ve yine faktör analizi için değişkenler arasında yeterli ilişkinin varlığını gösteren Barlett's testinin de  $p < .001$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $\chi^2=21137.140$ ). Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, beklenildiği üzere sorular 8 faktöre ayrılmıştır. Açıklanan toplam varyans oranı %66,093 olmuştur.

Açıklayıcı faktör analizinden sonra elde edilen ölçeği değerlendirmek için aynı zamanda doğrulayıcı faktör analizi (CFA) de yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliklerini incelemek için yapısal eşitlik modeli (YEM) AMOS (Analysis of Moment Structure) yazılım programını kullanarak tüm anketler değerlendirilmiştir. En yüksek olasılık kestirimi yöntemi (maximum likelihood estimation) kullanılarak hesaplamalar yapılarak veriyi oluşturan faktörlerin yapısının iyilik indekslerinin değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Modelin veriyle uyumunu test etmek için Hair et al. (2010) takip edilerek, araştırmada ki-kare değeri, serbestlik derecesi (df değeri), mutlak uyum indeksi (RMSEA), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), iyilik uyum indeksi (TLI), artırmalı uyum indeksi (IFI) ve normalleştirilmiş uyum indeksi (PNFI) kullanılmıştır. Karşılaştırmalı uyum indeksi olan CFI modeldeki gizil değişkenlerin birbirleriyle korelasyona sahip olmadıklarını farz ederek boş model ile var olan modelin uyumunu karşılaştırmaktadır. Genellikle karşılaştırmalı uyum indeksinin değeri 0.90 olarak kabul edilmekte ve literatür bu değer üstündeki değerlerin iyi uyum sağladığını belirtmektedir (Bentler, 1990). Araştırma modeli 42 soru maddesi içeren 8 değişkenli tek bir doğrulayıcı faktör analizi modeli ile incelenmiştir (N=840). Elde edilen sonuç modelinin, veri seti ile oldukça uyumlu olduğu  $\chi^2 = 2314.531$  gözlemlenmiştir: CFI= 0.926 (comparative fit index), IFI= 0.926 (incremental fit index), TLI=0.919 (Tucker Lewis index), GFI= 0.881 (goodness of fit index),  $\chi^2 / df = 2.93$ , ve RMSEA= 0.048 (yaklaşım hatalarının ortalama karekökü, root-mean square error of approximation). RMSEA değeri için 0.08'e kadar kabul edilebilir uyum, 0.05'ten küçük ise mükemmel

uyum olarak literatürde yer almaktadır (MacCallum, Browne, and Sugawara, 1996; Hu and Bentler, 1999). Ayrıca PNFI= 0.818 (parsimony normed fit index) olarak hesaplanmış olup bu eşik değeri olan 0.70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bunlara ilave olarak, göstergelerin her biri kendi değişkenine anlamlı bir şekilde yüklenmiştir (en düşük t değeri 2.50). Göstergelerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde faktörlere yüklenmesi yakınsama geçerliliğini desteklemektedir. Tablo 4.2 yapılan analizler sonucu elde edilen indeksleri göstermektedir.

**Tablo 4.2:** Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri

$\chi^2$	$\chi^2/df$	CFI	IFI	TLI	RMSEA	GFI	PNFI
2314.531	2.93	0.92	0.92	0.91	0.048	0.88	0.81

Bununla birlikte göstergelerin standardize edilmiş yüklemeleri de hesaplanmış ve yakınsak geçerliliği test edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen değerler pazar odaklılık değişkeni için Tablo 4.3' de 3 faktör olarak gösterilmiştir. Örgütsel yetenekler Tablo 4.4' da her bir yetenek ayrı bir faktör olacak şekilde 4 faktör olarak gösterilmiştir. Son olarak ise Tablo 4.5' da işletmenin finansal performansı tek faktör olarak gösterilmektedir. Tablolardan da anlaşılacağı üzere tüm ölçümlerin 0.50'in üzerinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.3:** Pazar Odaklılık Faktör Yükleri

<b>Rakip Odaklılık</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>
1.Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık veririz	.678		
2.İşletmemizde rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşıyoruz	.664		
3.Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır.	.716		
4.İşletme olarak rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete gireriz	.591		
<b>Müşteri Odaklılık</b>			
5.İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz		.638	

6.İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır		.753	
7.Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur.		.767	
8.Stratejilerimizi oluştururken “müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz”i sürekli göz önünde bulundururuz		.747	
9.İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde sık sık ölçülür		.652	
10.İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz		.660	
<b>Fonksiyonlar arası koordinasyon</b>			
11.Her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder			.676
12.Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar			.780
13.Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır.			.688
14.Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz,			.630
15.Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli şekilde çalışır			.529

**Tablo 4.4: Örgütsel Yeteneklerin Faktör Yükleri**

<b>Küresel Yetenekler</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>
16. İşletmemizin küresel pazarlama stratejilerinin başarısı	.781			
17.İşletmemizin farklı ülkelerde üretim yapabilme yeteneği	.787			
18. İşletmemizin küresel düzeyde servis hizmetlerinin seviyesi	.810			
19.Uluslararası alanda strateji geliştirme kabiliyetimiz	.791			
<b>Yönetimsel Yetenekleri</b>				
20. İşletmemizdeki yöneticilerin liderlik kabiliyetleri		.744		
21.Yöneticilerimizin vizyon yaratarak çalışanları bu vizyon doğrultusunda		.767		
22.Tepe yönetimimizin stratejik planlama yapma kabiliyeti		.711		
23.Yöneticilerimizin faaliyet çevremizdeki değişimi algılayabilme yeteneği		.708		
24.Yöneticilerimizin eğitimlerinin işletmemizin başarısına katkı seviyesi		.694		

25. Yöneticilerimizin iç ve dış iletişim becerileri		.713		
<b>Ortaklık Kurma Yeteneği</b>				
26. Müşteri ve tedarikçilerimizle uzun süreli ilişkiler kurabilme yeteneğimiz			.766	
27. Ortağımızla karşılıklı olarak birbirimizin hedeflerini ve işletme süreçlerini anlama			.800	
28. Faaliyet esnasında ortaya çıkan fayda ve riskleri ortağımızla karşılıklı			.805	
29. Ortağımızla kültür ve politikalarımızın birbiriyle bağdaşma seviyesi			.727	
<b>Girişimcilik Yeteneği</b>				
30.Şirketimizde Ar-Ge, teknolojik liderlik ve yenilikçilik üzerine güçlü bir vurgusu				.652
31.Şirketimizde geri dönüş değeri olan ama yüksek risk içeren projeler için uygulama				.753
32.Rakiplerimizin hamlelerine cevap verme eğilimimiz				.697
33.Şirketimizin lider olmaya, her zaman yeni ürün, hizmet ve teknolojileri müşteri sunmaya				.638
34.“Rakipleri piyasadan sil” rekabet modeline eğilimimiz				.504

**Tablo 4.5: İşletmenin Finansal Performansı Faktör Yükleri**

<b>İşletmenin Finansal Performansı</b>	<b>F8</b>
1. Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.	.811
2. Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız	.807
3. Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.	.813
4. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.	.711
5. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	.593
6. Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış.	.612
7. Çalışan sayınızdaki artış.	.587
8. Genel olarak karlılık düzeyiniz.	.754

Tablo 4.6 ise değişkenlerin güvenilirliklerini, korelasyon katsayılarını ve örnekleme ilgili tanımlayıcı değerleri (ortalama ve standart sapma) göstermektedir. Ayrıca alfa katsayısı (Coefficient alpha), ortalama açıklanan varyans (average

variance extracted-AVE) değerleri ve AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik (composite reliability-CR) değerlerini de içermektedir. Bütün değerler Fornell and Larcker (1981) ve Nunnally'nin (1978) nerdiği gibi değerlerin üstünde veya o değerlerle uyum içerisindedir. Ayrışma geçerliliğinin kontrolü için, yine Fornell and Larcker'in (1981) nerdiği gibi, değişkenlerin her biri için hesaplanan AVE değerinin, faktörler arası korelasyon katsayılarının karesinden daha fazla olduğu görülmüştür ve bu sonuçlar her bir faktörün ayrıştığını göstermektedir. Bu sonuç, güçlü bir Şekilde leklerin yakınsama ve ayrışma geçerliliği gösterdiğini ortaya koymaktadır.





**Tablo 4.6:** Güvenilirlik ve Geçerlilik Katsayıları

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rakip Odaklılık	1	(.70)									
Müşteri Odaklılık	2	,578**	(.77)								
Fonk. arası koor.	3	,584**	,676**	(.77)							
Küresel Yetenekler	4	,359**	,345**	,362**	(.80)						
Yönetimsel Yet.	5	,469**	,537**	,538**	,456**	(.76)					
Ortaklık Kurma Yet.	6	,322**	,414**	,395**	,299**	,463**	(.77)				
Girişimcilik Yet.	7	,515**	,448**	,479**	,514**	,499**	,425**	(.71)			
Finansal Performans	8	,464**	,413**	,473**	,393**	,397**	,339**	,526**	(.72)		
Firma Yaşı (log)	9	,166**	,149**	,128**	,284**	,121**	,086*	,130**	,157**	--	
Firma Büyüklüğü (log)	10	,110**	,113**	,028	,303**	,097**	,137**	,185**	,214**	,502**	--
Ortalama		3.73	3.99	3.84	3.57	3.97	4.04	3.67	3.75	1.36	2.26
Standart Sapma		.69	.68	.76	.83	.64	.60	.68	.65	.29	.93
AVE		.50	.59	.60	.65	.58	.59	.50	.53	NA	NA
Kompozit ölçek güv.		.79	.89	.88	.88	.89	.85	.83	.89	NA	NA
Cronbach's $\alpha$		.79	.89	.88	.87	.89	.85	.82	.90	NA	NA

## 4.5. Hipotez Testleri

Literatür araştırması sonucu araştırma modeli ortaya konmuş ve hipotezler oluşturulmuştur:

H1a: Aile işletmelerinde rakip odaklılık ile küresel yetenekler edinimi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H1b: Aile işletmelerinde müşteri odaklılık ile küresel yetenekler edinimi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H1c: Aile işletmelerinde fonksiyonlar arası koordinasyon ile küresel yetenekler edinimi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H2a:Aile işletmelerinde rakip odaklılık ile yönetimsel yetenekler edinimi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H2b:Aile işletmelerinde müşteri odaklılık ile yönetimsel yetenekler edinimi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H2c:Aile işletmelerinde fonksiyonlar arası koordinasyon ile yönetimsel yetenekler edinimi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H3a:Aile işletmelerinde rakip odaklılık ile ortaklık kurma yetenekleri edinimi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H3b:Aile işletmelerinde müşteri odaklılık ile ortaklık kurma yetenekleri arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H3c:Aile işletmelerinde fonksiyonlar arası koordinasyon ile ortaklık kurma yetenekleri edinimi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H4a: Aile işletmelerinde rakip odaklılık ile girişimcilik yetenekleri edinimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4b: Aile işletmelerinde müşteri odaklılık ile girişimcilik yetenekleri edinimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4c: Aile işletmelerinde fonksiyonlar arası koordinasyon ile girişimcilik yetenekleri edinimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5: Aile işletmelerinin küresel yetenekler ile performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H6: Aile işletmelerinin yönetsel yetenekler ile performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H7: Aile işletmelerinin ortaklık kurma yetenekleri ile performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H8: Aile işletmelerinin girişimcilik yetenekleri ile performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H9a: Aile işletmelerinde rakip odaklılık ile işletme performansı ilişkisine örgütsel yetenekler aracı rol oynamaktadır.

H9b: Aile işletmelerinde müşteri odaklılık ile işletme performansı ilişkisine örgütsel yetenekler aracı rol oynamaktadır.

H9c: Aile işletmelerinde fonksiyonlar arası koordinasyon ile işletme performansı ilişkisine örgütsel yetenekler aracı rol oynamaktadır.

Önerilen bu hipotezler yapısal eşitlik modeli kullanarak AMOS aracılığıyla test edilmiştir. Tablo 4.6' de değişkenler arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

**Tablo 4.7: Yol Modeli**

Hipotezler	Yol	Yol Değeri	Sonuç
H1a	Rakip odaklılık→Küresel Yetenekler	.467***	Desteklendi
H1b	Müşteri odaklılık→ Küresel	.045	Desteklenmedi
H1c	Yetenekler Fonk. ar. koord.→ Küresel Yetenekler	.055	Desteklenmedi
H2a		.329***	Desteklendi
H2b	Rakip odaklılık→Yönetimsel Yet.	.212***	Desteklendi
H2c	Müşteri odaklılık→Yönetimsel Yet. Fonk. ar.koord.→ Yönetimsel Yet.	.227***	Desteklendi
H3a		.209***	Desteklendi
H3b	Rakip odaklılık→Ortaklık Kur. Yet.	.225***	Desteklendi
H3c	Müşteri odaklılık→Ortaklık Kur. Yet. Fonk. ar.koord.→ Ortaklık Kur.Yet.	.152**	Desteklendi
H4a		.548***	Desteklendi
H4b	Rakip odaklılık→Girişimcilik Yet.	.081	Desteklenmedi
H4c	Müşteri odaklılık→Girişimcilik Yet. Fonk. ar.koord.→ Girişimcilik Yet.	.121**	Desteklendi
H5		.094**	Desteklendi
H6	Küresel Yetenekler→ Performans	.127***	Desteklendi
H7	Yönetimsel Yetenekler → Performans	.08**	Desteklendi
H8	Ortaklık Kur. Yet. → Performans	.381***	Desteklendi
Kontrol	Girişimcilik Yet. → Performans Firma Yaşı → Performans	-.006	
Değişkenleri	Firma Büyüklüğü→Performans	.116***	

$\chi^2_{(871)} = 2590.40$ , CFI = .918, IFI = .919, TLI=.911, PNFI=.812,  $\chi^2/df = 2.97$ , RMSEA = 0.049

\*\*\* $p < .01$ , \*\* $p < .05$

Tablo 4.7 incelendiğinde kavramsal modelin veri ile uyum içinde olduğu görülmektedir. Artımsal uyum indeksleri ve karşılaştırmaları uyum indeksleri Hatcher'in (1994) önerdiği gibi eşik değer olarak görülen 0.9' un üzerindedir. Ki-kare ve serbestlik derecesi oranı ( $\chi^2/d.f.$ ) önerildiği gibi 5'ten küçük bir değerdir. Ki-kare ve serbestlik derecesi oranı 2.97 olarak uygun bir uyum göstermektedir. Ayrıca 0.049 olan RMSEA değeri, eşik değer olan 0.05'in hemen altında olduğundan kabul edilebilir düzeydedir.

Pazar odaklılığın alt boyutları ile aile işletmelerinin küresel yeteneklerinin incelendiği H1 hipotezinde, rakip odaklılık ( $\beta = .46$   $p < .01$ ) ile küresel yetenekler arasında anlamlı bir ilişki olduğu ancak müşteri odaklılık ( $\beta = .04$   $p > .05$ ) ve fonksiyonlar arası koordinasyon ( $\beta = .05$   $p > .05$ ) ile işletmenin küresel yetenekleri arasında anlamlı bir etki olmadığı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla H1 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

H2 hipotezi incelendiğinde, pazar odaklılığın alt boyutları olan rakip odaklılık ( $\beta = .32$   $p < .01$ ), müşteri odaklılık ( $\beta = .21$   $p < .01$ ) ve fonksiyonlar arası koordinasyon ( $\beta = .22$   $p < .01$ ) ile yönetsel yetenekler arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Böylece H2 hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

Diğer bir örgütsel yetenek olan ortaklık kurma yeteneği ile rakip odaklılık ( $\beta = .20$   $p < .01$ ), müşteri odaklılık ( $\beta = .22$   $p < .01$ ), ve fonksiyonlar arası koordinasyon ( $\beta = .15$   $p < .01$ ) arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu nedenle H3 hipotezi desteklenmektedir.

Pazar odaklılık ile girişimcilik yetenekleri arasındaki ilişki incelendiğinde, rakip odaklılık ( $\beta = .54$   $p < .01$ ) ve fonksiyonlar arası koordinasyon ( $\beta = .12$   $p < .01$ ) ile anlamlı bir ilişki görülürken, müşteri odaklılık ( $\beta = .08$   $p > .05$ ) ile anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Dolayısıyla H4 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Son olarak örgütsel yetenekler ile performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Küresel yetenekler ( $\beta = .09$   $p < .01$ ), yönetsel yetenekler ( $\beta = .12$   $p < .01$ ), ortaklık kurma yetenekleri ( $\beta = .08$   $p < .01$ ) ve girişimcilik yetenekleri ile ( $\beta = .38$   $p < .01$ ) performans arasında pozitif bir ilişki olduğu yapılan analizler ile gösterilmiştir. Böylece H5, H6, H7 ve H8 hipotezleri önerildiği gibi desteklenmektedir.

Kontrol değişkenleri açısından sonuçlar değerlendirildiğinde ise, firmanın büyüklüğü ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu ( $\beta = .11$   $p < .01$ ), ancak firma yaşı ile performans arasında istatistiki olarak anlamlı bir etki olmadığı ortaya çıkmaktadır ( $\beta = -.006$   $p > .05$ ).

H9 hipotezi incelendiğinde, örgütsel yeteneklerin pazar odaklılık değişkenleri ile firma performansı bileşenleri arasındaki ara değişken etkisini test etmek için Baron

and Kenny (1986)'nin prosedürü izlenmiştir. Bu şekilde Tablo 4.8 'de gösterilen 3 farklı YEM modeli geliştirilmiştir. Buna göre,

**Tablo 4.8:** Örgütsel yeteneklerin aracı etkisi

İlişki	Model A	Model B	Model C
Rakip odaklılık→ Performans	.24***		.14**
Müşteri odaklılık→ Performans	.03		-.03
Fonk. ar.koord.→ Performans	.29***		.18**
Rakip Odaklılık→ Küresel Yet.		.23***	.26***
Müşteri odaklılık→ Küresel Yet.		.09	.11
Fonk. ar. koord.→ Küresel Yet.		.21***	.17***
Rakip Odaklılık→ Yönetimsel Yet.		.16***	.18***
Müşteri odaklılık→ Yönetimsel Yet.		.25***	.25***
Fonk. ar. koord.→ Yönetimsel Yet.		.33***	.30***
Rakip Odaklılık→ Ortaklık Kur. Yet.		.06	.07
Müşteri odaklılık→ Ortaklık Kur. Yet.		.25***	.26***
Fonk. ar. koord.→Ortaklık Kur. Yet.		.25***	.22***
Rakip Odaklılık→Girişimcilik Yet.		.32***	.35***
Müşteri odaklılık→ Girişimcilik Yet.		.13**	.15**
Fonk. ar. koord.→ Girişimcilik Yet.		.26***	.22***
Küresel Yet.→ Performans			.07**
Yönetimsel Yet.→ Performans			.02
Ortaklık Kur. Yet.→ Performans			.04
Girişimcilik Yet.→Performans			.27***
	$\chi^2_{(259)}=10$ 12,02 CFI:.93 IFI:.93 $\chi^2/df=3.9$ 0, RMSEA: .059	Full model	$\chi^2_{(866)}=24$ 68,97 CFI:.92, IFI:.92, $\chi^2/df=2.8$ 5, RMSEA:. 047

\*\*\* $p < .01$ , \*\* $p < .05$  (Regresyon katsayıları standardize edilmiştir.)

- a- Tüm pazar odaklılık değişkenleri (X) ve firma performansı bileşenlerini (Y) içeren ‘Model A’ pazar odaklılık değişkenlerinin firma performansı ile müşteri odaklılık boyutu hariç pozitif ilişkili ( $R^2_{per} = 0.31$ ) olduğunu göstermektedir.
- b- Tüm pazar odaklılık değişkenlerini (X) ve örgütsel yetenekleri (M) içeren ‘Model B’; rakip odaklılığın ( $\beta=0.23$ ,  $p<0.01$ ) ve fonksiyonlar arası koordinasyonun ( $\beta=0.21$ ,  $p<0.01$ ) küresel yetenekler ile pozitif ilişkilidir ( $R^2_{kür} = 0.23$ ). Ancak müşteri odaklılığın ( $\beta=0.09$ ,  $p<0.01$ ) küresel yetenekler ile bir ilişki oluşturmadığını göstermektedir. Yönetim yetenekleri ile rakip odaklılığın ( $\beta=0.16$ ,  $p<0.01$ ), müşteri odaklılığın ( $\beta=0.25$ ,  $p<0.01$ ) ve fonksiyonlar arası koordinasyonun ( $\beta=0.33$ ,  $p<0.01$ ) pozitif ilişkili ( $R^2_{yön} = 0.45$ ) olduğunu göstermektedir. Model bir diğer örgütsel yetenek olan ortaklık kurma yeteneği ile rakip odaklılığın ( $\beta=0.06$ ,  $p<0.01$ ), müşteri odaklılığın ( $\beta=0.25$ ,  $p<0.01$ ) ve fonksiyonlar arası koordinasyonun ( $\beta=0.26$ ,  $p<0.01$ ) pozitif ilişki ( $R^2_{ort} = 0.27$ ) kurduğunu göstermektedir. Son olarak ise girişimcilik yeteneği ile rakip odaklılığın ( $\beta=0.32$ ;  $p<0.01$ ), müşteri odaklılığın ( $\beta=0.13$ ,  $p<0.01$ ) ve fonksiyonlar arası koordinasyonun ( $\beta=0.25$ ,  $p<0.01$ ) pozitif ilişkili ( $R^2_{gir} = 0.42$ ) olduğunu göstermektedir.
- c- ‘Model C’de ise gösterildiği üzere, pazar odaklılık değişkenleri (X) kontrol altına alındıktan sonra örgütsel yeteneklerin (M) firma performansı ile ilişkilerini göstermektedir. Küresel yeteneklerin ( $\beta=0.07$ ,  $p<0.01$ ) ve girişimcilik yeteneklerinin ( $\beta=0.27$ ,  $p<0.01$ ) firma performansı ile pozitif ilişkili olduğunu, ancak yönetim yeteneği ile ortaklık kurma yeteneğinin firma performansı ile ilişkili olmadığı bulunmuştur. Ayrıca, bu örgütsel yetenekler pazar odaklılık boyutlarının firma performansı üzerindeki etkilerini azaltmaktadır ve aynı zamanda aracı değişkenlerin modele dâhil edilmesi firma performansının  $R^2$ 'sini nispeten arttırmaktadır ( $R^2_{per}=0.36$ ). Dolayısıyla H9 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

## 5. TARTIŞMA ve SONUÇLAR

Araştırmanın son bölümünde bir önceki bölümde kantitatif olarak sunulan bulgular değerlendirilecektir. Çalışmanın literatüre yaptığı katkılar üzerinde durulacaktır. Son olarak ise çalışmanın kısıtlarına değinip, gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulacaktır.

### 5.1. Tartışma ve Sonuçlar

Son yıllarda müşteriler çoğu organizasyonların odağı haline gelmişlerdir. İşletmeler müşterilerini tatmin edebilmek ve onları kaybetmemek için mücadele vermektedirler. Bazıları üstün müşteri değeri yaratabilmek için benimsenen kültür ve davranışlar kapsamında pazar odaklı hale gelmektedirler. Bu bağlamda örgütsel yetenekler firmalar için değerli özellikler haline gelirler. Ancak hangi yetenekleri seçip, geliştirip ve sonunda uygulayacakları konusunda kesin bir kanı bulunmamaktadır (Martelo et al., 2013). Literatür taraması yapılarak kaynak tabanlı görüş ve devamında dinamik yetenekler görüşüne dayanarak aile işletmelerinin içsel ve dışsal yeteneklerinden bazıları araştırılmıştır. Hızla değişen çevresel koşullar ve gelişen teknolojiler beraberinde işletmelerin rekabet gücünün artması gerektiğini vurgular. Bu araştırma da tartışılan dört yetenek aile işletmeleri için taklit edilmesi güç ve değerli yeteneklerin kombinasyonu olmalıdır. Ayrıca pazar odaklı firmaların da müşteriler için değer yaratma amacıyla olması, örgütsel yeteneklerin geliştirilerek işletme performansının artırılabilirliğini öngörülmüştür. Bu bağlamda özellikle ampirik çalışma yürütülerek sonuçlar ile aile işletmelerine yardımcı olabilecek çıktılar elde edilmesi amaçlanmıştır.

Yöneticiler, karar verme mekanizmalarını farklı seviyelerde etkileyebildiği gibi aynı zamanda pazarı ve müşterileri anlama yeteneği gibi farklı fonksiyonel imkânları da firmalar için geliştirebilirler. Böylece bu durum örgütsel bir kültürü oluştururken, firmalar farklı pazar koşullarında müşterilerin taleplerine daha efektif çözümler sunabilirler. Bununla beraber değişen pazar koşulları ve yeni sanayileşme ile birlikte orta sınıflar hızlı büyüme ve gelişme gösterirken; tüketiciler daha geniş ürün ve servis yelpazesi talep ederler. Tekel firmalar arasında değişen rekabet koşulları, devlet destekli girişimler ve özel sahiplikteki firmalara dönüşmeye başlar ve bulunulan pazar



koşulları firmalar için çabuk kavrayıp tepki göstermeyi mümkün kılar ki bu da girişimciliği açığa çıkarır (Yaprak et al., 2014). Bu çalışma kapsamında da aile işletmelerinde içsel yetenekler olarak yönetimsel ve girişimcilik yetenekleri vurgulanmak istenmiştir. Bu iki yeteneğin firma performansını pozitif yönde etkilediği H6 ve H8 hipotezleriyle desteklenmiştir. Temelde aile işletmelerinin kuruluşunun girişimci özelliği gösteren bir aile üyesi ile başladığı literatür ile desteklenmektedir (Koçel, 2012).

Knight and Çavuşgil (2004) firmalar için ‘pazarı küresel düşünerek işe başla, uluslararası amaçlarına ulaşabilmek için yeteneklerini geliştir’ öğüsünde bulunmuşlardır. Uluslararası yeni girişimlerin başlatılabilmesi ve geliştirilebilmesi için özellikle girişimcilik yeteneklerinin firmalarca geliştirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Çünkü girişimcilik yetenekleri firmalara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yanında yeni kaynakların edinimi ve gelişmesi konusunda da yardımcı olurlar (Karra, Phillips and Tracey, 2008). Reisinger and Lehner (2015) araştırmalarında aile işletmelerinin değişen çevresel koşullarda adaptasyonunu üzerine çalışmışlardır. Avusturya’da bir aile işletmesinde vaka çalışması yapmışlardır ve yeni iş fikirleriyle dolu girişimci (CEO) ve yanında kaynak yönetimi ve bütçe ayarlamasını yapan eşi (CFO) ile kurulmuş bir aile işletmesidir. Araştırmalarında girişimcilerin ve yöneticilerin dinamik çevre koşullarında değişime açık olmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Girişimsel yeteneklerin, yönetimsel kabiliyetlerle birbirini tamamladığını ve işletmelerin başarılarının birliktelikle artacağını ifade etmişlerdir. Bu çalışmanın ampirik sonuçlarla da desteklendiği gibi aile işletmelerinde içsel yeteneklerin birbirini desteklemesi ile mevcut ve olası kaynaklardan faydalanarak performansı arttırdığı görülmektedir.

Günümüz koşullarında küreselleşen pazar aile işletmelerini küresel düşünmeye ve bu yeteneklerini geliştirmelerine sebep olur. Acar and Zehir (2004) çalışmalarında küresel yeteneklerin işletme performansı üzerinde pozitif katkısı olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışma ile paralel olarak Celuch ve arkadaşları (2002) ise pazar odaklı işletmelerin küresel yetenekler, pazarlama yetenekleri ve ürün-servis yetenekleri ile anlamlı ilişki gösterdiğini belirtmiştir. Pazar odaklılığın alt boyutu olan rakip odaklılık ile anlamlı ilişki görülürken, diğer iki boyut olan müşteri odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon ile küresel yetenekler arasında ilişki görülmemiştir.

Böylece H1 hipotezi kısmen desteklenmiştir. Aile işletmelerinin küresel anlamda pazar payını arttırabilmek veya koruyabilmek için rakipler konusunda daha hassas olduğu söylenebilir.

Literatürde içsel yetenekler ile dışsal ortaklık yapılarının performansı etkilediğine dair çalışmalara rastlamak mümkündür (Lee et al., 2001; Su, 2009). March (1996) yeni olasılıkların açığa çıkması işletme yeteneklerinin gelişmesine destek olacağını ve böylece firma davranışında ve performansında değişimlere sebep olabileceğini belirtmiştir. İşletmeler var olan kaynaklarını ve yeteneklerini kullanarak kısa süreli çözümler ve başarılar sağlayabilmektedir ancak bir süre sonra işletmeler varlığını sürdürebilmek için yeni kabiliyetlerin arayışına girmektedir. Böylece açığa çıkan sonuçlardan biri stratejik ortaklık yapıları olur. Aile işletmelerinde de durum aynıdır, stratejik ortaklıklar örgütsel öğrenme için bir altyapı sağlar ve ortak amaç için ortaklar birlikte çalışmaya yönelir.

İşletmeler için ortaklar genellikle tedarikçiler, müşteriler, rakipler veya araştırma kuruluşları-üniversitelerdir (Su, 2009). Müşterilerle kurulan ortaklık yapıları işletmelere pazar odaklı kaynaklara ulaşımı sağlar. Böylece müşteri istekleri, ihtiyaçları, satın alma kuralları, dağıtım kanalları gibi kaynaklara ulaşım sağlanır. Pazar odaklılık, müşteri odaklılık boyutu ile paraleldir. Pazar odaklı aile işletmelerinin rekabet avantajı elde etmek için yetkinliklerin geliştirilmesinin bir parçası olarak dış ortaklık fırsatlarının araştırılmasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Yine aile işletmeleri, ortaklık kurma yeteneği ile potansiyel ortaklarını seçerken, işletme hedefinin ve vizyonun benzer olduğu ortaklık yapılarına yönelmelidirler. Dolayısıyla işletmelerin ortaklık kurma yetenekleri ile işletmelerin pazar odaklılığı arasında anlamlı ilişki beklenmekteydi ve analiz sonuçlarıyla H3 hipotezi desteklenmiştir.

Literatürde pazar odaklılığın işletme performansını doğrudan etkilemediğine dair bulgular bulmak da mümkündür. Pazar bilgisinin elde edilmesi, kullanılmasının yanında pazar odaklılık için stratejiler geliştirilmesi ve işletme performansını arttırmak için bu stratejilerin uygulanmasının sonucu değiştirmedeği yani pazar odaklılığın işletme performansını direkt olarak etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Fakat bu sonucun pazar odaklılığın firma performansı için önemsiz olduğunu anlamına gelmediği belirtilmiş ve ilave olarak öğrenme odaklılık ve yenilikçiliğin dolaylı

şekilde performansı etkilediği sonucuna varılmıştır (Keskin, 2006). Diğer yandan Eisenhardt and Martin (2000) çalışmalarında dinamik yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajı veya üstün firma performansı sağlamadığını iddia ederken, devam eden süreçte Zahra ve arkadaşları (2006) yeteneklerin firmanın atıklılığını, stratejik esnekliği arttırdığını ve böyle performansın arttığını belirtmişlerdir (Ouakouak et al., 2014).

Bu çalışmanın amaçlarından biri ise örgütsel yetenekler (içsel yetenekler ve dışsal yetenekler) aracılığı ile pazar odaklılığın işletme performansını nasıl etkileyeceğinin araştırılmasıdır. Bu yeteneklerin kombinasyonun birlikte yaratacağı değer veya her birinin kendi başına işletme performansını etkileme durumunu araştırılmıştır. Çalışmanın sonunda küresel ve girişimcilik yeteneklerinin işletmenin pazar odaklılığı ile performansı arasında aracı rol oynadığını ancak yönetim ve ortaklık kurma yeteneklerinin performans üzerinde herhangi bir aracı bir rol oynamadığı görülmüştür. Pazar odaklı aile işletmelerinin yönetsel yeteneklerini geliştirmesi ile daha iyi performans göstereceği beklenilmekteydi ancak sonuçlar yönetsel yeteneklerin aile işletmelerinin pazar odaklılığı ve performansı arasındaki ilişkide herhangi bir aracı rol oynamadığı göstermiştir. Bunu da pazar odaklı olmayan yöneticilerin, pazar odaklı olan rakiplerine nazaran daha başarılı olduklarını düşünmelerine dayanmaktadır. Çünkü pazar odaklı olmayan yöneticiler bulunan ortama duyarlı olmadıklarından rakiplerinin gereksiz çaba sarf ettiklerini düşünürler (Matsuno et al., 2002). Bunun bir diğer sebebi fonksiyonlar arası koordinasyonun eksikliği olabilir. Diğer yandan ortaklık kurma yeteneği de aile işletmelerinin pazar odaklılığı ve performans ilişkisi üzerinde herhangi bir aracı rol oynamamaktadır. Bunun sebeplerinden biri aile işletmelerinin ortaklık kurmaya sıcak bakmaması, kendi öz kaynakları ile performans artışını tercih etmesi olabilir. Kara (2014) ortaklıkların zaman alıcı olduğunu ve yoğun kaynak kullanımı gerektiren bir yapı olduğunu belirtmiştir. Bu da aile işletmelerinde aile üyelerinin veya yönetimde bulunan kişilerin sıcak bakmadığı, yoğun rekabet ortamında zamanın ve kaynakların değerli olmasına bağlı istenmeyen durum olarak açığa çıkar. Diğer bir sebep ise aile işletmelerinin belirli bir çaba sarf ederek kazandıkları ünlerini, sermayelerini veya diğer kaynaklarını herhangi bir başka ortakla paylaşma düşüncesi uzak gelmektedir (Lee et al., 2001). Aile işletmelerinin içinde buldukları kültür ve iklime bağlı olarak güven problemi

de ortaklık yapılarına uygun olmadığından bu ortaklık kurma yeteneklerinin gelişimi güçleştirir.

Bu araştırma hem akademisyenler hem de aile işletmeleri için önemli katkılar ortaya koymaktadır. Kaynak tabanlı görüş ve devamında dinamik yetenekler görüşüne dayanarak aile işletmelerinin içsel ve dışsal yetenekleri araştırılmıştır. Çalışma kapsamında ele alınan bu dört yetenek daha öncede vurgulandığı gibi aile işletmeleri için değerli, nadir, taklit ve ikame edilmesi güç yeteneklerin kombinasyonudur.

Değişen pazar koşulları aile işletmelerini dinamik olmaya yönetilir. Pazar bilgisini farketme, kullanma ve yeniden şekillendirme ile aile işletmelerinde pazar odaklılık kavramı gelişir ve çalışma sonucunda görülmektedir ki pazar odaklılık ile edinilen bilgiler işletmenin yeteneği haline gelirse ancak performansı arttırabilirler. Pazarlardaki aktörlerden (müşteriler, tedarikçiler, rakipler) edinilen derin ve geniş pazar bilgisi aile işletmesinin girişimcilik yeteneği ile yeni ürünler yaratmak, yeni pazarlar oluşturmak veya farklı hedef kitlelerine hitap etmek için kullanıldığında firmanın performansı pozitif etkilenecektir. Ayrıca bu pazar bilgisi yönetsel yetenekler ile entegre edildiğinde örgütsel bilgi haline gelir ve üst yönetimin bu bilgiyi benimsemesi ve orta düzey yöneticilere örnek olması ile bu pazar bilgisi alt seviye çalışanlara aktarılır, organizasyona yayılır. Farklı fonksiyonlardaki yöneticilerin entelektüel sermayesi ve vizyonu doğrultusunda, elde edile pazar bilgisi ile firma performansı artabilir. Dolayısıyla aile işletmelerinin içsel yeteneklerini geliştirmesi başarı faktörlerinden biri olarak belirtilebilir.

Küreselleşen ve değişen pazar dinamikleri işletmeleri küresel stratejiler, küresel pazar, küresel ürün oluşturmaya ve dolayısıyla küresel işletme olmaya yöneltir. Büyüme ve performans artışını hedefleyen aile işletmelerinin küreselleşmenin getirdiği teknolojik, politik, ekonomik ve kültürel değişimlere uyum sağlayabilmesi için küresel yeteneklerini geliştirmesi kaçınılmazdır. Böylece küresel pazarda pazar paylarını arttırabilme ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama gibi ayrıcalıklar sunarak da aile işletmelerinin performanslarına pozitif katkı sağlarlar.

Aile işletmelerinde güven, bağlılık, sadakat kültürünün temelini oluşturur. Bu sebepler aile işletmelerinin genelde ortaklık kurmaya uzak olduğu görüşünü ortaya çıkarırken, bu araştırma göstermektedir ki aile işletmeleri ortaklık kurma yeteneklerini

geliştirerek güven duyabileceklerini, öz kaynaklarını paylaşmaya ikna olabilecekleri ortaklarını bulabilirler. Aile işletmeleri ayrıca yeni ortaklıklarla beraber yeni pazarlar, yeni ürünler, yeni müşteri kitlelerine ulaşabilirler. Uzun dönemli büyüme stratejileri belirlenirken aile işletmeleri olası ortaklık yapılarını gözönünde bulundurmalıdır. Sonuç olarak bu çalışma aile işletmelerinin içsel ve dışsal yeteneklerini geliştirmesi ile performans artışı sağlayabileceği, sürdürülebilir başarılar sağlayıp işletmenin devamlılığını sağlayabileceği söylenebilir.

## **5.2 Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar için Öneriler**

Bu çalışma bazı kısıtlara sahiptir. Öncelikle çalışmada ara değişken olarak ele alınan içsel ve dışsal yetenekler örgütsel yeteneklerin sadece birkaç tanesidir. Aile işletmelerinin pazar odaklılığı ile firma performansı arasındaki ilişkiye etki eden daha birçok örgütsel yetenek literatürde karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın kapsamını genişletmek ve firma performansı üzerinde etkili olan diğer yetenekler gelecek çalışmalarda hep birlikte ele alınabilir. Böylece elde edilen ampirik sonuçlar, bütünü temsil eden gerçeğe daha yakın hale gelebilir. Çalışmada önerilen model daha basite indirgenmiş bir model olarak kabul edilebilir.

Araştırmanın kısıtlarından bir diğeri de çalışmanın verilerinin genellikle Marmara bölgesindeki aile işletmelerinden toplanmış olmasıdır. Türkiye'nin her bölgesinden toplanan sonuçlarla daha homojen ve genellenebilir bulgular elde edilebilir.

Aile işletmelerinin varlığını sürdürmesi, gelecek nesillere başarılı aktarabilmesi, rekabet avantajı sağlayabilmesi ülke ekonomisi adına önemlidir. Yapılan çalışma kesitsel bir çalışma olup belirli bir zamana işaret etmektedir. Ancak gelecekte yapılacak olan boylamsal çalışmalar aile işletmelerinin geliştirdikleri içsel ve dışsal yeteneklerin aile işletmesinin pazar odaklılığı ve firma performansı arasındaki ilişkiye etkileri gözlemlenebilir.

## KAYNAKLAR

Acar Z.A., Zehir C. (2009), "Development and Validation of a Multidimensional Business Capabilities Measurement Instrument", *Journal of Transnational Management*, 14:215-240.

Acar Z.A., Zehir C. (2008), "Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması", *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1:103-131.

Acar Z.A., Zehir C. (2004), "Büyüme Stratejileri İzleyen İşletmelerin Örgütsel Yetenekleri ile İşletme Performansı İlişkisi", Gebze Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı.

Adner R., Helfat C.E., (2003), "Corporate effects and dynamic managerial capabilities", *Strategic Management Journal*, 24(10): 1011–1025.

Aldrich H. E., Zimmer E. R., (1986), "Entrepreneurship through social network", In D. L. Sexton and R. W. Smilor (eds.), *The art and science of entrepreneurship*. Ballinger Publishing, Cambridge, MA, 3-24.

Alkahikimi W., Baharun R., (2009), "A Synthesis Model of Market Orientation Constructs Toward Building Customer Value: A Theoretical Perspective", *African Journal of Marketing Management*, Vol. 1(2), 43-49.

Alegre J., Chiva R. (2013), "Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance", *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507.

Altındağ E., Zehir C., Acar Z., (2011), "Strategic Orientations and Their Effects on Firm Performance In Turkish Family Owned Firms", *Eurasian Business Review*, June 2011, Volume 1, Issue 1, 18-36.

Altındağ E., Zehir C. (2012), "Back to the Past: Re-Measuring the Levels of Strategic Orientations and Their Effects on Firm Performance in Turkish Family Firms: An Updated Empirical Study", *Int. Conference on Leadership, Innovation and Technology Management*, 288-295.

Alvarez S.A., Busenitz L.W., (2001), "The entrepreneurship of resource-based theory", *J. Manage*, 27(6):755–75.

Atuahene-Gima K, Ko A., (2001), "An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation", *Organizational Science*; 12(1):54– 74.

Anderson J.C., Narus J.A. (1990) "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, 54 (1): 42-58.

Ankara Sanayi Odası (ASO), *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Haziran, 2005.

Aiken M., Hage J., (1968), "Organizational Independence and Intra-organizational Structure", *American Sociological Review*, 33, 912-930.

Alpkan L., Bulut Ç., Mert, E., (2005), "Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms: Empirical Study on SMEs in Kocaeli", *International Strategic Management Congress, Kongre Bildirileri Kitabı, Haziran, Çanakkale*.

Antoncic B., Hisrich R.D., (2001)., "Intraentrepreneurship: construct refinement and cross-cultural validation", *Journal of Business Venturing*, Vol: 16, 495-527.

Ashkenas R., (1995), "Cability: strategic tool for a competitive edge", *Journal of Business Strategy*, Vol.16 (6), 13-15.

Atılğan T. (2003), "Tekstil sektöründe aile işletmelerinden kurumsallaşmaya doğru giden süreç", *Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri*, 100-114, Antalya.

Ayrancı E., Semerciöz F., (2010), "'Aile-güç, deneyim, kültür' ölçeği ve aile işletmelerinde aile etkisi ile tepe yöneticilerin aile üyesi olan yöneticilere yönelik bakışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 39, 2, 335-358.

Baker W. E., Sinkula J. M., (1999a), "Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance", *Journal of Market Focused Management*, 4, 295-308.

Baker W. E., Sinkula J. M., (1999b), "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 411-427.

Bammens Y., Voordeckers W., Van Gils, A., (2008), "Board of directors in family firms: A generational perspective", *Small Business Economics*, 31, 163-180.

Barksdale H.C., Bill D., (1971), "Marketers' Attitude Toward the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, 35(October), 29-36.

Barnes L.B., Hershon S.A., (1994), "Transferring Power in the Family Business", *Family Business Review*, 7 (4), 377-392.

Barney J. B., (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*", 17, 99-120.

Barney. J. B., (1995), "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, Vol.9, 49-67.

Barney J.B., Ketchen D.J. Jr, Wright M., (2011), "The future of resource-based theory: revitalization or decline?", *Journal of Management*, 37(5): 1299-1315.

Baron R., Kenny D., (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

Baum J. A. C., Oliver C., (1991), "Institutional linkages and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187-21.

Beck L., Janssens W., Debruyne M., Lommelen T., (2011), "A Study of the relationships between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms", *Family Business Review*, 24(3), 252-272.

Bentler P.M., (1990), "Comparative Fit Indexes in Structural Models", *Psychological Bulletin*, 107:238-246.

Bobillo A.M., Iturriaga F.L., Gaité F.T., (2011), "Economic Orientation and Firms Capabilities around the World: Does Individualism and Collectivism Values Matter?", *Transformations in Business & Economics*, Vol.1(22):20-33.

Bodlaj M., (2012), "Do managers at two hierarchical levels differ in how they assess their company's market orientation", *Journal for East European Management Studies*, 17,292-312.

Bhuiyan S.N., Menguc B., Bell S.J., (2005), "Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance", *Journal of Business Research*, 58, 9-17.

Buckley P. J., (2011), "International integration and coordination in the global factory", *Management International Review*, 51(2), 269-283.

Bulut Ç., Yılmaz C., Alpkın L., (2009), "Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 9 (2), 513-538.

Burt R. S., (1992), "Structural holes", Harvard University Press, Cambridge, MA.

Blau P. M., (1964), "Exchange and Power in Social Life", Wiley, New York.

Branzei O., Vertinsky I., (2006), "Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs", *Journal of Business Venturing*, 21, 1, 75-105.

Brock D.M., (2012), "Building global capabilities: A study of globalizing professional service firms", *The Service Industries Journal*, Vol.32, No.10, August, 1593-1067.

Cadogan J. W., (2003), "Multiple perspectives on market orientation's domain specification: Implications for theory development and knowledge accumulation", In S. Hart (Ed.), *Marketing changes*. London: Thomson Business Press 95-123 and 325-328.

Cairns B., Brier S., Harris J., Harris M., Hughes H., (2006), "Making it real: a report of the pilot partnership improvement programme with voluntary and community organisations and local authorities", London, IDEA.

Carr J. C., Lopez T. B., (2007), "Examining market orientation as both culture and conduct: Modeling the relationships between market orientation and employee responses", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15, 113-125.



Castanias R.P., Helfat C.E., (1991), "Managerial resources and rents", *Journal of Management*, 17(1): 155–171.

Celuch K. G., Kasouf C. J., Peruvemba V., (2002), "The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities", *Industrial Marketing Management* 31(6).

Chua J. H., Chrisman J. J., Sharma P., (1999), "Defining the Family Business by Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-39.

Craig E. A., John L. W., (2002), "Family Business Ownership: How to be an Effective Shareholder", Palgrave Macmillan US.

Cruz C., Nordqvist M., (2007), "Environmental factors and entrepreneurial orientation in family business: A generational perspective. Paper presented at the Third Work-shop on Family Firms Management Research", June, Jonkoping, Sweden.

Cruz C., Nordqvist M., (2010), "Entrepreneurial orientation in family businesses: A generational perspective", *Small Business Economics*. Advance online publication.

Covin J. G., Slevin D. P., (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

Covin J. G., Slevin D. P., (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1), 7-24.

Day G. S., (1994), "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, Vol: 58, 37-52.

Day G. S., Wensley R., (1988), "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.

Daily C. M., Dollinger M. J., (1992), "An empirical examination of ownership structure in family and professionally management firms", *Family Business Review*, 5, 117-136.

DeSaa-Perez P. Garcia-Falcon J. M., (2002), "A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development", *International Journal of Human Resource Management* 13(1), 123–140.

Deshpande R., Farley J. U., Webster F. E. Jr., (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad analysis", *Journal of Marketing*, 57: 23–27.

Dickson A. G., (1992), "The development of the alkalinity concept in marine chemistry", *Mar. Chem.*, 40, 49–63.

Dierickx I., Cool K., (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35.

- Dobni, C. B., and Luffman, G. (2000). "Implementing marketing strategy through a market orientation", *Journal of Marketing Management*, 16, 895-916.
- Dollinger M. J., (1984), "Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance", *Academy of Management Journal*,27(2), 351-368.
- Dollinger M. J., (1985), "Environmental contacts and financial performances of the small firm", *Journal of Small Business Management*, 23, 24-31.
- Dollinger M. J., (1995), "Entrepreneurship: Strategies and resources", Irwin, Boston.
- Donckels R., Freilich E., (1991), "Are family businesses really different? European experiences from Stratos", *Family Business Review* 4(2), 149-160.
- Drucker P. F., (1954), "The Practice of Management", New York: Harper&Row.
- Drucker, P. F. (1974), "Tasks, responsibilities, practice", (2<sup>nd</sup>ed), London: Heinemann.
- Drucker, P. F. (1996), "Gelecek için yönetim", (4.b.), (Üçcan F. Çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası.
- Dwyer F.R., Schurr P.H., (1987), "Oh, Developing buyer- seller relationships", *Journal of Marketing* 51 (2), 11-27.
- Dyer W. G. Jr., (1988), "Culture and continuity in family firms", *Family Business Review*, 1, 37-50.
- Eisenhardt K. M., Schoonhoven C. B., (1990), "Organizational growth: Linking founding team strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988", *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504-530.
- Eisenhardt K. M., Martin, J. A., (2000), "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121.
- Eren, E. (2009), "Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)", Beta Yayınevi, 9.Baskı.
- Eriksson T., Nummela N., Saarenketo S., (2014), "Dynamic capability in a small global factory", *International Business Review*, 23: 169-180.
- European Family Business, (2012), *Family Business Statistics*.
- Family Firm Institute, Inc. (FFI), *Global Data Points*.
- Felton A. P., (1959), "Making the marketing concept work", *Harvard Business Review*, 37(4), 55-65.
- Fang Y., Wade M., Delios A., Beamish P., (2007), "International diversification, subsidiary performance, and the mobility of knowledge resources", *Strategic Management Journal*, 28(10), 1053–1064.

Fındıkçı, İ. (2014), *Aile Şirketleri*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Fletcher D., (2002), "A network perspective of cultural organising and 'professional management' in the small family business", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (4), 400–415.

Fornell C., Larcker D. F., (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-51.

Gatignon H., Xuereb J. M., (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 77–90.

Gebhardt G. F., Carpenter G. S., Sherry J. F., Jr. (2006), "Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation." *Journal of Marketing*, 70, 37–55.

Gersick K.E., Davis J. A., McCollom H., Lansberg I., (1997), "Generation to generation: life cycles of family business", Boston: Harvard Business School Press.

Gibson J. L., Ivancevich J. H., Donnelly J. H. Jr. (1988), "Organizations Behavior, Structure", *Process* (6th Ed.), Texas: Business Publications Inc.

Ginsberg A., (1985), "Measuring changes in entrepreneurial orientation following industry deregulation: The development of a diagnostic instrument", *Proceedings of the International Council of Small Business*, 50-57.

Granovetter M. S., (1985), "Economic action and social structure: The problem of social embeddedness", *American Journal of Sociology*, 31, 481-510.

Grant R.M., (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol.33, 114-135.

Grant R.M., (1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", *Organization Science* 7 (4), 375-387.

Grant R.M., (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm.", *Academy of Management Executive*, 17, 109-122.

Grönroos C. (2006), "On defining marketing: finding a new roadmap for marketing", *Management Theory*, 6 (4), 395-417.

Günver B.A., (2004), "Aile İşletmelerinin Geleceği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 169-177.

Habbershon T.G., Williams M.L., MacMillian I.C., (2003), "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, 18: 451–466.

- Hadley R.D., Wilson H.I.M., (2003), "The network model of internationalization and experiential knowledge", *International Business Review*, 12(6), 697–717.
- Hagedoorn J., (1993), "Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral difference", *Strategic Management Journal*, 14, 371-385.
- Hair J. F., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E., Tatham R. L., (2006), "Multivariate Data Analysis with Readings", 6th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hair H. F., Anderson R. E, Tatham R. L., Black W. C., (2010), "Multivariate data analysis", Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hall R.H., Haas J.E., Johnson N.J., (1967), "Organizational Size, Complexity, and Formalization", *American Sociological Review*, 32(December), 903-11.
- Hall R., (1993), "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol.14, 607-618.
- Hallen L., Johanson J., Seyed-Mohamed N., (1991), "Interfirm adaptation in business relationships", *Journal of Marketing* 55 (2), 29-37.
- Hambrick D. C., Phyllis A. M., (1984), "Upper Echolons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hamel G., Prahalad C.K., (1994), "Competing for the Future", Boston,MA: Harvard Business School Press.
- Handler W.C., (1994), "Succession in Family Business: A Review of the Research", *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Hartline M. D., Maxham J. G., Mckee D. O., (2000), "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employee", *Journal of Marketing*, 64 (2), 35–50.
- Helfat C.E., Peteraf M.A., (2003), "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles.", *Strategic Management Journal*, 24(10): 997–1010.
- Helfat C.E., Winter S.G., (2011), "Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (N)Ever-changing world", *Strategic Management Journal*, 32, 1243-1250.
- Helfat C.E., Peteraf M. A., (2015), "Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, 36, 831-850.
- Hepkon Z. (2008). "Kurumsal kimlik inşasını belirleyen faktörler: Bir yazın taraması", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 9, 175–211.

Hu L., Bentler P., (1999), "Cut-off criteria for fit indices in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.

Hunt S.D., Morgan R. M., (1996), "The Resource Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions", *Journal of Marketing*, 60 (October),107-114.

Hult G. T., Ketchen, D. J. Jr., (2001). "Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.

Hult G. T., Ketchen D. J., Slater, S. F., (2005), "Market orientation and performance: An integration of disparate approaches", *Strategic Management Journal*, 26, 1173-1181.

Hurley R. F., Hult G. T. M., (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.

Jaworski B.J., Kohli A.K., (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57, 53-70.

Jaworski B. J., Kohli A. K. (1996), "Market orientation: Review, refinement, and roadmap", *Journal of Market- Focused Management*, 1, 119-135.

Jaworski B. J., Kohli A. K., Sahay A., (2000), "Market- driven versus driving markets", *Journal of the Academy of Market Science*, 28(4), 45-54.

Johnson J. L., Lee R. P. W., Saini A., Grohman B., (2003), "Market- Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.

Kaleka A., (2002), "Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters", *Industrial Marketing Management*, 31, 273- 283.

Kalkan A., Bozkurt Ö., Oktar Ö., Türk M., (2013), "Aile İşletmelerinde Yönetilerin Demografik Özellikleri ve Yönetim Fonksiyonları ile ilgili Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Year:6 Number 11, Summer, 127-144.

Kara N., Phillips N., Tracey P., (2008), "Building the Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success", *Long Range Planning*, 440-458.

Kara H., (2014), "Third sector partnership and capability building: What the evidence tells us", *Centre for Regional Economic and Social Research*, Sheffield Hallam Uni.

Karra N., Phillips N., Tracey P., (2008), “Building the Born Global Firm Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success”, Long Range Planning, 41, 440-458.

Karpuzoglu E., (2000), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Arastırma”, İÜ. SBE, Doktora Tezi.

Karpuzoğlu E., (2002), “Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde Kurumsallaşma” (2.B.), İstanbul: Hayat Yayınları.

Karpuzoğlu, E. (2004). “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma” 1. Aile İşletmeleri Kongresi: 42-53.

Kaynak E., Kara A., (2004), “Market orientation and organizational performance: A comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale (MARKOR)”, Journal of Small Business Management, Vol.43, No.2, 105-118.

Keelson S.A., Polytechnic T., (2014), “The Moderating Role of Organizational Capabilities and Internal Marketing in Market Orientation and Business Success”, Review of Business and Finance Studies, 5:1, 1-17.

Kellermanns F. W., Eddleston K. A., (2006), “Corporate venturing in family firms: Does the family matter?”, Entrepreneurship Theory and Practice, 30, 837-854.

Kellermanns F. W., Eddleston K. A., Barnett T., Pearson A., (2008), “An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm”, Family Business Review, 21, 1-14.

Kellermanns F. W., Eddleston K. A., Sarathy R., Murphy F., (2010), “Innovativeness in family firms: A family influence perspective”, Small Business Economics.

Keskin H., (2006), “Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs, An extended model”, European Journal of Innovation Management, Vol. 9 No. 4, 396-41.

Kirca A.H., Jayachadran S., Bearden W.O., (2005) “Market Orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance”, Journal of Marketing, 69 (2): 24-36.

Kırım A., (2003), “Aile Şirketlerinin Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kimberly J. R., (1978), “Hospital adoption of innovation: the role of integration into external informational environments”, Journal of Health and Social Behavior, 19(4), 361-373.

Koçel T., (1995), “İşletme yöneticiliği: yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış”, İstanbul: Beta Basım.

Koçel T., (1998), “Girişimcilik ama hangisi?”, Executive Excellence, 1 (10), 17-18.

Koçel T., (2004), “Aile işletmelerinde yönetim sorunları ve yeniden yapılanma gerekliliği”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 9–10.

Koçel T., (2012), 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi.

Kohli A.K., Jaworski B. J., (1990), “Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications”, *Journal of Marketing*, 54,1-18.

Kogut B., Zander U., (1992), “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology”, *Organization Science*, 3 (3), 383-397.

Kotler P., (1988), “Marketing Management”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kotter J. P., (1995), “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail”, *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.

Knight A.G., Cavusgil S.T., (2004), “Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm”, *Journal of International Business Studies*, 35:124-141.

Kumar K., Subramanian R., Yauger C., (1998), “Examining the market orientation–performance relationship: A context- specific study”, *Journal of Management*, 24, 201-233.

Kuriloff A., Hemphill J. M., Cloud D., (1993), “Starting and Managing the Small Business”, Mc Graw-Hill Edition, Singapore.

Lam S., Kraus F., Ahearne M., (2010), “The Diffusion of Market Orientation throughout the Organization: A Social Learning Theory Perspective”, *Journal of Marketing*, 74, 61-79.

Lansberg I., (1999), “Succeeding generations: Realizing the dream of families in business”, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lawrie A., Mellor J., (2013), “Collaborative Working”, London, Directory of Social Change.

Lee J. N., (2001), “The impact of knowledge sharing. Organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success”, *Information and Management* 38(5): 323–335.

Lee C., Lee K., Pennings J. M., (2001), “Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures”, *Strategic Management Journal*, 22(6–7): 615–640.

Lepak D. P., Snell S.A. (1999), “The Human Resource Architecture: Towards Theory of Human Capital Allocation and Development”, *Academy of Management Review*, 24,31-48.

Levitt T., (1969), “The Marketing Mode”, New York:McGraw-Hill.

- Lynch D. F., Keller S. B., Ozment J., (2000), "The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance", *Journal of Business Logistics*, Vol. 21(2), 47-67.
- Li Y., Zhao Y., Tan J., Liu Y., (2008), "Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation- Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms", *Journal of Small Business Management*, 46(1): 113-133.
- Lumpkin G.T., Steier L., Wright M. (2011), "Strategic entrepreneurship in family business", *Strateg Entrep*, J5(4):285–306.
- Lusch Robert F., Jon G. Udell, Gene R. Laczniak., (1976), "The Practice of Business", *Business Horizons*, 19 (December), 65-74.
- MacCallum R. C., Browne M. W., Sugawara H. M., (1996), "Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling", *Psychological Methods*, 1, 130-149.
- Matsuno K., Mentzer J. T., Özsomer A., (2002), "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance", *Journal of Marketing*, 66 (3), 18–32.
- March J., (1996), "Continuity and Change in Theories of Organizational Action", *Administrative Science Quarterly*, 278- 279.
- Martelo S., Barroso C., Cepeda G., (2013), "The use of organizational capabilities to increase customer value", *Journal of Business Research*, 66, 2042-2050.
- McKelvie A., Davidsson P., (2009), "From Resource Base to Dynamic Capabilities: An Investigation of New Firms", *British Journal of Management*, Vol. 20, 63-80.
- McKitterick J.B., (1957), "What Is the Marketing Management Concept?" in *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, Frank M. Bass, ed. Chicago: American Marketing Association, 71-92.
- McNamara C. P., (1972), "The Present Status of the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, 36 (January), 50-7.
- Meyer J., Rowan B., (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Merlo O., Auh S., (2009), "The effects of entrepreneurial orientation, market orientation and marketing subunit influence on firm performance", *Springer Sci.*,20, 295-311.
- Miles M.P., Arnold D.R., (1991), "The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation.", *Entrep. Theory Pract*, 15(4):49–65.
- Miller D., (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management science*, 29, 770-791.



- Miller D.L.S., (2003), "Lost in time intergenerational succession, change, and failure in family business", *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 513–531.
- Montes J. L., Moreno A. R., Morales V. G., (2005), "Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination", *Technovation*, 25:10, 1159-1172.
- Morris M. H., Paul G. W., (1987), "The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms.", *Journal of Business Venturing*, 2(3), 247-259.
- Nakata C., (2002), "Activating the marketing concept in a global context", *International Marketing Review*, 19, 39–64.
- Narver J., Slater S., (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, 54(4), 20-36.
- Narver J. C., Slater S. F., (1999), "Market-oriented is more than being customer-led", *Strategic Management Journal*, 20, 1165-1168.
- Narver J. C., Slater S. F., Tietje B., (1998), "Creating a market orientation", *Journal of Market Focused Management*, 2, 241-255.
- Narver J. C., Slater S. F., Maclachlan D. L., (2004), "Responsive and proactive market orientation and new- product success", *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.
- Noble C. H., Sinha R. K., Kumar A., (2002), "Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications", *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
- Nunnally J. C., (1978), "Psychometric theory (2nd ed.)", New York, NY: McGraw-Hill.
- Ouakouak M., Ouedraogo N., Mbengue A., (2014), "The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers involvement and firm performance: A European study", *European Management Journal*, 32, 305-318.
- Özdevecioğlu M., (2004), "Aile İşletmelerinde kurumsallaşmanın önündeki bazı engeller", *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 107–131.
- Pelham A.M., (1997), "Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 5, 55-76.
- Peteraf M. A., (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14, 179-192.
- Peppard J., Lambert R., Edwards C., (2000), "Whose job is it Anyway?: Organizational Information Competencies for Value Creation", *Information Systems Journal*, 10, 291-322.

Pfeffer J., Salancik G. R., (1978), "The external control of organizations: A resource dependence perspective", Harper & Row, Pub., New York.

Pfeffer J., (2001), "Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health", *Organizational Dynamics*, 29, 248-259.

Porter M. E., (1980), *Competitive Strategy*, Free Press: New York.

Potobsky G. V., (1992), "Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law", *International Labour Review*, 131 (6), 601-628.

Quinn J. B., (1992), "Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry", New York: The Free Press.

Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S., (1997), "Leveraging intellect", *Academy of Management Executive*, 10 (3), 7-27.

Reid R., Dunn B., Cromie S., Adams J., (1999), "Family orientation in family firms: a model and some empirical evidence", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6 (1), 55-67.

Reisinger S., Lehner J. M., (2015), "Navigating a family business through a changing environment: findings from a longitudinal study", *Rev. Manag. Sci.*, 9, 411-429.

Rosenblatt P.C., Mik L., Anderson R.M., Johnson P.A., (1985), "The Family in Business", San Francisco: Jossey-Bass.

Rosenblatt P. C., (1990), "The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm", 4-5. Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Rosenzweig E. D., Roth A. V., Dean J. W., (2003), "The influence of an integration strategy on competitive capabilities of business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers", *Journal of Operations Management* 21(4), 437-456.

Ruekert R. W., Orville C. W., Kenneth J. R. (1985), "The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance", *Journal of Marketing*, 49 (1), 13-25.

Ruekert R. W., Orville C. W. Jr., (1987), "Marketing's Interaction with other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, 51 (January), 1-19.

Scarborough Norman M., (2014), "Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management", Pearson Education Limited.

Schafer D. S., (1990), "Level of entrepreneurship and scanning source usage in very small business", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15(2), 19-31.

Schumpeter J. A., (1934), "The theory of economic development", Harvard University Press., Cambridge, MA.

- Schumpeter J. A. (1947). "The creative response in economic history", *Journal of Economic History*, 7, 149-159.
- Semerciöz F., Ayrancı E., (2008), "Aile İşletmelerinde, Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini ile ilişkisi", III. Aile İşletmeleri Kongresi-AIK'08, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üni Yayını, 18-19 Nisan, İstanbul.
- Selznick P., (1996), "Institutionalism 'Old' and 'New'", *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Shapiro B. (1988), "What The Hell is 'Market-Oriented'?", *Harvard Business Review*, November-December, 119- 125.
- Sharma P., Chrisman J. J., Chua J. H., (1997), "Strategic management of the family business: Past research and future challenges", *Family Business Review*, 10, 1-35.
- Sirmon D. G., Hitt M. A., Ireland R. D., (2007), "Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box", *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Slater S. F., Mohr J. J., (2006), "Successful development and commercialization of technological innovation: Insights based on strategy type", *Journal of Product Innovation Management*, 23, 26-33.
- 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., (1998), "Customer-led and market- oriented: Let's not confuse the two", *Strategic Management Journal*, 19, 1001-1006.
- Sonfield M. C., Lussier R. N., (2004), "First-, second-, and third-generation family firms: A comparison", *Family Business Review*, 17, 189-202.
- Song M.C., Benedetto A.D., Nason R.N., (2007), "Capabilities and financial performance: the moderating effect of strategic type", *Journal of the Academic Marketing Science*, 35, 18-34.
- Srinivasan M., Mukherjee D., Gaur A.S., (2011), "Buyer-supplier partnership quality and supply chain performance: Moderating role of risks, and environmental uncertainty", *European Management Journal*, 29: 260-271.
- Stlak G., Evans P., Shulman L., (1992), "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, 70 (2), 57-69.
- Su Yu-Shan, Tsang E. W.K., Peng M.W., (2009), "How do internal capabilities and external partnerships affect innovativeness?", *Springer Science*, 26, 309-331.

Subramanian R., Gopalakrishna P., (2009), "Relationship between market orientation and performance in family- owned firms: A context-specific investigation", *International Journal of Business Innovation and Research*, 3, 500-514.

Teece D., (2007), "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Teece D., (2009), "Dynamic capabilities and strategic management", Oxford: Oxford University Press.

Teece D., Pisano G., (1994), "Dynamic capabilities of a firm: An introduction. *Industrial and Corporate Change*", 3(3), 537–556.

Teece D., Pisano G., Shuen A., (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Thompson M., Heron P., (2005), "Management Capability and High Performance Work Organization", *Int. J. of Human Resource Management*, 16 (6): 1029-1048.

Tokarczyk J., Hansen E., Green M., Down J., (2007), "A resource-based view and market orientation theory examination of the role of "familiness" in family business success", *Family Business Review*, 20, 17-31.

Ulrich D., (1987), "Organizational capability as a competitive advantage: human resource professionals as strategic partners", *Human Resource Planning*, Vol.10 (4), 169-184.

Ulrich D., (1989), "Gaining strategic and organizational capability in a turbulent business environment", *The Academy of Management Executive*, Vol.3 (2), 115-122

Ulrich D., (1993), "Profiling organizational competitiveness: cultivating capabilities", *Human Resource Planning*, Vol.16 (3), 1-17.

Ulrich D., Lake D., (1991), "Organizational capability: creating competitive advantage", *The Academy of Management Executive*, Vol.5 (1), 77-92.

Ulrich D., Smallwood N., (2004), "Capitalizing on capabilities", *Harvard Business Review*, Vol. 82 (6): 119-127.

Uzzi B., (1996), "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect", *American Sociological Review*, 61, 674-698.

Verhees F. J. H. M., Meulenbergh M. T. G., (2004), "Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms", *Journal of Small Business Management*, 42, 134-154.

Vinton K., (2003), "Keeping the family business healthily four keys to success", <http://www.fambiz.com>.

- Vogel R., Güttel W.H., (2013), "The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review", *Int J. Manag Rev*, 15(4):426–446.
- Vorhies D.W., Harker M., (2000), "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation", *Australian Journal of Management*, September, Vol.25 (2):146-171.
- Wang C., (2010), "Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature", *Journal of Family and Economic Issues*, September, 475-84.
- Walker Orville C. Jr., (1997), "The adaptability of network organizations: some unexplored questions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1), 75– 82.
- Wallace Jean E., (1995), "Organizational and professional commitment in professional and non-professional organizations", *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 228–255.
- Webster F. E., Jr. (1988), "Rediscovering the Marketing Concept", *Business Horizons*, 31 (May-June), 29-39.
- Welch C., Piekkari R., Plakoyiannaki E., Paavilainen M. E., (2011), "Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research", *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740–762.
- Westphal J. D., Ranjay G., Stephen M. S., (1997), "Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption", *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366–394.
- Wilden R., Gudergan S. P., Nielsen B.B., Lings I., (2013), "Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment", *Long Range Planning*, 46,72-96.
- Williams J.R., (1992), "How sustainable is your competitive advantage", *California Management Review*, Vol.34, 29-51.
- Yaprak A., Tasoluk B., Kocas C., (2014), "Market orientation, managerial perceptions, and corporate culture in an emerging market: Evidence from Turkey", *International Business Review*, 1-14.
- Zahra S. A., (1993), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Summer, 5-21.
- Zahra S. A., Nielsen A. P., Bogner W. C., (1999), "Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development", *Entrepreneurship Theory Practice*, 23(3), 169 – 89.
- Zahra S.A., George G., (2002), "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, 27(2): 185-203.
- Zahra S.A., Hayton J.C., Salvato C., (2004), "Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.

Zahra S., Sapienza H., Davidsson P., (2006), "Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda", *Journal of Management Studies*, 43, 917-955.

Zahra, S.A. (2011). *Entrepreneurial Capability: Opportunity Pursuit and Game Changing*, 3rd Annual Conference of the Academy of Entrepreneurship and Innovation, June 15-17, 1-39.

Zachary M. A., McKenny A., Short J. C., Payne G. T., (2011), "Family business and market orientation: Construct validation and comparative analysis", *Family Business Review*, 24.

Zehir C., Acar Z.A., (2005), "Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,7(3), 15-34.

Zehir C., Acar Z.A., Tanriverdi H., (2006), "Identifying Organizational Capabilities As Predictors of Growth and Business Performance", *The Business Review*, Cambridge, 5,2, 109-16.

Zhou K.Z., Li J.J., Zhou N., Su C., (2008), "Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: Evidence from China", *Strategic Management Journal*, 29 (5), 985–1000.

## ÖZGEÇMİŞ

Ebru Erdoğan 25 Nisan 1986 yılında İstanbul’da doğmuştur. İlkokulu Zübeyde Hanım İlköğretim Okulu’nda, orta eğitimi Hasan Tan İlköğretim Okulu’nda ve lise eğitimini Habire Yahşi Lisesi’nde tamamlamıştır. 2004 yılında Uludağ Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Tekstil Mühendisliği bölümünü kazanıp, 2008 yılında mezun olmuştur. 1 sene boyunca İngiltere’de dil eğitimi almıştır. 2009-2010 yılları arasında Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesinde İşletme Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 2011 yılında ise Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi’nde doktora eğitimine başlamıştır.



## EKLER

### Ek A: Anket Soruları



#### *Sayın İlgili,*

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi bünyesinde yürütülmekte olan “**Aile işletmelerinde Pazar odaklılık ve Bazı Örgütsel Yetenekler ile Firma performansları İlişkisi**” adlı araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının mevcut küresel ticaret ortamı içindeki rekabetçi yönünün gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Ayrıca 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.

Bu araştırma çalışması bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Araştırma Danışmanı :Prof.Dr. Cemal ZEHİR [zehir@gyte.edu.tr](mailto:zehir@gyte.edu.tr)  
Araştırmacı: Ebru ERDOĞAN [ebru\\_erd@hotmail.com](mailto:ebru_erd@hotmail.com)  
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi  
P.K. 141 Çayırova-Gebze/KOCAELİ  
GSM: (535) 734 90 44



<b>İşletme Hakkında Genel Bilgiler</b>	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
Faaliyet Alanının Sınırları / Global	: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: <input type="checkbox"/> Gıda/İçecek/Tütün <input type="checkbox"/>
Ağaç/Kağıt/Basım	<input type="checkbox"/> İlaç/Tıbbi Chz. <input type="checkbox"/>
Mak-Teçh/Metal Eşya	<input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Kimya/Petrol/Lastik
	<input type="checkbox"/> Ana Metal <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Büro/Elekt.Mak.Chz. <input type="checkbox"/>
Taşa Toprağa Dayalı	<input type="checkbox"/> Diğer İmalat <input type="checkbox"/>
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
<b>Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler</b>	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil):	
Çalıştığı Departman	: <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> Diğer
Unvanı / Statüsü	: <input type="checkbox"/> İşl. Sahibi/ <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici <input type="checkbox"/> Alt düzey yönetici <input type="checkbox"/> Beyaz yakalı çalışan
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Toplam Çalışma Süresi	: Bu İş Yerinde Çalışma Süresi :

Aşağıdaki sorular işletmenizin sahip olduğu <b>kaynaklara dayalı yetenekleri</b> ile alakalıdır. İşletmenizin aşağıdaki hususlardaki yeteneklerini faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rakiplerinize kıyasla mevcut durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Bu ölçekte; <b>(1) Çok Kötü, (4) Ortalama ve (5) Çok İyi</b> seçeneğini temsil etmektedir..	Çok kötü	Kötü	Ortalama	İyi	Çok iyi
<b>İşletmemiz; Pazar Odaklılık (Market orientation)</b> (Narver, J:C. And S.F. Slater, 1990 October, The Effect of Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, 54: 20-35.)					
<b>Rakip Odaklılık</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.İşletmemizde rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşırız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.İşletme olarak rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete gireriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Müşteri odaklılık</b>					
5.İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Stratejilerimizi oluştururken “müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz”i sürekli göz önünde bulundururuz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde sık sık ölçülür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fonksiyonlar arası koordinasyon</b>					
11.Her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli şekilde çalışır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Küresel Yetenekler (Global capabilities)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. İşletmemizin küresel pazarlama stratejilerinin başarısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.İşletmemizin farklı ülkelerde üretim yapabilme yeteneği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. İşletmemizin küresel düzeyde servis hizmetlerinin seviyesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.Uluslararası alanda strateji geliştirme kabiliyetimiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Yönetim Yetenekleri (Managerial capabilities)</b>					
20. İşletmemizdeki yöneticilerin liderlik kabiliyetleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.Yöneticilerimizin vizyon yaratarak çalışanları bu vizyon doğrultusunda yönlendirme yeteneği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.Tepe yönetimimizin stratejik planlama yapma kabiliyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.Yöneticilerimizin faaliyet çevremizdeki değişimi algılayabilme yeteneği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.Yöneticilerimizin eğitimlerinin işletmemizin başarısına katkı seviyesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Yöneticilerimizin iç ve dış iletişim becerileri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ortaklık Kurma Yeteneği (Partnership capabilities)</b>					

26. Müşteri ve tedarikçilerimizle uzun süreli ilişkiler kurabilme yeteneğimiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Ortağımızla karşılıklı olarak birbirimizin hedeflerini ve işletme süreçlerini anlama yeteneğimiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Faaliyet esnasında ortaya çıkan fayda ve riskleri ortağımızla karşılıklı paylaşabilme yeteneğimiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Ortağımızla kültür ve politikalarımızın birbiriyle bağdaşma seviyesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Girişimcilik Yeteneği (Entrepreneurial capabilities)</b>					
30.Şirketimizde Ar-Ge, teknolojik liderlik ve yenilikçilik üzerine güçlü bir vurgusu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.Şirketimizde geri dönüş değeri olan ama yüksek risk içeren projeler için uygulama eğilimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.Rakiplerimizin hamlelerine cevap verme eğilimimiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.Şirketimizin lider olmaya, her zaman yeni ürün, hizmet ve teknolojileri müşteri sunmaya eğilimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.“Rakipleri piyasadan sil” rekabet modeline eğilimimiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı (Financial Performance)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Çalışan sayınızdaki artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yeni müşteri sayınızdaki artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Genel olarak karlılık düzeyiniz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

