

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME VE
ULUSLARARASILAŞMA ÜZERİNE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğba ONUR

**Enstitü Anabilim Dalı : Uluslararası Ticaret
Enstitü Bilim Dalı : Uluslararası Ticaret**

Tez Danışman: Doç. Dr. Umut Sanem ÇİTÇİ

NİSAN-2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ


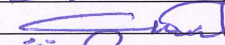
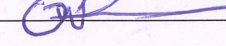
AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME VE
ULUSLARARASI İLAŞMA ÜZERİNE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğba ONUR

Enstitü Anabilim Dalı : Uluslararası Ticaret
Enstitü Bilim Dalı : Uluslararası Ticaret

“Bu tez 05/04/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doc. Dr. Hakan TUNAHAN	BASARILU	
Doc. Dr. Umut Sanem ÇİTÇİ	BASARILU	
Doc. Dr. Öznur BOZKURT	BASARILU	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN
FORMU

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Tuğba ONUR
Öğrenci Numarası	:	1560Y56012
Enstitü Anabilim Dalı	:	ULUSLARARASI TİCARET
Enstitü Bilim Dalı	:	ULUSLARARASI TİCARET
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME VE ULUSLARARASILAŞMA ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA
Benzerlik Oranı	:	%7

ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

15.10.2019

İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsb@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../2019

İmza

Uygun dur

Danışman

Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Umut Sanem ÇİTÇİ

Tarih: 15.10.2019

İmza:

İmza

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu
Onayı

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Doç. Dr. Umut Sanem Çitçi'ye değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ardından değerli Bölüm Başkanım Doç. Dr. Hakan Tunahan'a ve değerli hocam Dr. Öğretim Üyesi Esra Dil'e bu süreçteki destek ve katkıları için teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ve bu süreçte desteğini esirgemeyen dostum Büşra Gezikol'a teşekkür ederim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme ve babama şükranlarımı sunarım.

Tuğba ONUR

29.04.2019

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: AİLE İŞLETMELERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	3
1.1 Aile işletmelerinin Tanımı ve Kapsamı	3
1.2 Aile İşletmelerinin Dünya ve Türkiye Ekonomisindeki Önemi ve Gelişimi	9
1.3 Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	10
1.3.1 Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri	11
1.3.1.1 Aile İşletmelerinin Finansal Açıdan Güçlü Yönleri	11
1.3.1.2 Aile İşletmelerinin Yönetim Açısından Güçlü Yönleri	11
1.3.1.3 Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Güçlü Yönleri	12
1.3.2 Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri	12
1.3.2.1 Aile İşletmelerinin Finansal Açısından Zayıf Yönleri	12
1.3.2.2 Aile İşletmelerinin Yönetim Açısından Zayıf Yönleri	12
1.3.2.3 Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Zayıf Yönleri	13
1.4 Aile İşletmelerinin Gelişim Süreci	13
1.4.1 Birinci Nesil Aile İşletmeleri	14
1.4.2 Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	15
1.4.3 Kompleks Aile İşletmeleri	15
1.4.4 Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri	17
1.5 Aile İşletmelerinin Yönetim Tarzları	18
1.5.1 Merkeziyetçi Yönetim	19
1.5.2 Katılımcı Yönetim	19
1.5.3 Profesyonel Yönetim	20
1.6 Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Sorunlar	20
1.6.1 Nepotizm	21
1.6.2 Kurumsallaşamama	22

1.6.3	Aile Anayasası.....	24
1.6.4	Sürdürülebilirlik	24
1.6.5	Yönetim Devri Sorunu	25
1.7	Aile İşletmelerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Sorunsalı	25

BÖLÜM 2: AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME VE ULUSLARARASILAŞMA

.....		27
2.1	İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Nedenler	27
2.2	Büyüme ve Uluslararasılaşma Kavramları	28
2.3	Büyüme Nedenleri	31
2.4	Büyüme Stratejileri	31
2.5	İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecini Engelleyen Faktörler	32
2.6	Uluslararasılaşma Süreci Teorileri	33
2.6.1	Doğrudan Yabancı Yatırım Teorisi	34
2.6.2	Aşamalı (Stage) Modeller	34
2.6.3	Ağ Modeli (The Network Model)	37
2.7	Uluslararasılaşma Sürecinin Planlanması	38
2.8	Uluslararasılaşma Sürecinde Örgüt Yapısında Yenilenme	40
2.9	İşletmenin Çevresi	41
2.9.1	Yerel Çevre	42
2.9.2	Yabancı Çevre	42
2.9.3	Uluslararası Çevre	42
2.10	İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri	42
2.10.1	İhracat	43
2.10.2	Ortaklıklar	44
2.10.2.1	Lisans Anlaşmaları (Licensing)	44
2.10.2.2	Franchising	45
2.10.2.3	Yönetim Sözleşmesi	45
2.10.2.4	Anahtar Teslim Proje	46
2.10.2.5	Joint Venture (Ortak Girişimler)	46
2.10.3	Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY)	46
2.11	Aile İşletmeleri ve Uluslararasılaşma	47

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA SÜRECİ VE BULGULAR	49
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	49
3.2 Araştırma Süreci	49
3.2.1 Araştırmanın Yöntemi	49
3.2.2 Mülakat Sorularının Hazırlanması	51
3.2.3 Örneklem Seçimi	52
3.2.4 Veri Toplanması	54
3.3 Araştırmanın Analizi Süreci	54
3.3.1 Verilerin Deşifre Edilmesi ve Kodlanması	54
3.3.2 Temaların Belirlenmesi	55
3.3.3 Verilerin Analizi	57
3.3.3.1 Aile İşletmesi Kimliği	57
3.3.3.2 Büyüme ve Fırsatlar	64
3.3.3.3 Uluslararasılaşma Süreci	67
3.3.4 Analizde Öne Çıkan Kodlar	70
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	77
KAYNAKÇA	84
EKLER.....	102
ÖZGEÇMİŞ.....	106

KISALTMALAR

- AB** : Avrupa Birliği
- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- ASO** : Ankara Sanayi Odası
- ÇUŞ** : Çok Uluslu Şirketler
- DYY** : Doğrudan Yabancı Yatırım
- KOBİ** : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
- OSB** : Organize Sanayi Bölgesi
- TTK** :Türk Ticaret Kanunu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: 1995- 2018 Yılları Arasındaki Aile İşletmesi Tanımları.....	4
Tablo 1.2: Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri.....	18
Tablo 2.1: Ansoff'un Büyüme Matrisi.....	32
Tablo 2.2: Yenilik Yaklaşımli Uluslararasılaşma Modeli.....	36
Tablo 3.1: Örneklemede Yer Alan Katılımcı Yerel Aile İşletmelerinin Listesi.....	53
Tablo 3.2: Örneklemede Yer Alan Katılımcı Uluslararası Aile İşletmelerinin Listesi.....	53
Tablo 4.1: Aile İşletmeleri Gelişim Evreleri.....	79

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Yolları.....	43
Şekil 2 : Örneklemedeki Aile İşletmelerinin Çalışan Sayıları.....	54
Şekil 3 : Araştırmanın Ana Tema ve Kodları.....	56
Şekil 4 : Kuşak Teması ve Kodları.....	57
Şekil 5 : Ortaklık Yapısı Teması ve Kodları.....	57
Şekil 6 : Kuruluş Amacı Teması ve Kodları.....	58
Şekil 7 : Kurumsallaşma Teması ve Kodları.....	58
Şekil 8 : Karar Alma Teması ve Kodları.....	60
Şekil 9 : Nepotizm Teması ve Kodları.....	61
Şekil 10 : Profesyonel Yöneticiye Bakış Teması ve Kodları.....	62
Şekil 11 : Yönetimsel Süreç Teması ve Kodları.....	63
Şekil 12 : Büyüme Teması ve Kodları.....	64
Şekil 13 : Uluslararasılaşma Algısı Teması ve Kodları.....	65
Şekil 14 : Büyüme Algısı Teması ve Kodları.....	66
Şekil 15 : Uluslararasılaşma Kararı Teması ve Kodları.....	67
Şekil 16 : Uluslararasılaşma Yolu Teması ve Kodları.....	69
Şekil 17 : Uluslararasılaşmada Engeller Teması ve Kodları.....	69
Şekil 18 : Yerel Aile İşletmelerinin Görsel Haritası.....	71
Şekil 19 : Uluslararası Aile İşletmelerinin Görsel Haritası.....	73
Şekil 20 : Uluslararasılaşma Sürecinin Görsel Haritası.....	75

Tezin Başlığı: Aile İşletmelerinde Büyüme ve Uluslararasılaşma Üzerine Nitel Bir Araştırma

Tezin Yazarı: Tuğba ONUR

Danışman: Doç. Dr. Umut Sanem ÇİTÇİ

Kabul Tarihi: 05/04/2019

Sayfa Sayısı: viii (ön kısım)+101 (tez)+4(ek)

Anabilimdalı: Uluslararası Ticaret

Bilimdalı: Uluslararası Ticaret

Aile işletmeleri geçmişten beri ekonominin yanı sıra uygarlığın gelişmesinde de önemli rol üstlenmiştir. Aile kontrolündeki işletmeler sanayileşme döneminin ilk aşamalarından beri ekonomik gelişme sürecinin itici güçleri arasında yer almışlardır.

Türkiye’de bulunan işletmelerin %95’i aile işletmesinden oluşmaktadır ve bunların çoğunluğu da KOBİ’dir. KOBİ’ler için büyüme ve uluslararasılaşma önemli bir adımdır. Türkiye ekonomisi üzerinde aile işletmelerinin sahip oldukları pay dolayısıyla sadece aile için değil toplum için de önemli olduğu görülmektedir. Türkiye ekonomisinin çoğunluğunu oluşturan aile işletmelerinden üçüncü kuşağa ulaşabilenlerin sayısı oldukça düşüktür. Ömürlerinin kısa olması aslında doğru büyüme stratejileri izleyemiyor olmalarından kaynaklanabilir ve bu tezde özellikle uluslararasılaşma yoluyla büyümeye gidilmemesi uzun ömürlü olamamanın bir nedeni olarak öngörülmüştür.

Literatür incelemesinin sonucunda; son yıllarda aile işletmelerinin de dikkat çekici oranda uluslararası arenada yer alma isteğinin arttığı gözlemlenmektedir. Ancak literatürde araştırmacının kaynak ve kabiliyetleri kapsamında erişebildiği kaynaklar üzerinden bakıldığında; aile işletmelerinin büyüme ve uluslararasılaşmalarının kavramlarının arasındaki ilişkiye dair kaynak bulunamadığı ve yöntem açısından da Türkiye bağlamını ortaya çıkarması ve karşılaştırmalı bir analiz sunmasından dolayı literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada yerel ve uluslararası olmak üzere toplam 14 aile işletmesi kasti örnekleme uygun olarak seçilmiştir. İşletmelerin yerel ve uluslararası olarak seçilmesindeki amaç ikisi arasında aralarında büyüme ve uluslararasılaşma konularına bakıştaki farklılıkları varsa ortaya koyabilmektir. İşletmeler ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Ardından tema ve kodlar oluşturulmuştur. Mülakatlar MAXQDA 2018 nitel araştırma programı ile analiz edilmiştir. Analiz üç boyuttan oluşmaktadır. İlk boyutta yerel ve uluslararası aile işletmelerinin aile işletmesi kimliğine bakış açılarını öğrenmek amaçlanmış, ikinci boyutta yine yerel ve uluslararası işletmelerin büyüme stratejilerinin ne olduğu, büyümeye karşı tutumlarının nasıl olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır. Üçüncü boyut da ise sadece uluslararası aile işletmelerinin uluslararasılaşma kararını nasıl aldıkları, hangi yollar ile uluslararasılaştıkları ve karşılaştıkları engelleri öğrenmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın en temel ve çarpıcı bulguları:

- Aile işletmeleri kendilerini “aile işletmesi” olarak tanımlarken dahi bu kavrama farklı anlam yüklemekte bu da farklı aile işletmesi kimliklerinin varlığına neden olmaktadır.
- İlk bulgudaki farklılıklara rağmen büyüme ve uluslararasılaşma konularına ilişkin algılarının ise benzer olduğu görülmüştür.
- Ayrıca uluslararasılaşma teorilerinden en çok ağ yaklaşımı modeli aile işletmelerinin uluslararası pazarlara girmeyi tercih ettikleri ve bunun en temel gerekçesinin de ne olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Büyüme, Uluslararasılaşma

Title of the Thesis: A Qualitative Research on Growth and Internationalization in Family Businesses	
Author: Tuğba ONUR	Supervisor: Assoc. Prof. Umut Sanem ÇİTÇİ
Date: 05/04/2019	Nu. of pages: viii (pre text)+101(main body)+4(App.)
Department: International Trade	Subfield: International Trade
<p>Family businesses have played an important role in the development of civilization as well as the economy. Family-controlled enterprises have been among the driving forces of the economic development process since the early stages of industrialization.</p> <p>95% of enterprises in Turkey consists of a family business and the majority of them are SMEs. Growth and internationalization are an important step for SMEs. the family business which has a large share of over Turkey's economy seems to be important for the family as well as for society. The number of companies that see the third generation of the family businesses that make up the majority of the Turkish economy is very low. Short life span may be due to the fact that they cannot follow correct growth strategies. in this thesis, it is envisaged that the lack of international expansion is a reason not to live longevity.</p> <p>As a result of the literature review, it has been observed that in recent years the desire of family enterprises to take part in the international arena has increased. However, in the literature, the researcher's resources and abilities are viewed through the sources that are accessible; it is thought that the relationship between the concepts of growth and internationalization of family enterprises cannot be found and it will contribute to the literature as it reveals the context of Turkey in terms of method and provides a comparative analysis.</p> <p>In this study, 14 family enterprises, including local and International, were selected as judgemental. The aim of the local and international selection of enterprises is to reveal the differences between the two if there are differences in the view of growth and internationalization issues. Semi-structured interviews were conducted with businesses. Then the themes and codes were created. The interviews were analysed with the qualitative research program of MAXQDA 2018. The analysis consists of three main themes. The first dimension is to learn the perspectives of local and international family businesses on the family business identity. in the second dimension, it is aimed to learn how local and international businesses are strategies for growth and their attitudes towards growth. In the third dimension, it is aimed to learn how the international family businesses only take the decision of internationalization, the ways in which they are internationalized and the obstacles they face.</p> <p>The most basic and striking findings of the research;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Even if family companies define themselves as “family business”, they have different meanings and this leads to the existence of different identities. - Despite the differences in the initial findings, the perceptions of growth and internationalization were similar. - In addition, it is seen that family businesses prefer the most network approach model from internationalization theories by entering international markets. 	
Keywords: Family Businesses, Growth, Internationalization	

GİRİŞ

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmesi olarak kurulmaktadır. Girişimsel yönleri ve yoğun çabalarıyla aile işletmelerinin bazıları ülkelerin ekonomileri üzerinde önemli rol oynamaktadır. Büyük aile işletmeleri Güney Kore, Doğu Avrupa, Latin Amerika gibi ülkelerin yanı sıra Kuzey Amerika ve Kıta Avrupası'nın ekonomilerinde önemli bir yere sahiptirler. Bu ülkelerde bulunan aile işletmelerinden bazıları 100 ya da 200 yıl önce kurulmuş olmalarına rağmen hala günümüzde varlıklarını devam ettirmektedir.

Türkiye'de yer alan işletmelerin %95'i aile işletmesidir. Aile işletmeleri ekonominin çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Türkiye'de yeni kurulan işletmelerin ise %80'i aile işletmesidir. Ekonominin çoğunluğunu oluşturan aile işletmelerinden Türkiye'de üçüncü kuşağa ulaşabilenlerin sayısı oldukça düşüktür. Ömürlerinin kısa olmasının nedeni aslında doğru büyüme stratejileri izleyemiyor olmalarından kaynaklanabilir. Bu tez de aile işletmelerinin büyüme stratejisi olarak uluslararasılaşmayı tercih etmemeleri uzun ömürlü olamamalarının bir nedeni olarak öngörülmektedir. Bu da tezin, tezini oluşturmaktadır.

Bu çalışma ülke ekonomileri için bu denli önemli olan aile işletmelerinin büyüme ve uluslararasılaşma kavramları arasında nasıl bir ilişki kurduklarını kendisine konu edinmiştir. Meraka konu olan bu sorunsal aile işletmelerinin kurulma ve hayatlarını devam ettirme süreçlerini ele alarak özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomik lokomotifleri olan aile işletmelerinin söz konusu kavramlara ilişkin davranışlarının daha iyi anlaşılmasına hizmet etmesi bakımından önemlidir. Bu amaçla aile işletmelerinde büyüme ve uluslararasılaşmayı inceleyen bu tez çalışması üç bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Çalışmanın ilk iki bölümü literatür taraması şeklinde tasarlanmış; söz konusu bölümlerde aile işletmesi, işletmelerin büyüme ve uluslararasılaşma süreçleri ele alınmıştır. Tezin son bölümünde de aile işletmelerinin büyüme ve uluslararasılaşmasının pratikte nasıl gerçekleştiğini anlamayı mümkün kılan nitel bir araştırma yürütülmüştür.

Çalışmanın Amacı

Büyüme ve uluslararasılaşma konularının birlikte ele alındığı bu çalışmada yerel ve uluslararası düzeydeki aile işletmelerinde bu iki kavramın nasıl algılandığını anlamak

amacıyla ilk olarak; yerel ve uluslararası düzeydeki aile işletmelerinin, aile işletmesi kavramına bakış açıları, ardından yine yerel ve uluslararası düzeydeki aile işletmelerinin büyüme algıları araştırılmıştır. Son olarak da uluslararası düzeydeki aile işletmelerinin uluslararasılaşma süreçleri incelenmiştir.

Çalışmanın Önemi

Literatür incelemesinin sonucunda da görüldüğü üzere; son yıllarda çok uluslu işletmelerin yanında küçük işletmelerin, özellikle aile işletmelerinin de dikkat çekici bir oranda uluslararası arenada yer alma isteğinin arttığı gözlemlenmektedir. Uluslararasılaşma isteklerinin artmasıyla beraber doğru büyüme stratejileri izleyemiyor olmaları aile işletmelerinin ömürlerinin kısa olmasına sebep olabilir. Literatürde de aile işletmelerinin büyüme ve uluslararasılaşmalarının bir bütün olarak ele alındığı çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışma literatürdeki bu açığı gidermek adına önem taşımaktadır. Ayrıca literatürdeki bu açığın ele alınması da çalışmanın özgün değerini oluşturmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Aile işletmelerinin büyüme ve uluslararasılaşma algılarını ortaya çıkarmak amacıyla yürütülen bu çalışmada nitel bir araştırma yürütülmüş ve veri toplamak için mülakat tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış bir mülakat süreci izlenmiştir. Görüşmenin akışına göre sondaj soruları sorulmuştur. Örnekleme dâhil edilen işletmeler kasti örnekleme uygun olarak seçilmiştir. Görüşmeler tamamlandıktan sonra literatür ve görüşmecilerin vermiş oldukları yanıtlar aracılığıyla tema ve kod listesi oluşturulmuştur. MAXQDA 2018 nitel analiz programı ile analizi gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM 1: AİLE İŞLETMELERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Aile işletmeleri, eski zamanlardan beri ekonomi ve toplumun omurgasını oluşturmaktadır (Atilla, 2016: 31). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmesi olarak kurulmaktadır. Büyük aile işletmeleri Güney Kore, Doğu Avrupa, Latin Amerika gibi ülkelerin yanı sıra Kuzey Amerika ve Kıta Avrupası'nın ekonomilerinde önemli bir yere sahiptirler. Türkiye'de yer alan aile işletmeleri, %95 gibi bir oran ile ekonominin önemli bir parçasını oluşturmaktadır ve Türkiye'de yer alan aile işletmelerinin çoğunluğu KOBİ'dir (<http://kobi.org.tr/>). Aile işletmelerinin ekonomide sahip oldukları paya bakıldığında sadece aile için değil toplum için de önemli oldukları görülmektedir.

Aile işletmeleri konusu uzun yıllardan beri çalışılmasına rağmen ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak literatürde yer alan aile işletmeleri tanımları incelenmektedir. Ardından aile işletmelerinin özellikleri, ekonomideki yerleri, güçlü ve zayıf yönleri, gelişim süreçleri, yönetim tarzları ve karşılaştıkları sorunlar anlatılmaktadır.

1.1 Aile işletmelerinin Tanımı ve Kapsamı

Aile işletmeleri kavramı 1990'lı yıllardan beri ayrı bir akademik disiplin olarak ele alınmaktadır (Astrachan vd., 2002). Genel olarak literatür incelendiğinde aile işletmeleri kavramının nasıl tanımlanması gerektiği konusunda bir dil birliği olmadığı görülmektedir. Yine aynı şekilde tanımların içerdiği boyutlar hususunda da bir birliktelik sağlanamamıştır (Handler, 1989).

Aile işletmesi; bir veya birden fazla aile üyesinin önemli derecede sahipliğinin bulunduğu ve aile üyesi ya da aile üyelerinin işletme bünyesinde gerçekleşen bütün faaliyetlerde büyük bir etki ve kontrol gücüne sahip olduğu işletmeler olarak kabul edilmektedir (Shanker ve Astrachan, 1996:107; Wortman, 1994:3).

Uluslararası literatürde Chua, Chrisman ve Sharma (1999) tarafından 1995 yılına kadar derlenmiş olan ve bu çalışmadan sonra ki yıllarda literatürde yer alan aile işletmesi tanımlarına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir:

Tablo 1.1
1995- 2018 Yılları Arasındaki Aile İşletmesi Tanımları

YIL	YAZAR	TANIM
1964	Donnelley	... bir ailenin en az iki neslinin açıkça belirlenebildiği ve bu bağlantının şirket politikası ile aile çıkar ve hedefleri üzerinde ortak bir etkiye sahip olduğu zaman... (s. 94)
1975	Bernard	...pratikte tek bir aile üyesi tarafından kontrol edilen bir girişim... (s. 42)
1976	Barnes ve Hershon	Sahipliliğin kontrolü, bir bireyin veya tek bir ailenin üyelerinin elinde olmasıdır. (s. 106)
1982	Alcorn	Tek başına mülkiyet sahipliği ya da ortaklığın söz konusu olduğu kâr amacıyla kurulmuş... tamamı ya da bir kısmının aile tarafından yönetildiği işletmelerdir.(s. 230).
1983	Davis	...politikaları ve yönelimleri, bir veya daha fazla aile birimi tarafından önemli derecede etkiye maruz kalır. Bu etki sahiplenme yoluyla ve bazen aile üyelerinin yönetime katılımıyla gerçekleşmektedir (s. 47).
1985	Davis ve Tagiuri	...iki veya daha fazla aile üyesinin işin akışını etkilediği bir işletme...
1985	Rosenblatt vd.	...çoğunluğun mülkiyetinde veya kontrolünün tek bir ailenin elinde olduğu ve iki veya daha fazla aile bireyinin işletmede doğrudan veya dolaylı olarak yer aldığı herhangi bir işletme... (s. 4-5)
1986	Pratt ve Davis	...iki veya daha fazla aile üyesinin akrabalık bağları, yönetim rollerini veya mülkiyet haklarını kullanarak işin akışını etkilemesi...(s. 2)
1986	Stern	...ailenin bir veya iki üyesi tarafından yönetilen ve işletilen... (s. 21)
1987	Babicky	...bir fikir sahibi, bir veya birkaç kişi tarafından başlatılan, girişimin çoğunluk mülkiyetini korurken onu geliştirmek

		ve başarılı yapmak için genellikle sınırlı sermayeyle büyümek için çok çalışan küçük işletme türüdür (s. 25).
1988	Lansberg ve Rogolsky	...bir ailenin üyelerinin mülkiyet üzerinde yasal kontrole sahip olduğu işletme... (s. 2)
1989	Handler	...lider vekâletinde başlıca işletme kararlarının ve planlarının aile üyeleri ya da yönetim kurulu üyeleri tarafından belirlendiği... (s. 262)
1990	Dreux	...eylemelerinde büyük oranda yönetsel hâkimiyetin aile üyelerinden bir ya da birkaçına ait olduğu girişimler... (s. 226)
1990	Leach vd.	...oy hakkının yüzde 50'den fazlasının bir aile tarafından kontrol edildiği ve / veya şirketin kontrolünün tek bir aile de olduğu ve / veya şirketin üst düzey yönetiminin önemli bir bölümünün aynı ailenin üyesi olduğu bir şirket...
1991	Donckels ve Frohlich	Eğer aile üyeleri sermayenin en az yüzde 60'ına sahipse... (s. 152)
1991	Gallo ve Sveen	...hisselerin çoğunluğuna tek bir ailenin sahip olduğu ve tüm kontrolün tek bir ailede toplandığı... (s. 181)
1991	Lyman	Mülkiyetin tamamen aile üyelerinin elinde olduğu, en az bir aile üyesinin ya işyerinde istihdam edildiği ya da resmi olarak aile üyeleri çalışmasa da dışarıdan işletmeye müdahalede bulunabildiği işletmelerdir. (s. 304)
1992	Holland ve Oliver	...mülkiyet veya yönetimle ilgili kararların bir aileden veya ailelerle olan ilişkilerden etkilendiği işletmeler...(s. 27)
1993	Churchill ve Hatten	...görece yaşlı aile üyesinden işin kontrolünü üstüne alacak ya da sahiplenecek görece daha genç bir aile üyesinin yetişmesini veya o işe katılmasını bekleyen işletmeler... (s. 52)

1993	Welsch	...sahiplerden birinin yönettiği ve sahiplerinin veya sahiplerinin akrabalarının yönetim sürecine dâhil olduğu...(s.40)
1994	Carsrud	...sıkı takip edilen firmanın sahipliği ve politikaların belirlenmesi "duygusal akrabalık" ilişkisinin olduğu üyeler tarafından yönetilen işletmelerdir. (s.40)
1995	Litz	...aile üyelerinden biri ya da birkaçı tarafından kurulmuş, işletmenin idaresinin, varlıklarının, ortaklıkların genellikle aile bireylerinden oluştuğu...(s. 71).
1996	Shanker ve Astrachan	...işletmenin sahipliğinin ve mevcut yönetiminin ailenin elinde bulunduğu, oy denetiminin işletmenin kurucu aile üyelerinin elinde olduğu ve farklı kuşakların aktif olarak yönetimde rol aldığı işletmelerdir.
1997	Sharma, Chrisman ve Chua	...kamuya açık firmalara kıyasla, aile üyeleri tarafından yakından takip edilen, ailenin mülkiyetinde olan şirketler...
1998	Neubauer ve Lank	... sermayesinin hatırı sayılır bir payının belli bir aileye ait olduğu, aile üyelerinin, yöneticilik ve bunun gibi diğer önemli pozisyonlarda istihdam edildiği işletmelerdir. (s.5)
2003	Miller, Steier ve Le Breton	İşletme aile tarafından kontrol edilmektedir.
2005	Murphy	Sadece aile üyelerinin katıldığı ve stratejik yönetim kararlarının ailenin elinde olduğu birkaç kuşağı içeren yapılardır.
2006	Lee	...mülkiyeti ve yönetimi aile elinde bulundurur...
2007	Martinez, Stohr ve Quiroga	Sahipliği açıkça aile tarafından kontrol edilen kuşaktan kuşağa devredilen işletmeler...
2008	Zahra ve diğerleri	...aile firmaları genellikle benzersiz özelliklere ve kaynaklara sahiptirler. Bu da, aile işletmesi olmayan firmalara kıyasla rekabet avantajı sağlamaktadır.

2011	Chua vd.	...ailenin finansal kararlara doğrudan ya da dolaylı dahil olduğu...
2012	Gedajlovic vd.	...aile üyeleri karar alma sürecinde stratejik olarak rol almaktadır.
2013	Kotlar ve De Massis	...ailenin yönetimde egemen olduğu...
2014	Cruz vd.	...işletmenin kurumsal itibarının önemli olduğu ve paydaşların taleplerinin önemsendiği...
2015	Jaskiewicz, Combs ve Rau	...sahipliğin ve kontrolün ailenin kontrolünde olduğu işletmeler...
2016	Gu, Lu ve Chung	...ailenin kontrolünde olan işletmelerdir.
2017	Arregle vd.	...yönetimde hızlı karar alabilen, esnek, uzun vadeli hedefleri olan işletmelerdir.
2018	Zahra	...girişimci risk almaktadır. Mülkiyetin ailenin elinde olduğu...

Avrupa Birliği'nin yapmış olduğu aile işletmesi tanıma göre de; karar verme yetkisinin %25'inin doğrudan veya dolaylı olarak girişimcinin kendisinde ya da aile üyelerinin mülkiyetinde bulunan, işletmenin yönetiminde ailenin veya aile üyelerinden en az bir temsilcinin resmi olarak yer aldığı işletmelerdir (https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_nn.).

Uluslararası literatürde yer alan tanımlar incelendiği zaman; ilk olarak, birkaç istisna dışında, tanımların yönetim etrafından toplandığı görölmektedir. İkinci olarak, bazıları mülkiyet veya aile yönetimini tek başına kontrol etmeyi gerektirirken, bazıları mülkiyet ve yönetimi birlikte ele almaktadır. Dolayısıyla, tanımlar mülkiyet ve yönetim kombinasyonunu içermektedir. Üçüncü olarak, bazı tanımlar aile mülkiyetine ihtiyaç duymazken, açık ve dolaylı olarak mülkiyeti kontrol edenler, kabul edilebilir mülkiyet kalıplarına göre farklılık gösterdiklerini ima etmektedir (Chua, Chrisman ve Sharma; 1999).

Uluslararası literatürün ardından ulusal literatürde aile işletmeleri ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında kavramı mülkiyet ve yönetim açısından ya da kan bağına odaklanarak ele aldıkları görülmektedir. Karpuzoğlu (2002: 18) bu konuda yapmış olduğu çalışmasında; aile üyelerinin geçimlerini sağlamak ve/veya aile servetinin dağılmasını önlemek kaygısıyla kurulmuş, ailenin maişetini sağlayan birey tarafından yönetilen, yönetim basamaklarının büyük bir çoğunluğunun aile üyeleri tarafından doldurulduğu, kararların alınmasında önemli ölçüde aile üyelerinin etkisinin olduğu ve aileden en az iki kuşağın işletme bünyesinde istihdam edildiği işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Aile işletmesi Koçel (2004: 9)' a göre; “ bir ailenin sahipliğinde yer alan ve bu mülkiyete sahip aile üyeleri tarafından idare edilen, yönetimin aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa devredildiği, stratejik kararların aile üyeleri tarafından alındığı, yönetimin bir ailenin denetiminde olduğu ya da yönetimde aile etkisinin olduğu işletmeler” şeklinde tanımlanabilmektedir.

Erdoğmuş (2007: 67), aile işletmesini, işletmeyi kuran müteşebbisin denetiminde faaliyetlerini sürdüren, genel özellikleri açısından KOBİ vasfındaki işletmeler olarak kabul etmektedir. Birçok gelişmiş ülkedeki ekonomik konularda söz sahibi olan işletmeler ya aile işletmesidir ya da aile işletmesi olarak ticari faaliyette bulunan işletmelerin devamı biçimindedir (Ateş, 2003).

Aile işletmesi, en az iki jenerasyonun örgütte yer aldığı, işletmenin kuruluş amacının ailenin geçimini sağlamak ve/veya aile mirasını ölümsüzleştirmek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan bireyin işletmeyi yönettiği, yönetim kademelerinin büyük bir kısmında aile üyelerinin bulunduğu veya karar alma mekanizmasında aile üyelerinin etkisinin fazla olduğu işletmelerdir (Ankara Sanayi Odası (ASO), 2005: 15).

Peşkircioğlu (2014)'a göre aile işletmesi; ailenin rızkını kazanmak ve/veya aile mirasını bir arada tutmak gayesiyle kurulmuş, işletmeyi kuran kişi tarafından yönetilen, yönetim kurulunun önemli bir kısmında aile üyelerinin olduğu, stratejik kararların alınmasında aile üyelerinin önemli etkiye sahip olduğu ve aileden en az iki neslin istihdam edildiği işletmeler olarak tanımlanabilmektedir.

Kiziltoprak ve Aksoy (2018)'e göre aile işletmeleri 'bir kişinin veya bir ailenin herhangi bir işletmenin hisselerinin en az %20'sine sahip olduğu işletme türü' olarak tanımlanmıştır.

Yukarıda verilen tanımlardan yola çıkarak bu çalışmada ***aile işletmesi***; *en az iki kuşağın doğrudan ya da dolaylı olarak yer aldığı, ailenin çıkar ve hedefleri doğrultusunda tek bir kişi, ki genellikle girişimcinin kendisi tarafından yönetilen, işletme ile ilgili karar ve planların aile tarafından hazırlandığı ve özellikle de ailenin finansal konularda üstün söz hakkının olduğu işletmeler olarak kabul edilebilir.*

1.2 Aile İşletmelerinin Dünya ve Türkiye Ekonomisindeki Önemi ve Gelişimi

Aile işletmelerinin, ülkelerin ekonomik durumlarına bakıldığında yoğun bir şekilde yer aldığı görülmektedir (Chrisman, Chua ve Steier, 2003). Bu nedenle aile işletmeleri sadece aile için değil, tüm toplum için önemlidir. Aile işletmeleri yeni iş olanakları yaratarak ve geliştirerek, ülke ekonomisinin büyümesinde ve gelişmesinde önemli katma değerler sağlamaktadır. Dünya'da aile işletmeleri gelişmiş ekonomiler içinde önemli bir yer tutmaktadır. Sadece emek yoğun endüstrilerde yani geleneksel endüstrilerde değil aynı zamanda sermaye yoğun endüstrilerde de önemlerini sürdürmektedirler (Del Giudice, 2011). Yapılan araştırmaya göre ABD'de bulunan bütün işletmelerin %90'ı, küçük işletmelerin ise %60-70'inden çoğu aile işletmesidir. Aile işletmeleri ABD'nin milli hasılanın ve özel sektör istihdamının yaklaşık olarak % 50'sini oluşturmaktadır (Erdil, Ciğerim ve Gök, 2004).

Avrupa'da, Amerika'da 100 ile 200 yıl önce küçük bir atölyede işe başlayıp günümüze ulaşmış hala üçüncü, dördüncü neslini sürdüren işletmelere rastlanmaktadır. Türkiye' de yer alan aile işletmelerinin profillerini incelediğimizde Avrupa ve Amerika'daki gibi bir gelişme gösteren işletme sayısı yok denecek kadar az olmakla birlikte bunlar en fazla 60-70 yıllık işletmelerdir (Dökümbilek, 2010: 37).

Türkiye, gelişmiş uygarlıklar arasında yer alabilmek için kıt olan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmak zorunda olan bir ülkedir. Bu bakımdan, kurulan her bir işletme, ekonominin kıt kaynaklarının bir bölümünü ayırması anlamına gelmektedir. Kıt kaynakların verimli bir şekilde kullanılabilmesi için, işletmelerin süreklilik arz etmesi gerekmektedir. Türkiye ekonomisinde yaşanan krizler, istikrarsızlıklar birçok işletmenin

varlığına son vermesine, bu da birçok kaynağın boşa gitmesine sebep olmaktadır. Ancak, işletmelerin varlığını sona erdiren bunlar değildir. En az bunlar kadar etkili bir diğer olay ise, bir sonraki kuşağa devredilemediği için rekabet gücünü kaybeden ya da yok olan aile işletmeleridir (Gümüştekin ve Adsan, 2006: 179).

Aile işletmelerin hayat süreçleri araştırıldığında ömürlerinin oldukça kısa olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin 1/3'ünden biraz daha fazlasının ikinci kuşağa geçebildiği, bu oranın da ancak yarısı kadarının üçüncü kuşağa ulaşabildikleri anlaşılmaktadır. Amerika'da üçüncü kuşağa kadar ayakta kalabilen aile işletmesi oranının % 3,4; İngiltere'de % 3,2' dir. Ülkemizde bunun ile ilgili yürütülmüş bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte üçüncü kuşağa kadar ayakta kalan aile işletmesi sayısının, mevcut aile işletmelerinin ömürleri karşısında daha az olduğu tahmin edilmektedir (Sarier, 2004).

Türkiye'deki aile işletmeleri 1770'li yıllara kadar dayanmaktadır (Ak, 2010: 48). Erdoğmuş (2007: 89)'un "*Aile İşletmeleri- Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*" adlı kitabında yer alan asırlık Türk aile işletmeleri aşağıdaki gibidir:

- Hacı Bekir Lokum ve Şekerleme (1777), 241 yaşındadır.
- Hatemoğlu (1826), 192 yaşındadır.
- İskender (1860), 158 yaşındadır.
- Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mahdumları (1871), 147 yaşındadır.
- Komili (1878), 140 yaşındadır.
- Çukurova Sanayi (1888), 130 yaşındadır.
- Tuzcuoğlu Nakliyat (1893), 125 yaşındadır.

1.3 Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinde, sermayenin tek elde toplanması nedeniyle yeni yöntemleri hayata geçirmek ve yeni yatırım faaliyetlerinde bulunmak gibi kararlar çok hızlı

alınabilmektedir. Aile işletmeleri benimsenen bir fikrin uygulanmasında çok fazla kişiye sorulmasına ya da çok fazla imzaya ihtiyaç duymamaktadır (Knight, 1974).

Aile işletmelerinin, diğer işletmeler ile karşılaştırıldığı zaman birtakım avantaj ve dezavantajlara sahip oldukları görülmektedir. Aile işletmelerinin güçlü yönlerinde bulunan özelliklerine avantaj, zayıf yönlerinde bulunan özelliklerine ise dezavantaj denilmektedir. Aile işletmeleri birçok avantaj ve dezavantaja sahiptir. İlerleyen başlıklarda aile işletmelerinin üstün yönleri ve zayıf yönleri diğer bir deyişle avantaj ve dezavantajları ele alınmaktadır.

1.3.1 Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Dünya ve Türkiye ekonomisi üzerinde önemli bir konuma sahip aile işletmelerinin kendilerine özgü nitelikleri mevcuttur. Bu nitelikler aile işletmelerine bazı avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajları; finansal, yönetsel ve örgüt kültürü açısından kategorileştirmek mümkündür.

1.3.1.1 Aile İşletmelerinin Finansal Açısından Güçlü Yönleri

Aile üyelerinin, çevredeki aile işletmeleri ya da diğer işletmeler tarafından tanınması işletmeye büyük bir avantaj sağlamaktadır. Ayrıca ailenin tanınması, işletmeye önemli ölçüde finansal kaynak da sağlamaktadır (Birgül, 2016). Aile işletmeleri genellikle sermaye ile ilgili yaşadıkları sorunları aile içerisinde çözmektedir. İşletmede finansal açıdan zor bir döneme girdiğinde aile üyeleri gerektiğinde işletmeden maaş almaz hatta kişisel servetinden işletmeye destek olurlar (Aşan, 2010). Aile işletmelerinde genellikle sermayenin neredeyse tamamını öz kaynaklar oluşturmaktadır. Finansal konularda zorluklar ile karşılaştıklarında ise bu genelde aile içinde çözümlenir (Koyuncu 2015: 8).

1.3.1.2 Aile İşletmelerinin Yönetim Açısından Güçlü Yönleri

Aile işletmelerini rekabet koşullarında, güven seviyesinin yüksek olması, müşteriler ile iyi ilişkiler kurabilme, pazarın yapısına ayak uydurabilme, uzun dönemli planlar, toplumda daha aktif bir rol gibi çok güçlü avantajlara sahiptirler (Barker vd., 2004).

Aile işletmeleri diğer işletmelere göre girişimcilik ruhunun daha yoğun yaşandığı işletmelerdir. Bunun en büyük avantajı ise, hiyerarşinin daha çabuk ilerlemesi ve kararların daha hızlı sonuca ulaştırılabilmesidir (Günel, 2005). Aile işletmelerinde

çalışanlar arasında güçlü bir aile ruhu bulunmaktadır. İş ile ilgili bir problem yaşandığında aile üyeleri birbirlerine destek olmaktadır. Aile işletmelerinde, ahlak, örf, adet ve vefa duygularına önem verilmektedir. İşletme içerisinde iyi bir iletişim ve güven ortamı bulunmaktadır (Yıldız, 2008).

1.3.1.3 Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Güçlü Yönleri

Aile işletmelerinde güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması oldukça kolaydır. Örgüt kültürü ile aile inanç ve değerleri birleştiği zaman; işletmenin değer ve kuralları daha kolay benimsenebilmektedir (Aşan; 2010). Bu özellik sayesinde, aile işletmelerinde uzun dönemde büyük kazanç sağlanmaktadır. Kurumsallaşma ile birlikte işletmeler de bürokratik engeller artmakta ve karar verme süreci yavaşlamaktadır. Aile işletmelerinde bürokrasi daha az olduğu için değişen çevre koşullarına ayak uydurmak da daha kolay olmaktadır. Önüne çıkan fırsatları daha hızlı değerlendirilebilir. Bu da aile işletmelerine dinamizm kazandırmaktadır (Günver, 2002:8).

1.3.2 Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin sahip olduğu güçlü yönlerin (avantajların) yanında bir takım zayıf yönler (dezavantajlara) de sahip oldukları açıktır. Zayıf yönlerinin en ağırlıklı iki nedeni; şirket sahipliği ve rol belirsizliği ile geleneksel değerlere bağlılıktır. Güçlü yönleri açıkladığımız gibi zayıf yönleri de; finansal, yönetsel ve örgüt kültürü açısından kategorileştirmek mümkündür.

1.3.2.1 Aile İşletmelerinin Finansal Açısından Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin finansman açısından karşılaşılabileceği önemli dezavantaj, ailenin mal varlığının, birikiminin olmaması ya da işletme sahiplerinin borçlanmaya olumsuz yaklaşımlarıdır. Ayrıca, borçlanmaya olumlu bir tutum sergilense bile, ailenin mal varlığının az olması sebebiyle, borç verilmemesi ya da yüksek faizler ile borçlanmaya teşvik edilmeleri gibi sebepler de işletmenin büyüme hızının yavaşlamasında rol oynamaktadır (Arıca, 2007: 15).

1.3.2.2 Aile İşletmelerinin Yönetim Açısından Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinde aileden olmayan kişilere ikinci sınıf muamelesi yapılmaktadır. Yetenekli profesyonel çalışanların yükselme ihtimalleri sınırlı olduğundan, başka

kurumlara geçmek için fırsat kolladıkları söylenebilir. Genelde aile işletmelerinde kilit pozisyonlara kan bağı bulunan kişiler yerleştirilmektedir (Dyer, 2006). Adam kayırma bu tip şirketlerde çok fazla görülmektedir. Bu yüzden objektif kriterlere dayanan bir yönetim şekli kurulamama riski bulunmaktadır. Aile işletmelerinde kan bağının ön planda olması sebebiyle yönetimin bir sonraki kuşaklara devredilmesi aşamasında işe uygunluk ya da yeterliliğin göz önünde bulundurulmaması sürdürülebilirlik sorununa yol açmaktadır (Miller ve Le Breton-Miller, 2006).

1.3.2.3 Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinde ailenin değerleri, iş değerlerinden daha önemlidir. Bu yüzden yazılı kurallar koymak yerine geçmiş deneyimlere ve tecrübelerine daha fazla önem verilmektedir. Böylece nesnel data elde etme konusunda bir takım güven problemleri yaşanabilmektedir (Fındıkçı,2005).

Aile şirketlerinde çalışan aile bireylerinin eğitim seviyeleri düşük olabilmektedir. İş için gerekli kriterlere uygun olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilmesi işletmenin amaçlarından uzaklaşmasına yol açabilmektedir. Aile işletmelerinin çoğunluğu kurumsallaşmamaları, günü kurtarma kaygısıyla hareket etmeleri gelecekte ellerine geçebilecek birçok fırsatı kaçırmalarına yol açmaktadır (Ateş, 2013).

1.4 Aile İşletmelerinin Gelişim Süreci

Aile işletmelerinin değişim ve rekabet ortamı karşısında var olabilmeleri ve faaliyette buldukları sektörde kendilerini gösterebilmeleri için kişisellikten uzak bir yapıyı benimsemeleri gerektiği ileri sürülebilir.

Aile işletmeleri bir dizi gelişim sürecinden geçmektedir. Aile işletmelerinin gelişim sürecinin her evresinde farklı karakteristiklere sahip oldukları bilinmektedir. Bu karakteristik özellikler kuruluş ve ilk evrelerde daha belirgin olmaktadır. Farklı karakteristik özellikler gösteren aile işletmelerinin gelişim süreçlerini Karpuzoğlu (2002: 97) dört başlık altında toplanmaktadır:

- Birinci Nesil Aile İşletmeleri
- Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri
- Kompleks Aile İşletmeleri

- Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

1.4.1 Birinci Nesil Aile İşletmeleri

Birinci nesil aile işletmeleri genellikle eş ortaklığına yani karı- koca ortaklığına dayanmaktadır. Girişimciler aile bireylerini (çocuklar vb.) işletmeye ortak yapmaktadır. Bu da genç jenerasyonun geleceğinin önceden istemli ya da istemsiz olarak aile tarafından planlandığını açıkça göstermektedir (Adsan, 2011).

Girişimcinin denetimindeki birinci nesil aile işletmelerinin en göze çarpan özelliği merkeziyetçi bir yönetim anlayışına sahip olmalarıdır. Stratejik ve fonksiyonel kararlar girişimci tarafından alınmaktadır. Girişimci üretim, satın alma, kayıt tutma ve işe alım gibi işlerle birebir ilgilenmektedir (Alayoğlu, 2003). Ancak işletme belli bir büyüklüğe eriştiği noktada genellikle yeni bir yönetici işletme bünyesine dâhil edilmesine rağmen işletme ile ilgili kararlar tek bir kişinin üstünlüğünde yürütülmeye devam etmektedir (Alacaklıoğlu, 2009). Girişimcinin gücü işletmenin başarısı ile artmaktadır. Girişimci yakaladığı bu ivmeyi sürdürebilmek için tüm enerji ve zamanını işletmeye vermektedir bu da özel yaşamında sorunları beraberinde getirmektedir (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013).

Birinci nesil aile şirketlerinin sahip olduğu bu özellikler sonucu ortaya çıkan sorunlar; ortak olarak gözüken aile bireylerinin yönetime katılmak istemeleri işletmelerde sorunların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Girişimcinin işletmesine fazla zaman ayırması aile içinde gerginliğe sebep olabilmektedir (Yalçın ve Günel, 2004). Öte yandan ekonomik sorunlara bakıldığında ilk göze çarpan piyasaya yeni girildiği için yüksek likidite ihtiyacı ve bu nedenle gidilen borçlanmadır. Girişimcinin çalışanlarıyla birebir ilişki içinde yer alması avantaj gibi gözükse de işletmeyi başarıdan uzaklaştırabilmektedir. Kararların merkeziyetçi anlayış ile tek bir kişi tarafından alınması astların motivasyonunu olumsuz olarak etkiler. Örgüt informal bir yapıya sahiptir. Sorunlar geçici çözümler ile giderilmeye çalışılmaktadır (Karpuzoğlu, 2002:96).

1.4.2 Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin gelişim sürecinin ikinci aşamasını, şirket mülkiyetinin kardeşler arasında paylaşıldığı, büyüyen ve gelişen aile şirketleri oluşturmaktadır. Kardeşlerin ortaklığına dayalı aile işletmeleri, iki veya daha fazla kardeşin hisselerin önemli bir kısmına ve kontrol gücüne sahip olduğu yapılardır. Diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de kardeş ortaklığına dayanan aile işletmeleri önemli bir konuma sahiptir (Alayoğlu, 2003).

Aile işletmelerinin kuruluş evresinde yönetimin tek bir kişide toplanması işletmeye önemli bir avantaj sağlamaktadır. Birinci nesil aile işletmelerinden büyüyen ve gelişen aile işletmelerine geçiş sürecinde ailenin güç birliğinin ve takım çalışması önemi artmaktadır. Bu aşamada kurucu yönetim sürecinde yetersiz kalmakta ve kurumsallaşma ihtiyacı ortaya çıkmasına rağmen göz ardı edilmeye devam edilmektedir (Özdemir ve Özcan, 2011: 151). Gelişme süreci bu evrede daha tamamlanmamıştır. Pazar payı artmasına ya da piyasada ürünlerin tanınır hale gelmiş olmasına rağmen işletme de ne bir kurumsallaşmaya yönelik adım vardır ne de herkes tarafından benimsenen ve uygulanan sistemler bulunmaktadır (Çarıkçıoğlu, 2004).

Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde karşılaşılan başlıca sorunlar; kaynaklar sınırlı olmasına rağmen hissedarların yüksek talepleri bulunmaktadır. Aile bireylerinin yaptığı özel harcamalar çatışmalara sebep olabilmektedirler. Aile bireylerinin kazançlarını yatırıma yöneltmemeleri nakit azalmasına ve işletmelerinin geleceğinin tehlike altına girmesine sebep olmaktadır. Kendi çıkarlarının göz önünde bulundurulması sorunlara yol açmaktadır. Genişleme sürecindeki işletmelerin genel olarak yaşadıkları sorunlar; organizasyonel bir yapıya ulaşamama ve organizasyonun günün koşullarına göre revize edilmemesinden kaynaklanmaktadır. Bu süreçte profesyonel yönetime geçme ihtiyacı hızla artmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011).

1.4.3 Kompleks Aile İşletmeleri

Gelişim sürecinin üçüncü aşaması kuzenlerin yönetimde yer aldığı ve işletme ile ilgili önemli kararların alındığı “*kompleks aile işletmeleri*” dir. Kompleks aile işletmelerinin göze çarpan ilk özelliği birden fazla nesli şirketin bünyesinde barındırmasıdır. Bu tarz işletmelerde üçüncü hatta dördüncü nesle rastlamak mümkündür. Birden fazla nesli bir

arada bulunduran aile işletmeleri farklı yaş ve bilgiye, deneyim ve kariyere sahip aile üyelerinin yanı sıra, işletmede gerçekleşen büyüme dolayısıyla pek çok profesyonel yöneticiyi de barındırmaktadır.

Kompleks aile işletmeleri bu süreçte olgunluk evresindedir. Bu evrede işletme büyümektedir ancak büyüme hızı, gelişen ve büyüyen aile şirketi evresindeki kadar hızlı gerçekleşmemektedir, başka bir ifade ile büyüme süreci giderek yavaşlamaktadır (İşeri ve Çalar, 2004). Aile üyelerinin beklentileri, bakış açılarındaki farklılıklardan dolayı sorunlar ve anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra rakipleri, tedarikçileri ve müşterileri karşısında “olumlu” firma imajına erişmektedir. Olumlu firma imajına erişen işletme piyasaya karşı daha duyarlı ve piyasayı etkiler bir yetkinliğe sahiptirler. İşletmelerin ürettiği mal/hizmetler taklit edilmektedir. Ayrıca olumlu firma imajı elde eden işletmelerde toplumsal sorumluluğa verilen önemin arttığı gözlenmektedir (Gerber, 1996).

Olgunlaşma evresindeki işletmelerde profesyonelleşmeye önem daha da artmaktadır. Formalizasyonlaşma ile yazılı prosedürler düzenlenmekte, işletmede çalışan kişilerde çalışan kişilerde bulunması gereken bilgi, deneyim ve yetenekler belirlenmekte, işletmedeki işlerin yürütmesi için departmanlar oluşturulmaktadır. İşletmeler gelecek ile ilgili stratejik planlarını oluşturmaya başlamaktadır (Yalçın ve Günel, 2004). İşletmeler buldukları noktaları belirleyip, gelecekte ulaşmak istedikleri nokta için nasıl bir yol izlemesi gerektiğini belirlemenin yanında hedef pazarlarını ve üretecekleri mal/hizmetleri tespit etmektedir.

Olgunluk evresinde işletmelerde takım çalışmalarının güç kazandığı görülmektedir. Kompleks aile işletmeleri varlıklarını devam ettirebilmek ve yeniliklere uyum sağlayabilmek için örgüt yapılarını sürekli geliştirmekte ve stratejilerini sürekli olarak revize etmektedir.

Kompleks aile işletmelerinde karşılaşılan başlıca problemler; bir kaç neslin bir arada olduğu kompleks aile işletmelerinde aile bireylerinin istihdam edilmesi çeşitli istihdam sorunlarına yol açabilmektedir. Her aile bireyi farklı ilgi alanı, bilgi ve deneyim setine sahip olmaları nedeniyle şirket yönetiminde çatışmaların olması makul görülmelidir. Ancak bunun bir adım ötesinin aile bireyleri arasında yaşanan rekabete bağlı

çatışmalardır ki bunların yönetilmesi oldukça önemlidir aksi takdire aile işletmesinde parçalanmalar yaşanabilir.

1.4.4 Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin gelişim sürecinin son evresi sürekli olmayı başaran aile işletmeleridir. Bu evrenin diğer evrelerden farkı kurumsallaşma kavramını yoğun olarak işletme yapısında barındırmasıdır diğer bir deyişle; işletme değeri, aile değerinden daha önemli hale geldiği evredir (Nalbantoğlu, 2017).

Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde iş analizi yapılmaktadır. İşletmeler mevcut durum analiziyle gelecekte varılmak istenen nokta için hedefler belirlemektedir. Yine bu dönemde işi devam ettirecek kişilerde olması gereken yetkinlikler, yetki tanımları, çalışma koşulları ve işbirliği yapılacak birimler belirlenmektedir.

Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinin bir diğer özelliği strateji, misyon ve vizyon oluşturma ile ilgili çalışmalar yürütmesidir. Bir işletmenin neden var olduğunu açıklayan misyon; işletmenin faaliyet alanını pazarını uzun dönemli mali hedeflerini belirlemektedir. Vizyon; aile bireylerinin görüş ve özelliklerini ifade etmektedir. Aile işletmelerinin ekonomik ve sosyal geçmişleri incelendiği zaman, geleneksel bakış açısına sahip işletmelerin daha az dinamik ve esnek oldukları görülmektedir (Aronoff, 2004). Strateji ise bir işletmenin iç ve dış çevre koşullarına dikkat ederek geleceğe dair fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve bunun sonucunda gerekli revizyonların gerçekleştirilmesidir. Ayrıca işletmeler kurumsallaşma aşamasını yanında yeni kuşağa devir sürecine girmektedir.

Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde karşılaşılan sorunlar; kurumsal bir yapı içerisinde aile bireylerinin profesyonel yöneticilerin altında çalışmaları, aldıkları maaşlarının yaptıkları iş ile doğru orantılı olması, terfi durumunda profesyonel çalışanlar ile aile üyelerinin eşit koşullar altında değerlendirilmesi aile üyelerinin profesyonel çalışanları egale etmeye çalışmalarına sebep olabilmektedir. İş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli görülmesi sebebiyle, işe uygun olmayan aile bireylerinin işletme bünyesine dâhil edilmemeleri veya işletmeden uzaklaştırılmaları gibi durumlar da aile bireyleri ile profesyonel yöneticiler karşı karşıya gelebilmektedir (Alayoğlu, 2003).

Tablo 1.2 'de aile işletmelerinin gelişim evreleri ve bu evrelerin temel özellikleri özetlenmektedir:

Tablo 1.2
Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri

	Birinci Nesil Aile İşletmeleri	Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	Kompleks Aile İşletmeleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri
Mülkiyet	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Aile Ve Profesyonellerde	Aile ve Profesyoneller Arasında Karmaşık
Örgüt Yapısı	Basit Merkezi	Basit Yarı Merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Profesyonel Yöneticiler Aile Arasında	Profesyonel Yöneticiler, Danışmanlar, Aile Üyelerinden Oluşan Komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey Yatay	Yatay Dikey Çapraz	Çok Boyutlu
Değerler	Aile Ve Girişimci Değerleri	Girişimci Değerleri	İş Değerleri	İç Ve Dış Piyasa Değerleri

Kaynak: Karpuzoğlu, 2002: 124

Her bir aile işletmesi gelişim süreci farklı karakteristik özelliklere sahiptir ve yönetim süreçlerinde de farklılıklar bulunmaktadır. Karpuzoğlu (2002: 124) bu tabloda da bu süreçlerin belirgin karakteristik özellikleri toplanmaktadır.

1.5 Aile İşletmelerinin Yönetim Tarzları

İşletmelerde yönetim, esas olarak amaçlara ulaşılması için finansman, insan kaynakları, hammadde temini, üretim, pazarlama ve satış gibi faaliyetlerin kusursuz olarak işlenmesini sağlamak amacıyla bazı faaliyetler ve fonksiyonları gerçekleştirmektedir. Aile işletmelerinde genellikle kurucu, bütün bu faaliyetleri kendisi gerçekleştirme çabası içerisinde. İşletmeyi kendi elleriyle kurmuş, çocuğu gibi her şeyiyle uğraşmış ve bugünlere getirmektedir. Kimseye güvenmez, kendisini her şeye karışmak zorunda hissetmektedir. Kurucu gözden bir şey kaçırmaktadır. İşletme büyümektedir ve her şeye müdahale etme dürtüsü yüzünden, hiçbir şeyi gereği gibi yönetemez duruma gelmektedir (Bozkurt, 2005).

Aile işletmeleri yönetim tarzları bakımından farklı çeşitlere ayrılmaktadır. Aile işletmelerinde gözlemlenen yönetim tarzları; işletmenin yaşı ve gelişmişlik düzeyi ile yakından ilişkilidir. Aile işletmelerinin yönetim tarzları üç başlık altında toplanmaktadır (Karpuzoğlu, 2002: 28). Bunlar:

- Merkeziyetçi Yönetim
- Katılımcı Yönetim
- Profesyonel Yönetim

1.5.1 Merkeziyetçi Yönetim

Merkeziyetçi yönetim tarzı aile işletmelerinin ilk kurulduğu evrelerde sıkça görülmektedir. Bu yönetim tarzında aile ve işletme birbiriyle bağlıdır. Diğer bir ifade ile monarşik yönetim biçimi şeklinde de ifade edilen merkeziyetçi yönetimde; işletmenin kurucu olan ailenin aile tipine benzediği söylenebilir. Bu tip işletmeler kararlar tek idarecisi konumundaki aile bireyi tarafından belirlenmektedir (Ongar,2011).

İşletme sahibi çalışanlarını korumakta, ihtiyaçlarını karşılamakta fakat çalışanlara fazla özgürlük tanımayan, baskıcı bir yönetim tarzı uygulamaktadır. Çalışanlar tepki almaktan çekindikleri için rahat bir şekilde kendilerini ifade edememektedir. Bu durumda çalışanların işletme ile bağlarının zayıflamasına ve fırsat yakaladıkları zaman işletmeden uzaklaşmalarına sebep olmaktadır (Karpuzoğlu, 2002: 28).

Merkezi yönetimde; çalışanlar ve profesyoneller dikkate alınmadığından kurumsallaşmanın uzun ve zor bir yolculuğa dönüşeceği öngörülebilir. Üst yönetimde profesyoneller yöneticilerin olmaması, işletmenin sadece aile değerleriyle yönetilmesine dolayısıyla da bilimsel işletmecilik, yönetim ilke ve yaklaşımlarını kullanma avantajlarından yeterince faydalanamamalarına neden olabilir.

1.5.2 Katılımcı Yönetim

Katılımcı yönetim tarzında, merkeziyetçi yönetim tarzına göre daha eşitlikçi bir anlayış hâkimdir. Diğer bir adı oligarşik yönetim tarzı olan, katılımcı yönetim tarzında işletmede aile üyelerinin yanında teknik uzmanlığa sahip profesyonel çalışanlarda yer almaktadır.

Profesyonel yöneticiler ailenin yetersiz kaldığı noktalarda onlara destek olmaktadır. Yönetimde aile bireyleri kadar söz hakları bulunmaktadır.

Katılımcı yönetim tarzının egemen olduğu aile işletmelerinde çalışanlar işletmede daha uzun süre çalışmaya ve işletmeyi daha iyi yerlere taşımak için ellerinden geleni yapmaktadır.

Katılımcı yönetimin uygulandığı işletmelerdeki çalışanlar, değerlerini fikirlerini söyleyebildiklerinde çalıştıkları işletmeye bağlılıklarının ve performanslarının arttığı bilinmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2006).

1.5.3 Profesyonel Yönetim

Profesyonel diğer bir adıyla aristokratik yönetim tarzında aile üyeleri yönetimi profesyonellere bırakmaktadır. Aile üyeleri genel işletme politikaları ve işletmenin geleceği ile ilgili kararları alırken, işletmenin yönetimi profesyonellerin kontrolündedir. Yani stratejik kararları aile üyeleri, operasyonel kararları profesyonel yöneticiler almaktadır. Bu yönetim tarzı daha çok kurumsallaşmış aile işletmelerinde görülmektedir (Şimşek, 2002: 33).

Profesyonel yönetim tarzı ile işletmelerin hem gelecekteki hem de bugünkü varlıklarını sürdürebilmeleri için uygun politikaların oluşturulması ve bunların uygulanması sağlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2002: 30).

1.6 Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Sorunlar

“Keşke profesyoneller gibi benim de kardeşlerimi seçme gibi bir şansım olsaydı. Kardeşlerimin her biri ayrı bir telden çalıyor. Söylediklerimi yapsam işletmeye zarar veririm. Yapmazsam, küsüyorlar, bu sefer olay eve taşınıyor, eşlerimiz için içine giriyor, eski konular tekrar gün yüzüne çıkıyor... Çocuklar hızla yetişiyorlar, iyi bir eğitim almaları lazım, ama patron çocuğu gibi davrandıklarından ne iyi bir eğitim alabiliyorlar ne de işi öğreniyorlar. Ama her şeyin en iyisini istiyorlar, yaşları gelmediği halde iyi araba istiyorlar...” (bir patron)

Kaynak: (Fındıkçı, 2005: 111).

Aile işletmeleri, aralarında akrabalık ilişkisi bulunan kişilerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla birleşerek kuruldukları kâr amacı güden sosyal örgütlerdir. Aile işletmeleri

yönetim bakımından diğer kurumlarla ciddi farklılıklar göstermektedir. Bu doğaldır çünkü aile işletmesi olsun ya da olmasın herhangi iki işletme arasında bile yönetsel açıdan farklılıklar bulunur ve olmalıdır. Bunun asıl nedeni, kurumları var eden ve onları yöneten insanların arasındaki farktır. İnsanlar da birbirlerine benzememektedir. Duyguları, düşünceleri, anlayışları, kültürleri farklıdır. Tüm bu farkların işletmeye yansımaları doğaldır. Dolayısıyla aile işletmeleri de ailede yer alan kişilerin düşünceleri ve duyguları ile o kişilerin kültürel özelliklerinin bir yansımasını oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2005: 112).

PwC (2016) tarafından gerçekleştirilen Küresel Aile Şirketleri Araştırması (2016) Türkiye sonuçlarında daha evvelki araştırmada aile işletmelerinin karşı karşıya kaldığı sorunlardan; çalışanların yetenekleri, haleflik gibi günlük olaylarla alakalı olanlar ön plana çıkmaktadır. Bu sorunlar geçerliliğini korurken artık aile işletmelerinde profesyonelleşme konusunun da gündem de olduğu tespit edilmektedir.

Bu noktada; aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunları 5 ana başlık altında incelenmektedir (Fındıkçı, 2005). Bunlar:

- Nepotizm
- Kurumsallaşamama
- Aile Anayasası
- Sürdürülebilirlik
- Yönetim Devri Sorunudur.

1.6.1 Nepotizm

Latince “nepot” kökeninden gelen ve “yeğen” sözcüğü anlamı taşıyan nepotizm kelimesi yetki devrinin tanıdık çevreye verilmesi anlamına gelmektedir. İngilizcede “nephew”, İtalyanca da “nepotismo” yani yeğen anlamında olan kelimelerden türetildiği de düşünülmektedir (Yücel ve Özkalan, 2012). Aile işletmeleri literatüründe nepotizm kavramı; işletmeye sahip aile üyelerinin yetkinliklerinin, becerilerinin, eğitim düzeylerinin vb. faktörlerinin dikkate alınmadan sadece aile ilişkilerine dayanarak

kayırlması şeklinde tanımlanmaktadır. Orta çağın ilk yıllarında papalar nepotizm ile suçlanmaktaydı (Popczyk, 2017). Rönesans döneminde de bazı Papa'lar, yeğenlerine üst düzey işler ayarlarken onların yeteneklerini dikkate almamaktaydı. Bu kişiye özel muamele o dönemde kilisenin gücünü göstermekteydi. Bu sebeple de yeğen statüsünde olmayan kişileri olumsuz etkilediği ve nepotizm kavramının da olumsuz yorumlanmasında etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010).

Bazı araştırmacılar ailenin ilk girişimcilik döneminde işletmeye pozitif fayda sağlayabileceğini fakat daha sonraki dönemlerde işletmenin sürdürülmesi açısından zararlı olabileceğini ileri sürmektedir (Popczyk, 2017). Nepotizm ile karşı karşıya olan çalışanlar için, aile tarafından kayırılarak üst yönetime getirilmiş yeteneksiz bir kişinin altında çalışmaktan rahatsız olmaktadır. İki kişinin sağladığı fayda ile alınan karşılık arasında bir eşitsizlik olması durumunda aile dışından çalışanlar adaletsiz bir ortamda bulduklarını düşünmektedir. Bu da çalışanın işletmeden uzaklaşmasına sebep olmaktadır.

1.6.2 Kurumsallaşamama

Sürekli ve başarılı bir aile işletmesi olabilmek için, ileri görüşlü olmak, önceden stratejiler planlamak ve kurumsal altyapıyı kurmak gerekmektedir. Aile işletmesinin başarısız olmasının altında yatan en büyük sebep işletmenin yönetiminde yetersiz olmaları ve kurumsallaşamamalarıdır (Genç ve Karcıoğlu, 2004).

Kurumsallaşma bir işletmenin, kişilerden bağımsız olarak belirli bir kurala, standarda ve prosedürü elinde bulunduran; değişen çevre şartlarına ayak uyduracak sistemleri kurması ve bu gelişmelerle uyum sağlayacak bir örgütsel ve kültürel yapının oluşturulması; kendi iş yapma yöntemlerini belirlemesi ve bunun sonucunda diğer işletmelerden farklı bir benliğinin oluşması sürecidir, şeklinde ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004).

Kurumsallaşma aile işletmeleri için oldukça zor bir süreçtir (Yücel ve Özkalan, 2012; Tuncel, 2011; Liu, 2000). İşletme kurumsallaşma için ihtiyaç duyduğu profesyonel yöneticileri seçerken aile bireyleri ve akrabalarına öncelik tanır, yeterli olmadığı durumda dışarıdan işletmeye yönetici getirmektedir. İşletmeyi çocukları gibi görmektedir ve her konuda kendilerine danışılmasını istemektedir. Aile işletmelerinin yaptıkları en büyük hatalardan biri de aile ve işletme kavramını birbirlerinden ayrı tutmamalarıdır. 2012

yılında yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanundaki yeni düzenlemelerin aile işletmelerine kurumsallaşma ile ilgili önemli sorumluluklar yüklediği görülmektedir.

Kurumsallaşma ve Türk Ticaret Kanunu Düzenlemesi

İşletmeler, aile işletmesi olmalarının avantajı olarak bazen yüksek performans sergilese de, işletmeler büyüdükçe aile iki konuda yetersiz kalmaktadır. Bunlardan ilki yönetimdir. Bir ailenin devamlı başarılı yöneticiler yetiştirmesi mümkün olmadığından ve işler büyüdükçe farklı alanlara yatırımlar yapılmasından kaynaklı, işletme sahipleri çözüm olarak bir yöneticiyle anlaşma ihtiyacı hissetmektedir. Aile işletmelerinde kurumsal yönetimi ön plana çıkaran ikinci konu ise sermayedir. Aile sermayesinin yeterli gelmediği durumlarda, işletme yabancı kaynak bulmanın yollarını aramaktadır. Bunun sonucunda da tarafların birbirlerine karşı olan sorumlulukları kurumsal yönetimi zorunlu kılmaktadır (Onbulak, 2018).

Son 20 yılda birçok ülkede yaşanan finansal krizlerin, şirket skandal ve yolsuzlukların arkasında yatan en önemli sebeplerden birinin kuşkusuz profesyonel, etik ve sorgulanabilir olmayan yönetim tarzının olduğu yaklaşımı, kurumsallaşma kavramının daha belirgin olarak ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Tetik, 2013). 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu uluslararası arenada meydana gelen gelişmelere işletmelerin daha kolay adapte olabilmelerine olanak sağlayacak düzenlemeler içermektedir. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) şirketlere finansal raporlama, bağımsız denetim gibi konuların yanı sıra, işletmelerin yönetim kurullarının adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumluluk bilincine sahip olmak gibi nitelikler yükleyerek, kurumsal yönetim anlayışına yenilikler getirmektedir (Gönen ve Yürekli, 2016).

Türkiye yapmış olduğu bu düzenlemeler sayesinde dünya ile paralel gelişim göstermektedir. Ancak aile işletmelerinin hala kurumsallaşma sorunu yaşadıkları göz önüne alındığında uygulamada iyileştirilmesi gerekli konular olduğu düşünülmektedir. Kurumsallaşmasını henüz tamamlayamamış aile işletmesi yapısı, kayıt dışı ekonomi, istikrarsız ekonomi; kurumsal yönetimin uluslararası standartlarda ülkemizde uygulanmasının önündeki engelleri oluşturmaktadır (Uzun, 2008).

1.6.3 Aile Anayasası

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ilk adımında aile anayasası bulunmaktadır. Aile anayasası aile işletmesi ile aile arasındaki ilişkileri düzenleyen yazılı ya da yazılı olmayan kurallardır (Montemerlo ve Ward, 2011: 14). Birçok aile işletmesi yazılı olmasa da belli başlı kuralları yönetim anlayışında barındırmaktadır. İşletmeye dâhil olduğunuz zaman iş akışından, değerlerinden bunlar yazılı olmasa da anlaşılmaktadır. Aile anayasası, aile işletmesinin devamlılığını ve sürdürülebilirliğini etkileyecek temel hususları içeren bir belge niteliğindedir. Anayasa aile bireylerinin birbirleriyle olan ilişkilerini ve ailenin iş ile arasındaki ilişkileri sağlıklı ve düzenli bir şekilde yönetebilecek temel ilke ve prensiplerden oluşmaktadır (Karpuzoğlu, 2002:78). Aile anayasasının içeriğinde; işletmenin misyonu ve vizyonu, hisse dağılımı, yetki devri, gelecek kuşağın eğitim planlaması, yönetim kurulunda yer alacak kişilerin kriterleri gibi konular yer almaktadır.

1.6.4 Sürdürülebilirlik

“Büyümek; fark yaratmak ile olur, pazarlama ile yenilikçi yaklaşım ile olur.”

Berrak Dalkılıç Çekin (2013: 94)

Sürdürülebilirlik kavramı; ekonomik-sosyal kalkınma ile çevrenin korunmasını birlikte ele almaktadır (Kuşat, 2012). Aile işletmelerinin günümüzde piyasalarda meydana gelen hızlı ve acımasız değişimlere karşı varlıklarını sürdürebilmeleri zorlaşmaktadır. Hidrotam firması çalışanı Berrak Dalkılıç Çekin (2013: 92)'e göre; “sürdürülebilir büyüme için yenilik yapmak” işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır. Ayrıca karlılığın da sürekli olması önemlidir (Kuşat, 2012).

Aile işletmelerinin sürdürülebilir olabilmeleri için; gelecek kuşağın eğitimi ile ilgili önlemler alınması, geçmişe bağımlı olamamaları ve gerektiğinde ellerindeki yetkiyi paylaşmayı bilmeleri gerekmektedir (Darman, 2012).

Sürdürülebilirlik kavramı açısından için iki konu üzerinde dikkatli olunması işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır. İlki kurumsallaşmak ve markalaşmaktır. İşletme bir şekilde markalaşmayı başarsa bile bunun devam edebilmesi için kurumsallaşmayı sağlaması gerekmektedir (Anıl, 2015).

1.6.5 Yönetim Devri Sorunu

Aile işletmelerinde yönetim devri işletmenin geleceğe taşınması için önemli bir kavramdır ve işletme sahipleri işletmenin geleceğinin nasıl olacağı hakkında derin endişeler taşımaktadırlar. Bu durum özellikle işletmeyi sonraki kuşaklara devretme sürecinde ortaya çıkmaktadır. Yönetim devri sürecinde sorun yaşanmaması için bu sürecin iyi organize edilmesi gerekmektedir.

Aile işletmelerinde yönetim devri sürecinde işletme sahibi korku ve kâbusları ile uğraşmak yerine başarılı uygulamaları dikkate alarak harekete geçmelidir. İşletme sahibi bu süreçte ilke ve prensip merkezli olup duygularını işine karıştırmamalı, layık olmayan ya da hazır olmayan aile üyelerine sorumluluk vermemelidir. İşletme sahibi, aile üyeleri hazır olduğu zaman bunu düşünmeli, uygun aile üyesi bulunmadığı durumlarda başka alternatifleri denemelidir (Erdoğan, 2007: 135).

1.7 Aile İşletmelerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Sorunsalı

Gelişmekte olan ülkeler, küreselleşen dünya ile ulusal sınırlarından çıkıp uluslararası bir boyuta geçmeleri geçmişle kıyaslandığı zaman daha kolay ve hızlı gerçekleştiğinden dolayı işletmeler faaliyet alanlarını ülke dışına kaydırmak için stratejik planlar yapmaktadır.

Türkiye'deki KOBİ'lerin çoğunluğu aile işletmelerinden oluşmaktadır. Aile işletmeleri, Türkiye'nin temel ekonomik gereçlerinden birisidir. KOBİ'ler için büyüme önemli bir adımdır. Büyüme sürecinde yer alan KOBİ'ler pek çok problem ile yüz yüze kalmaktadır. Gelişen bir ekonomi içinde büyümeye çalışmak büyük ve başarılı firmalar için kolay bir süreç olmasına rağmen KOBİ'lerin bu süreçte birçok sorun ile uğraşması ve daha uzun bir süreçten geçmesini gerektirmektedir (Koçel, vd., 1993:9). Birçok girişimci işletmelerini hayata geçirdiği günden itibaren onları büyütmek için çaba harcarken bazıları ise kendilerince mantıklı sebepler doğrultusunda küçük kalmak istemektedir.

Ulusal literatür de aile işletmeleri ile ilgili yürütülen çalışmaların genel çerçevesine bakıldığında; aile işletmelerinin kurumsallaşması ve bu süreçte yaşanan sorunlara değinen çalışmalar mevcuttur. Yazıcıoğlu ve Koç (2009), Ulukan (2005), Özler ve Gümüştekin (2007) bu alanda yapılan çalışmalara örnek olarak verilebilmektedir. Sürdürülebilirlik teması altında aile işletmelerinin uzun yıllar ayakta kalmalarını içeren

çalışmalar yapılmaktadır. Karpuzoğlu (2004) ve Fındıkçı (2005) bu konudaki çalışmalara örnek olarak gösterilebilmektedir. İkinci kuşağa devir ve yaşanan problemler, kuşak çatışması temalarını içeren çalışmalarda literatürde bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak Erdoğmuş (2007), Aslan ve Çınar (2010) verilebilir. Finansal problemler ve Nepotizm konularında da çalışmalar bulunmaktadır. Bu temalara da Ağca ve Kandemir (2008), Kutlu ve Demirci (2007), Uluyol (2004), Asunakutlu ve Avcı (2010), Dökümbilek (2010) örnek verilebilmektedir. İncelenen bu çerçevede dâhilinde aile işletmelerinin büyüme ve uluslararasılaşmaları ile ilgili yapılan çalışmalara pek rastlanmamaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde aile işletmelerinin büyüme ve uluslararasılaşmaları stratejik yönetim perspektifinden bakılarak bir işletme nasıl büyür ve uluslararasılaşır sorusuyla açıklanmaya çalışılmaktadır.

BÖLÜM 2: AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME VE ULUSLARARASILAŞMA

Günümüzde piyasa rekabet şartlarının sürekli olarak değişiklik geçirdiği bir konjonktür yaşanmaktadır. Diğer bir anlatımla işletmeler teknolojilerin hızla geliştiği; ürünlerin yaşamsal evrelerinin azaldığı; ürün, tedarikçiler, rakipler, müşteriler, pazar koşulları vb. konular ile alakalı çalışmaların arttığı bir rekabet ortamında yer almaktadır. Bu da işletmeleri yerel piyasanın ötesinde geçerek küresel düşünmeye teşvik etmektedir (Sevinç, 2005). Küreselleşmeyle gittikçe karmaşık hale gelen ekonomik ortamlarda, işletmelerin faaliyetlerini dışa açması ve uluslararasılaşmaları, işletmelere yenilenme ve varlıklarını sürdürülebilir hale getirmeye yardımcı olmaktadır (Ataay, 2012).

Uzun yıllardan beri uluslararası işletme ve stratejik yönetim literatürüne göre; çok uluslu şirketlerin uluslararası ticarete hâkim olduğu yönünde bir kabul söz konusuydu. Ancak son 20 yılda görece küçük işletmelerin ve özellikle de aile işletmelerinin dikkate değer nispette uluslararası arenada aktif olarak yer aldıkları tespit edilmektedir (Nelton, 1996; Oviatt ve McDougall, 1994). Ancak bu çıkışa rağmen aile işletmelerinin literatürde küresel pazarlarda nasıl rol oynadıklarını konusunda detaylı olarak ele alınmadığı görülmektedir.

Bu bölümde; işletmeleri uluslararasılaşmaya iten nedenlerin neler olduğu, işletmelerin büyüme kararını neden aldığı ve temel olarak kullanılan büyüme stratejisinin ne olduğu, uluslararasılaşırken önlerine çıkan engeller, aile işletmeleri için en uygun olduğu düşünülen uluslararasılaşma teorileri, uluslararasılaşma planı yapılması ve sonra örgüt yapısında gerçekleştirilmesi gereken yeniliklerin neler olduğu, son olarak da işletmelerin uluslararası pazarlara girerken hangi stratejileri kullandıkları ele alınmaktadır.

2.1 İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Nedenler

Uzun yıllardır uluslararası ticarete büyük işletmelerin hâkim olduğu yönünde çalışmalar yapılmaktadır. Ancak günümüz koşullarında yaşanan gelişmeler doğrultusunda aile işletmelerinin de uluslararası faaliyetlerde yer aldıkları bilinmektedir.

Günümüz dünyasında işletmelerin uluslararasılaşma eğilimleri git gide artmaktadır. KOBİ'ler de uluslararası ticarete yer almaktadır (Örneğin; Gupta, 1989; Nakamura, 1992; Economist, 1993; Rennie, 1993 ve Luostarinen vd, 1994). Öncü küresel girişimler artık

birçok ülkede ulusal mal ihracatı büyümesinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Örneğin; Economist, 1993; Luostarinen vd., 1994 ve Verity, 1994). Son yıllarda, ihracat ve diğer uluslararasılaşma yollarını KOBİ'ler için güçlü bir alternatif haline getiren birçok trend ortaya çıkmaktadır (Knight,2001:156).

Faks, e-posta, internet ve diğer iletişim teknolojilerinin yaygın kullanımı, uluslararasılaşmayı birkaç yıl öncesine göre daha uygun ve maliyet-etkin bir seçenek haline getirmektedir (Verity, 1994; Oviatt ve McDougall, 1994; akt. Knight, 2001: 157). Bu tür sistemler, küçük firmalara önemli rekabet avantajları sağlayarak, dünyanın her tarafındaki işletmeler ile bağlantılarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak sağlamaktadır. KOBİ'ler, ticaretin azalması, yatırım engellerinden ve Çok Uluslu Şirketlerin (ÇUŞ) geniş kapsamlı faaliyetlerinden etkilenmektedir. Ülkeler arasında artan rekabet, uluslararasılaşmak için KOBİ'lere baskı yapmaktır. Uluslararası pazarlara açılma için teşviklerin artması ve faaliyetler alanlarını genişletmek ve daha fazla kâr etmek gibi işletmeleri tetikleyici unsurların bir araya gelmesi, KOBİ'lerin uluslararasılaşma isteklerini tetikleyebilmektedir (Oviatt ve McDougall, 1994, akt. Knight, 2001: 158).

ÇUŞ' lar ile karşılaştırıldığında KOBİ'lerin ağır bürokratik yaptırımların karşısında daha esnek kalabildikleridir. (Knight, 2001: 157). Yeni teknolojilerin uygulanması ve alıcının spesifik ihtiyaçlarının karşılanması söz konusu olduğu zaman genellikle daha yenilikçi ve daha hızlı yanıt süreleri mevcuttur (Verity, 1994; Carroll, 1984; Oviatt ve McDougall,1994; akt. Knight, 2001: 157). Doğrudan pazarlama, Federal Express gibi dünya çapındaki lojistik uzmanları ve alıcıların spesifik ihtiyaçlarının artması ile birlikte KOBİ'ler dünya üzerindeki niş pazar segmentlerinde giderek daha fazla hizmet verebilmektedir (Oviatt ve McDougall, 1994; akt. Knight, 2001: 158).

2.2 Büyüme ve Uluslararasılaşma Kavramları

Aile işletmeleri de dâhil olmak üzere işletmelerde büyüme konusu girişimcilerin, yatırımcıların, hükümetlerin, mali analistlerin ve akademisyenlerin ilgisini çekmektedir. Pek çok girişimci işletmelerini halka açık şirket büyüklüğüne taşımak umudu içindedir. Yatırımcılar yeni kurulan işletmelerin büyüme potansiyelini değerlendirerek kazançlarını arttırmayı denemekte, hükümetler istihdam düzeyini arttırabilecek girişimcileri desteklemektedir. Mali analistler yüksek büyüme potansiyeline sahip işletmeleri

belirleme çabasında iken, akademisyenler yukarıda söz edilen tüm konulara yanıtlar arayarak büyümeyi işletme ve zaman boyutunda kuramsallaştırmaya çalışmaktadır. İşletmelerde büyüme konusunun önemi kabul edilmekle birlikte, bu konuda kapsamlı ve çerçevesi net olarak çizilmiş bir kuram henüz ortaya konulamamaktadır (Cardozo, Harmon ve Ardishvili, 1995; akt. Ulukan, 1999:34). Aynı durum aile işletmeleri ya da şahıs işletmeleri için de geçerlidir. Bir işletmenin büyüme isteği belirli bir pazardaki konumunu sürdürmek ve büyüklüğün getirdiği güvenlik ve istikrarı yakalamak arzusundan kaynaklanmaktadır (Kumar, 1984; akt. Ulukan 1999:35).

Büyüme ile birlikte kar artışı elde edileceği ve uluslararası bir şirket olma yolunda adım atılacağı için büyümek şirketler için caziptir. Büyüme kavramı ile ilgili kaynaklarda çeşitli tanımlar yer almaktadır (Drucker, 1986; akt. Gençtürk, 2006: 26). Fakat büyüme konusu ile ilgili ortak bir anlaşmaya varılmış bir tanım bulunmamaktadır. Büyümeyi kısaca Koçel vd. (1993:9); “belirli bir ölçekteki işletmenin yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarında zamanla meydana gelen nitel ve nicel değişiklikler ve gelişmeler” olarak tanımlamaktadır. İşletmenin duran varlıkları, araç gereçleri, personel sayısı, müşteri sayısı, rakip sayısı vb. artışların olması işletmenin büyüme yolunda ilerlediğinin en basit göstergesidir. Büyüme örgütsel değişimin bir alt bileşenidir. Büyüme kesinlikle bir amaç olarak belirlenmemeli daha ziyade başarıya ulaşmak için izlenecek bir strateji olarak görülmektedir (Drucker, 1986; Cardozo, Harmon ve Ardishvili, 1995; akt. Gençtürk, 2006: 26 ve Ulukan, 1999: 35).

Denetimsiz, istek dışı ve hızlı bir büyümeden verim elde edilmesi mümkün değildir. Bu yüzden her şeyden önce büyümenin denetim altına alınması ve bilinçli bir büyüme gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Sağlıklı büyüme, aile işletmesinin amaçları doğrultusunda planlanabilen ve denetim altında tutulabilen büyüme anlamında kullanılmaktadır. Büyüme konusu ile ilgili ana problem büyüme kavramının yeterince dikkate alınmaması değildir. Büyüme ile ilgili başlıca sorunlara değinildiği zaman ilk problem işletmenin içinde bulunduğu evreyi belirleyebilecek bir aracın olmamasıdır. Daha sonraki sorun olarak yöneticinin tutumları gelmektedir. Yani yönetici işletmenin büyüme aşamasında olduğunu bilmektedir ama duygusal olarak gerekli adımları atmakta çekinceler yaşayabilmektedir. Yönetici işletmenin örgüt yapısında gerekli olan değişiklikleri yapmış olsa bile eski alışkanlıklarından, tutumlarından vazgeçmek zor

olmaktadır (Drucker, 1986; akt. Gençtürk, 2006: 26 ve Ulukan, 1999: 35). Aile işletmeleri perspektifinden, firma büyümesi, başarının bir yansıması olarak ve özellikle bir süreklilik kaynağı ve nesiller boyu zenginliğin devamı olarak görülmektedir. Ancak, büyüme arayışı kendiliğinden gerçekleşmez, ancak pazardaki dinamizm, belirsizlik ve öngörülemeyen değişikliklerden etkilenmektedir. (Stenholm, Pukkinen ve Heinonen, 2016).

İşletmelerin büyümesiyle ve sektörde artmasıyla talep karşılama oranı da artmaktadır. Bunun sonucunda iç pazar doygunluğu ortaya çıkmaktadır. Ulusal pazarda müşteri bulamayan firmalar dış pazarlara yönelecek ve uluslararasılaşma sürecine girmektedir.

Uluslararasılaşma, “işletmelerin gelecekte gerçekleştirecekleri uluslararası işlemler hakkında hem doğrudan ve dolaylı etkileri olarak bilgi sahibi olduğu hem de diğer ülkelerdeki firmalarla işlemler gerçekleştirdiği süreç” olarak tanımlanmaktadır (Beamish, 1990:77)

Uluslararasılaşma, herhangi bir işletmenin üstlenebileceği en karmaşık stratejidir. Bu strateji giderek daha gerekli hale gelmektedir. Küresel pazarların büyümesinden dolayı ulusal pazarlara odaklanan aile işletmeleri bu stratejiyle yüzleşmek zorunda kalmaktadır. (Fernández ve Nieto, 2005). Prensipler olarak, aile şirketleri büyümeye daha az eğilimli görünmektedir ve bu eğilim uluslararası pazarlarda daha da artmaktadır. Aile şirketlerinin uluslararasılaşma karşısında durgunluğunun en bilinen nedenleri, hem aile ihtiyaçlarını hem de iş büyümesi ihtiyaçlarını karşılayacak sermayenin sınırlı olması, liderin değişime karşı direnmesi, aile üyelerinin farklı hedef, değer ve amaçlarının olması ve kardeşler arasındaki çatışmalardır (Ward,1998). Özellikle küçük ve orta büyüklükteki aile şirketleri dış pazarlara açılma kararı aldığı anda, iç pazarlardaki bu büyüme zorluklarının çok daha fazlası ile karşı karşıya gelebilmektedir (Gallo ve García-Pont, 1996).

Özet olarak ifade edildiğinde ilgili kaynakların eksikliği, psikososyal, kültürel ve politik sorunlar küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin büyümesini sınırlayan nedenler arasındadır (Fernández ve Nieto, 2005).

2.3 Büyüme Nedenleri

İşletmelerin bazıları büyümeyi kendilerine amaç edinmektedir. Büyüme işletme açısından bakıldığında olumlu bir harekettir. Fakat aile işletmelerinin bazıları büyürken karşılaşılabilecek sorunlardan korktukları için sabit kalmayı tercih etmektedir. Ama gelişen global dünya karşısında sabit kalan işletmelerin ayakta kalmaları gittikçe zor hale gelmektedir.

İşletmeler neden büyür? İşletmeler pazardan kendilerine pay almak, gelişen teknoloji ve yeni bilgiye daha hızlı ve kolay erişim sağlamak, değişen pazar şartlarında ayakta kalmak, büyümenin beraberinde getirdiği ekonomik imkânlardan faydalanmak, daha çok güven duyulan ve tercih edilen bir işletme olmak güdüleriyle büyümektedir.

2.4 Büyüme Stratejileri

İşletmeler genellikle büyümek istemekte ve bu hedefleri doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmeler için en uygun olan büyüme karını arttırarak büyümektir fakat bu her zaman mümkün olamamaktadır (Dinçer, 2007: 204). Büyüme KOBİ'ler için hayati önem taşımaktadır. Büyümeden KOBİ'lerin hayatta kalma olasılıkları oldukça düşmektedir (Golovko ve Valentini, 2011).

İşletmelerin strateji analizi ve büyüme konuları ile ilgili ilk önemli çalışma 1965 yılında Carnegie Institute of Technology öğretim üyelerinden Rus asıllı Igor Ansoff tarafından yapılmıştır. Ansoff çalışmasında, bir işletmenin nasıl büyüebileceğini incelemiş ve birinci kuşak her işletmenin uygulayabileceği stratejilerin temelini atmıştır. (Eren, 2004: 167). Ansoff (1957)'un matrisi işletmeye dört temel büyüme alternatifi sunar: pazar penetrasyonu, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme olmak üzere.

Pazar penetrasyonu, orijinal ürün-pazar stratejisinden ayrılmadan şirket satışlarını artırma çabasıdır. Şirket, iş hacmini mevcut müşterilere satış hacmini artırarak veya mevcut ürünler için yeni müşteriler bularak iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

Pazar geliştirme, şirketin mevcut ürün yelpazesini (genellikle ürün özelliklerinde bir takım değişikliklerle) yeni misyonlara uyarlamaya çalıştığı bir stratejidir.

Ürün geliştirme stratejisi, mevcut misyonu muhafaza etmekte ve misyonun performansını artıracak yeni ve farklı özelliklere sahip ürünler geliştirmektedir.

Ürün çeşitlendirme son alternatiftir. Mevcut ürün hattından ve mevcut piyasa yapısından eş zamanlı olarak hareket etmeyi gerektirmektedir.

Tablo 2. 1
Ansoff' un Büyüme Matrisi

	Mevcut Ürünler	Yeni Ürünler
Mevcut Pazarlar	Pazar Penetrasyonu	Ürün Geliştirme
Yeni Pazarlar	Pazar Geliştirme	Ürün Çeşitlendirme

Kaynak: Iqor Ansoff. "Corporate Strategy", McGraw-Hill. 1957

Yukarıdaki stratejilerin her biri, bir işletmenin gelecekteki büyümeye yönelik alabileceği farklı bir yolu tanımlamaktadır. Ansoff (1957) matris duruma göre, bir işletmenin aynı anda bu yolların birkaçını takip edebileceği vurgulanmaktadır. İşin doğrusu, pazar penetrasyonunun, pazar geliştirmenin ve ürün geliştirmenin aynı anda takip edilmesi, genellikle iyi yönetilen bir işin bir göstergesidir ve ekonomik rekabet karşısında hayatta kalmak için gerekli olabilmektedir. Çeşitlendirme stratejisi diğer üçünden farklıdır. Çeşitlendirme genellikle yeni beceriler, yeni teknikler ve yeni tesisler gerektirir.

2.5 İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecini Engelleyen Faktörler

Küreselleşmenin artmasıyla birlikte ülkelerin aralarındaki ekonomik ilişkiler güçlenmekte, ideolojik farklılıklardan kaynaklı sorunlar ortadan kalkmakta, ortak kültür, inanç ve idealler ortaya çıkarken, bu hızlı gelişim sürecini yavaşlatmayı ve hatta engellemeyi hedefleyen etkenler de bulunmaktadır (Farina vd.,2013: 9). Yani KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde birçok avantaja sahip olsalar da, uluslararası pazarlara erişmelerini engelleyen bariyerlerle karşı karşıya kalabilmektedir. KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda karşılaştıkları engellerin büyüme performansları üzerinde etkisi hükümet ve politikacıların dikkatini çekmiştir (Singh, Pathak ve Naz, 2010). Ülke ekonomisinin bel kemiğini oluşturan KOBİ'ler yani aile işletmelerinin uluslararasılaşma

noktasında yaşadıkları problemler ve engeller Özalp (2008:378)' e göre şunlardan kaynaklanmaktadır:

- Ülkeler arasında olan toplumsal ve kültürel farklılıklar, uluslararasılaşmak isteyen işletmeler için önemli sorunsallardan biridir. Ev sahibi ülkenin gelenek-görenekleri, dili, dinin inançları işletme için orada faaliyet gösterebilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu yüzden işletmenin orada varlığını sürdürebilmesi için ev sahibi ülke hakkında yeterli bilgi birikimine sahip olması gerekmektedir.
- Ekonomik dalgalanmalar, işletmelerin uluslararasılaşmasının önündeki bir diğer sorundur. Ev sahibi ülkenin işletmeye karşı uyguladığı yaptırımlar, kanunlar vb. davranışlar işletmelerin uluslararasılaşma sürecini engellemektedir.
- Ülkeler arasında bulundan yasal ve siyasi farklılıklar, işletmelerin uluslararasılaşmasının önündeki bir başka sorundur. Devlet yabancı yatırımları denetlemek için ambargolar, vergiler ve kotalar gibi araçlar kullanmaktadır. Bu da işletmelerin işlerini daha da zorlaştırmaktadır.

2.6 Uluslararasılaşma Süreci Teorileri

Uluslararasılaşma literatürünün genel olarak büyük firmaların üzerinde şekillendiğini söylemek çok zor değildir. Ancak küreselleşmenin önlenemez etkisi dolayısıyla Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) de uluslararası piyasalarda yer aldıkları ayrıca; Aile İşletmesi KOBİ'lerin ülke ekonomisinde önemli yere sahip oldukları açıkça görülmektedir (Rialp ve Rialp, 2001; Kontinen ve Ojala, 2012). IFERA (2003)'e göre; Aile İşletmesi KOBİ'ler dünya çapındaki işletmelerin çoğunluğunu oluşturmaktadır. Örneğin; AB ve ABD'deki tüm firmaların yaklaşık yüzde 85'i Aile işletmesi KOBİ'dir.

Uluslararasılaşma alanında çalışmalara yürüten iki araştırma okuluna göre kısaca KOBİ'lerin uluslararasılaşma teorileri: *Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY) Teorisi* olarak adlandırılan çok uluslu ekonomik yaklaşım (örneğin; Hymer, 1976; Buckley, 1990; Dunning, 1979) ve aşamalı modeller, *Upsala Modeli* (örneğin; Johanson ve Valhne, 1977; Cavusgil ve Godiwalla, 1982) ve *Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modelleri* (örneğin; Anderson ve Gatignon, 1986; Root, 1994) ve daha sonra *Ağ Modeli* (örneğin; Johanson ve Mattsson, 1988)'nden oluşmaktadır (Rialp ve Rialp, 2001).

2.6.1 Doğrudan Yabancı Yatırım Teorisi

Teoride uluslararasılaşmanın sadece doğrudan yabancı yatırım yaparak gerçekleştiği düşüncesine dayanmaktadır. Dolayısıyla diğer aşamaları uluslararasılaşma olarak kabul etmemektedir (Yüksel; 1999:124). Doğrudan yabancı yatırımlara odaklı klasik teorilerin tümü, KOBİ'lerin uluslararasılaşmada izledikleri süreçleri ve onların pazarlara alternatif giriş stratejilerini göz ardı ederek genellikle çok uluslu şirketler olmak üzere, çok büyük boyuttaki ve / veya büyük ölçüde var olan firmalara odaklanmaktadır (Rialp ve Rialp, 2001).

2.6.2 Aşamalı (Stage) Modeller

Aşamalı Modeller; uluslararasılaşma literatüründe bulunan ve Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975), Bilkey ve Tesar (1977), Johanson ve Vahlne (1977), Reid (1981), Czinkota (1982), Çavuşgil (1980) tarafından benimsenen ve ortaya konan davranışsal ve öğrenme temelli modellerdir. Yazarlar iki modelin de Doğrudan Yabancı Yatırım Teorisinden daha etkin olduklarını iddia etmektedir. Aşamalı Model iki aşamada incelenmektedir (Erkutlu ve Eryiğit; 2001).

Uppsala Modeli (U-Model): Claver, Rienda ve Quer (2007) ile Harris, Martinez ve Ward. (1994)'nin çalışmaları; Aile İşletmesi KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinin oldukça yavaş ve riskli olduğunu göstermektedir. Bu tür uluslararasılaşma; aşamalı modellerden Uppsala'nın Uluslararası Modeli ile ilgilidir. Model ilk Johanson ve Wiedersheim- Paul (1975) tarafından ortaya atılmış daha sonra Johanson ve Vahlne (1977,1990) tarafından revize etmiştir. Firmaların uluslararasılaşmaları artan bir şekilde gelişmekte ve psikolojik olarak yakın gördükleri ülkelere yönelmektedirler, çünkü bu ülkelerdeki iş ortamlarının anlaşılması daha kolaydır (Kontinen ve Ojala, 2010; Anderson, 1993; Rialp ve Rialp, 2001).

Johanson ve Wiedersheim- Paul (1975)' e göre uluslararası pazarlara girmenin dört aşamadan oluştuğu ve diğerine geçerken uluslararasılaşmanın seviyesinin daha da yükseleceğini savunmaktadır (Anderson, 1993):

Aşama 1: Düzenli ihracat faaliyeti bulunmamakta,

Aşama 2: Bağımsız temsilciler (acenteler) yoluyla ihracat yapılmakta,

Aşama 3: Bir yurtdışı satış iştiraki kurulmakta,

Aşama 4: Yurtdışı üretim / üretim birimleri kurulmakta,

Johanson ve Wiedersheim-Paul'un çalışmaları Johanson ve Vahlne (1977,1990) tarafından daha da geliştirilmiştir.

Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modelleri (I- Model): Modeller öğrenme üzerinde odaklanmakta ve yenilikçi bir bakış açısıyla uluslararasılaşmayı açıklamaktadır. Başka bir deyişle, firmaların uluslararasılaşma kararı almaları yenilik olarak kabul edilmektedir. Bu iki model, Roger'ın benimseme sürecinin aşamalarından türetilmektedir. Modeller arasındaki temel farklılıklar, aşamaların sayısına ve her bir aşamanın tanımına dayanmaktadır. Örneğin ihracata yönelme teşvikleri, Bilkey ve Tesar (1977) ve Czinkota (1982) modellerinde, Cavusgil (1980) ve Reid (1981) modellerinden farklı olarak yorumlanmış görünmektedir. Modeller aşağıda detaylı olarak verilmektedir (Anderson, 1993):

Tablo 2.2
Yenilik Yaklaşım Uslulararaslaşma Modelleri

Bilkey ve Tesar (1977)	Çavuşgil (1980)	Reid (1981)	Czinkota (1982)
<p>Aşama 1: İşletme yönetimi ihracatla ilgilenmemekte</p> <p>Aşama 2: Yönetim ihracat için sipariş almaya istekli fakat bunun için aktif bir çaba göstermemekte,</p> <p>Aşama 3: Yönetim aktif olarak ihracat ile ilgili araştırma yapmakta,</p> <p>Aşama 4: Firma psikolojik olarak yakın gördüğü ülkelere tecrübeleri dâhilinde ihracat yapmakta,</p> <p>Aşama 5: Firma tecrübeli bir ihracatçıdır,</p> <p>Aşama 6: Firma psikolojik olarak uzak yerlere de ihracat yapabilir mi araştırmaktadır.</p>	<p>Aşama 1: Yurtiçi Pazarlama: Firma sadece köken ülkede satış yapmakta,</p> <p>Aşama 2: İhracat Öncesi Aşamasi: Firma ihracat yapma girişimi için fizibilite yapmakta,</p> <p>Aşama 3: Deneysel İhracat: Firma psikolojik olarak yakın gördüğü bazı yerlere ihracat yapmakta,</p> <p>Aşama 4: Aktif İhracat: Firma birçok yeni ülkeye yüksek satış hacimleri ile doğrudan ihracat yapmakta,</p> <p>Aşama 5: İhracat Firmasi: Firma iç ve dış pazardaki kaynaklarını değerlendirek ikisi arasında seçim yapmaktadır.</p>	<p>Aşama 1:İhracatın farkında olmama: fırsatları görme ve ihtiyaçları anlamada problem aşaması,</p> <p>Aşama 2: İhracata Niyetlenme: motivasyon, tutum, inançlar ve ihracattan beklenti aşaması,</p> <p>Aşama 3: İhracat denemesi: sınırlı ihracat ile kişisel tecrübe edinme aşaması,</p> <p>Aşama 4: İhracat evrimi: İhracatın çekici sonuçlarının değerlendirilmesi,</p> <p>Aşama 5: İhracatı kabullenme: İhracatın kabul edilmesi ya da ret edilmesi aşamasıdır.</p>	<p>Aşama 1: Firma tamamen ilgisiz,</p> <p>Aşama 2: Firma kısmen ilgili,</p> <p>Aşama 3: Firma araştırmacı,</p> <p>Aşama 4: Firma ufak ufak ihracatı tecrübe etmekte,</p> <p>Aşama 5: Firma tecrübeli küçük ihracatçı,</p> <p>Aşama 6: Firma tecrübeli büyük ihracatçıdır.</p>

Kaynak: Anderson, 1993

Firmaların yabancı pazarlarda kazandıkları tecrübeler ve karar vericilerin pazar değiştirme kararına karşı maliyet ve fayda algıları bir aşamadan diğerine geçerken etkili

olmaktadır. Örneğin uluslararasılaşmanın ilk evresinde firmalar ihracatta ileri seviyedeki firmalarla kendilerini kıyasladıklarında ihracat maliyetlerinin yüksek, ihracat gelirlerinin düşük olduğunu algılamaktadır (Calof ve Beamish, 1995). Bu "dış piyasalar ve operasyonlar hakkındaki bilginin edinilmesi, entegrasyonu ve kullanımı", dış pazarlara bağlılığın artmasıyla ilişkilidir (Johanson ve Vahlne, 1977).

2.6.3 Ağ Modeli (The Network Model)

Uluslararasılaşma kuramcıları, 70'li yılların ortalarına kadar doğrudan yabancı yatırım teorileri ve aşamalı modellerin pazarların bu derece küreselleşmediği ve entegre olmadıklarından uluslararasılaşma için uygun olduğunu fakat bugün için olanı biteni açıklamada yetersiz kalacağını savunmaktadır (Fina ve Rugman, 1996). Johanson ve Mattson (1988) belki de iki teorinin birbirini tamamlayabileceğini iddia etmektedir ve Uppsala modeline dayanan Johanson ve Vahlne (1990)'a, bir ağ perspektifi uygulayarak uluslararasılaşma sürecini incelemektedir (Fina ve Rugman, 1996; Ruzzier, Hisrich ve Antoncic, 2006). Johanson ve Mattson (1988) firmanın uluslararasılaşma derecesini göz önünde bulundurarak uluslararasılaşma sürecine farklı derecelerde uluslararasılaşma koşulları sunan bir ağ modeli geliştirmiştir. Modelin çok farklı giriş yöntemleri sayesinde belirli rekabet avantajlarını uluslararası genişlemede kolayca kullanılabilir (Fina ve Rugman, 1996).

Johanson ve Mattsson (1988)' e göre ağ modeli açısından uluslararasılaşma, firmanın diğer ülkelerdeki ağlarda iş ilişkileri geliştirmesi anlamına gelmektedir. Bu üç farklı yolla başarılabilir (Johanson ve Vahlne, 1990):

- (1) firmanın yeni bir ülke ile ağlar kurması aracılığıyla, örn. uluslararası bir şube açarak.
- (2) kurmuş olduğu bu ağlardaki ilişkilerini geliştirerek, örn. uluslararası pazara girme
- (3) farklı ülkelerdeki bağlantı ağları aracılığıyla, örn. uluslararası entegrasyon.

Diğer modeller ile ağ modelini karşılaştırdığımızda onlar firma başarısını psikolojik yakınlık, pazar ve kültürel öğelere bağlarken, ağ modeli bir firmanın başarılı olabilmesinin uluslararası pazarlarda kuracağı güçlü ilişkilere bağlamaktadır.

2.7 Uluslararasılaşma Sürecinin Planlanması

Yerel işletmeler ulusal sınırlarının dışında faaliyetler gerçekleştirmeye başladıklarında uluslararasılaşma sürecini başlatmış olacaklardır. Uluslararasılaşmak terimini kısaca işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırlar dışına taşıması olarak tanımlanabilmektedir. Günümüzde bazı işletmeler küreselleşmenin yollarını aramaktadırlar. Aslında bu bir sürecin devamını gerektirmektedir. Bu süreçte bazı işletmeler başarılı olurken; örneğin, Twix Cookie Bar'daki yöneticiler ilk küresel kampanyalarını yeni bir küresel reklam ajansı olan Grey Worldwide ile denemiştir. Bazı işletmeler ise süreçte yanlış planlamalar yaptıkları için yıllar içinde zayıflama gösteriyor olabilirler. Örneğin; Levi's Jeans ise son yıllarda dünya çapında zayıflamaktadır (Cateora, Gilly ve Graham, 2013:332). İşletmeler uluslararasılaşmaya karar verdikleri zaman bu süreci doğru yönetebilmek adına pazarlama süreçlerinde bir planlamaya gitmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin yerel düzeyden uluslararası düzeye geçmesiyle birlikte işletme fonksiyonlarının da uluslararasılaşması gerekmektedir. Bu anlamda da kurumsal firmalar zaten yerel işletme fonksiyonlarını kurumsal bir takım kuralları dikkate alarak yürüttükleri için görece daha az zorlanırken aile işletmeleri uluslararasılaşma sürecinde biraz daha fazla zorlanabilirler, çünkü yerel düzeydeyken bile çoğu işletme fonksiyonunda profesyonel davranmamaktadır. Mesela insan kaynaklarının tedarikinde aile ve yakın çevreden kişileri çalıştırmaktadır. Fakat uluslararasılaşma ile ihtiyaçlarına bağlı olarak daha kalifiye olması gibi akrabalık bağından çok daha önemli şeylere dikkat etmek gerekmektedir. Yine yerel bir aile işletmesi iken karşılaşılabilecek finansal bir sorun aile içerisinde giderilebilecekken, uluslararasılaşma ile bu şekilde bir yol izlenememektedir.

Cateora, Gilly ve Graham (2013: 338)' e göre planlama gelecek ile ilgili sistematik bir yoldur. Planlama işletmelerin hedeflenen bir sona ulaşmak için, kontrol edilemeyen faktörlerin işletmenin güçlü ve zayıf yanları, hedef ve amaçları üzerindeki etkilerini yönetme çabasıdır. Diğer bir deyişle, planlama, gerçekleşme ihtimali düşük şeyleri gerçekleştirme işidir. Planlama, işletmelerin daha hızlı büyümesine, değişen pazarlara uyum sağlamalarına, rekabet edebilmelerine ve farklı ulusal pazarlarda karşılaştıkları sorunlar ile başa çıkmalarına olanak tanımaktadır. Yapısal olarak planlama, kurumsal, stratejik veya taktik olarak görülebilmektedir. Uluslararası kurumsal planlama, uzun

vadeli olup, bir bütün olarak işletme için genelleştirilmiş hedefler içermektedir. Stratejik planlama en üst yönetim tarafından yürütülmekte ve ürün, sermaye, araştırma ve şirketin uzun ve kısa vadeli hedefleri ile ilgilenmektedir. Taktiksel planlama, belirli pazarlarda stratejik planlama hedeflerini uygulamak için kullanılan kaynakların belirlenmesi ile ilgilenmektedir.

İşletmenin farklı pazarlarda yer alması ya da ilk defa yabancı bir pazara girmesi planlamanın başarısıdır. İşletme ilk kez yabancı bir pazara giriyor ise; hangi pazara, hangi ürün ile gireceğine karar vermelidir. Uluslararası fırsat ve riskleri değerlendirmek için planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Uluslararası planlama sürecinin aşamaları Cateora, Gilly ve Graham (2013:340):

1. Aşama: Ön Hazırlık – İşletme ve Ülke İhtiyaçlarının Belirlenmesi: Potansiyel pazarların belirlenmesi planlama sürecinin ilk aşamasıdır. Kritik bir süreçtir işletme ilk kez ulusal sınırın dışında faaliyet gerçekleştirmektedir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri, ürünleri, organizasyon yapısı, vizyonu, misyon ve hedefleri, hedef ülke pazarıyla eşleşmesi gerekmektedir.

2. Aşama: Hedef Pazar Seçimi ve Pazara Uyum: İşletmeler ulaşmak istedikleri hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirebilecekleri kültürel ve mesafe olarak köken ülkeye yakın pazarları hedeflemektedir.

3. Aşama: Pazarlama Planının Geliştirilmesi: Planlama sürecinin bu aşamasında işletme tek bir ülke için ya da bir ülke grubu için bir pazarlama planı geliştirmektedir. Pazarlama planı durum analizi ile başlamakta, pazara giriş şeklinin seçilmesi ve pazara özel bir eylem planıyla sonuçlanmaktadır.

4. Aşama: Uygunluk ve Kontrol: Bu aşamaya kadar yapılan tüm planların uyum içinde ilerlemesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. İşletmeler başarılarını sürdürebilmek için, planlarını sürekli olarak kontrol etmeli ve değerlendirilmektedir.

İşletmelerin bir planlama stratejisi kullanmaları onların başarısını etkileyen değişkenleri rahatlıkla görmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, yabancı pazarlar da nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda onlara yol göstermektedir.

2.8 Uluslararasılaşma Sürecinde Örgüt Yapısında Yenilenme

Ülkeden ülkeye yasalar, gelenekler ve kültürler gibi çevresel faktörler değişmektedir. İşletmeler başka ülkelere ürün veya hizmet sağlıyorsa bu çevresel farklılıkları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Böyle durumlarda iş birliği gerçekleştirdikleri çevre ile uyum içinde bulunmaları önemlidir.

Türker ve Okay Örerler (2004: 245)'e göre; farklı boyutlardaki işletmeler değişen çevre koşulları karşısında ayakta kalmak ve gelişmeye devam etmek için örgüt yapılarında yenilenmeye gitmelidir. Hayatın temel özelliklerinden biri olan dinamizm örgütün devamlı bir değişme ve gelişme halinde bulunmasıdır. Her canlı gibi örgütler de onları saran çevrenin değişen şartlarına yapı ve faaliyetlerini uydurmak zorundadırlar. İşletmenin küresel bir stratejiyi benimsemek için öncelikle iç ve dış çevresindeki farklılıkları analiz etmesi gerekmektedir. Küresel stratejileri benimserken işletmeler faaliyette buldukları ülke ve bölge koşullarını da göz önünde bulundurmalıdır (Motohashi, 2015, 26). Böylece işletme ve müşteri için hem ürünlerin teslimatı hem de maliyet açısından uygun bir strateji belirlenmiş olmaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2009: 367).

Yeniden örgütlenme, daha etkili ve daha verimli bir yönetim sisteminin kurulabilmesini amaçlamaktadır. Yeniden örgütlenmenin mantığı; yönetim yapısının işleyişinde beliren problemlerin belirlenerek sistemi, öngörülen amaç ile daha etkin ve rasyonel yöntemlerle gerçekleştirebilecek bir niteliğe kavuşturmak düşüncesidir (Dinçer, 1996: 262). Örgütler sosyal yapılardır. Her sosyal varlık gibi bunlar da kurulmakta, hizmet etmekte ve yetersizleşebilmektedir. Yeniden örgütlenme bu yetersizleşmeyi gidermede ve varlıklarını devam ettirmede etkili bir araçtır. Bir örgütün gerek iç yapısındaki değişim, gerekse çevredeki öteki örgütlerle etkileşimi örgütleri sürekli olarak yenilenmeye itmektir (Türker ve Okay Örerler, 2004: 246).

Cullen ve Parboteeah (2009: 378) ve Yip (2003: 182)' e göre; küreselleşme ile birlikte ülkeler arasındaki sınırlar ortadan kalkarken stratejik anlaşmalar ile de yavaş yavaş işletmelerin aralarındaki geleneksel engeller ortadan kalkmaktadır. Bilgi transferinde, işletmelerin alt birimleriyle aralarında entegrasyonu sağlama da kurumsallaşmanın önemi büyüktür.

Yeniden örgütlenmeye giren bir işletmenin kurumsallaşma sürecinde olduğundan söz eden Türker ve Okay Örerler (2004:245); kurumsal yönetim kavramı olarak da bilinen kurumsallaşmanın işletmelerin organize, koordineli, planlı ve istikrarlı olarak faaliyet gösterdiklerini vurgulamaktadır.

2.9 İşletmenin Çevresi

İşletme çevresi, işletmenin kontrolünde olmayan ama işletmenin nereye, ne şekilde, nasıl hareket edeceği üzerinde etkili olan bir değişkendir. Haliyle çevre aile işletmelerinin uluslararasılaşmasında da oldukça önemli bir değişkendir. Koçel (2003) çevreyi, “örgütün dışında kalan her şey” olarak tanımlamaktadır. Çevre genişledikçe daha karmaşık bir yapı haline gelmektedir. Uluslararası işletmeleri yerel işletmelerden farklı kılan; faaliyetlerinin üç değişik çevre boyutunda olmasında kaynaklanmaktadır.

İşletmenin çevresini müşteri, tedarikçi, rakipler vb. birçok aktör oluşturmaktadır. İşletmenin dış çevresinde; ekonomik, politik, teknolojik, yasal etmenler ve iç çevresinde de; kaynaklar, yapı, örgütsel kültür, liderlik tarzı gibi etmenler yer almaktadır. İşletmeler dış çevreden gelen fırsat ve tehditlere karşı dikkatli olmalıdır. Dış çevre faktörleri ana hatlarıyla aşağıda açıklanmaktadır (Voiculet vd., 2010):

Politik- Yasal Faktörler; organizasyonu oluşturan yasal ve politik çerçevedir. Tüm yasaları ve yasal düzenlemelerin dâhil olduğu yasal ve politik yapının, iktidar ve iş dünyası arasındaki ikili ilişkileri ifade etmektedir.

Ekonomik Faktörler; işletmeleri doğrudan etkileyen faiz oranları, enflasyon, döviz kuru, maliye politikası vb. değişkenleri içermektedir.

Teknolojik Faktörler; günümüzde teknolojiye yaşanan değişimlerin işletmeler üzerindeki etkisini ifade etmektedir.

Uluslararası işletmeleri ulusal işletmelerden farklı kılan üç çevre boyutu olduğundan söz edilmişti. Can (2017: 59) bu üç çevreyi; yerel çevre (anaülke), yabancı çevre (evsahibi ülke) ve uluslararası (yerel ve uluslararası çevrenin birleşimi) çevre olarak adlandırmaktadır.

2.9.1 Yerel Çevre

İşletmenin kökeninin bulunduğu konuma yerel (ulusal) çevre denilmektedir. Bu çevre nispeten diğer iki çevreye (yabancı ve uluslararası) göre işletme için daha bildik ve tanıdık faktörleri kapsamaktadır. Bu çevrede yerel işletmeler faaliyet göstermektedir. Çevrede yer alan faktörler ve bu faktörlerde gerçekleşen ya da gerçekleşecek değişimler yönetici tarafından kolaylıkla algılanmaktadır (Can, 2017: 60).

2.9.2 Yabancı Çevre

Bir işletme için yabancı çevre, kendi ülke sınırlarının dışında faaliyette bulunduğu ülkenin çevre faktörlerinden oluşmaktadır. Başka deyişle; işletmenin kökeninin bulunduğu ülkeden uzakta, işletmenin varlığını tehdit eden ve işletmenin kontrolünün dışında olan çevredir. Şöyle ki, İngiltere’de faaliyette bulunan bir Türk firması, İngiltere’deki faaliyetleri esnasında dikkat etmesi gereken ekonomik, politik, kültürel, vb. çevre faktörleri yabancı çevre faktörleridir. Bu firmanın köken ülkesinde yani Türkiye’deki ekonomik, politik, kültürel, vb. çevre faktörleri ise yerel çevredir. Örnekten de anlaşılacağı gibi, her iki çevre boyutunda da faktörler birbirinin aynıdır, değişmemektedir. Sadece bu faktörlerin işletmeye olan etkisi değişmektedir, çünkü farklı güç değerlerine sahiptirler ve yabancı çevredeki faktörlerin taşıdığı riskin boyutları farklılaşmaktadır (Can, 2017: 60).

2.9.3 Uluslararası Çevre

Ülkeler birbirleriyle ticaret yapmaya başlamalarıyla birlikte birbirlerinin müşterisi haline gelmektedir. Bu durumda da işletmeler hem yerel çevre koşulları hem de uluslararası çevre koşulları ile aynı anda başa çıkmak zorunda kalmaktadır. Uluslararası çevre; iki ülkeden birinin diğer ülkedeki bir müşteri ile iş yaptığında iki ülkede ortaya çıkan etkileşim olarak tanımlanabilmektedir. Uluslararası çevre, yerel çevre ile yabancı çevrenin bir kesişimi olarak görülmektedir (Can, 2017: 62).

2.10 İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

20. yy. ortalarından beri dünya; pazarların, endüstrilerin ve firmaların hızla uluslararasılaşmalarına tanık olmaktadır. Bu gelişmeler, uluslararası pazarlama ve uluslararası girişimcilik alanlarında birçok kavramsal ve ampirik çalışmaya yansımaktadır. Jones ve Coviello (2005) ve Moen (2002)’e göre; birçok teorik çerçeve

olmasına rağmen uluslararasılaşma özellikle KOBİ'ler için hala bir sorun teşkil etmektedir (Olejnik ve Swoboda, 2012).Geçmiş yıllardaki uluslararası işletmecilik literatürü; çoğunlukla büyük çokuluslu işletmeler üzerinde yoğunlaşmıştır, KOBİ'ler ve özellikle de KOBİ'lerin uluslararasılaşması son yıllarda ilgi çekmeye başlamıştır. Bu durum, gelişmekte olan pek çok ülkeyi ekonomik büyümeyi hızlandırmak, işsizliği azaltmak ve geleceğin mini ÇUŞ'lerini yaratmak için KOBİ'leri uluslararası faaliyetlere teşvik etmek için tetiklemektedir (Ruzzier, Hisrich ve Antoncic, 2006).



Şekil 1: İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Yolları

İşletmeler uluslararası pazarlara üç farklı şekilde girebilmektedir; ihracat, ortaklık anlaşmaları (lisans anlaşmaları, franchising, yönetim anlaşmaları, anahtar teslim proje, joint venture) ve doğrudan yabancı yatırımlar. Uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinin her birinin kendine göre risk ve getirileri bulunmaktadır. İşletmeler genellikle en düşük risk seviyesine sahip olan ihracat ile uluslararası pazarlara girmektedir.

2.10.1 İhracat

İhracat uluslararasılaşma yollarından sıklıkla tercih edileni ve en kolay olanıdır. Uluslararası ticaretin en eski türü ihracattır (Koparal vd., 2014: 20). Finansman açısından çok güçlü olmayan firmalar uluslararası pazarlara girmek için ihracatı tercih etmektedir (Can, 2017: 104). İhracat en basit şekilde bir mal veya hizmetin ülke sınırları dışına çıkarılması şeklinde tanımlanabilmektedir.

Genel olarak aile işletmelerinin KOBİ ağırlıklı olduğu görüşü savunulmaktadır. KOBİ'lerin uluslararasılaşmasıyla ilgili literatür (bkz. Aaby ve Slater, 1989; Chetty ve

Hamilton, 1993; Cavusgil ve Zou, 1994; Leonidou ve Katsikeas, 1996; Zou ve Stan, 1998; Katsikeas Leonidou ve Morgan, 2000; Wolff ve Pett, 2000; Leonidou, Katsikeas ve Samiee 2002; Sousa, Martinez-Lopez ve Coelho, 2008; Wheeler, Ibeh ve Dimitratos 2008), uluslararası pazarlara egemen bir giriş yöntemi olarak ihracat yapıldığına işaret etmektedir. KOBİ'ler ihracatçı olarak dış pazarlara yönelme eğilimindedir, çünkü ihracat uluslararasılaşmanın en ucuz, en basit ve en hızlı yoludur (D'Angelo vd., 2013).

İhracat, uluslararası ekonominin yaklaşık yüzde 10'unu oluşturmaktadır. İhracat doğrudan veya dolaylı olarak yapılabilmektedir. Bu iki ihracat şekli arasındaki fark, iş akışını nasıl gerçekleştirdiklerine dayanır. Doğrudan ihracatta, yerli işletme başka bir ülkedeki bir müşteriye satış yapmaktadır. Bu yöntem, ilk uluslararası adımını atmış olan işletmelerin kullandıkları en yaygın yaklaşımdır, çünkü finansal kayıp risklerini en aza indirgeyebilmektedir. İşletme tüm faaliyetlerini kendisi gerçekleştirmektedir. Dolaylı ihracat, genellikle yerli işletmenin bir alıcıya (ithalatçı veya distribütör) satması anlamına gelmektedir (Farina vd., 2013: 79; Cateora, Gilly ve Graham, 2013: 345). Dolaylı ihracat doğrudan ihracat ile karşılaştırıldığında çok daha kolaydır. Çünkü bir uzmanlık ve nakit ihtiyacı doğurmamaktadır (Can, 2017: 104).

2.10.2 Ortaklıklar

Önceki başlıkta anlatılan uluslararası pazara giriş yolu olarak ihracat, yerli işletmenin ürünlerini uluslararası pazarlara satması şeklindeydi. Bu bölümde işletmeler ortaklık anlaşmaları yoluyla uluslararası pazarlara açılmaktadır. Ortaklıklar genel olarak beş başlık altında toplanmaktadır.

2.10.2.1 Lisans Anlaşmaları (Licensing)

Lisans anlaşmaları, bir işletmenin sahip olduğu ve nihai ürünün oluşması için temel nitelikte olan bir varlığın uluslararası pazarda başka bir işletmeye belli bir süre için kullanmasına izin verdiği sözleşmelerdir (Coşkun, Taş ve Çitçi, 2016: 153). İhracata benzemektedir, lisans anlaşmaları uluslararası pazara açılmanın en kolay, en düşük maliyetli ve en az riskli mekanizmalarından birini sağlamaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2009: 249). İşletme için ihracatın yetersiz kalmaya başladığı ama doğrudan yabancı yatırım yapacak gücü olmadığı durumlarda lisans anlaşması yapmak daha makuldür. Genellikle büyük sermaye harcamaları yapmadan uluslararası pazarda kendilerine pay

arayan KOBİ'lerin tercih ettiği bir stratejidir (Cateora, Gilly ve Graham, 2013: 593). Lisans anlaşması durumunda lisansör her ürün için belli bir telif ücreti almaktadır, bu ücrete de royalty adı verilmektedir (Hollender, Zapkau ve Schwens, 2017). Örneğin; Disney, Keisei Electric Railway ve Mitsui'nin sahip olduğu 500 milyon dolarlık Tokyo Disneyland tema parkından hiçbiri riske girmeden lisans anlaşmasıyla royalty almaktadır (Onkvisit ve Shaw, 2008: 249).

2.10.2.2 Franchising

Franchise; bir ürün, sistem ya da yönetim hizmetlerini kullanım haklarını belirli bir süreliğine bir başka işletmeye verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Cateora, Gilly ve Graham, 2013:347). Franchising, bir franchise veren (franchisor) ve bir franchise alan (franchisee) arasında kapsamlı yapılan bir lisans sözleşmesidir (Cullen ve Parboteeah, 2009: 249). Lisans anlaşması ile benzer yönleri vardır fakat ürünün pazara sunulmasında franchising veren firmanın geniş yetki ve denetim gücü vardır. Ayrıca lisans verme genellikle sanayi sektöründe yaygınken franchising daha çok hizmet sektöründe görülmektedir. (Coşkun, Taş ve Çitçi, 2016: 156)

Holiday Inn, Kentucky Fried Chicken, McDonald's, ve 7-Eleven gibi işletmeler uluslararası pazarlara franchising sistemi ile yayılmaktadır sözleşmesidir (Cullen ve Parboteeah, 2009: 249).

2.10.2.3 Yönetim Sözleşmesi

Uluslararası pazarlara giriş yöntemi olarak yönetim sözleşmelerinin kullanımı 1970 ve 1980'ler de önemli ölçüde artmıştır (Welch ve Pacifico, 1990). Bazı durumlarda, hükümet baskısı ve kısıtlamalar, işletmelerin kendi faaliyetlerinin bir bölümünü yabancı bir işletmeye devretmeye ya da satmaya yönlendirmektedir. Yeni işletme sahibi bazen teknik ve yönetsel konularda yeterince bilgi sahibi değilse, çalışanların eğitimleri tamamlanana kadar yatırımı yine eski sahibi tarafından yönetilebilmektedir. Yönetim sözleşmeleri, minimum yatırım ve politik risk ile yabancı bir pazara girmek için güvenilir bir strateji olarak tercih edilebilmektedir. Yönetim sözleşmesi otel işletmelerinde çok görülmektedir. Örneğin Fransız otel devi Accor SA, Zenith Hotels International'da büyük bir hisseyi satın almıştır (Onkvisit ve Shaw, 2008: 252).

2.10.2.4 Anahtar Teslim Proje

Anahtar teslimi projeler, satıcı kişi tarafından, alıcıya tesisin planlanması, yapılması ve personelin eğitimine kadar her şeyi eksiksiz olarak yapacağını taahhüt ettiği sözleşmelerdir. Terim bazen bir franchise veren bir mağazanın; yeni bir mağaza kurmak, donatmak, franchise alanı ve çalışanları eğitmek ve bazen finansmanı düzenlemek istediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Mesela; fast-food zincirlerinde kullanılmaktadır (Onkvisit ve Shaw, 2008: 260). Anahtar teslim projeler oldukça karlıdır ve doğrudan yabancı yatırım stratejisine göre riski daha düşüktür.

2.10.2.5 Joint Venture (Ortak Girişimler)

Uluslararası pazarlara giriş stratejisi olarak Joint venture'lar son 30 yılda bir hayli artmıştır. Joint Venture, bir firmanın uluslararası pazarlara girmesi için başka bir alternatiftir. Joint Venture, farklı ülkelerden iki veya daha fazla firmanın ortaklaşa yeni bir işletmeler kurmaları olarak tanımlanmaktadır (Cullen ve Parboteeah , 2009: 254). Kurulan yeni işletmeye ortak girişim ya da diğer bir adıyla Joint Venture denmektedir. Joint Venture'ların risk seviyesi oldukça düşüktür, ayrıca yasal ve kültürel engellerin olduğu piyasalara girmenin bir yolunu sunmaktadır (Cateora, Gilly ve Graham, 2013:351; Koparal vd., 2014: 29). Birlikte girişim ortakları iki özel şirket (Tofaş= Fiat + Koç) olabileceği gibi özel ve kamu kurum veya şirketleri de olabilmektedir. Birlikte girişimde tarafların katkılarının eşit olması gerekmemektedir. Ayrıca bu katkının mutlaka nakit şeklinde de olması gerekmemektedir. Yönetim bilgi ve becerisi, teknoloji, pazara ulaşma yeteneği ve elbette sermaye birer ortaklık aracı olarak kullanılabilir (Coşkun, Taş ve Çitçi, 2016: 162).

2.10.3 Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY)

Doğrudan yabancı yatırım (DYY), uluslararasılaşmanın en üst aşamasıdır. DYY, işletmelerin kısmen veya tamamen başka bir ülkede bir işletmeye sahip olması anlamına gelmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2009: 257). Doğrudan yabancı yatırım işletmelere; ülkedeki işgücü maliyetine kıyasla daha düşük işgücünden yararlanma, yüksek vergi oranlarından kaçınma, hükümet teşviklerinden faydalanma, Pazar hakimiyeti sağlama, ham madde ve teknolojiye erişim imkanları sunmaktadır (Cateora, Gilly ve Graham, 2013:353).

İşletmeler daha çok teknoloji, marka veya finansal varlıklar gibi alanlarda üstün oldukları zaman doğrudan yabancı yatırım gerçekleştirmektedir. Bu sayede diğer ülkelerde rekabet avantajı elde etmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2009: 258). Bazı ülkeler çok fazla doğrudan yabancı yatırım çekmektedir. Örneğin; DYY için kapılarını açan Afrika ülkeleri doğal kaynaklarına, konumsal avantajlarına ve hedeflenen politikalara güvenmektedir. Her şeyden önce, DYY' de başarılı olan ülkelerin politik ve makroekonomik istikrar gibi belirli özellikleri vardır (Onkvisit ve Shaw, 2008: 246).

2.11 Aile İşletmeleri ve Uluslararasılaşma

Artan küreselleşmenin bir sonucu olarak, birçok işletme faaliyetlerini artık yerel pazar ile sınırlayamamaktadır. Bunun yerine, rekabetçi kalmak için, aktif olarak uluslararası pazarlar aramak zorunda kalmaktadır (Mitter vd., 2014). Bu aynı zamanda, dünya çapındaki işletmelerin büyük çoğunluğunu ve ekonomik büyümede önemli rol oynayan aile işletmelerini de etkilemekte ve uluslararasılaşma, işletmelerin küresel ve karmaşık ortamlarda büyümesi ve hatta bazen hayatta kalması için çok önemli bir strateji haline gelmiş bulunmaktadır (Lin, 2012; Mitter vd., 2014; Casillas, Moreno ve Acedo, 2010). Ancak aile işletmeleri söz konusu olduğunda, bu iki kat daha zordur. Herhangi bir işletme için dış pazarlara giriş; belirsiz ortamların kırılması ve firma içinde yapısal değişiklikler yapılması anlamına gelirken; aile işletmeleri yönetim kontrolünü kaybetmek istemez ve bu yüzden de aile kontrolünü azaltabilecek herhangi bir kararı kabul etmekte isteksizdirler (Casillas, Moreno ve Acedo, 2010).

Aile işletmelerinin uluslararasılaşması üzerine son yıllarda yayınlanan araştırma makalelerinin sayısına bakıldığında zaman konuya olan ilginin oldukça arttığı görülmektedir. Casillas, Moreno ve Acedo (2010) yapmış oldukları çalışmasına göre; Gallo ve Sveen'in ilk makalesi (1991), aile şirketlerinin uluslararasılaşmasıyla ilgili ilk araştırma olarak kabul edilmektedir. Araştırma uluslararasılaşmanın aile işletmeleri için olumlu bir olgu olduğunu varsaymaktadır. Okoroafo (1999) Ohio (ABD) 'den 187 aile işletmesini incelemiştir. Çalışması, aile işletmelerinin çoğunluğunun uluslararası faaliyetlerde bulunmadığını ve birinci veya ikinci kuşakta uluslararasılaşma sürecine başlamayan işletmelerin bunu daha sonra yapmakta zorlandığını göstermektedir. Davis ve Harveston (2000) çalışmalarıyla literatüre; kurucunun yaşı, eğitim düzeyi ve aile işletmelerinin uluslararasılaşmasında teknolojinin rolü gibi yeni değişkenler eklemektedir. Tsang

(2001)'e göre, bir aile işletmesi için uluslararasılaşma, artan bir süreçtir ayrıca öğrenme ve deneyim, bu süreçte önemli değişkenlerdir.

Sonraki çalışmalar, uluslararası genişleme ile ilgili kararlar ile mülkiyet yapısını ilişkilendirmektedir. Zahra (2003), mülkiyet yapısında ve uluslararasılaşma sürecinde ailenin katılımının uzun vadede işletmenin geleceği ile ilgili gelişmelere yol açabileceğini ileri sürmektedir. George, Wiklund ve Zahra (2005), mülkiyet yapısının risk eğilimi sebebiyle uluslararasılaşmanın boyutu ve ölçeğini etkilediğini öne sürmektedir.

Diğer çalışmalar, uluslararasılaşma ile ilgili kararlarında aile işletmelerinin özel kaynaklarının ve yeteneklerinin rolünü analiz etmektedir. Fernández ve Nieto (2005), pasif kaynakların mevcudiyetini, firmanın mülkiyetindeki aile katılımının derecesini, nesillerdeki değişimleri ve işletmenin uluslararasılaşma derecesine göre diğer işletmeler ile ilişkilerini ilişkilendirmektedir. Öte yandan, Menéndez-Requejo (2005) aile işletmelerindeki kaynak yetersizliği ve yeteneklerinin uluslararasılaşma konusundaki kararlarını kısıtlamadığını düşünmektedir. Aynı zamanda, ikinci nesil tarafından yönetilen işletmelerin birinci nesil ile yönetilenler ile kıyaslandığında daha yüksek bir uluslararasılaşma yönelimi dikkat çekmektedir. Son olarak, Graves ve Thomas (2006), aile işletmelerinin uluslararasılaşma sırasında aile dışı firmalara göre daha küçük yönetim ekiplerine sahip olduklarını göstermektedir.

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA SÜRECİ VE BULGULAR

Günümüz koşullarında yaşanan sürekli gelişmeler ve değişiklikler geçmiş ile kıyaslandığında şu an çok daha kolay ve hızlı gerçekleşmektedir. Uluslararası arenaya ulaşmanın kolaylaştığı bu dönemde aile işletmeleri risklerini geniş alanlara yayma, daha fazla tanınma ve yeni pazarlara ulaşma hedefleri doğrultusunda faaliyet alanlarını yerel piyasanın ötesine, uluslararası arenaya taşıma eğilimi göstermektedir.

İşletmelerdeki bu değişim ve dönüşüm Türkiye’deki işletmeler için de önem arz etmektedir. Türkiye’de aile işletmeleri %95 gibi bir oran ile ekonominin çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır (<http://kobi.org.tr/>). Bu nedenle aile işletmeleri ekonomide sahip oldukları pay dolayısıyla sadece aile için değil toplum için de önemlidirler. Türkiye’de yer alan aile işletmelerinin çoğunluğu KOBİ’dir. KOBİ’ler için büyümek önemli bir olgudur ve uluslararasılaşma da büyümeye yardımcı bir stratejidir. Tezin bu bölümü birçoğu KOBİ olan bu aile işletmelerinin mevcut ekonomik düzende nasıl bir büyüme ve uluslararasılaşma stratejisi izlediklerini keşfetmeye yönelik tasarlanmıştır.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın önceki bölümlerinde yapılan literatür taramasında da görüldüğü üzere; son yıllarda çok uluslu işletmelerin yanında küçük işletmeler, özellikle aile işletmelerinin de dikkat çekici oranda uluslararası arenada yer alma isteğinin arttığı gözlemlenmektedir. Aile işletmeleri için büyümek önemli bir olgudur ve uluslararasılaşmanın da büyümeleri için önemli bir strateji olacağı düşünülmektedir. Bu araştırma ile hedeflenen, bir grup aile işletmesinin “aile işletmesi kimliği”, “büyüme ve fırsatlar” ve “uluslararasılaşma süreci” şeklinde 3 ana temada *kavramları ve durumu* nasıl algıladıklarını ortaya koymaktır.

Literatür taramasında da fark edildiği üzere yukarıda bahsedilen temalara yönelik zengin içerikli veriler ve analizler söz konusu değildir. Bu durum söz konusu araştırmayı literatür açısından daha anlamlı ve önemli kılmaktadır.

3.2 Araştırma Süreci

3.2.1 Araştırmanın Yöntemi

Bir grup aile işletmesinin büyüme ve uluslararasılaşma algılarını keşfetmek amacıyla yürütülen bu çalışma nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Nitel araştırmalar keşfedici

nitelikte olup “ne oluyor?” sorusuna yanıt aramak için en uygun araştırmalardır (Altunışık vd., 2007: 61).

Nitel araştırma; gözlem, mülakat ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerini kullanarak, algıları ve olayları doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya koymaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 41). Aynı zamanda kuram oluşturmayı temel alan bir araştırma yöntemidir. Tümevarım ilkesi hâkimdir. Araştırmacı topladığı veriler ve literatür taramasından hareket ile araştırma problemine ilişkin temalar belirlemede ve elde ettiği verilerden anlamlı bir bütün oluştırmaya çalışmaktadır. Nitel araştırmalar genelleme kaygısı olmayan araştırmalardır. Bu çalışmada da belirlenen temalar üzerinden bir grup aile işletmesinin kavramları ve durumu nasıl algıladıklarını keşfetmeye yönelik bir araştırma yürütülmüştür ve veri toplama aracı olarak da mülakat tekniği kullanılmıştır.

Mülakat; yirminci yüzyılın son çeyreğinde sosyal bilimler alanında, etkili bir veri toplama yöntemi olarak yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 129). Nitel araştırma yöntemlerinden en sık kullanılanı mülakattır. Punch (2016:165)’e göre mülakat; insanların gerçekliğe karşı algılama şekillerine, anlamlandırmalarına, tanımlamalarına ve gerçeği inşa edişlerine vakıf olmanın en iyi yoludur. Özellikle “niçin?” sorusuna cevap aranılan araştırmalarda mülakat en ideal veri toplama yöntemidir (Altunışık vd., 2007: 61).

Farklı mülakat türleri hakkında yazınlar mevcuttur. Örneğin; Patton (1980)’e göre üç türü vardır; sohbet türü mülakat, genel mülakat rehberi yaklaşımı ve açık-uçlu standartlaştırılmış mülakat. Minichiello ve diğerleri (1990)’ göre mülakat türleri; yapılandırılmış mülakat, yarı yapılandırılmış mülakat ve yapılandırılmamış mülakat ve Lee ve Fieldig (1996)’in tipolojisi ile benzerlik göstermektedir (Punch, 2016:166). Mülakat türleri için farklı isimler verilmesine rağmen temel olarak benzer içeriklere sahiptirler. Kısaca mülakat türleri;

Yapılandırılmış mülakatlar; daha önceden belirlenmiş standardize soru setinden oluşmaktadır (Altunışık vd., 2007: 84). Bütün görüşmecilere sorular aynı standart hali ile sorulur, esneklik ve farklılık en aza indirilmiştir (Punch, 2016: 167). Amaç katılımcı bireylerin verdikleri bilgiler arasındaki benzerlikleri teşhis etmek ve buna göre de karılaştırmalar yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 130).

Yarı yapılandırılmış mülakatlar; genel hatları ile araştırmacı bir yol haritasına sahiptir, ancak araştırmacının ilgi alanlarına ve bilgisine göre bu çerçeve içerisinde farklı sorular sorularak konunun değişik boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Altunışık vd., 2007: 84).

Yapılandırılmamış mülakatlar; araştırma alanını sınırlayacak *a priori* bir sınıflamayı şart koşmaksızın, karmaşık insan davranışını araştırmak için kullanılabilir (Punch, 2016: 169). Araştırmacının elinde önceden belirlenmiş bir soru seti bulunmamaktadır (Altunışık vd., 2007: 84). Mülakat sohbet havasında geçtiğinden dolayı katılımcı kendisine soru sorulduğunu fark etmeyebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 131).

Mülakat öncesinde nitel araştırmanın bazı ön aşamalardan geçmesi gerekmektedir. Araştırmanın konusu, amacı ve çerçevesi mülakatlar başlamadan önce belirlenmektedir. Araştırmacı veri toplamak için mülakat yapmayı tercih ettikten sonra; mülakatların kimler ile nerede yapılacağını ve katılımcılara neler sorulacağını belirlemesi gerekmektedir. Bunlar belirlendikten sonra araştırmacı katılımcılardan randevu talebinde bulunmaktadır. Mülakat yüz yüze, telefonda ya da internet aracılığıyla yapılabilir. Birçok araştırmacı mülakatları ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmasını önermektedir (Seggie ve Bayyurt, 2017: 188).

3.2.2 Mülakat Sorularının Hazırlanması

Araştırmada doğal sınırlılıkların belirlenmesi, amacın ve soruların bir bütün oluşturacak şekilde bir mülakat türüne karar verilmesi önemli bir aşamadır (Punch, 2016: 190). Araştırma aile işletmelerinin büyüme ve uluslararasılaşma kavramlarına bakış açısını, algılarını incelemektedir. Bu doğrultuda da önceki bölümlerde yapılan literatür taramasından esinlenerek oluşturulan temalara odaklanarak sorular hazırlanmıştır. Ayrıca aile işletmeleri ile ilgili 1999- 2017 yılları arasında yazılmış tezlerin anket ve mülakat soruları incelenmiştir. Araştırma konusu ile ilgili olacağı düşünülen sorular tasnif edilmiştir. İlk aşamada toplamda 71 sorudan oluşan soru seti, danışman ile yürütülen toplantılar ile 38 soruya indirilmiştir. Ayrıca sorular A ve B olmak üzere iki bölümden oluşacak şekilde tasnif edilmiştir. Bu durumda ilk bölümde aile işletmeleri ile ilgili genel sorular ikinci bölümde de büyüme ve uluslararasılaşma ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

Ancak mülakat yapılan aile işletmeleri farklı niteliklere sahip olacak şekilde belirlendiği için katılımcılara her seferinde farklı sayıda soru yöneltilmiştir.

Mülakatlar sırasında konu ile ilgili daha derinlemesine bilgi edinmek için sondaj soruları sorulmuştur. Ayrıca mülakatın akışına göre katılımcının önceden yanıtlamış olduğu sorular tekrar sorulmamıştır. Başka bir ifade ile yarı yapılandırılmış bir mülakat süreci gerçekleştirilmiştir.

3.2.3 Örneklem Seçimi

Örneklem seçiminin nasıl olacağı nicel araştırmalar kadar nitel araştırmalarda da oldukça sorunlu bir alanı oluşturmaktadır. Nicel araştırmalar elde edilen bulguları evrene genelleme kaygısı taşımaktayken nitel çalışmaların böyle bir kaygısı bulunmamaktadır. Nitel araştırmalarda “olasılığa dayalı” örneklemden ziyade daha çok kasti/ amaçlı örneklem kullanılmaktadır (Punch, 2016: 183). Bu da araştırmacının kendisine sorun olarak belirlediği alanı aydınlatmaya en uygun nitelikte olan katılımcıların dâhil edildiği bir örneklem belirlemesini gerektirmektedir. Örneklem oluşturmaya bu şekilde yaklaşıldığında olasılığa dayalı olmayan tekniklerden biri seçilmektedir. Yani araştırmaya; araştırma konusu ile ilgili bilgi vermeye istekli ya da gerekli bilginin alınabileceği kişi ya da mekânlar kasti olarak dâhil edilmektedir.

Araştırmada örnekleme oluşturmak için Sakarya OSB (Organize Sanayi Bölgesi), Hendek OSB, Ferizli OSB ve Söğütlü OSB ‘nin internet sitelerinden söz konusu bölgelerdeki firmalar tespit edilmiş ve her birinin internet sitesi incelenmiştir. İnceleme sonrası aile işletmesi tanımına uygun olanlar belirlenmiştir. Daha sonra bu firmalardan mülakat için randevu talebinde bulunulmuştur. Fakat sadece “1 (bir)” firmadan olumlu dönüş alınmıştır. Araştırmaya gösterilen ilgisizlik nedeniyle araştırmacı bu kez firmalara ulaşmak için kişisel bağlantılarını kullanmak zorunda kalmıştır. Ayrıca mülakat için gidilen işletmelerin yöneticilerinden de destek alınarak toplamda 14 aile işletmesiyle mülakat yapılmıştır. Örneklemde yer alan 14 aile işletmesinin yerel ve/veya uluslararası düzeyde işletmecilik faaliyeti yürütüyor olmasına özellikle dikkat edilmiştir çünkü bu sayede aile işletmelerini uluslararasılaşmaktan alıkoyan şeylerin neler olduğu ve uluslararasılaşmayı başaran aile işletmelerinin de bunu nasıl ve niye yaptıklarını karşılaştırmalı olarak keşfetmek mümkün olmuştur.

Aşağıda yer alan tablolar ve grafikte örnekleme yer alan aile işletmeleri hakkında kısa bir bilgilendirmeye yer verilmiştir:

Tablo 3.1

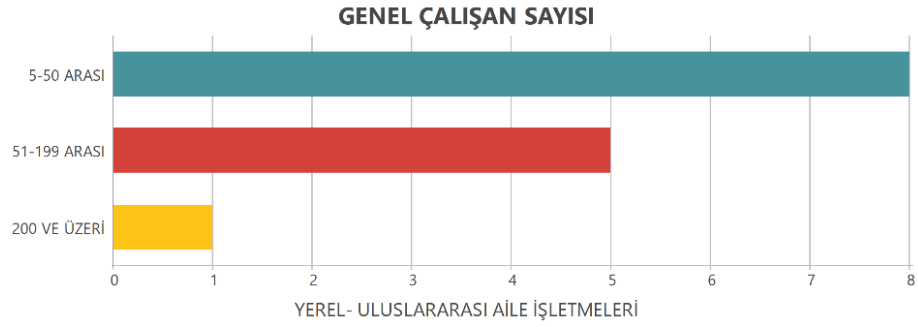
Örnekleme Yer Alan Katılımcı Yerel Aile İşletmelerinin Listesi

Firma Kodu	Kuruluş Yılı	Pazarı	Sektörü
Y1	1923	Yerel	Gıda
Y2	1925	Yerel	Gıda
Y3	1954	Yerel	Çelik imalatı
Y4	1968	Yerel	Gıda
Y5	1980	Yerel	İnşaat Malzemeleri
Y6	1989	Yerel	Ağaç Ürünleri
Y7	2016	Yerel	Süs Bitkiciliği

Tablo 3.2

Örnekleme Yer Alan Katılımcı Uluslararası Aile İşletmelerinin Listesi

Firma Kodu	Kuruluş Yılı	Pazarı	Sektörü
U1	1950	Uluslararası	Makina
U2	1974	Uluslararası	Kaya Tuzu İmalatı
U3	1978	Uluslararası	Makine
U4	1985	Uluslararası	Makine
U5	1988	Uluslararası	Mobilya
U6	1995	Uluslararası	Makine
U7	2006	Uluslararası	Süs Bitkiciliği



Şekil 2: Örneklemdaki Aile İşletmelerinin Çalışan Sayıları

Grafiğe bakıldığında da örneklem içerisinde yer alan 13 firmanın çalışan sayısının 250 ve altı olduğu görülmektedir. Bir firmanın (U3 İşletmeciliğinin 400 çalışanı bulunmaktadır.) büyük ölçekli olduğu anlaşılmaktadır.

3.2.4 Veri Toplanması

Mülakatlar 10.08.2018- 08.10.2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Mülakat öncesinde mülakat sorularını talep eden katılımcılara sorular e-posta aracılığıyla iletilmiştir. Her mülakat öncesinde araştırmacının konusu ve amacı hakkında katılımcılara kısa bilgiler verilerek, katılımcının rızası alınarak görüşme boyunca ses kaydı alınmıştır. Yarı yapılandırılmış bir mülakat süreci gerçekleştirilmiştir. Mülakat için hazırlanan soru setinde esnek davranılmıştır. Mülakatın akışına göre sondaj soruları sorulmuştur.

3.3 Araştırmanın Analizi Süreci

Bu başlıkta saha araştırmasından elde edilen verilerin hangi aşamalardan geçerek analiz edildiğinden bahsedilmektedir. Ayrıca görüşmelerin nasıl deşifre edildiği, tema ve kodların belirlenme süreci anlatılmaktadır.

3.3.1 Verilerin Deşifre Edilmesi ve Kodlanması

Mülakat sürecinin tamamlanmasından sonra elde edilen ses kayıtları analiz edilmek için tümüyle yazılı bir metin haline getirilmiştir. 14 firma ile yapılan mülakattan toplam 700 dakikadan fazla bir ses kaydı elde edilmiştir. Mülakatların deşifresi 9.10.2018 tarihi ile tamamlanmıştır.

Araştırmanın bir sonraki adımında, metin dikkatle incelenmekte ve ondan bir anlam çıkararak “neler oluyor” sorusuna yanıt aranmakta ve bir bütünlüğe ulaşılmaya

çalışılmaktadır (Seggie ve Bayyurt, 2017: 257). Mülakatların deşifre edilmesinin ardından tema ve kodları oluşturabilmek için, mülakatlar karşılaştırılarak, benzer ve farklı yönleri tespit edilmiştir. Kodlama nitel araştırmalarda çözümlenmenin ilk adımıdır ve sonrakiler için temel oluşturmaktadır (Punch, 2016: 193).

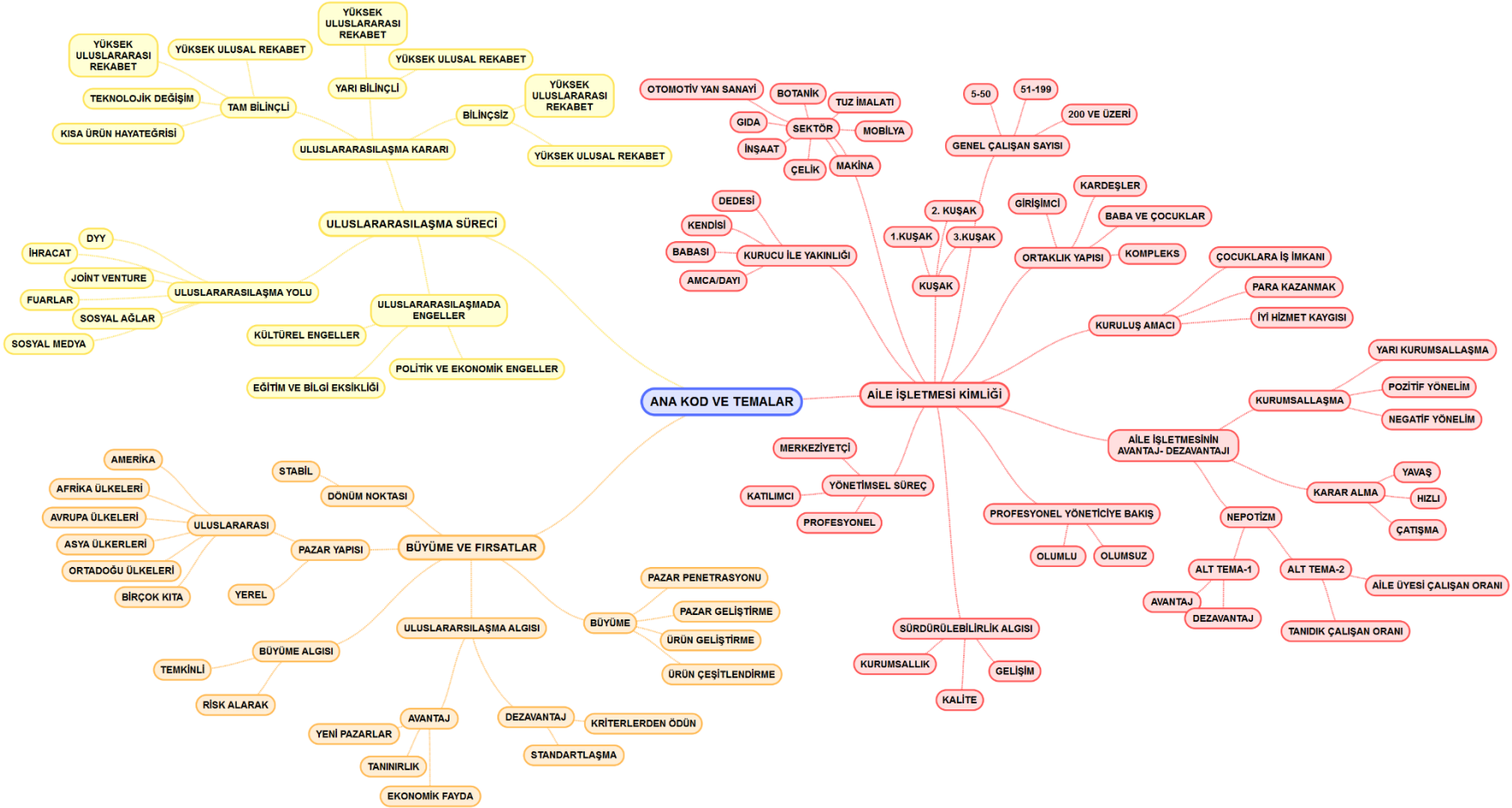
Kodlama süreci metinsel ya da görsel verilerden ortak özellikte olanları küçük kategoriler altında toplamaktadır (Creswell, 2018: 184). Özetle, verilerin içerik analizine dâhil edilmesi, yani veriler arasında anlamlı ilişkiler kurup bunlara isim verilmesi sürecidir (Strauss ve Corbin, 1998).

Verilerin kodlanma süreci genellikle araştırmacının verileri tekrar tekrar okuması ve daha önceden yapılmış olan literatür taraması yardımıyla oluşturduğu kodların üzerinde tekrar tekrar çalışmasını gerektirmektedir. Verilerinin derinliğine ve kapsamına göre kodlar değişmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 244). Kodlama işlemi yukarıda bahsedildiği gibi verilerin deşifre edilmesinin ardından literatüre dayandırılarak ve tekrar tekrar okunması sonucunda yapılmıştır. Kodların bazıları in vivo kodlardır. Yani mülakatlar sırasında katılımcının söylemiş olduğu bir ifade doğrudan bir kod olarak kullanılmaktadır. Araştırmacı kodlanan verilerin bir haritasını çıkartmak için MAXQDA 2018 paket programı kullanmayı tercih etmiştir.

3.3.2 Temaların Belirlenmesi

Araştırma aile işletmelerinin büyüme ve uluslararasılaşma durumlarını anlamaya çalıştığından temalarda bu durumları ortaya çıkarmaya yardımcı olacak şekilde seçilmiştir. Temaların belirlenmesinde aile işletmeleri ile ilgili kavramsal altyapıdan faydalanılmıştır. Ana temalar 3 kısma ayrılmaktadır: “Aile İşletmesi Kimliği”, “Büyüme ve Fırsatlar” ile “Uluslararasılaşma Süreci” ve bunların da alt tema ve kodları bulunmaktadır. *Aile İşletmesi Kimliği* ile *Büyüme ve Fırsatlar* temaları ile yerel ve uluslararası aile işletmelerindeki duruma bakılmaktadır. *Uluslararasılaşma Süreci* teması ile de uluslararası aile işletmeleri incelenmektedir.

Araştırmanın analizinde kullanılan tema ve kodların haritası aşağıda yer almaktadır:



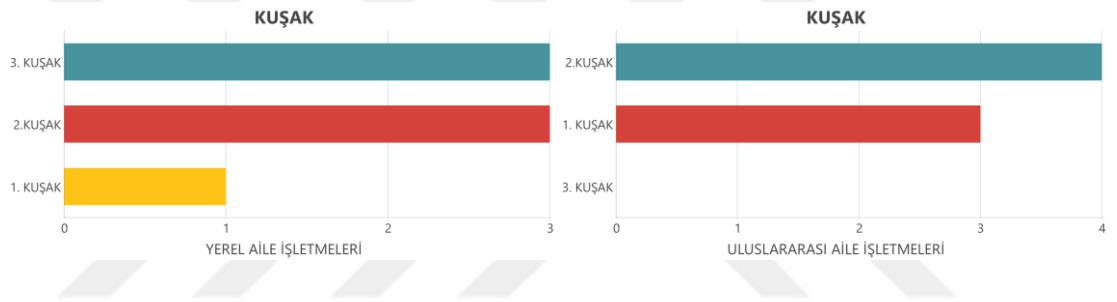
Şekil 3: Araştırmanın Ana Tema ve Kodları

3.3.3 Verilerin Analizi

Bu başlık altında MAXQDA grafikleri yardımı ile analizlerinde genel görünümü verilmektedir. İlk olarak yerel ve uluslararası aile işletmelerinin aile işletmesi kimliğine bakış açıları incelenmekte ardından büyüme durumlarına bakılmakta ve en son olarak da uluslararası aile işletmelerinin uluslararasılaşma süreçleri incelenmektedir.

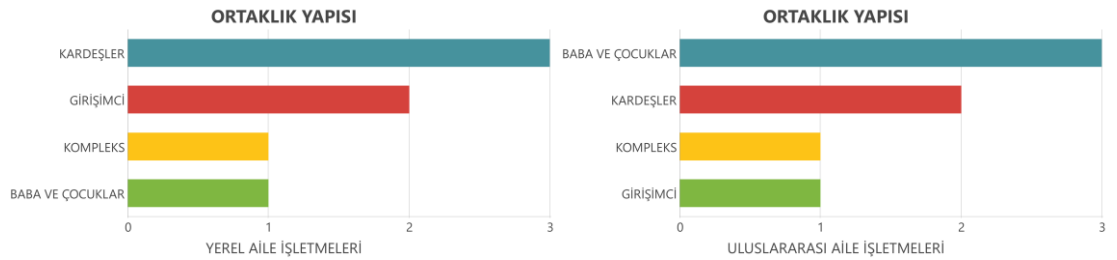
3.3.3.1 Aile İşletmesi Kimliği

Aile işletmesi kimliği teması altında yerel ve uluslararası aile işletmelerinin önce kaçınıcı kuşak yönetiminde bulunduğu, ortaklık yapısı, kuruluş amaçları, aile işletmesinde avantaj ve dezavantaj diye saydıkları değerler, profesyonel yöneticiye bakış açıları, sürdürülebilirlik algıları, yönetsel süreçleri grafikler yardımıyla ortaya konulmaktadır.



Şekil 4: Kuşak Teması ve Kodları

Yerel aile işletmelerinden Y7 işletmesi birinci kuşak, Y3, Y5 ve Y6 işletmeleri ikinci kuşakta, Y1, Y2 ve Y4 işletmeleri de üçüncü kuşaktadır. Uluslararası aile işletmeleri; U4, U5 ve U7 işletmeleri daha birinci kuşaktadır. U1, U2, U3 ve U6 işletmeleri ikinci kuşağa ulaşmış aile işletmeleridir. Üçüncü kuşağa ulaşan uluslararası aile işletmesi örneklem içerisinde bulunmamaktadır. Örnekleme yer alan yerel aile işletmelerini daha uzun ömürlü olduğunu söylenebilmektedir.



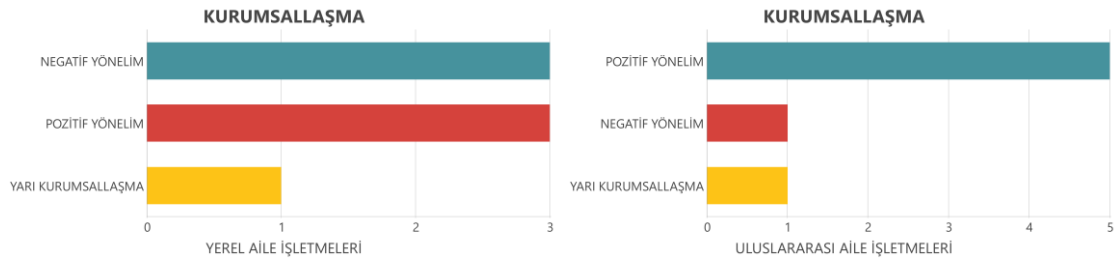
Şekil 5: Ortaklık Yapısı Teması ve Kodları

Yerel aile işletmelerinden Y7 işletmesi, Y4 işletmesi baba ve çocuklar şeklinde, Y3 ve Y6 işletmeleri girişimci yönetiminde, Y1, Y2 ve Y5 işletmeleri kardeş ortaklığına dayanmaktadır. Uluslararası aile işletmelerinden; U4 işletmesi girişimcinin yönettiği, U7 işletmesi kompleks, U1 ve U3 işletmeleri kardeş ortaklığına, U2, U5 ve U6 işletmeleri baba ve çocukları şeklinde ortaklık yapısına dayanmaktadır.



Şekil 6: Kuruluş Amacı Teması ve Kodları

Mülakat yapılan işletmelere işletmeyi kurma amaçları sorulduğunda; yerel ve uluslararası aile işletmelerinin büyük çoğunluğu kuruluş amaçlarını para kazanmak olarak tanımlamaktadır. Fakat uluslararası aile işletmelerinden U4 ve U6 firmaları kuruluş amaçlarının aynı zamanda topluma iyi hizmet sunmak olduğunu da belirtmektedir. U7 işletmesi ise çocuklara iş imkânı sağlamak amacıyla kurulduğunu belirtmiştir. Ayrıca yerel aile işletmelerinden Y2 işletmesi para kazanmanın yanında iyi hizmet kaygısıyla, Y7 işletmesi ise çocuklara iş imkânı sağlamak amacıyla kurdukları belirtmektedir.



Şekil 7: Kurumsallaşma Teması ve Kodları

Aile işletmelerinden bazıları kendilerini ne kurumsal olarak ne de kurumsallaşmamış olarak görmektedir. “Kurumsallaşmamış” ifadesini kullanmayı tercih etmemektedirler. Bunun içinde kendi durumlarını açıklamak için “yarı kurumsallaşma” ifadesini kullanmaktadırlar. Grafikte yer alan “yarı kurumsallaşma” kodu bu şekilde ortaya çıkmaktadır.

Yerel aile işletmelerine bakıldığında işletmelerin kurumsallaşma yönelimi pozitif ve negatif olarak eşit ağırlıkta gözükmektedir. Fakat Y4 firması yarı kurumsallaşma ifadesini kullanmaktadır.

“Y4: Tamamen profesyonel bir yapıya sahibiz. Ama aile olunca yarı kurumsal diyoruz.”

Negatif yönetime sahip işletmeler şunları söylemiştir: *“Y1: Zayıf olduğumuz yön profesyonel değiliz, güçlü yanımız da kalite tarafımız çok sağlam. Ama profesyonel değilim, duygusalım. Olması gereken bu, hikâyemin sürdürülebilir olmadığına da farkındayım. Ama ben böyle istiyorum. En azından ben kendi ömrümü böyle bitireceğim.”*

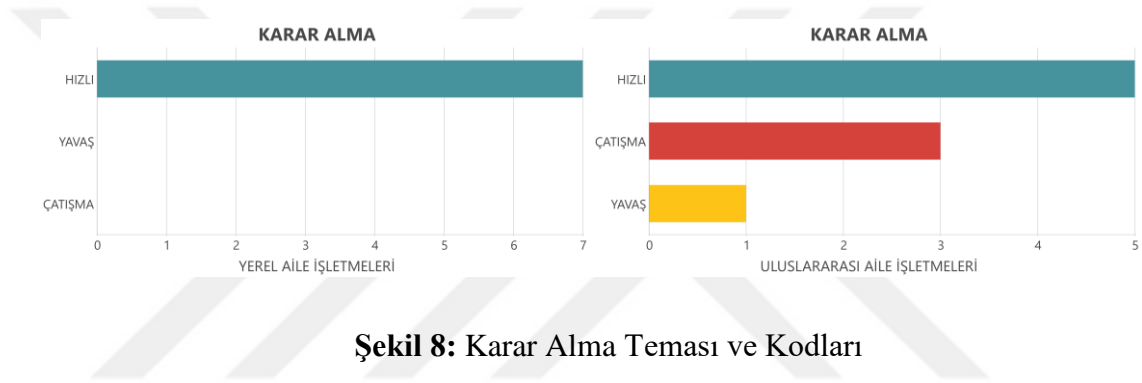
“Y5: ...aile şirketi olarak kalmak, kurumsallaşma eğiliminde olmadan sadece yaptığımız işi en iyi yapma durumuna odaklanarak devam etmek var. Bizim müşteriler ile satış ve pazarlama da ilişkimiz direk, ikili ilişkiye dayandığı için kurumsallaşma eğiliminde değiliz.”

Ayrıca Y6 işletmesi kurumsallaşmaya pozitif yaklaşmaktadır ve bu doğrultuda bir danışman eşliğinde işletmede kurumsallaşma ile ilgili çalışmalar sürdürüldüğünden söz etmektedir:

“Y6: Şirketimizde 3 yıl önce başlayan bir kurumsallaşma çalışmamız var. Üniversite-İŞKUR- TÜBİTAK- SGK ortak çalışması ile şirketimizi nasıl kurumsallaştırırız bunun üzerinde çalışıyoruz. Çünkü Türkiye'nin %98'i KOBİ'lerden oluşan aile şirketleridir. Ne yazık ki aile şirketlerinin 3'ncü nesilde yok olma tehlikesi ile karşı karşıya olduğu için biz önden tedbir almak amaçlı kurumsallaşalım dedik. Üniversiteden 3 hocadan destek aldık. Onlarla birlikte çalışmalar yaparak şirketimizi kurumsallaştırma adına bu süreçte bütün hisseleri tek bir yerde topladık, diğerleri normal çalışan olarak devam ediyor. Kurumsallaşmanın son aşamasına geldik aile anayasasına kadar geldik, şimdi onun çalışması var, aile anayasası da bittikten sonra herkesin hisse paydalarına göre şirketimiz kurumsal olmuş olacak.”

Uluslararası aile işletmelerinde kurumsallaşma temasında pozitif yönelim kodu ağır basmaktadır. U2 işletmesi kurumsallaşmaya negatif yaklaşmaktadır. *“U2: Aile işletmesi olarak çok kurumsallaşma noktasında bir çabamız olmuyor. Yani çalıştığımız sektörde belki bizi bu şekilde yönlendiriyor ondan dolayı olabilir.”*

U5 işletmesi kurumsallaşmaları gerektiğini ama aile işletmesi oldukları için esneklik paylarının da olması gerektiğini belirterek yarı kurumsallık kavramını savunmaktadır. *“U5: Yönetimde ismi geçen aile üyeleri olarak tam kurumsallaşmanın gerekliliğine inanmıyoruz. Ama kurumsallaşmamız gerektiğine de inanıyoruz. Bunun sebebi Türkiye’deki iş yapma sistemi, gerek bizim çalıştığımız müşteri portföyündekiler gerekse tedarikçilerimiz ile aradaki bir sünger görevindeyiz. Çünkü onu sıkıştırabilir ve açabilirsiniz de. Entegrasyonu sağlayan şeyin yeri geldiğinde küçülmesi yeri geldiğinde büyümesi gerekiyor. Bu yüzden esnekliğimizi korumamız gerekiyor. Kurumsallık bize esneklik vermez, daha çok bürokrasi doğurur. Kurumsallaşma için alışkanlıklardan vazgeçmek çok zor bunu yapmaya çalışıyoruz... Yarı kurumsal olmanın faydası...”*



Şekil 8: Karar Alma Teması ve Kodları

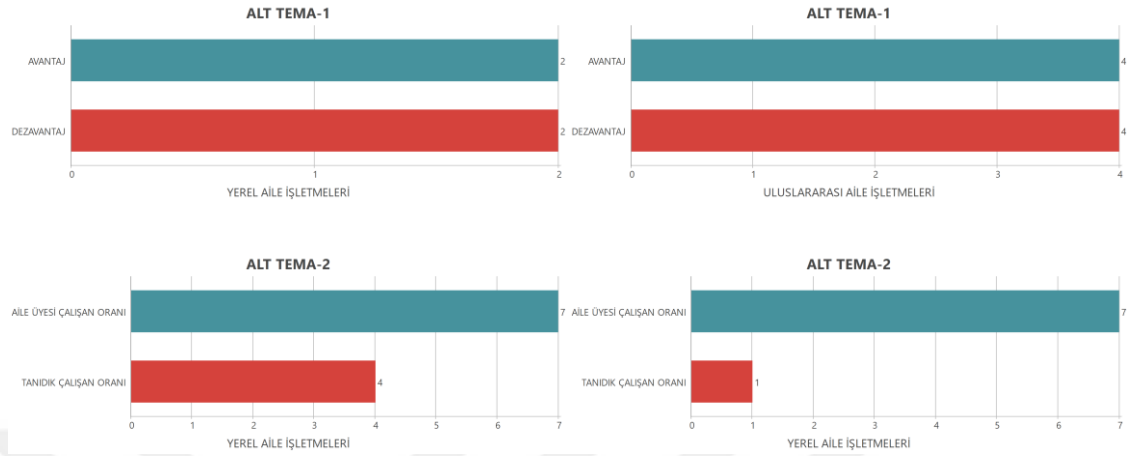
Yerel aile işletmeleri; aile işletmesinin bir avantaj olduğunu ve hızlı karar alabildiklerini belirtmektedir.

“Y1: Aile işletmesi olarak avantajımız hareket kabiliyetinin hızlı olması, tüm kararları çok çabuk hızlı bir şekilde alabiliyorsun. Çok çabuk tepki verebiliyorsun. Karar mekanizması çok hızlı geliyor.”

Uluslararası aile işletmelerinde de hızlı kodu ağır basmaktadır. Fakat bazı firmalar hızlı kararlar alırken aynı zamanda çatışma yaşadıklarını vurgulamaktadır. Yavaş karar alınma sebebi olarak da işletme içinde aile üyelerinin toplantıda fikirlerini beyan etmedikleri toplantı sonrası tek tek özel görüşme ile ilettiklerinden kaynaklı olduğunu belirtmektedir.

“U7: Sebebi mesela toplantı sırasında herkes görüşlerini belirtmiyor bazı şeyler kalıyor. Toplantı bittikten sonra mesela ... Bey hoşuna gitmeyen bir şeyi kendi bireysel olarak gidip yönetim kurulu başkanı ile görüşüyor. Ben bunları istemiyorum diyebiliyor. Ama

onu toplantıda dile getirmiyor. Biraz iletişim problemimiz var. Bu akraba olduğumuzdan kaynaklanıyor.”



Şekil 9: Nepotizm Teması ve Kodları

Nepotizm aile işletmelerinde karşılaşılan sorunlar olarak literatürde yer almaktadır. Kısaca aile üyelerinin yetkinlikleri dikkate alınmadan işletmede çalıştırılması şeklinde tanımlanmaktadır. Nepotizm teması iki farklı açıardan incelenmektedir. Alt Tema-1 ile nepotizmi avantaj mı dezavantaj mı gördüklerine bakılmakta, Alt Tema-2 ile de işletmede aile üyesi veya tanıdık çalıştırma eğilimlerine bakılmaktadır.

Yerel aile işletmelerinden bu tema ile ilgili yanıt veren işletmelerin nepotizme avantaj ya da dezavantaj olarak bakışları eşit ağırlıkta görülmektedir. Avantaj olarak aile oldukları için yeri geldiğinde mesai saatleri dışında ya da görevleri harici işlerde de çalışabilme imkânına sahip olmaları vb. nitelendirmektedir:

“Y5: Aile içi iletişim sıkı olduğu sürece şirkette aile ortaklığı tercihimizdir. En iyi arkadaşın kardeşidir felsefesiyle hareket ediyoruz.”

Fakat Y4 işletmesi de aile üyeleri ile çalışmanın bir dezavantaj olduğunu ifade etmektedir.

“Y4: Akraba ile çok fazla çalışmak kolay olmuyor. Zorlukları var yabancı ile çalışmak daha rahat.”

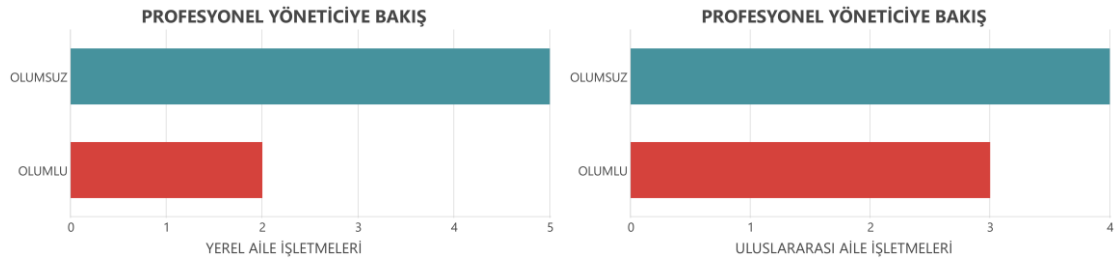
Uluslararası işletmelerde de durum yerel aile işletmeleri gibi; ailenin birlik ve uyum içinde olması açısından nepotizmin bir avantaj olduğunu fakat aile bağlarından dolayı iş

verme konusunda sorunlar olabildiğini vurgulamaktadır. U3 firması nepotizmi hem avantaj hem dezavantaj olarak görmektedir:

“U3: Aile işletmesi olmak sektörde avantaj sağlıyor. Aile şirketlerinin her ne kadar Türkiye’de sorunlar olsa da bence birlik beraberlik açısından önem arz ediyor. İki farklı kişinin ortak noktası belki çok zor bulunurken, kardeşler ile bir şekilde bir uzlaşma sağlanıyor. En azından bizde öyledir.”

“U3: Dezavantajları; yine aile şirketi olduğumuz için. Mesela çalışmanız olsa çok rahatlıkla söyleyebileceğiniz sözleri söylemekten çekiniyorsunuz. Veyahut da söyleyecekseniz de biraz lafi dolandırarak söylemeniz gerekiyor. Yekten ya da bir emir kipiyle değil de olması gerekir, bu şekilde yapsak daha iyi olur şeklinde oluyor. Sonuçta bizim geleneğimiz göreneğimizde büyüğe saygı her zaman ön plandadır ama kurumsal çizgide de bunu bir yere oturtturmak gerekiyor.”

Nepotizmin diğer kısmına bakıldığı zaman yerel ve uluslararası aile işletmelerinin hepsi dezavantajları olduğunu söyleseler de işletme bünyesinde aile üyesi çalışan barındırmaktadır. Hatta yerel aile işletmelerinin aile dostu çalıştırma eğilimi de ağır basmaktadır.



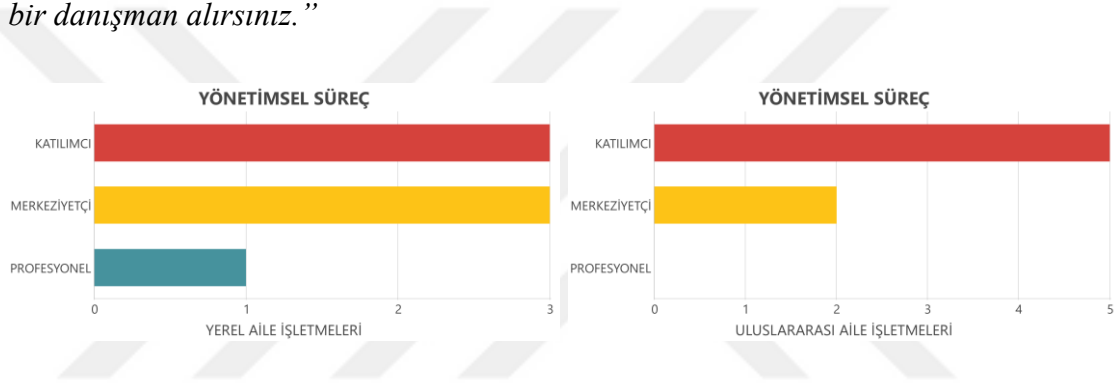
Şekil 10: Profesyonel Yöneticiye Bakış Teması ve Kodları

Aile işletmelerinde yönetimin profesyonel bir yöneticiye devredilmesi işletmenin gelecek nesillere taşınması açısından önemli bir adımdır fakat işletme sahibi aile üyeleri için bazen bu durum çok zor olabilmektedir. Genel olarak yerel ve uluslararası aile işletmelerinde profesyonel yöneticiye bakış temasında olumsuz kodunun yoğun olduğu görülmektedir. Kurumsallaşmanın bir adımı olduğunu öne sürerek profesyonel yöneticiye olumlu yaklaşan firmalar da mevcuttur. Olumsuz tarafta olan firmalar yıllardır emek verdikleri işletmelerini bir başkasına teslim etme ve dışarıdan gelecek olan birinin onları

yönetmesi konusunda çekimser davranmaktadır. Hatta işletmesini evladı gibi gören işletmeler bile bulunmaktadır:

“Y5: 1980’den beri yani 38 yıldır aile kuruluşu ve aile yönetiminde olan bir şirketi başka bir yöneticiye bırakamayız tabii ki. Bu bizim için evladımızı evlatlık vermekten farklı bir şey olmaz. Biz esnaf usulü çalışan bir firmayız kurumsal bir yapımız yok. Bu yüzden evladımızı (şirketi) bizden daha iyi tanıyan bir yönetici olamaz.”

“Y4: Şimdi siz bu işletmeye elinizle turnağınızla kurmuşsunuz, sıfırdan 93 yılında tekrardan 2. Kuruluşunu yapmışsınız. Günde 2200 litre süt ile başlamışsınız sonra 350 ton süte kadar çıkmışsınız. Sonra gelecek biri sizi yönetecek. Hayır, böyle bir şey olamaz bir danışman alırsınız.”



Şekil 11: Yönetimsel Süreç Teması ve Kodları

Yönetimsel süreç temasında yerel aile işletmelerinde merkezîyetçi ve katılımcı yönetim süreçleri ağırlıktadır. Uluslararası aile işletmelerinde ise katılımcı yönetim süreci ağır basmaktadır.

“U1: Karar almada babam etkilidir. En küçük kardeşimdir. Genel de kararları o alır, ağır söz sahibi odur. Teke doğru gidiyor. Onun dediği bir şeyi çok fazla değiştiremezsiniz, yönlendiremezsiniz. Onun dediği doğrudur. Kardeşler seslerini çıkarmazlar. Genelde kabul ederler.”

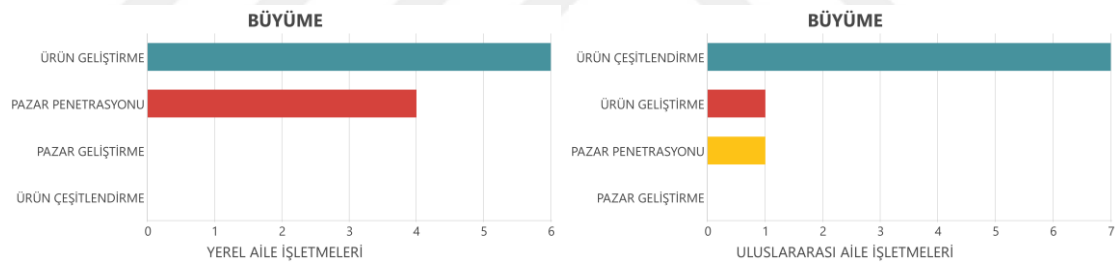
“U2: Karar alma süreçlerine mesela haftalık toplantımız var. Bu toplantılarda da birçok şeyi istişare ediyoruz. Beraber karar alıyoruz yani. Genel yönetici her ne kadar ben gözükssem de, kararları beraber aldığımızdan dolayı çok büyük problemler yaşamıyoruz. Kritik noktalarda bir araya gelme durumunuz oluyor o zaman birlikte karar alıyoruz. Ama kendi işimiz faaliyet alanımız ile ilgili konularda kararları kendimiz daha yetkin

davranıyoruz. O anlamda yetki onlarla oluyor. Kritik durumlarda kısıt sorunlar varsa bir araya gelerek çözüyoruz.”

Aile işletmesi kimliği temasına genel olarak bakıldığı zaman hem yerel hem uluslararası aile işletmelerinin yönetim sürecine, yöneticisinin özelliklerine göre avantaj ve dezavantaj saydıkları noktalar bulunmaktadır. Her ne kadar aile işletmesinden kaynaklı dezavantajlar ile karşılaşsalar da aile işletmesi kimliğini devamlı vurgulamaktadırlar. Aile işletmesi olmak dışarıdan bir dezavantaj olarak görünse de içten içe işletmeler aile işletmesi kimliğine sahip çıkmaktadır.

3.3.3.2 Büyüme ve Fırsatlar

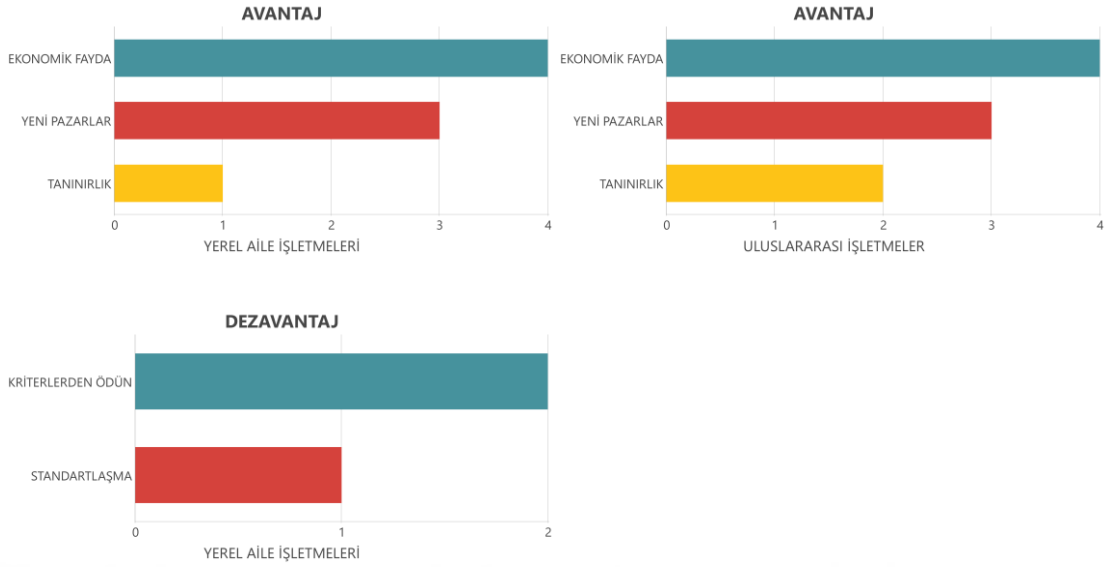
Büyüme ve fırsatlar teması altında yerel ve uluslararası aile işletmelerinin büyüme stratejileri Ansoff'un matrisi yardımı ile incelenmektedir. Daha sonra işletmelerin uluslararasılaşmaya bakış açılarına, uluslararasılaşmayı avantaj mı görüyorlar yoksa dezavantaj mı sorusuna yanıt aranmaktadır. Bunlara ek olarak büyümeye karşı tutumları da araştırmanın merkezini oluşturmaktadır.



Şekil 12: Büyüme Teması ve Kodları

Yerel aile işletmelerinde ürün geliştirme ağır basmaktadır. Fakat Y3, Y4 ve Y5 işletmeleri ürün geliştirmenin yanında pazar penetrasyonuna da önem vermektedir.

Uluslararası aile işletmelerinde ise ürün çeşitlendirme yoğun olarak görülmektedir. U4 ve U6 işletmeleri ürün çeşitlendirmenin yanında başka stratejilerde takip etmektedir.



Şekil 13: Uluslararasılaşma Algısı Teması ve Kodlar

Aile işletmelerinin uluslararasılaşma algıları vermiş oldukları yanıtlardan ortaya çıkan kodlar yardımı ile analiz edilmektedir. Yerel aile işletmeleri işletmelerinin uluslararasılaşma ile ilgili avantaj ve/veya dezavantaj saydığı noktalar bulunmaktadır. Yerel bir işletme olup uluslararasılaşmayı düşünen işletmeler uluslararası arena sayesinde dünyaya adlarını duyurabileceklerini, ülkede yaşanan ekonomik sıkıntılara bir alternatif olabileceğini ve yeni pazarlara ulaşabilecekleri düşünmektedir. Fakat uluslararasılaşma kaygısı olmayan işletmeler de mevcuttur, çünkü onlar buldukları sektör dolayısıyla kriterlerinden ödün vermeleri ve standartlaşmaları gerekeceği için uluslararasılaşmaya sıcak bakmamaktadır.

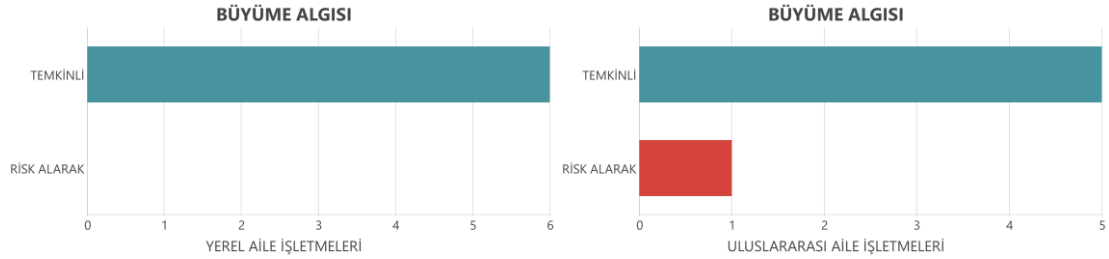
“Y1: Firmamızın kalite yönünden çok fazla kuralları var. Onlar hep size pranga oluyor. Asla dediğimiz bir sürü şey var. Üretimdeki hammaddelerimizi değiştirmemiz gerekiyor. O zaman asla kurallarınız yıkmaya başlıyorsunuz. Bir kuralı yıktığınız da hepsini yıkılıyor. Mesela yaptığımız lokumun ömrü en fazla 3 ay ama uluslararası olması için bunun ömrünün en az 1 yıl olması lazım. O zaman başka şeyler başlıyor. Bir kereden bir şey olmaz derken önüne geçilemeyecek şeyler ortaya çıkıyor.”

“Y4: Uluslararasılaşma büyümenin bir yolu olabilir. Bizim sektör için bugün bu uygun değil.”

Uluslararası aile işletmelerin hepsi uluslararası arenayı bir avantaj olarak görmektedir:

“U1: Ekonomik kriz bizi çok fazla vurmadi. Yurtdışında 24 ülkeye satış yapıyoruz.”

“U3: Ama bizim tercihimiz uluslararası pazarlar çünkü kur ve malzemeye gelen zamlardan etkilenmemek için.”



Şekil 14: Büyüme Algısı Teması ve Kodları

Ülkede yaşanan ekonomik dalgalanmaların aile işletmeleri üzerindeki etkilerini anlamak adına sorular yöneltilmiş ve alınan yanıtlardan kodlar oluşturulmuştur.

Yerel ve uluslararası aile işletmeleri büyüme konusunda temkinli hareket edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Hatta bu ekonomik koşullar altında işletmenin mevcut durumunu korumasının bile büyüme olduğunu sıklıkla vurgulamaktadır. Temkinli hareket etmekten yana olan işletmeler kredi almak yerine ellerinde olan varlıkları ile yatırım yapmayı tercih etmektedir. Sadece bir işletme büyüme için risk almak gerektiğini iddia etmektedir.

“U4: Şu zamanda kontrollü büyümenin doğru olduğunu düşünüyorum. O yüzden biraz daha yavaş yavaş gitmek gerekiyor. Bir anda yükselip de çok batan örnek gördüğümüz için bunu söylüyorum. Bunu ilk başta tezgâh alacaksın, eleman alacaksın derken gittikçe büyüyeceksin.”

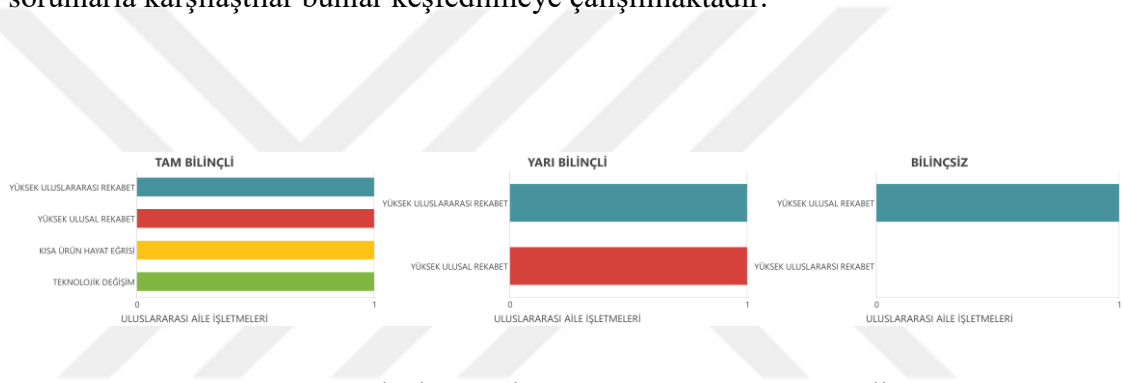
“U5: Olduğu aşamaya göre değişir. Şu an büyüme devri değil olduğun yeri koruma devri, olduğun yeri korursan büyümüş olursun.”

“U6: Ama kredi alıp yatırımı yapıp, yaptığınız yatırım ile iş yapıp krediyi ödemek, iş akışını düzgün sağlamak daha önemli bir iştir. Sürekli bizi durdurmaya çalışan bir mekanizma var ve biz ileri gitmeye çalışıyoruz. Bütün çatışma, tartışmamız bundan ibaret.”

Büyüme ve fırsatlar temasında yerel ve uluslararası aile işletmeleri büyüme stratejileri bakımında birbirlerinden farklılaşmaktadır. Bazı yerel aile işletmeleri sektörlerinden dolayı uluslararasılaşmaya çekinik bir duruş sergilemektedir. Büyüme temasına gelindiğinde yerel ve uluslararası aile işletmeleri ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum dolayısıyla temkinli hareket etmekten yana olduklarını sıklıkla vurgulamaktadır, hatta oldukları yeri koruyabilirlerse büyümüş sayılacaklarını söylemektedir.

3.3.3.3 Uluslararasılaşma Süreci

Uluslararasılaşma temasında sadece uluslararası işletmelerin bu sürece nasıl başladıkları yani uluslararasılaşma kararını bilinçli mi verdiler, bu süreci nasıl ilerlettiler ve ne gibi sorunlarla karşılaştılar bunlar keşfedilmeye çalışılmaktadır.



Şekil 15: Uluslararasılaşma Kararı Teması ve Kodları

Günümüz piyasa koşullarında yaşanan değişiklikler, teknolojinin hızla değişmesi ve gelişmesi, ürünlerin hayat evrelerinin kısalması işletmeleri uluslararasılaşmaya itmektedir. Görüşülen işletmelerin uluslararasılaşmaya nasıl karar verdiklerini analiz etmek için tam bilinçli, yarı bilinçli ve bilinçsiz temaları ve alt kodları oluşturulmuştur. İşletmelerin uluslararasılaşmayı planlama süreçleri incelenmeye çalışılmıştır.

Tam bilinçli uluslararasılaşan işletmeler U1,U6 ve U7' dir. Bu işletmelerden U1, dünyanın tahıl ambarı olarak bilinen Rusya'yı hedef pazar seçip oraya nüfuz etmektedir. U6 işletmesi ikinci kuşak yöneticilerinin yurtdışı deneyimleri neticesinde uluslararası pazara girmiş bulunmaktadır, U7 işletmesi hem ülkenin artık ürüne doyması hem de bir ülkedeki savaş ortamı sonrasında oluşacak ihtiyacı öngörerek hareket etmektedir.

“U7: Onlardan 2 yıl sonra Dubai'de bir fidanlık kurduk. O bölgede savaş var ve o savaşlardan sonra kentleşme ve ister istemez peyzaj ihtiyacı ortaya çıkacak inşaat işleri

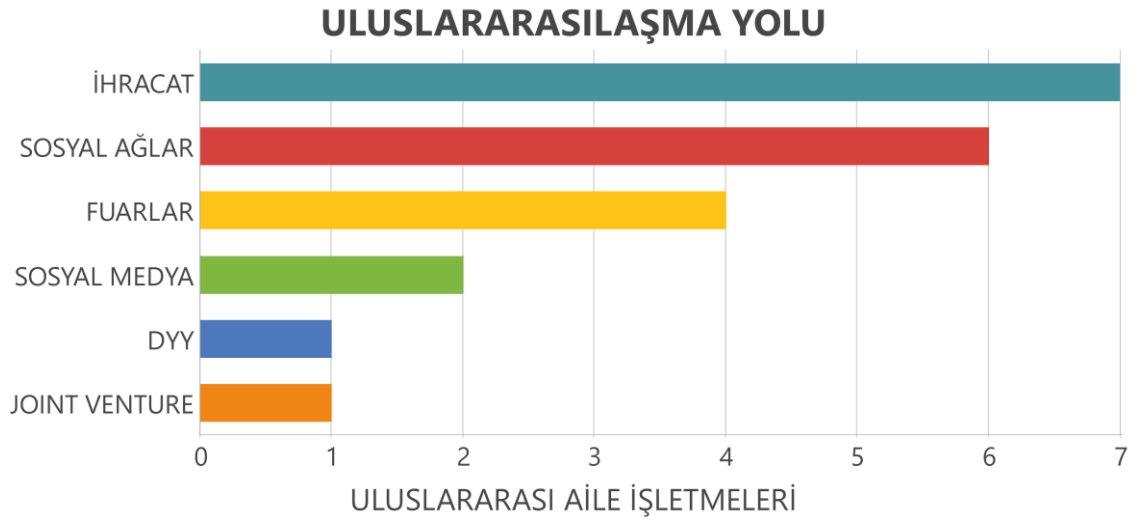
artacak. Bu da bizim için öngörüde bulunarak yaptığınız bir yatırım, bir strateji. 3-4 yıl önceden öngörerek hareket ettik. Bu yatırım şirketimizi %30 büyüttü.”

Yarı bilinçli uluslararasılaşan U2 işletmesi piyasada yaşanan bir kriz neticesinde uluslararası pazara yönelmektedir.

“U2: Mesela bizim ihracat işimiz piyasanın akışına göre başladı. 2011 yılında Avrupa’da yoğun kar yağışı nedeniyle tuz stokları biten Almanya, Fransa bölgesindeki ülkelerin Türkiye’den talepte bulunması, o sene normalde almaları gereken Mısır’dı. Fakat Mısır’da da darbenin olmuş olması Arap baharının yaşandığı süreçlere rastlaması Türkiye için bir fırsat oldu. Normalde Türkiye tuzlu pahalıdır. Adamlar o kadar tuzsuz kaldı ki standart bile aramadılar. Yeter ki tuz yolla dediler. İhracatı hiç bilmeyen bizler o süre içerisinde öğrenmiş olduk. Ama iyi bir şey olduğunu ve yapılabilirliğini görünce ihracat yapmaya başladık”

Bilinçsiz olarak U4 ve U5 işletmeleri uluslararasılaşmaktadır. U4 işletmesi aslında Türkiye’de bulunan bir işletme için ürün üretirken bir gün aslında ürünlerinin uluslararası arenada yer aldığını ama kendi adlarının geçmediğini fark etmesi sonucu uluslararasılaşmaya karar almış bulunmaktadır. U5 işletmesi ise tamamen kendi tabiri caizse kapı kapı dolaşmak suretiyle uluslararası arenada kendine yer bulmaya çalışmaktadır.

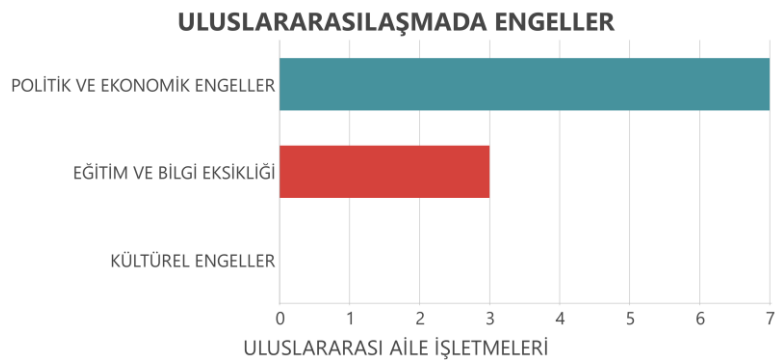
“U4: Bir firma ile çalışıyorduk hala daha da devam ediyoruz. Onlara makine yapıyorduk ama logolarımızı basmıyorduk. Onlar logolarını basıp ülke içine ve dışında yolluyorlardı. Belki de bu bizim için dönüm noktası sayılabilir. Bir gün Alibaba’da sayfamı oluşturdum. Ama benim makinam çıkmıyor. Ama benim ürettiğim müşterimin logosunu bastığı ürün oradaydı. Ama benim adım yoktu, her ülkenin gördüğü bir platformda.”



Şekil 16: Uluslararasılaşma Yolu Teması ve Kodları

Örnekleme yer alan işletmelerin uluslararasılaşma yolunu tespit etmek amacıyla bu kod oluşturulmuştur.

İşletmelerin hepsi ihracat yapmaktadır fakat bu süreçte işletmeler sosyal ağlarından, sosyal medyadan ve fuarlar aracılığıyla edindikleri bağlantılardan faydalanmaktadır. Bu ikili ilişkiler sayesinde kolaylıkla ihracat yapabilmektedirler. U7 işletmesi diğerlerinden farklı olarak joint venture ile yurtdışı pazara girmektedir. Yurtdışına açılmak için gerekli olan bağlantıya, siyasal ilişkileri sayesinde elde etmiştir. Burada da sosyal ağlar ön plana çıkmaktadır. Literatür ile karşılaştırdığımız da işletmelerimiz uluslararasılaşma yolları ağ modeliyle daha fazla uyumaktadır.



Şekil 17: Uluslararasılaşmada Engeller Teması ve Kodları

Aile işletmeleri uluslararasılaşma sürecinde birtakım engeller ile karşılaşmaktadır. Bu tema altında bunlar incelenmektedir. İşletmeler yoğun olarak ülkelerde politik ve ekonomik engeller ile karşılaştıklarını vurgulamaktadır.

“U6: En büyük engel gümrük engeli, hatta birçok firma ile artık işin sonuna gelmişken bile gümrük masrafları ve işlemlerinden dolayı kaçırdığımız işler var. En büyük problem bu, prosedürlerin biraz daha kolay olması gerekiyor. Maliyetler, gönderim ücretlerinden dolayı.”

“U7: Bazı engeller ile karşılaştık mesela bitkilerin bazılarında gümrükte sorun yaşıyoruz. Devlet prosedürleri sadece işleri zorlaştırıyor. Esneme yok. Mesela Türkmenistan'a bir eleman gönderecektik ama oradan mektup ile istek yollanması gerekiyormuş bunda bir sorun yaşadık.”

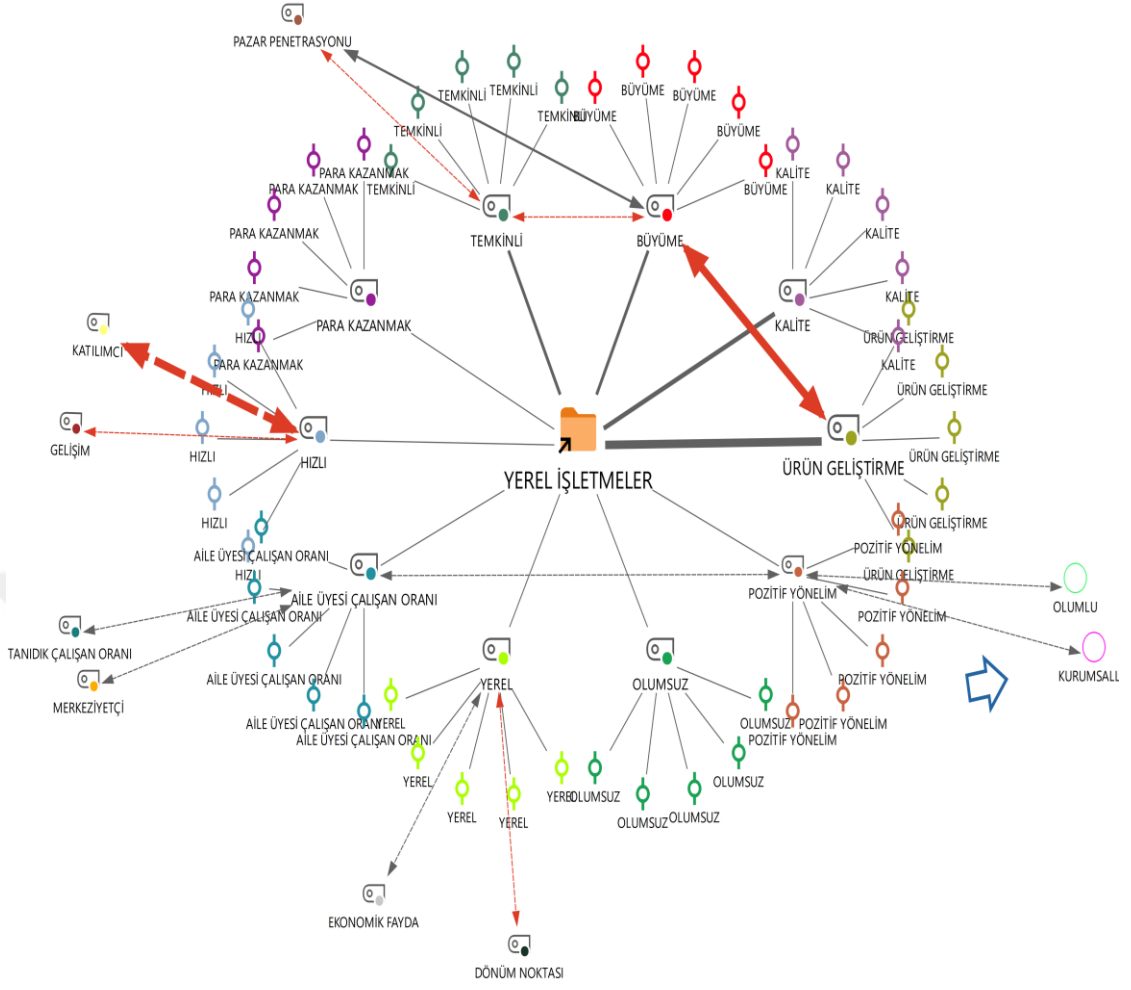
Ayrıca bu engellerin yanında bazı işletmeler eğitim ve bilgi eksiliğinden kaynaklı sorunlar yaşadıklarından bahsetmektedirler.

“U2: Dış ticaret ile ilgili dil noktası sıkıntı, ben yüksek yapmama rağmen dil problemini çözemedim. Yurtdışına açıldığında dil lazım oluyor. Fransızcanın Afrika bölgesinde hâkim olduğunu gör. Biz hep İngilizce üzerinden hareket ettik bir dil bile yetmiyor bu noktada.”

“U4: SATSO 'da bir dış ticaret eğitimine gitmiştim. Firma bulmak için çok kanal varmış ama biz bunları bilmiyorduk. Dış ticaret için eleman alımı yapıp bu eksikimizi gidermek istiyoruz.”

3.3.4 Analizde Öne Çıkan Kodlar

Aile işletmelerinde büyüme ve uluslararasılaşma sürecini yerel ve uluslararası aile işletmeleri üzerinden tespit edilmesine yönelik analizin son kısmında; yerel aile işletmeleri ve uluslararası aile işletmelerinden toplanan tüm veriler MAXQDA 2018 programında kodlanması sonucunda açığa çıkan durum ortaya koyulmaktadır. Şekil 19 ve Şekil 20' de bu kodların oluşturduğu haritalar yer almaktadır. Haritalarda bulunan kalın çizgiler en sık tekrarlayan kodları vurgulanmaktadır. Kesikli çizgiler ise diğer kategori ve kodlar arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



Şekil 18: Yerel Aile İşletmelerinin Görsel Haritası

Yerel aile işletmelerinin görsel haritası üzerinde en çok ürün geliştirme, kalite, büyüme, temkinli kodları ön plana çıkmaktadır. Büyüme kodu ile aralarındaki ilişki göz önüne alındığı zaman büyüme stratejisi olarak ürün geliştirmeyi daha çok kullanmakta oldukları görülmektedir. Ürün geliştirme haricinde ürün çeşitlendirme de yoğun olarak kullandıkları strateji olarak görülmektedir. Temkinli büyümeyi tercih eden yerel aile işletmelerinin pazar penetrasyonu da yürüttükleri görülmektedir. İşletmeler büyümek istemekte fakat temkinli davranmaktan vazgeçmemektedir. Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durumun işletmeleri tedbirli davranmaya yönlendirdiği düşünülmektedir.

Yerel aile işletmeleri karar alma süreçlerinin hızlı olduğunu bunun sebebinin katılımcı yönetim tarzı benimsemelerinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Aynı zaman da kurumsallaşmaya pozitif yönelimde olmaları profesyonel yöneticiye bakış açılarını

olumlu yöne çekmektedir. Kurumsallaşmanın işletmelerin sürekliliği üzerinde etkili olacağını ifade etmektedir. Aşağıda haritayı destekleyici bazı işletmelerin ifadeleri yer almaktadır:

“Y1: Kendi yağında kavrulmuş bir işletme olduğum için bir sorunla karşılaşmıyorum. Araştırma yapıyoruz, sürekli okuyorum, bilgi edinmeye çalışıyorum. Mesela şuan fındık kreması yapmaya çalışıyorum. Bunu yaparken de palm yağı, hurma yağı koymadan yapmaya çalışıyorum. Tereyağı koyarak yaptım. Ona göre makine yaptırdım. Diğerlerinden farklı bir ürün ortaya koyduğum için makine de çalışmıyor. Ürüne özel bir makine yapmamız gerekti. Ramazan başından beri bu ürünü üretmek için uğraşıyorum. Bu benim için keyif veren bir oyun.”

“Y1: Avrupa da şekerliliği öğrenmiş. Türkiye’de o dönem de kâğıtlı şeker dediğimiz bir şeker tarzı yokmuş. Kâğıtlı şeker yapmasını öğrenmiş. O dönem için korkunç bir ürün ilki denemiş. Ama makinalara karşı çok direnememiş. Çünkü o elle sarılıyor. Onunla rekabet edemeyince helvaya ağırlık vermiş.”

“Y4: Sadece kendi markamız ile değil fason olarak ürettiğimiz ürünler de var. ŞOK, A101, BİM gibi marketlere fason yaptığımız ürünler var. Kendi markamızı altında değil. Mesela MİS markasına ürün yapıyoruz. Üretimini biz yapıyoruz.”

“Y1: Babamdan bir kesit anlatayım bir helvayı çöven ile yaparız. Rengi sarıdır. O zaman ki devirde yağlı boya hammaddesi ile helvayı beyazlatmışlar. Şuan yine benzer maddeler koyuyorlar. Herkesin ki beyaz bizim ki sarı renkmış. O zaman Adapazarı’nda 10’un üzerinde helvacı var. Babam uzun dönem iş yapamamış renginden dolayı. Direnmiş, beklemiş, sabretmiş. Ama hepsi para odaklı çalıştıkları için işini kaybetti. Para yan üründür. Siz işinizi doğru, düzgün yaparsınız, takdir edirsiniz, onun yanında da para kazanacaksınız tabi ki. Bugün para kazanırsınız ama yarın garanti olmaz.”

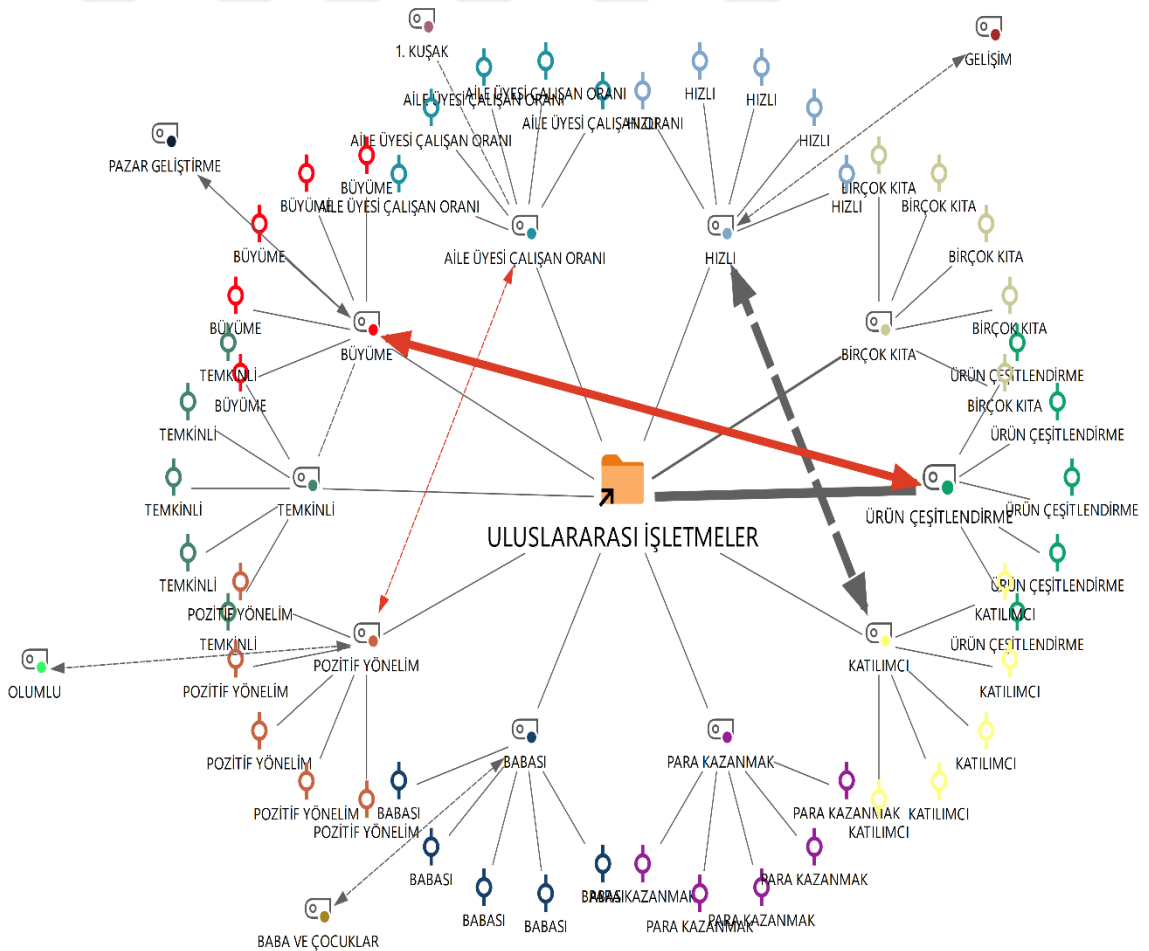
“Y2: İki gün önce olan bir olayı anlatayım, 20 yıl önce geldim dedi. Ben kendisini tanıyorum. 20 yıl önce nasıl yediysem aynısını yedim dedi. Bu bizim için önemli, lezzeti korumak.”

“Y4: Bu söz benim için en büyük mutluluk, onların CEO’sunun söylediği söz;” kime vereceksiniz Y4’e yaptırın, Y4’ün yaptığı işte yanlış olmaz. O yapıyorsa verin”. Bu kadar

basit yani bizim için kalite hizmet politikası budur. İyi yapabildiğimiz ve inandığımız işi yapacağız. Bu yüzden tercih ediyoruz çünkü alan kişi bir daha alıyor. Neden çünkü memnuniyet duyuyor.”

“Y5: Biz açıkçası çok büyüme derdinde değiliz, tabiri caizse daldan dala atlamıyoruz, büyümek kendi işimiz sektörümüz ile orantılı olarak.”

“Y6: Yalnız hızlı büyüyen şirketlerdeki sorun balon büyüyor hızlı batıyor. Büyümenin de bir ölçüsü var adım adım, altını doldura doldura büyürseniz yıkılmanız daha da zordur. Bizim hedefimiz çok büyümek değil. Çok büyüyüp de işçilerin maaşlarını aksatıyorsanız, vergi veremiyorsanız o büyüme değildir. Her birimin altını doldurarak, oradaki mali yapıyı bozmadan büyüebiliyorsanız büyüme budur. Kaliteyi bozmuşsanız maliyetleri yükseltmişseniz bu büyüme olmuyor.”



Şekil 19: Uluslararası Aile İşletmelerinin Görsel Haritası

Uluslararası aile işletmelerinin görsel haritasında ürün çeşitlendirme ve birçok kıta kodu ön plana çıkmaktadır. Uluslararası aile işletmeleri, yerel aile işletmeleri gibi temkinli büyümekten yanalar fakat büyüme stratejisi olarak ürün çeşitlendirmeyi yoğun olarak tercih etmektedir.

Yine yerel aile işletmelerinde olduğu gibi uluslararası aile işletmeleri de katılımcı yönetim sürecini benimsemelerinden kaynaklı hızlı bir karar alma süreçlerinin olduğunu vurgulamaktadır. Profesyonel yöneticiye karşı tutumları da yerel aile işletmeleri ile benzerlik göstermektedir. Aşağıda haritayı destekleyici bazı ifadeler yer almaktadır:

“U1: İlk başta tahıl kurutmada yatay yapıyorduk, ondan sonra Türkiye’de kimsenin üretmediği kule tipi üretimi yaptık. Fındık, ceviz, tütün kurutma makinası bunları sonradan ilave ettik.”

“U2: Ürün çeşitlerimiz oldu. Ürünlerimiz ile ilgili piyasanın şartlarına göre. Piyasa öncü olduğumuz ürünler oldu mesela tuz lambası ithalatın sınırlı olduğu bir üründür biz bunu Sakarya gibi bir şehre getirdik ürünlerdeki değişiklik piyasa şartlarına göre devam ediyor. Mesela tablet tuz yurtdışından geldiği zaman Türkiye’de imalatçısı az varken biz makinasını yaptık tablet tuzu ürettik. Ürün çeşitleri sektörün taleplerine göre değerlendirilip çeşitleniyor.”

“U4: Ürünlerimizde değişiklik oldu. Sap parçalama makinası yapıyoruz, 3-4 yıldan beri. Daha önce onu yapmıyorduk. Bir fuarda onu gördükten sonra biz Türkiye’de daha güçlü halini piyasaya sürdük. Şuan da sap parçalama makinasını yetiştiremiyoruz, en pahalı makinamız olduğu halde.”

“U5: Zimba teli satarak başlamış. Zamanla üretim ve ürün gamı değişmiş. Eskiden sadece koltuğa yönelik malzeme satılırken, daha sonra hammadde malzemeleri de girmiş, daha sonra yatak girmiş. Sakarya’ya taşındıktan sonra ürün gamı daha çok gelişiyor. Orman ürünleri diye de bir grup geliyor. Zaman içinde kesme, biçme makinaları alınıyor, bunlar ile yarı fasona iş yapılıyor. Yatak malzemelerini hepsi satılmaya başlanıyor. Böyle olunca da Türkiye’deki tek entegre sistemi kurulmuş oluyor.”

“U3: Amerika, Kanada, Meksika... Orta Doğu, Orta Asya pazarlarıdır. Madenciliğin olduğu her yerde bizde olmaya çalışıyoruz.”

“U2: Tunus, Fas ve Cezayir o bölgede çalışıyoruz. Avrupa'da İsviçre, Almanya, İsveç ile şimdi çalışacağız. Sipariş aldık Norveç ile bir ara çalıştık. Ağırlık olarak sürekliliği sağlayan bölge Afrika bölgesidir.”

“U4: Şu zamanda kontrollü büyümenin doğru olduğunu düşünüyorum. O yüzden biraz daha yavaş yavaş gitmek gerekiyor. Bir anda yükselip de çok batan örnek gördüğümüz için bunu söylüyorum. Bunu ilk başta tezgâh alacaksın, eleman alacaksın derken gittikçe büyüyeceksin.”

Yerel ve uluslararası aile işletmelerinin aile kimliği ile büyüme ve fırsatlara bakış açıları yukarıda verilen haritalarda açıklanmaktadır. Analizin son aşaması olarak uluslararası aile işletmelerinin uluslararasılaşma sürecinde ön plana çıkan kodları göstermek amacıyla aşağıda yer alan uluslararasılaşma süreci haritası oluşturulmuştur:



Şekil 20: Uluslararasılaşma Sürecinin Görsel Haritası

Uluslararası aile işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini anlamak adına ilave sorular yöneltilmiş ve bunlarda ayrı bir tema altında kodlanmıştır. Bu kodlamanın haritasına bakıldığı zaman işletmelerin verdikleri yanıtlara göre ekonomik engeller, ihracat, sosyal ağlar, eğitim ve bilgi eksikliği ve fuarlar kodlarının ön plana çıktığı görülmektedir.

“U4: Çeliğe gelen çifte vergi olumsuz bir etki oluşturdu ama fırsatçılar da çok fazla. Biz ABD ye satamadık çelik elimizde kaldı ama fiyatları yine yükseldi. Tamam, artacaktı ama bu kadar fahiş bir artış olmayacaktı. Piyasada fırsatçılık stokçuluk çok fazla oldu. Bir firma %70 zam yapmış. Biz en fazla %20 yaptık, çiftçinin alım gücü belli kar marjımızdan kısıtık. Bu artış ile ilgili bir sıkıntı var. “

“U3: SATSO, TİM, İMİB buralardan müşteriler ile B2B görüşmeler olsun destekler alıyoruz.”

“U7: Bağlantılarımızı siyasi yollarla kurduk.”

“U4: Araştırma yaparken çok fazla bilgi sahibi olmadığım için eğitim sürecinde öğrendiklerim ile hareket ettim.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz teknolojik gelişmeleri, iletişim araçları göz önüne alındığında gelişmekte olan ülkelerin ulusal sınırları aşip uluslararası pazarlara ulaşmaları geçmiş ile kıyaslandığı zaman oldukça kolaylaşmış görünmektedir. Aynı zamanda uluslararası pazarlar ekonomik dalgalanmalar karşısında işletmelere risklerini yaymak için bir alternatif sunmaktadır.

Türkiye’de bulunan işletmelerin %95’i aile işletmesinden ve bu işletmelerin de çoğunluğu KOBİ’lerden oluşmaktadır (<http://kobi.org.tr/>). KOBİ’ler için büyüme ve uluslararasılaşma önemli bir adım olarak görülmektedir. Aile işletmesi KOBİ’ler büyüme ve uluslararasılaşma süreçlerinde çok fazla sorun ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar karşısında ayakta kalabilen ve Türkiye’de üçüncü kuşağa ulaşan aile işletmesi sayısı çok azdır. Genellikle aile işletmeleri birinci kuşağın sonunda dağılma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır.

Türkiye ekonomisi üzerinde aile işletmelerinin sahip oldukları pay dolayısıyla sadece aile için değil, toplum için de önemli olduğu görülmektedir. Buradan ve literatürdeki açıklıktan hareketle aile işletmelerinin büyüme ve uluslararasılaşması üzerine bir araştırma yürütülmektedir. Araştırmada yerel ve/veya uluslararası düzeyde işletmecilik faaliyeti yürütüyor olmasına özellikle dikkat edilerek toplam 14 aile işletmesi seçilmiştir. Böylece aile işletmelerini uluslararasılaşmaktan alıkoyan şeylerinin neler olduğu ve uluslararasılaşmayı başaran aile işletmelerinin de bunu niye ve nasıl yaptıklarını karşılaştırmalı olarak keşfetmek mümkün olmuştur. Seçilen aile işletmeleri ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Verilerin deşifre edilmesinin ardından tema ve kodlar, literatüre dayandırılarak ve mülakatların tekrar tekrar okunması sonucunda ortaya çıkmıştır. Kodların bazıları in vivo kodlardan oluşmaktadır. Yani mülakatlar sırasında katılımcının söylemiş olduğu bir ifade doğrudan bir kod olarak kullanılmıştır. Mülakatlar MAXQDA 2018 nitel araştırma programı ile analiz edilmiştir. Temalar 3 kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda yerel ve uluslararası aile işletmelerinin aile işletmesi kimliğine bakış açılarını öğrenmek amaçlanmakta, ikinci kısımda yine yerel ve uluslararası aile işletmelerinin büyüme stratejileri nedir, büyümeye karşı tutumları nasıldır bunları öğrenmeyi amaçlamaktadır. Temaların üçüncü kısmı ise sadece örnekleme bulunan uluslararası aile işletmelerinin uluslararasılaşma kararını nasıl

aldıkları, hangi yollar ile uluslararasılaştıkları ve karşılaştıkları engelleri öğrenmeyi amaçlamaktadır.

Aile işletmesi kimliği teması öncelikle yerel ve uluslararası aile işletmelerinin genel çalışan sayıları, işletmenin kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiği ve ortaklık yapıları gibi konuları kapsamaktadır.

Örnekleme yer alan yerel ve uluslararası düzeyde işletmecilik faaliyeti gösteren aile işletmesinden 13 firmanın çalışan sayısının 250 ve altı olduğu görülmektedir. Bir firmanın (U3 firmasının 400 çalışanı bulunmaktadır.) büyük ölçekli olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye’de yer alan aile işletmelerinin çoğunlukla KOBİ oldukları ifade edilmektedir (Erdoğan, 2007:67). KOBİ’ler en fazla 250 çalışanı bulunan yıllık hasılatı 125 milyon TL’yi geçmeyen işletmeler olarak tanımlanmaktadır (<http://www.kobi.org.tr/>). Örnekleme yer alan işletmelerin genel görünümünün KOBİ ağırlıklı olması literatürü desteklemektedir.

Yerel aile işletmelerinden üçüncü kuşağa ulaşmış işletmeler bulunmaktadır. Bu işletmelerden 2 tanesi yaklaşık olarak 95 yılı geride bırakmış aile işletmeleridir. Bu üçüncü kuşağa ulaşan aile işletmelerinin hepsinin gıda sektöründe ve yerel aile işletmeleri olması dikkat çekmektedir. Fakat uluslararası aile işletmeleri içerisinde en uzun ömürlü işletme ikinci kuşak yönetimindedir ve daha 68 yaşındadır. Aile işletmelerin hayat süreleri incelendiğinde ömürlerinin oldukça kısa olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin 1/3’ünden biraz daha fazlasının ikinci kuşağa geçebildiği, bu oranın da ancak yarısını kadar işletmenin üçüncü kuşağa ulaşabildikleri anlaşılmaktadır. Amerika’da üçüncü kuşağa kadar ayakta kalabilen aile işletmesi oranının % 3,4; İngiltere’de % 3,2’ dir (Sarier, 2004). Ülkemizde bunun ile ilgili yürütülmüş bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte üçüncü kuşağa kadar ayakta kalan aile işletmesi sayısının, mevcut aile işletmelerinin ömürleri karşısında daha az olduğu düşünülmektedir.

Karpuzoğlu (2002:124) ve Atılğan (2003:108)’ e göre; her bir aile işletmesi gelişim süreci farklı karakteristik özelliklere sahiptir ve yönetim süreçlerinde de farklılıklar bulunmaktadır. Bunu incelemek amacıyla Karpuzoğlu (2002:125) aile işletmeleri gelişim evreleri tablosundaki (bkz. Tablo 1.2) evreler ile örnekleme aile işletmeleri eşleştirilmeye çalışılmaktadır.

Tablo 4.1
Aile İşletmeleri Gelişim Evreleri

YEREL AİLE İŞLETMELERİ		ULUSLARARASI AİLE İŞLETMELERİ	
Y1	Büyüyen Ve Gelişen Aile İşletmeleri	U1	Büyüyen Ve Gelişen Aile İşletmeleri
Y2	Büyüyen Ve Gelişen Aile İşletmeleri	U2	Büyüyen Ve Gelişen Aile İşletmeleri
Y3	Birinci Nesil Aile İşletmeleri	U3	Kompleks Aile İşletmeleri
Y4	Kompleks Aile İşletmeleri	U4	Birinci Nesil Aile İşletmeleri
Y5	Büyüyen Ve Gelişen Aile İşletmeleri	U5	Birinci Nesil Aile İşletmeleri
Y6	Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri	U6	Büyüyen Ve Gelişen Aile İşletmeleri
Y7	Kompleks Aile İşletmeleri	U7	Büyüyen Ve Gelişen Aile İşletmeleri

Yukarı verilen tabloya bakıldığında yerel ve uluslararası aile işletmelerinin literatürdeki evreler ile eşleşmesi incelendiğinde, aile işletmelerinin yoğun olarak “Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri” evresinde olduğu görülmektedir. Ardından “Birinci Nesil Aile İşletmeleri” ve “Kompleks Aile İşletmeleri” gelmektedir. Örnekleme yer alan Y6 işletmesi gelişim evrelerinin son aşamasında bulunmaktadır. Y6 işletmesi kurumsallaşma ve sürekliliği sağlamak için danışmanlardan destekler almaktadır. Karpuzoğlu (2002) ve Atılgan (2003) ’ın literatürde açıkladığı gibi aile işletmelerinin gelişim süreçleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Aile işletmelerinin ülkelerin ekonomileri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu yüzden aile işletmeleri sadece aile için değil toplum için de önemli bir noktada durmaktadır. Aile işletmeleri yeni iş imkânları oluşturarak ülke ekonomisinin kalkınması ve gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Mülakatlar sırasında aile işletmelerine kuruluş amaçları ile ilgili bir soru yöneltilmiştir. Bunun amacı; ABD yerleşik 75 aile işletmesi sahibi ve onların eşleri ile yürütülen çalışmanın sonuçları ile Türkiye’deki durumu incelemektir. ABD’deki anket ile; %34 Çocuklarına fırsat yaratmak, %21 Aile mirasını ölümsüzleştirmek, %15 Aileyi bir arada tutmak, %10 Finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak, %8 Kendi emeklilik ve kişisel planını gerçekleştirmek, %6 Liyakatli çalışanları korumak, %5 Aileye finansal güvenlik sağlamak, %1 Topluma yararlı olmak şeklinde bulgular elde edilmiştir (<http://www.iso.org.tr>). Türkiye’de yerleşik hem yerel hem de uluslararası düzeydeki aile işletmeleri, işletmeyi kurarken öncelikli hedeflerinin para kazanma kaygısı olduğunu vurgulamaktadır. ABD’ de yürütülen araştırmanı aksine Türkiye’deki işletmelerin kuruluş amaçlarının “para kazanma kaygısı” olduğu

görülmektedir. Elde edilen bulgular durumu aydınlatıcı nitelikte olmadığından ilerleyen zamanlarda bu konu üzerine daha detaylı bir araştırma yürütülebilir.

Aile işletmeleri, aile işletmesi olmayan işletmeler ile karşılaştırıldığı zaman birtakım avantaj ve dezavantajlara sahip oldukları görülmektedir. Aile işletmelerinin güçlü yönlerinde bulunan özelliklerine avantaj, zayıf yönlerinde bulunan özelliklerine ise dezavantaj denilmektedir. Aile işletmeleri birçok avantaj ve dezavantaja sahiptir. Yerel ve uluslararası aile işletmelerine avantaj ve dezavantaj olarak neler gördükleri sorulduğu zaman; kurumsallaşma, karar alma ve nepotizm üzerinde çok fazla durmaktadır. Analiz neticesinde ortaya çıkan grafiklere bakıldığında işletmeler kurumsallaşmaya pozitif yönelimli olsalar bile son sözü söyleme hakkından vazgeçmek istememektedir. Bazı aile işletmeleri hem kurumsal olup hem söz hakkını kendi ellerinde bulundurmak istemelerinden kaynaklı olarak bir ifade ortaya atmıştır: Yarı Kurumsallaşma. İşletmeler bu ifade ile kendilerince kurumsallaşamama problemlerine bir çözüm sunmaktadır. Genç ve Karcıoğlu (2004) ve Karpuzoğlu (2004)' e göre; aile işletmesinin başarısız olmasının altında yatan en büyük sebep işletmenin yönetiminde yetersiz olmaları ve kurumsallaşamamalarından kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerindeki bu kurumsallaşma karmaşasına bir çözüm bulunmadan Türk Ticaret Kanunu'nda yapılan düzenlemeler ile işletmelerini kurumsallaşma yoluna girmek zorunda bırakan yeni yaptırımlar eklenmektedir. 1980'lerden beri kurumsallaşma ile ilgili problem yaşayan aile işletmelerinin önüne bir de bu yeni düzenleme çıkmaktadır. Katılımcı firmaların kimisi kurumsallaşmaya son derece katı tutuma sahipken ve kimisi de kurumsallaşmaya kendilerince bulmuş oldukları bir ara formül ile varlıklarını sürdürmekteyken, yapılan düzenleme ile bu düşünce yapısına sahip firmaların gelecek 10 yıl içerisinde fikirlerinde bir değişiklik olacak mı tekrar değerlendirilmelidir.

Fındıkçı (2005:49) ve ASO (2005), aile işletmelerinde aile üyelerinin karar alma süreçlerinde büyük etkisi bulunduğunu belirtmektedir. Fikir birliği içerisinde olan aile üyelerinin karar alma sürecinde yer alması, daha hızlı aksiyon alınmasına yol açmaktadır. Aile içerisinde fikir çatışmaları mevcut ise bu da işletme için bir handikap olmaktadır. Katılımcı işletmelerin karar alma süreçleri hızlı fakat bazen hızlı kararlar, yeterli araştırmaların yapılmaması işletmeleri zarara uğratabilmektedir.

Asunakutlu ve Avcı (2010), Yücel ve Özkalan (2012) ve Popczyk (2017) nepotizm'i kısaca yetenek ve eğitim düzeylerine bakılmaksızın aile üyelerinin işletmede göreve getirilmesi olarak tanımlamaktadır. Genellikle nepotizm işletmelerde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Nepotizm konusu ise katılımcı işletmelere göre değişmekte; bazıları bunun bir avantaj olduğunu savunurken, bazıları da aile üyesi çalışanlar dolayısıyla sorunlar yaşadıkları söylemektedir. Nepotizm genel olarak mülakatlara bakıldığında avantaj olduğunu iddia etseler de aile işletmelerinin kanayan yarası ama onu iyileştirme konusunda da işbirliğine yaklaşılmamaktadır.

Aile işletmelerinde profesyonel yöneticinin kademe yükselmesi sınırlıdır (Atilla, 2016: 41). Aile üyeleri profesyonel yöneticiyi devamlı egale etmeye çalışmaktadır (Karpuzoğlu, 2002). Aile işletmelerinde profesyonel yöneticiye bakış tamamen olumsuz çünkü aile üyeleri işletmelerini adeta bir evlatları gibi gördükleri için onu bir başkasına emanet etmeyi düşünmemektedir. Profesyonel yöneticiyi bir şekilde kabul ettikleri varsayılırsa; bu sefer de yöneticiyi direktiflerle yönlendirme çabası içerisinde olacak varsayılabilir.

Büyüme ve fırsatlar temasıyla yerel ve uluslararası düzeydeki aile işletmelerini incelenmeye devam edilmektedir. Büyüme KOBİ'ler için hayati önem taşımaktadır. Büyümeden KOBİ'lerin hayata kalma olasılıkları oldukça düşmektedir (Golovko ve Valentini, 2011). İşletmelerin büyüme stratejilerini anlamak adına Ansoff'un matrisi kullanılmaktadır. Ansoff (1957)'un matrisi işletmeye pazar penetrasyonu, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme olmak üzere dört temel büyüme alternatifi sunmaktadır. Yerel aile işletmeleri büyüme stratejisi olarak en çok ürün geliştirme ve pazar penetrasyonunu kullanmaktadır. İki stratejinin aynı andan kullanılması işletmenin iyi yönetildiği anlamına gelebilir. Uluslararası aile işletmeleri ise yoğun olarak ürün çeşitlendirmeyi kullanmakta bu stratejiler bakımından yerel ve uluslararası aile işletmeleri birbirlerinden ayrılmaktadır. Fakat büyüme stratejileri farklı olsa da büyümeye karşı tutumları yerel ve uluslararası aile işletmelerinin temkinli davranmaktan yana ağır basmaktadır. Hatta mülakatlar ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durumdan dolayı oldukları yeri korumalarının bile bir büyüme sayılabileceğini belirtmektedir. Literatürde Voiculet vd., (2010) ve Koçel (2003)'ün vurguladıkları işletme çevresi ile yakından ilişkili görünmektedir. Yani aile işletmeleri büyümek

isteseler de çevre faktörünün işletmeler üzerinde belirleyici olduğunu görmek mümkün görünmektedir.

Yerel ve uluslararası aile işletmelerinin uluslararasılaşma algılarına incelendiğinde işletmelerin önemli bir kısmı uluslararasılaşmanın bir avantaj olduğunu ve onlar için fayda sağlayacağını vurgulamaktadır. Fakat daha önce de bahsedilen üçüncü kuşağa ulaşmış üç yerel aile işletmesi uluslararasılaşmanın bir dezavantaj olduğunu söylemektedir. Buldukları gıda sektörünün uluslararasılaşmaya uygun olmadığını, bir şekilde çabalayıp girmeye çalıştıklarında ise kendi standartlarından ve kriterlerinden ödün vermeleri gerekeceği belirtmektedir. Ödün vermek istememelerinin altında yatan bir diğer sebep; kaliteleri, işletmelerinin bugünlere gelmesinde kalitelerinin başrol oynadığını belirtmektedir.

“Aile İşletmesi Kimliği” ve “Büyüme ve Fırsatlar” temalarını genel olarak özetlemek gerekirse; literatürde de sık sık geçtiği üzere katılımcı çeşitliliğine rağmen işletmelerimiz KOBİ’lerden oluşmaktadır. Aile işletmelerinin sürekliliği literatür ile benzerlik göstermektedir. Katılımcı firmalar karşılaştırıldığında yerel aile işletmeleri daha uzun ömürlü gözükmektedir. Bu konu ile ilgili yeterli çalışma olmadığından genelleme yapılamamaktadır. Aile işletmeleri gelişim evreleri yönünden incelendiğinde kurumsallaşma aşaması için daha yolları olduğu görülmektedir. T.T.K.’nın düzenlenmesinin daha kurumsallaşmanın emekleme aşamasında olan yerel ve uluslararası düzeydeki aile işletmeleri için doğuracağı sonuçlar merak edilmektedir. ABD’ de yapılan çalışmadan hareket ile Türkiye’deki durumu görmeyi amaçlayan kuruluş amacı teması daha geniş bir çalışma ile ilginç bulgular sunacak gibi gözükmektedir. T.T.K. işletmeleri kurumsallaşmaya davet etmekte fakat hala işletmesini evladı gibi görüp bir profesyonel yöneticiye devretmek istemeyen işletmeler bulunmaktadır. Yerel ve uluslararası düzeydeki aile işletmelerinin büyüme stratejileri Ansoff’un matrisi ile benzerlik göstermektedir. Uluslararasılaşma algıları genel olarak olumlu bir görünüm sergilemektedir. Fakat gıda sektöründeki işletmeler uluslararasılaşmanın onlar için zor olduğunu, uluslararasılaşmak istediklerinde kaliteden ödün vermeleri gerekeceğini belirtmektedir. Bu da akıllara “Her işletme uluslararasılaşmalı mı?” sorusunu getirmektedir.

Temaların üçüncü kısmında uluslararası aile işletmelerinin uluslararasılaşma süreçleri incelenmektedir. Uluslararası işletmelerin çoğunluğu uluslararası pazarlara girmeden önce pazar araştırması yapmakta ve gireceği pazarlara bilinçli olarak girmektedir. Bazı işletmeler ise uluslararası pazarlar hakkında bilgiye sahip ama hazırlıksız olarak girmekte ve bundan kaynaklı da sorunlar ile karşılaşmaktadır. Kimi firmalar ise tamamen kendi becerileri ve çabaları ile yeterli bilgi ve eğitime sahip olmadan uluslararasılaşma çabası içerisinde bulunmaktadır.

Rialp ve Rialp, (2001), Yüksel (1999:124), Erkutlu ve Eryiğit (2001); KOBİ'lerin uluslararasılaşma teorileri olarak: “*Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY)*”, aşamalı modeller; “*upsala modeli ile yenilik yaklaşımı uluslararasılaşma modeli*” ve “*ağ modeli*”nden üstünde yoğunlaşmaktadır. Katılımcı işletmelerin uluslararasılaşma şekilleri incelendiğinde; işletmeler uluslararası pazarlara çoğunlukla ihracat yolu ile girmektedir. Ağ yaklaşımı teorisindeki gibi sosyal ağlarından faydalanarak uluslararası pazarlara nüfuz etmektedir. Bu süreçte de Farina vd., (2013: 9), Singh, Pathak ve Naz (2010) ve Özalp (2008:378)'ı destekler nitelikte ekonomik ve politik engellerle ya da eğitim ve bilgi eksikliği gibi engellerle karşılaşmaktadır.

Genel değerlendirme; yerel ve uluslararası aile işletmelerinin büyüme ve uluslararasılaşma süreçleri hakkında detaylı bir araştırma ve analiz yapılmıştır. Aile işletmeleri kendilerine farklı kimlikler atasalar da aslında aynı düşünce yapısına sahip oldukları gözükmektedir. Elde edilen bulgular literatürü destekleyici yönde gözükmektedir. Ayrıca uluslararasılaşma teorilerinden en çok ağ yaklaşımı modeli aile işletmelerinin uluslararası pazarlara giriş şekillerini desteklemektedir. Aile işletmeleri uluslararasılaşmayı bir büyüme stratejisi olarak kabul etmeleri tezin, tezini destekleyici bir bulgudur. Yürütülen araştırma zaman kısıtlı ve işletmelerin araştırmaya katılmak istememeleri dolayısıyla sadece Sakarya ilinde yürütülmüştür. İlerleyen araştırmalar daha geniş alanlarda yürütülerek daha genelleyebilir bulgular elde edilebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Ankara Sanayi Odası (ASO) (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. Haziran. Ankara.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*. Kaizen Yayınevi.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Ateş, M. F. (2013). *Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, R. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygumalı*. 5. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Atilla, İ. (2016). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Beamish, P.W. (1990). *The internationalisation process of smaller Ontario firms: A research agenda*. In A. M. Rugman (Ed.), *Research in global strategic management*:Greenwich, CT: JAI Press.
- Can, E. (2017). *Uluslararası İşletmecilik*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Cardozo, R. N., B. Harmon ve A. Ardishvili. (1995). *Understanding New Business Growth Cardozo. Intenational Entrepreneurship* (Der: S. Birley, I. C. Macmillan). New York: Routledge.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C. ve Graham, J. L. (2013). *International Marketing*. 15. Baskı. McGraw-Hill/Irwin.
- Coşkun, R., Taş, A. ve Çitçi, U. S. (2016). *Küreselleşme ve Uluslararası İşletmecilik*. 1. Baskı. İstanbul: Adra Yayıncılık.
- Creswell, J.W. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. 4. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Cullen, J. B. ve Parboteeah, K. P. (2009). *International Business: Strategy and The Multinational Company*. New York: Routledge.
- Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: US promotion policy*. Praeger.
- Dalkılıç Çekin, B. (2013). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma-Pembe Çantalı Kızın Hikayesi*. 1.Baskı. İstanbul: Tortuga.
- Dinçer, Ö. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Drucker, P. (1986). *The Practice of Management*. New York: Harper& Row.
- Erdoğan, N. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. 2. Baskı. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Farina, İ., Gece, E., Küçükaslan Ekmekçi, A. ve Er, İ. (2013). *Küresel Pazarlama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Fındıkçı, I. (2005). *Aile Şirketleri*. 5.Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gerber, M. E. (2015). *Girişimcilik Tutkusu : Küçük İşletmeler Niçin Batar Nasıl Büyür (Çeviri: Tayfur Keskin)*. Aura Kitapları.
- Güleş, H. K., M. A. Arıcioğlu ve M. Erdirençelebi. (2013). *Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Günver, B. A. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*. İKÜ Yayınevi.
- Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Johanson, J. ve L. G. Mattsson. (1988). *Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach*. In: N. Hood & J. E. Vahlne (Eds), *Strategies in Global Competition* (pp. 287-314). London: Croom Helm.

- Karpuzoğlu, E. (2002). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Knight, G. A. (1974). *Private Enterprise and Public Intervention: The Courtaulds Experience*. Allen & Unwin.
- Koçel, T. (1993). *Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları*, İstanbul: İTO Yayınları.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koparal, C., H. Z. Tonus, N. F. Ersoy, N. Aydın, F. Güllüpnar ve S. Önce. (2014). *Uluslararası İşletmecilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kumar, M. S. (1984). *Growth, Acquisition and Investment*. Cambridge University Press.
- Liu, H. (2000). *Globalization, institutionalization and the social foundation of Chinese business networks*. In *Globalization of Chinese Business Firms*. Palgrave Macmillan, London.
- Luostarinen, R., H. Korhonen, J. Jokinen ve T. Pelkonen. (1994). *Globalization and SME*. Ministry of Trade and Industry. Helsinki, Finland.
- Minichiello, V., R. Aroni, E. Timewell, E. ve L. Alexander. (1990). *In-Depth Interviewing: Researching People*. Hong Kong: Longman Cheshire.
- Montemerlo, D. ve J. L. Ward. (2011). *The Family Constitution: Agreements To Secure And Perpetuate Your Family And Your Business*. Macmillan.
- Motohashi, K. (2015). *Global Business Strategy: Multinational Corporations Venturing Into Emerging Markets*. Springer Open.
- Nakamura, S. (1992). *21st Century-Style Small and Medium Size Enterprises*. Iwanami Shoten, Tokyo.
- Onkvisit, S. ve J. Shaw.(2008). *International Marketing: Strategy and Theory*. Routledge.

- Özalp, İ. (2008). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Patton, M. O. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Punch, K. F., (2016). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*. 4. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- Seggie, N. F. ve Y. Bayyurt. (Ed.). (2017). *Nitel Araştırma: Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları*. 2. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Strauss, C. A. ve Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2. Baskı. Sage Publications.
- Şimşek, M. (2002). *Ekonominin Lokomotifini KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları*. Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Türker, M. ve Okay Örerler, E. (2004). *Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları*. İstanbul: İTO
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 11. Baskı. Ankara: Seçkin.
- Yıldız, A. (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*. İstanbul: Sistem Kitabevi.
- Yip, G. S. (2003). *Total Global Strategy II*, 2. Aufl., Upper Saddle River.
- Yüksel, Ö. (1999). *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*. Gazi Büro Kitabevi.

Sürekli yayınlar

- Aaby, N. ve S.F. Slater. (1989). Management influences of export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*. 6. 4, 7-26.

- Ağca, V. ve T. Kandemir. (2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 10. 3, 210-230.
- Ak, B. G. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anderson, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*. 24. 2, 209-231.
- Anderson, E. ve H. Gatignon. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*. 17(October), 1-26.
- Anıl, F. (16 Nisan 2015). Sürdürülebilir Büyüme. *9.Kobiler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul: İKU Yayınları*. 78-79.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 35. 5, 113-124.
- Arregle, J. L., P. Duran, M. A. Hitt, ve M. Van Essen. (2017). Why is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 41(5), 801-831.
- Arıca, M. S. (2007). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Aile ve İşletmenin Rolü, Hatay’da Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aronoff, C. (2004). Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival. *Family Business Review*. 17. 1, 55–59.

- Aslan, İ. ve O. Çınar. (2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma Ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2. 1, 89- 97.
- Astrachan, J. H., S. B. Klein ve K. X. Smyrnios. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*. 15(1), 45-58.
- Asunakutlu, T. ve U. Avcı. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı Ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15. 2, 93–109.
- Aşan, C. (2010). Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ataay, A. (13-14 Nisan 2012). Türk Aile İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Deneyimleri. 5. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi, 71-92.
- Ateş, Ö. (2003). Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Atılğan, T. (24-25 Nisan 2003). Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç. *Türkiye VI. Pamuk, Tekstil Ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri*. Ankara, 100-114.
- Barker, R., G. Rimler ve E. Moreno. (2004). Family Business Members Narrative Perceptions: Values, Succession and Commitment. *Journal of Technical Writing and Communication*. 34(4), 291-320.
- Bilkey, W. J., ve G. Tesar (1977). Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*. 8. 1, 93- 98.

- Birgöl, B. (2016). Aile İşletmelerinde Aile Üyesi Olmayan Çalışanların İş Tatminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, R. (2005). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması. *Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı*. 2, 14-15.
- Buckley, P. J. (1990). Problems and Developments in the Core Theory of International Business. *Journal of International Business Studies*, 21. 4, 657-659.
- Calof, J. L. ve P. W. Beamish. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*. 4. 2, 115-131.
- Carroll, G., 1984. The specialist strategy. *Calif Manage Rev*. 16. 3, 126–137.
- Casillas, J. C., A. M. Moreno ve F. J. Acedo. (2010). Internationalization of Family Businesses: A Theoretical Model Based on International Entrepreneurship Perspective. *Global Management Journal*, 2. 2, 18-35.
- Çavuşgil, S. T. (1980). On The Internationalisation Process of Firms, *European Research*. 8. 6, 273-281.
- Cavusgil, S. T. ve Y. Godiwalla. (1982). Decision making for International Marketing: A Comparative Review. *Management Decision*. 20. 4, 48-57.
- Cavusgil, S.T. ve S. Zou. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*. 58. 1,1-21.
- Chetty, S.K. ve R.K. Hamilton. (1993). Firm level determinants of export performance: a metaanalysis. *International Marketing Review*. 10. 3, 26-34.
- Chrisman, J. J., J. H. Chua ve L. P. Steier. (2003). An Introduction to Theories of Family Business. *Journal of Business Venturing*. 18. 4, 441–448.
- Chua, J. H., J. J. Chrisman ve P. Sharma. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 23. 4, 19-39.

- Chua, J. H., J. J. Chrisman, F. Kellermanns, ve Z. Wu, (2011). Family Involvement and New Venture Debt Financing. *Journal of Business Venturing*. 26. 4, 472–488.
- Claver, E., L. Rienda ve D. Quer. (2007). The internationalization process in family firms: choice of market entry strategies. *Journal of General Management*. 33. 1, 1-14.
- Cruz, C., M. Larraza-Kintana, L. Garcés-Galdeano ve P. Berrone. (2014). Are Family Firms Really More Socially Responsible?. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 38(6), 1295-1316.
- Czinkota, M. R. (1994). A National Export Assistant Policy for New and Growing Businesses. *Journal of International Marketing*. 21, 91-101.
- Çarıkcıoğlu, P. (17- 18 Nisan 2004). Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Temel Muhasebe Sorunları. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi. 79-88.
- D'Angelo, A., A. Majocchi, A. Zucchella, ve T. Buck. (2013). Geographical Pathways for SME Internationalization: Insights From An Italian Sample. *International Marketing Review*. 30. 2, 80-105.
- Davis, P.S. ve P.D. Harveston. (2000). Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvent Among Entrepreneur-led Businesses. *Family Business Review*. 13, 107-120.
- Del Giudice, M. (2011). Family Business in the World. *In Knowledge and the Family Business*, Springer New York, 109–123.
- Dökümbilek, F. (2010). Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- Dunning, J. H. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: in Defence of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41. 4, 269-295.

- Dyer, W. G. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*. 19(4), 253-273.
- Economist (1993), America’s Little Fellows Surge Ahead. July 3, 59–60.
- Erdil, O., E. Ciğerim ve M. Ş. Gök. (17- 18 Nisan 2004). Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi, 64-74.
- Erkutlu, H. ve S. Eryiğit. (2001). Uluslararasılaşma Süreci. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 3. 3, 1-15.
- Fernández, Z. ve M. J. Nieto. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*. 18. 1, 77-89.
- Fina, E. ve A. M. Rugman. (1996). A Test of Internalization Theory and Internationalization Theory: The Upjohn Company. *MIR: Management International Review*. 199-213.
- Gallo, M.A. ve C. García-Pont. (1996). Important Factors in Family Business Internationalization. *Family Business Review*. 9. 1, 45–59.
- Gallo, M.A. ve J. Sveen. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Forces. *Family Business Review*, 4, 181-190.
- Gedajlovic, E., M. Carney, J. J. Chrisman ve F. W. Kellermanns. (2012). The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future. *Journal of Management*. 38, 1010-1037.
- Genç, N. ve F. Karcıoğlu. (17- 18 Nisan 2004). Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Bir Uygulama. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi. 20-32.

- Gençtürk, D. Ç. (2006). Aile İşletmelerinin Büyümesi ve Büyüme Stratejilerine Karşı Tutumu: Kocaeli Sanayi Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir uygulama. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.
- George, G., J. Wiklund ve S. A. Zahra. (2005). Ownership and the Internationalization of Small Firms, *Journal of Management*. 31, 210-233.
- Golovko, E. ve G. Valentini. (2011). Exploring the Complementarity Between Innovation and Export for Smes' Growth. *Journal of International Business Studies*. 42. 3, 362-380.
- Gönen, S., ve E. Yürekli. (2016). 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi/Evaluation Of Corporate Governance Principles According To Turkish Commercial Code Numbered 6102 1. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*. 2(4), 129.
- Graves, C. ve I. Thomas. (2006). Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*. 19. 3, 207-224.
- Gu, Q., J. Lu ve C. N. Chung. (2016). Incentive or Disincentive? A Socioemotional Wealth Explanation of New Industry Entry in Family Business Groups. *Journal of Management, Forthcoming*.
- Gupta, U. (1989). Small firms aren't waiting to grow up to go global. *Wall Street Journal*. Dec. 5, 132.
- Gümüştekin, G. ve E. Adsan. (14- 15 Nisan 2006). Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi. 178-190.
- Günel, R. (2005). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*. 2. 3, 257–276.
- Harris, D., J. I. Martinez ve J. L. Ward. (1994). Is Strategy Different for The Family-Owned Business?. *Family Business Review*. 7. 2, 159-74.
- Hollender, L., F. B. Zapkau ve C. Schwens. (2017). SME Foreign Market Entry Mode Choice and Foreign Venture Performance: The Moderating Effect of International Experience and Product Adaptation. *International Business Review*. 26. 2, 250-263.
- IFERA- International Family Enterprise Research Academy (2003). Family Businesses Dominate. *Family Business Review*. 16. 4, 235-240.
- İşeri, M. ve N. Çağlar. (17- 18 Nisan 2004). 1998-2002 Döneminde MKB Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi. 140-147.
- Jaskiewicz, P., J. G. Combs ve S. B. Rau. (2015). Entrepreneurial Legacy: Toward a Theory of How Some Family Firms Nurture Transgenerational Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. 30(1), 29-49.
- Johanson, J. ve F. Wiedersheim-Paul. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*. 12. 3, 305-322.
- Johanson, J. ve J. E. Vahlne. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. 8.1, 23-32.
- Johanson, J. ve Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*. 7. 4, 11-24.
- Jones, M. V. ve N. E. Coviello. (2005). Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time. *Journal of International Business Studies*. 36. 3, 284-303.

- Karpuzoğlu, E. (17- 18 Nisan 2004). Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi, 42-53.
- Katsikeas, C.S., L.C. Leonidou ve N.A. Morgan. (2000). Firm level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of Academy of Marketing Science*. 28. 4, 493-511.
- Kesken, J. ve N. A. Ayyıldız. (14- 15 Nisan 2006). Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak “Spiritüalite”. *2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 350- 363.
- Kiziltoprak, S. ve M. Aksoy. (2018). Borsa İstanbul’da İşlem Gören Aile İşletmelerinin Finansal Performanslarının Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 18(1), 135-152.
- Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and Strategy in the International SME. *Journal of International Management*. 7. 3, 155-171.
- Koçel, T. (2004). Önsöz ve Sunuş. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 10-13.
- Kontinen, T. ve A. Ojala. (2010). Internationalization Pathways of Family SMEs: Psychic Distance as A Focal Point. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 17. 3, 437-454.
- Kontinen, T. ve A. Ojala. (2012). Internationalization Pathways Among Family-Owned SMEs. *International Marketing Review*. 29. 5, 496-518.
- Kotlar, J. ve A. De Massis (2013). Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 37(6), 1263-1288.
- Koyuncu, H. (2015). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve Yönetimi Konya İlinde Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 227-242.
- Kutlu, H. A. ve N. S. Demirci. (2007). Kobi'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri. 4. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, 187.
- Lee, R. M. ve N. Fielding. (1996). Qualitative data analysis: Representations of a technology: A comment on Coffey, Holbrook and Atkinson. *Sociological Research Online*. 1. 4, 1-6.
- Lee, J. (2006). Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*. 19. 2, 103-114.
- Leonidou, L.C. ve C.S. Katsikeas. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*. 27. 3, 517-551.
- Leonidou, L.C., C.S. Katsikeas ve S. Samiee. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*. 55. 1, 51-67.
- Litz, R. A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*. 8. 2, 71–81.
- Martinez, J. I., B. S. Stohr ve B. F. Quiroga. (2007). Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Public Companies in Chile. *Family Business Review*. 20. 2, 83–94.
- Menéndez-Requejo, S. (2005). Growth and Internationalisation of Family Businesses, *International Journal of Globalization and Small Business*. 2. 2, 122-133.
- Miller, D., L. Steier ve I. Le Breton. (2003). Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business. *Journal of Business Venturing*. 18. 4, 513–531.

- Miller, D. ve I. Le Breton. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship and Capabilities. *Family Business Review*. 19 (1), 73-87.
- Mitter, C., C. Duller, B. Feldbauer-Durstmüller ve S. Kraus.(2014). Internationalization of Family Firms: The Effect of Ownership and Governance. *Review of Managerial Science*. 8. 1, 1-28.
- Moen, Q. (2002). The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters. *International Marketing Review*. 19. 2, 156-175.
- Murphy, D. L. (2005). Understanding the Complexities of Private Family Firms: An Empirical Investigation. *Family Business Review*. 18. 2, 123–133.
- Nalbantoğlu, L. (2017). Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve Yönetimin Devri. *Deloitte Family Business Review*. 12-13.
- Nelton, S. (1996). Fostering a Global Vision. *Nation's Business*. 84. 1, 39.
- Neubauer, F. ve A. G. Lank. (1998). The Family Business: Its Governance for Sustainability. *International Small Business Journal*. 18, 272.
- Okoroafo, S.C. (1999). Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, USA, *Family Business Review*. 12. 2, 147-158.
- Olejnik, E. ve B. Swoboda. (2012). SMEs' Internationalisation Patterns: Descriptives, Dynamics and Determinants. *International Marketing Review*. 29. 5, 466-495.
- Onbulak, E. (2018). Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (72), 101-126.
- Ongar, C. (2011). Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar: Eskişehir'deki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oviatt, B. ve P. McDougall. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*. 25, 45-64.

- Özdemir, S. ve S. Özcan. (2012). Orta Asya'dan Balkanlar'a Kobi Niteliğinde Aile İşletmeleri. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4).
- Özler, H. ve G. E. Gümüştekin. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1.17, 437-450.
- Peşkircioğlu, N. (2014). Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma. *Anahtar*, 312. <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/aile-isletmeleri-ve-kurumsallasma/1901> (27.01.2018).
- Popczyk, W. (7-10 November 2017). Family Social Capital Versus Nepotism in Family Businesses. *5th RSEP Social Sciences Conference*. Barcelona, 47-52.
- Rennie, M. (1993), Born global. *McKinsey Q.* 4, 45-52.
- Reid S., (1981). The Decision Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*. 12. 2, 101-12.
- Rialp, A. ve J. Rialp. (2001). Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present and Future Trends of Research. In Reassessing the Internationalization of the Firm. *Emerald Group Publishing Limited*. 49-78.
- Ruzzier, M., R. D. Hisrich ve B. Antoncic. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.
- Sarıer, İ. (21 Nisan 2004). Aile İşletmeleri ve Tarihi Bir Ders. *Sabah*. Erişim Tarihi: 03.02.2018.
- Sevinç, İ. (2005). Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19.2, 315-331.

- Shanker, M. C. ve J. H. Astrachan. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy-A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*. 9. 2, 107–123.
- Sharma, P., J. J. Chrisman ve J. H. Chua. (1997). Strategic Management of The Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*. 10. 1, 1–35.
- Singh, G., R. D. Pathak ve R. Naz. (2010). Issues Faced by SMEs in the Internationalization Process: Results From Fiji and Samoa. *International Journal of Emerging Markets*. 5. 2, 153-182.
- Sousa, C. M. P., F.J. Martinez-Lopez ve F. Coelho. (2008). The determinants of export performance: a review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*. 10. 4, 343-374.
- Stenholm, P., T. Pukkinen ve J. Heinonen. (2016). Firm Growth in Family Businesses- the Role of Entrepreneurial Orientation and the Entrepreneurial Activity. *Journal of Small Business Management*. 54. 2, 697-713.
- Tetik, N. (2013). Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Düzenlemelerinin İşletmelerin Finansal Yönetimi Üzerinde Etkileri. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi İdari Bilimler*, 2. 1, 43-58.
- Tsang, E.W.K. (2001). Internationalizing the Family Firm: A Case Study of a Chinese Family Business. *Journal of Small Business Management*. 39, 88-94.
- Tuncel, H. T. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaş (ama) ma. Konya Ticaret Odası *Etüd Araştırma Servisi*.
- Ulukan, C. (1999). Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci. *Yayınlanmış Doktora Tezi* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 2, 29-39.

- Uluyol, O. (2004). Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler. *Medipres*.78.
- Uzun, A. K. (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü. *Deloitte Kurumsal Yönetim Makaleleri*, [http://www. denetimnet. net/Pages.aspx](http://www.denetimnet.net/Pages.aspx).
- Verity, J. (1994). The information revolution. *Business Week*. May 18, 12–18.
- Voiculet, A., N. Belu, D. E. Parpandel ve I. C. Rizea. (2010). The Impact of External Environment On Organizational Development Strategy. *MPRA Paper*. 1-5.
- Ward, J. L. (1998). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*. 10, 323–337.
- Welch, L. S. ve A. Pacifico. (1990). Management Contracts: A Role in Internationalisation?. *International Marketing Review*, 7. 4.
- Wheeler, C., K. Ibeh ve P. Dimitratos. (2008). UK export performance research: review and İmplications. *International Small Business Journal*. 26. 2, 207-239.
- Wolff, J.A. ve T. L. Pett (2000). Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*. 38. 2, 34-47.
- Wortman, M. S. (1994). Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm. *Family Business Review*. 7. 1, 3–27.
- Yalçın, A. ve R. Günel. (17- 18 Nisan 2004). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Yazıcıoğlu, İ. ve H. Koç. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 21, 497-507.

- Yücel, İ. ve S. Ö. Özkalan. (2012). Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5. 2, 247–276.
- Yolaç, S. ve E. Doğan. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.
- Zahra, S.A. (2003). International Expansion of U.S. Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement, *Journal of Business Venturing*. 18, 495-512.
- Zahra, S. A., J. C. Hayton, D. O. Neubaum, C. Dibrell ve J. Craig. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32. 6, 1035-1054.
- Zahra, S. A. (2018). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms: The Wellspring of the Regenerative Capability. *Family Business Review*. 31(2), 216-226.
- Zou, S. ve S. Stan. (1998). The determinants of export performance: a review of the literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*. 15. 5, 333-356.

Diğer yayınlar

- Darman, G. M. (2012). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Kılavuzu. <http://www.cgscenter.org/Eklenti/43,e-book6> (15.03.2019).
- <http://www.iso.org.tr/> (15.01.2018)
- https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_nn (20.04.2019)
- Kobi Tanımı* (2018). <http://www.kobi.org.tr/> (05.02.2018)
- PwC- Aile Şirketleri Araştırması 2016. <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/aile-sirketleri/aile-sirketleri-arastirmasi-2016.html>. (28.12.2017).

EKLER

EK-1

AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME VE ULUSLARARASILAŞMANIN ANALİZİ

MÜLAKAT SORULARI

KİŞİSEL BİLGİLER

İşletmenin Adı:

İşletmenin kuruluş yılı:

Faaliyet alanı:

Adınız Soyadınız:

Eğitim durumu:

Şirkette aktif çalışma süresi:

Medeni durumunuz:

İşletmenin çalışan sayısı:

AİLE İŞLETMESİ İLE İLGİLİ SORULAR

1. İşletmenizi kısaca tanıtır mısınız?
2. (OPS.) İşletmenizin kurucusu kimdir? Kendisini biraz tanıır mısınız?
3. (OPS.) İşletmenizin kurucusu ile yakınlığınız nedir?
() Kendi () Anne- babası () Dedesi () Amca- Dayı () Diğer
4. (OPS.) Şu anda İşletmeniz kaçınıcı kuşak tarafından yönetilmektedir?
5. Ortaklarınız var mı? Ortakları kısaca tanıtır mısınız?

6. İşletmenizin aile işletmesi profilini anlamak adına işletmedeki çalışan aile üyesi yaklaşık olarak oranı nedir?
7. İşletmede akraba olmayan ama ancak aile dostu olan çalışanlar var mı?
8. Aile işletmesi olarak sektörde avantajlı olduğunuzu düşündüğünüz yönler var mı? Peki; aile işletmesi olmanın dezavantajı var mı?
9. Aile üyesi olup işletmede göreve gelen ya da ileride göreve gelmesi muhtemel olan çocukların eğitimi konusunda şimdiden bir çalışma yapıldı mı ya da yapılıyor mu?
10. Aile bireyleri, aile işletmesinde çalışmaya başlamadan önce başka işyerlerinde çalışmaya teşvik ediliyor mu? Bunu yapmanızın gerekçeleri neler?
11. Bir nesil sonra işletmenizin aynı başarıyı ya da daha fazlasını elde etmesi için neler yapılmalı? Bunları yapmak için nasıl bir yol izlenmeli?
12. İşletmenizin üst yönetiminde, aileden birilerinin olması mı yoksa profesyonel bir yönetici olmasını mı tercih ederdiniz?
13. Aile sorunlarıyla işletme sorunlarının birbirine girdiği oluyor mu?
14. İşletmede kişilerin görev tanımları ve bölümlerin amaçları yazılı olarak belirli midir?
15. İşletmenize karar alma süreci nasıldır? Karar alma sürecinde aile üyelerinin etkisi nasıldır?
16. İşletmenizin kurulma amacını ne olarak tanımladınız?

BÜYÜME VE ULUSLARARASILAŞMA

17. Sizce işletmenin büyümesi ne anlama geliyor? Bir işletme ne yaparsa büyür?
18. (OPS.) Uluslararasılaşma büyümenin bir yolu olabilir mi?
19. Büyüyen bir işletmenin karşılabileceği sorunlar nelerdir? Aile işletmesi olmakta bu sorunlara sebep oldu mu?
20. İşletmenizdeki belli başlı yatırımlar hangi alanlara yapılmaktadır?

21. İşletmenizin büyümek için uyguladığı stratejiler nelerdir?
22. Büyüme durumunuzu anlamak adına, son üç yılda satışlarınız arttı mı? Çalışan sayınız da değişikli oldu mu?
23. İşletmemiz böylelikle büyümeye başladı ya da şu olaydan sonra büyümemizin önünde engel kalmamıştı dediğiniz bir olay oldu mu?
24. Bundan 10 yıl sonra işletmenizin büyüdüğünü varsaysak; işletmenin başında kimlerin olacağını düşünüyorsunuz?
25. Başlangıçtan beri ürünlerinizde bir değişiklik oldu mu? Ürün çeşitlenmesi oldu mu? Oldu ise hangi dönemlere denk geldi bu çeşitlenmeler?
26. Müşterileriniz sizi neden tercih ediyor? Sizce farkınız nedir? Müşterileriniz ile ilişkileriniz nasıldır?
27. Rakiplerinizi tanıyor musunuz? Rakiplerinizi ile ilişkileriniz nasıldır?
28. Tedarikçileriniz ile ilişkileriniz nasıldır?
29. Sizi rakiplerden farklı kılan özellikleriniz nelerdir? Güçlü ve zayıf yönlerinizi biliyor musunuz?
30. Herhangi bir kuruluşa ait “kalite yönetim sistem” belgesine sahipler mi?
31. Yerel piyasa- büyüme ve uluslararası piyasa- büyüme ilişkilerini nasıl değerlendirirsiniz?
32. (OPS.) Firma büyümeye kaçınıcı kuşak ile geçti?
33. (ULUSLARARASI FİRMALARA) Uluslararası ticaret serüveniniz nasıl başladı ve gelişti? Bu süreçte zorluklarla karşılaştınız mı? Bunlar nelerdir?
34. (ULUSLARARASI FİRMALARA) Uluslararasılaşma faaliyetlerinizin planlanmasında ve planların hayata geçirilmesinde size en fazla katkı sağlayan kişi kurum ve kuruluşlar hangileridir? Bu kişi, kurum ve kuruluşlarla bağlantıları nasıl kurdunuz?

- 35. (ULUSLARARASI FİRMALARA)** Uluslararasılaşma örgüt yapısında bir değişikliğe sebep oldu mu?
- 36. (ULUSLARARASI FİRMALARA)** Girdiğiniz pazarları seçerken nelere dikkat ettiniz? Pazarın yapısı hakkında bilgi kanallarınız nelerdir?
- 37. (ULUSLARARASI FİRMALARA) (OPS.)** Kaç yıldır uluslararası faaliyet gerçekleştiriyorsunuz?
- 38. (ULUSLARARASI FİRMALARA)** Uluslararasılaşma döneminde karşılaştığınız engellerden bahsedebilir misiniz?



ÖZGEÇMİŞ

1991 yılı Ocak ayında Gölcük/ Kocaeli' de dünyaya gelen Tuğba ONUR; ilkokulu Gölcük' te Dumlupınar İlköğretim Okulunda okumuş daha sonra deprem sebebiyle kalan eğitim hayatına Sakarya'da devam etmiştir. 2012 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye bölümünden mezun olmuştur. 2013 yılında Sakarya Üniversitesi Uluslararası Ticaret Anabilim dalında MBA programına başlamış, 2015 yılında mezun olmuştur. 2015 yılından bu yana Sakarya Üniversitesi Uluslararası Ticaret Bölümü'nde yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

