

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

**AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİ BELİRLEME  
SÜRECİNİN KARAR MODELLERİ AÇISINDAN  
İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Serdar ÇAKAN**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan TUTAR**

**KASIM – 2018**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİ BELİRLEME  
SÜRECİNİN KARAR MODELLERİ AÇISINDAN  
İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

Serdar ÇAKAN

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 25/11/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZASI
Prof. Dr. Himmət Karadağ	BAŞARILI	
Prof. Dr. Hasan Tutar	BAŞARILI	
Prof. Dr. Bayram Topal	BAŞARILI	
Prof. Dr. Aykut U. Rıza	BAŞARILI	
Prof. Dr. Muhsin Habis	BAŞARILI	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

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

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Serdar ÇAKAN
Öğrenci Numarası	:	1160D04001
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon
Programı	:	<input type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input checked="" type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Aile İşletmelerinde Strateji Belirleme Sürecinin Karar Modelleri Açısından İncelenmesi
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.

14/11/2018  
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 gsbtz@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....  
İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Prof. Dr. Hasan TUTAR

Tarih: 14 Kasım 2018

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖN SÖZ

İş hayatımın bütünsel yapısını anlamak ve anlamlandırmak için başladığım doktora sürecinin, eğitim serüvenimin son durağı ve faydalı bir sonucu olduğunu düşünüyorum. Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek bütün süreçleri titizlikle takip eden danışmanım Prof. Dr. Hasan TUTAR başta olmak üzere Sakarya Üniversitesi'nin saygıdeğer öğretim üyelerine çalışmamın hazırlanmasında gösterdikleri yardımlarından dolayı teşekkürlerimi borç bilirim. Ayrıca bu günlere ulaşmamda desteğini esirgemeyen aileme şükranlarımı sunarım.



Serdar ÇAKAN

14.11.2018

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>9</b>
1.1. Aile İşletmesi Kavramı .....	9
1.1.1. Dünyada Aile İşletmeleri ve Ekonomi İçindeki Yeri .....	11
1.1.2. Türkiye’de Aile İşletmeleri ve Ekonomi İçindeki Yeri.....	12
1.1.3. Aile İşletmelerinin Yönetim Yapıları .....	13
1.1.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Araçları.....	14
1.1.4.1. Aile Anayasası .....	16
1.1.4.2. Aile Konseyi ve Yönetim Kurulu .....	16
1.1.4.3. Sorun Çözme ve Çatışma Yönetimi.....	17
1.1.4.4. Devir Planlaması.....	18
1.1.4.5. Hissedar Sözleşmesi .....	18
1.1.5. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim .....	19
1.1.6. Aile İşletmelerinde Strateji Oluşturma ve Uygulama .....	21
1.2. Aile İşletmelerinde Strateji Belirleme Yaklaşımları .....	25
1.2.1. Porter ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yaklaşımı .....	26
1.2.1.1. Jenerik Strateji Yaklaşımı .....	26
1.2.1.2. Maliyet Liderliği Yaklaşımı.....	27
1.2.1.3. Farklılaşma Yaklaşımı.....	28
1.2.1.4. Odaklanma Yaklaşımı .....	29
1.2.1.5. Özgül Stratejiler Yaklaşımı .....	30
1.2.2. Hamel ve Prahalad ve Şirketlerin Temel Yetkinlikleri Yaklaşımı .....	30
1.2.3. Slywotzky’nin İş Tasarımı Yaklaşımı .....	33

1.2.4. Grant'ın Kaynak Tabanlı Yaklaşımı .....	34
1.3. Aile İşletmelerinde Strateji Belirlemede Analiz Yöntemleri .....	36
1.3.1. Mevcut Durum Analizi .....	36
1.3.2. PEST Analizi .....	38
1.3.3. Pazar Analizi .....	39
1.3.4. Rekabet Analizi .....	40
1.3.5. Portföy Analizi .....	41
1.3.6. Fayda – Maliyet Analizi .....	42
1.3.7. Mali Tablolar Analizi .....	43
1.3.8. Balanced Scorecard Analizi .....	44
1.4. Stratejik Yönetim ve Karar Verme İlişkisi .....	45
<b>BÖLÜM 2: AİLE İŞLETMELERİNDE KARAR VERME MODELLERİ.....</b>	<b>49</b>
2.1. Karar ve Karar Verme .....	49
2.1.1. Karar Vermenin Özellikleri.....	51
2.1.2. Konjonktürel Karar Verme .....	53
2.1.2.1. Belirlilik Durumunda Karar Verme .....	53
2.1.2.2. Risk Durumunda Karar Verme .....	54
2.1.2.3. Belirsizlik Durumunda Karar Verme .....	55
2.1.2.4. Tam Belirsizlik Durumunda Karar Verme .....	55
2.2. Karar Verme Modelleri .....	56
2.2.1. Dinklag Karar Verme Modeli .....	56
2.2.2. Bell, Raiffa ve Tversky Karar Verme Modeli.....	57
2.2.2.1. Kuralcı Karar Modeli.....	58
2.2.2.2. Betimsel Karar Modeli.....	59
2.2.2.3. Öngörücü Karar Modeli.....	59
2.2.3. Scott ve Bruce Karar Modeli.....	60
2.2.4. Optimizasyon Karar Modeli .....	61
2.2.5. Rasyonel Karar Verme ve Sınırlı Rasyonellik .....	62
2.2.6. Sezgisel Karar Verme Modeli.....	64

2.2.7. Çok Kriterli Karar Modeli .....	66
2.2.7.1. Karar Vermede Electre Modeli .....	67
2.2.7.2. Topsis Karar Modeli .....	67
2.2.8. Çöp Kutusu Karar Modeli .....	67
2.2.9. Yaratıcı Düşünce ve Beyin Fırtınası .....	68
2.2.10. Çoklu Oylama ve Nominal Grup Tekniği .....	69
2.2.11. Balık Kılıcı Tekniği .....	69
2.2.12. Pareto Analizi .....	70
2.2.13. PUKÖ Döngüsü ve Ardışık Düşünme Tekniği .....	71
2.2.14. Kerper / Tregoe Analiz Tekniği .....	72
2.2.15. Gordon Tekniği .....	72
2.3. Aile İşletmelerinde Karar Vermenin Aşamaları .....	73
<b>BÖLÜM 3: SAKARYA İLİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR SAHA</b> <b>ÇALIŞMASI .....</b>	<b>75</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	75
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımı .....	77
3.2.1. Durum Çalışması .....	77
3.2.2. Durum Çalışmasında Geçerlik, Güvenirlik .....	79
3.3. Yöntemin Önemi ve Seçilme Gerekçesi .....	80
3.3.1. Örneklem ve Örnekleme .....	83
3.3.2. Sakarya İlinin Demografik Yapısı .....	83
3.3.3. Örnek İşletmelerin Seçimi .....	86
3.3.4. Katılımcıların Seçimi .....	87
3.4. Veri Toplama Araçları .....	89
3.4.1. Veri Toplama Süreci .....	89
3.5. Geçerlik .....	90
3.5.1. İç Geçerlik .....	91
3.5.2. Dış Geçerlik .....	91
3.6. Güvenirlik .....	92
3.7. Araştırmanın Analiz Süreci .....	92

3.8. Analizlerin Çözümlemesi.....	94
3.8.1.Voyant Tools Programı .....	94
3.8.2.MAXQDA Programı .....	95
3.8.3. Voyant Tools Analizi .....	95
3.8.4. MAXQDA Analizi .....	106
<b>SONUÇ.....</b>	<b>116</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>124</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>144</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>148</b>





## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AHS</b>	: Analitik Hiyerarşı Süreci
<b>BSC</b>	: Blanced Scorecard
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>ELECTRE</b>	: Elemination and Choise Translating Reality English
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler
<b>PDCA</b>	: Plan, Do, Check, Action
<b>PEST</b>	: Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Analizler
<b>PUKÖ</b>	: Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al
<b>PwC</b>	: Pricewater House Coopers
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşu
<b>SWOT</b>	: Strength, Weakness, Opportunity, Threat
<b>TOPSIS</b>	: Technique For Order Preferences Similarity to An İdeal Solution

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Aile İşletmelerinde Kültür Tipleri Arasındaki Farklar .....	10
<b>Tablo 2:</b> Michael Porter'ın Jenerik Stratejileri.....	27
<b>Tablo 3:</b> Scott ve Bruce Karar Verme Modeli.....	61
<b>Tablo 4:</b> Nitel ve Nicel Araştırma Farkları.....	82
<b>Tablo 5:</b> Sakarya İli İlçe Nüfusları. ....	84
<b>Tablo 6:</b> İstihdam ve Sosyal Güvenlik.....	85
<b>Tablo 7:</b> Sakarya İlinde Öne Çıkan Sektörler ve Üretim Yapısına İlişkin Sanayi Verileri .....	86
<b>Tablo 8:</b> Görüşme Yapılan İşletmelerin Özellikleri.....	87

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Ülkelerde Aile İşletmeleri Yüzde Oranları.....	11
Şekil 2: Yönetmel Yetkinlikler.....	32
Şekil 3: Mevcut Durum Analizi, SWOT.....	38
Şekil 4: Porter'ın 5 Güç Analizi Faktörleri.....	41
Şekil 5: PUKÖ Döngüsü.....	71
Şekil 6: Sakarya İli Sektörel Dağılım.....	85
Şekil 7: A İşletmesi Kelime Bulutu.....	97
Şekil 8: B İşletmesi Kelime Bulutu.....	99
Şekil 9: C İşletmesi Kelime Bulutu.....	101
Şekil 10: D İşletmesi Kelime Bulutu.....	102
Şekil 11: E İşletmesi Kelime Bulutu.....	104
Şekil 12: İşletmelerin Ortak Kelime Bulutu.....	105
Şekil 13: Metin Karşılaştırma Çizelgesi.....	106
Şekil 14: Kod İlişkiler Tarayıcısı.....	107
Şekil 15: Kod Hiyerarşisi ile Tek-Vaka Modeli.....	107
Şekil 16: Kod Hiyerarşisi ile Tek-Vaka Modeli (A İşletmesi).....	108
Şekil 17: Kod Hiyerarşisi ile Tek-Vaka Modeli (B İşletmesi).....	109
Şekil 18: Kod Hiyerarşisi ile Tek-Vaka Modeli (C İşletmesi).....	110
Şekil 19: Kod Hiyerarşisi ile Tek-Vaka Modeli (D İşletmesi).....	111
Şekil 20: Kod Hiyerarşisi ile Tek-Vaka Modeli (E İşletmesi).....	112
Şekil 21: Kod-Alt Kod Bölümler Modeli.....	113
Şekil 22: Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli.....	114
Şekil 23: Kod-Birlikte-Oluşma Modeli.....	115

<b>Tezin Başlığı:</b> Aile İşletmelerinde Strateji Belirleme Sürecinin Karar Modelleri Açısından İncelenmesi	
<b>Tezin Yazarı:</b> Serdar ÇAKAN	<b>Danışman:</b> Prof. Dr. Hasan TUTAR
<b>Kabul Tarihi:</b> 29 Kasım 2018	<b>Sayfa Sayısı:</b> ix (ön kısım)+144(metin)+4(ekler)
<b>Anabilim Dalı:</b> İşletme	<b>Bilim Dalı:</b> Yönetim ve Organizasyon
<p>Bu tezin amacı, aile işletmelerinin strateji belirleme süreçlerinin karar modelleri açısından incelenmesi yapılarak strateji ile karar verme arasındaki bağlantıları yakalamaktır. Bu çalışma ile Sakarya ilindeki aile işletmelerinin yönetim süreçlerinde yaşadıkları olumsuzlukların azaltılmasında olumlu bir katkı sağlanması hedeflenmektedir. Strateji Belirleme Sürecinin Karar Modelleri Açısından İncelenmesini konu edinen araştırmanın temel sorusu; <b>“Sakarya ilinde imalat işleriyle uğraşan Aile İşletmelerinde Strateji Belirleme Sürecini, Karar verme Modellerinin açıklama potansiyeli nedir?”</b> sorusunu cevaplandırmaktır.</p> <p>Dünyadaki işletmelerin %65 ila %80’inin aile işletmesi olduğu (Bakan ve diğerleri, 2006:332) fakat Türkiye’de bu oranın dünya ortalamasının çok üzerinde (%95) olduğu bilinmektedir. Bu bağlanma çalışmamızın kapsamı, Sakarya ilinde faaliyet gösteren, parça, makine, gıda ekipman elektrik, inşaat sektörleri içinde imalat yapan, limited ve anonim şirket statüsünde yapısal özellikleri olan ve imkanlarımız nispetinde inceleme imkânı bulabildiğimiz aile işletmeleridir. Örnekleme açısından Sakarya Sanayi Endüstrisinde söz sahibi beş farklı lokasyonda faaliyet gösteren beş farklı sektörden beş farklı işletme seçilmiştir.</p> <p>Birinci bölümde aile işletmesi ve strateji belirleme ile ilgili kavramsal çerçeve çizilmiş, aile işletmelerinin yönetim yapıları, kurumsallaşma araçları, strateji oluşturma ve yönetme uygulamaları ve strateji analiz yöntemleri incelenmiştir. İkinci bölümde ise karar verme süreçleri ve karar verme modelleri açıklanarak aile işletmelerinde karar vermenin aşamaları aktarılmıştır. Üçüncü bölümde ise çoklu örnek olay yöntemi ile doğrudan görüşmelerde elde edilen bulgulardan elde edilen sonuçlar çözümlenerek, aile işletmelerinde strateji belirleme ve karar verme teknikleri kullanımı arasındaki bağlantıların, strateji belirleme ve karar verme eylemleri arasındaki bağlantı analiz edilmiştir.</p> <p>Araştırmada derinlemesine görüşmeler ile elde edilen verilerin değerlendirilmesi bakımından içerik analizinin uygun olduğuna karar verilmiştir. Bu çalışmada saha çalışması ile elde edilen verilerin içeriği Voyant Tools ve MAXQDA nitel analiz programları ile analiz edilmiştir.</p> <p>Araştırmanın sonucu olarak; örnek olaylar bağlamında kullandıkları karar verme modellerinin, strateji belirleme süreçlerini özellikle maliyet teması üzerinden açıklayabilir olduğuna dair bulgulara rastlanmıştır. Strateji yönetimi ile karar verme eylemleri arasındaki bağlantıyı <b>değerler, ürün/hizmet, sermaye ve iş gücü</b> faktörleri sağlamaktadır ve <b>aile bağları ile yönetim kabiliyeti</b> faktörleri strateji yönetimine özellikle etki etmektedir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Aile işletmesi, strateji belirleme, karar verme modelleri, sakarya, yönetim ve organizasyon, örnek olay çalışması	

<b>Title of the Thesis:</b> Research on the Strategy Determination in terms of Decision Making Models in Family Firms	
<b>Author :</b> Serdar ÇAKAN	<b>Supervisor:</b> Professor Hasan TUTAR
<b>Date:</b> 29 November 2018	<b>Nu. of Pages:</b> ix(pre text)+144(main body)+ 4(App.)
<b>Department:</b> Business Administration	<b>Subfield:</b> Management & Organisation
<p>The purpose of this thesis is to determine the the link between strategy and decision making by analysing strategy determination progresses in term of decision making models. It is targetted that to make contribution to reduce immortalities during their management progresses of the family firms in Sakarya. The problematic point of the research based on analyzing the strategy determination in terms of decision making models in family firms is to answer the question of <b>“What is the potencial of the decision making models to explain strategy determination in family firms in production industry in Sakarya?”</b>.</p> <p>As it is know that the 65%-80% of the firms are family firms in the World and (Bakan and othes, 2006:332) but the ratio is more high at about 95% in Turkey. In this context, the scope of our search is the the incorporate and limited companies (family firms) which act in parts, machine, food equipment, electrical goods and construction industries are located in Sakarya. Different five companies in five different industry at five different locations have been chosen as sampling which have importance in Sakaya manufacturing industry.</p> <p>In the first chapter, a conceptual framework is being drawn about family firms and strategy determination, the management structure, stated the family firms, institutional equipments, the applications for strategy and management and methods of analysis. In the second chapter the main issue is decision making and the steps of the decision making that explained in family firms. The thirth chapter is based on the analysis of the datas which are gain from the field analysis in Sakarya by case study about the links or contradictions between strategy determination and decision making activities. In the research, it was decided that content analysis is appropriate for the evaluation of the data obtained through in-depth interviews. In this study, the content of the data obtained by the case study was analyzed with Voyant Tools and MAXQDA qualitative analysis programs.</p> <p>As a result of the research; In the context of case studies, it is founded that the decision making models which they used, could explain the strategy determination processes especially through the theme of cost. The link between strategy management and decision-making actions provides <b>values, product / service, capital and labor factors, and family relations and management capability</b> factors have a particular impact on strategy management.</p>	
<b>Keywords:</b> Family firm, strategy determination, decision making models, sakarya, management and organisation, case study	

## GİRİŞ

Aile işletmelerinin, bulunduğu ülkedeki ekonomik ve sosyal gelişmeye önemli katkılar sağladığı kabul edilmelidir (Yıldırım, 2007:108). Bununla birlikte aile işletmeleri, büyüyüp gelişirken normal işletmelerin yaşadığı sorunlara ilave olarak aileye özgü nedenlerden dolayı birtakım ilave sorunlar yaşamaktadır. Bu konudaki en belirgin nedenin, aile işletmelerinin yönetiminde önem verilen kriterlerin başında ailenin mal varlığını korumak ve kollamak olduğu (Aydemir vd., 2004:611–612) söylenebilir. Çünkü işletme denen olgu aynı zamanda aile serveti demektir. Herhangi bir aile işletmesinde, profesyonel işletme içi ilişkiler ile klasik aile içi ilişkilerin birlikte yürütülmesi zorunluluğu, işletmede gerekli stratejilerin kurulması, gerekli zamanlarda gerekli kararların çatışmadan alınması, aile kaynaklarının (servetinin) verimli kullanılması ve ikinci nesil aile üyelerinin sürece eklenmesi gibi varlığa etki eden önemli konular vardır.

Türkiye’de aile işletmelerinin yönetim sistemi, aile içi iktidar ilişkilerinin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun, aile işletmelerinin yaşı ve kurucu yönetici olan patronun yönetim anlayışı ile direkt ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu araştırma ile aile işletmelerinin kurumsal anlamda strateji belirlemesi ve yönetim sırasında verdiği kararları birlikte incelemek suretiyle, strateji yönetimi ile karar verme eylemi arasındaki bağlantının ortaya çıkarılması, aile servetini korumak amacını taşıyan aile işletmeleri açısından olduğu kadar Türkiye’nin makro ticaret sistemi açısından da önem arz etmektedir.

### **Araştırmanın Konusu ve Sorunsalı**

Aile işletmelerinin birbirine kan bağı ile bağlı kişilerin, ticari amaçlarla bir araya gelerek oluşturdukları, mal veya hizmet üreten, amacı kâr etmek olan organizasyonlardır (Alayoğlu, 2003:42). Bu nedenle, işletme içinde alınan kararlarda önemli ölçüde aile üyesi olan kişilerin etkisi söz konusu olmaktadır. Çünkü ailenin geçimini sağlamak ve/veya işletme varlıklarının miras yoluyla parçalanmasını önlemek amacıyla kurulan aile işletmesi, genellikle aile üyeleri kişilerin geçimini sağlamakla mükellef kişi tarafından yönetilen, organizasyon içinde yönetim erklerinin önemli bir kısmını aile üyeleri tarafından kullanıldığı ve aileden asgari iki kuşaktan üyenin çalışır durumda olduğu (Büte, 2010:45) veya işletme yönetiminin aile içinden en az iki kuşakça

yapıldığı, yönetimden kimin sorumlu olacağına aile bağları ile tayin edildiği veya yönetimin aileye mensup birinde olduğu (Koçel, 2003:327) işletmedir.

Aile işletmelerinin kurucusu bakımından kuruluş amaçları; aile üyelerinin refahını sağlamak, kendine ait bir işletmeye sahip olmak, sosyal çevrede kişisel kabul görmek, miras bırakarak ailenin gelecek kuşak temsilcilerinin geleceğini güven altında tutmak ve aile ünvanının ileride de yaşamasını sağlamak (Fındıkçı, 2005:16) gibi öznesel sebeplere dayandığından aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmanın da gerçekte “işletmenin” ve “ailenin” birlikte değerlendirilmesi ile mümkün olduğu da söylenebilir.

Ankara Sanayi Odası'nın 2006 yılındaki raporuna göre: aile işletmelerinin ülkedeki genel işletmelere oranı Türkiye'de %95, içindeki oranı ABD'de %96, İtalya'da %95, İngiltere'de %70, İsveç'te %79, Fillandiya'da %80, Fransa'da %60, Almanya'da %83, Hollanda'da %75, İspanya'da %76 ve Portekiz'de %70'dir. İşletmelerin dünya genelinde %65 ila %80 oranı ile aile işletmesi formunda olduğu (Bakan vd., 2006:332) kabul edilirse aile işletmelerinin genel ekonomi ve sektörel piyasalardaki etkinliğinin ve gücünün son derece yüksek (Sakarya, 2006:623–624) olduğu açıktır. Aile işletmelerinin ülkedeki rolü ve ekonomiye katkısına bağlı olarak, bu özellikteki işletmelerin incelenmesi dikkate değer, sorunlarının analiz edilmesi ve faaliyetlerinin kesintisiz olarak yerine getirilebilmelerinin sağlanması son derece önemlidir.

Aile işletmelerinde belli bir süre sonunda yönetimin profesyonelleşmesi gerektiği (Tanta vd., 2004:547-549) çokça tartışılır. Çünkü işletme içinde içteki ve dıştaki (çevre bağlamında) şartların sebep olduğu gelişmeleri başlangıçtan itibaren analiz etmek ve kaynakları verimli kullanmak, sürekli değişen çevreye ayak uydurmak, işletmenin sürekliliği için önemlidir. Diğer aile üyelerinin işletmede görev alması elbette kaçınılmazdır ancak genelde genç aile üyelerinin yönetim yetenekleri ve bilgileri sınanmadan görev almaları yönetimde en gerekli niteliğin bilgi ve beceri olması sebebiyle çeşitli riskler içermektedir. İşletmenin değerinin çalışanların değerinin toplamı kadar olduğu düşüncesi ile işyerindeki personelin kişisel yetkinlikleri ile işin mahiyeti hangi oranda örtüşürse personelin işten elde ettiği tatmin ve performansı o düzeyde yüksek olacağı (Ünal, 2012:185) anlayışını birlikte değerlendirirsek, aile işletmesinin potansiyelinin aile üyelerinin kişisel yetkinlikleri ile sınırlı kalmasının uzun vadede işletme için problemler doğuracağı açıktır.

Çalışmanın amacı, aile işletmelerinin strateji belirleme süreçlerinin karar modelleri açısından incelemesi yapılarak strateji ile karar arasındaki bağlantıları yakalamak ve aile işletmelerinin çevreye uyum, meşruiyet ve kaynak kullanımı gibi işletme için hayati önem taşıyan konulardaki durumlarını tespit edebilmektir. Bu yönüyle araştırmanın temel sorusu: **“Sakarya ilinde imalat işleriyle uğraşan aile işletmelerinde strateji belirleme sürecini, karar verme modellerinin açıklama potansiyeli nedir?”** olarak belirlenmiştir. Bu temel soruyu destekleyici teorik ve araşsal nitelikteki alt sorular, aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1. *Aile işletmelerinde strateji yönetimi nasıl yapılmaktadır?*
2. *Aile işletmelerinde kurucu yöneticinin (patronun) strateji yönetimindeki rolü nedir?*
3. *Aile işletmelerinde strateji oluşturmak için hangi mekanizmalar kullanılmaktadır?*
4. *Aile işletmelerinde karar verme süreçleri nasıl yönetilmektedir?*
5. *Aile işletmelerinde kurucu yöneticinin (patronun) karar verme süreçlerindeki rolü nedir?*

Aile işletmelerini konu edinen araştırmanın sorunsalı; aile işletmelerinde karar verme modelleri, strateji belirleme yaklaşımları açısından açıklanabilir olup olmadığının araştırılmasıdır. Başka bir ifade ile aile işletmelerinde karar verme modellerinin, aile işletmelerinde strateji belirleme sürecini açıklama potansiyeli olup olmadığının araştırılmasıdır. Bununla birlikte taşıdığımız geniş perspektifli hedef, Sakarya'daki aile işletmelerin yaşadığı yönetsel olumsuzlukların çözümüne olumlu bir katkı sağlanmasıdır.

### **Araştırmanın Amacı ve Hedefleri**

Araştırmanın temel amacı, Sakarya'dan seçilen örnek aile işletmelerin mevcut durumlarını etkileyen strateji yönetimi ve karar verme mekanizmaları arasındaki bağlantıyı kurabilmektir. Çalışmada, aile işletmelerindeki yönetsel faaliyetlerin işletme ve aile ilişkileri açısından birlikte nasıl yürütüldüğünün açığa çıkarılması için beklenen hedefler;



- *Aile işletmelerinde akrabalık ilişkilerinin işletme yönetimi üzerine etkisini belirlemek,*
- *Kurucu yöneticinin (patronun) işletme yönetimindeki rolünü belirlemek,*
- *İşletmelerde kurumsallaşma faaliyetlerini belirlemek,*
- *Örgüt kültürünü nesilden nesile aktarma eğilimini belirlemek,*
- *Strateji oluşturmak için hangi mekanizmaların kullandığını belirlemek,*
- *Rakipler, tedarikçiler ve müşteriler ile ilgili değişikliklerin işletme içinde hangi metotlarla takip edildiğini belirlemek,*
- *Belirsizlikten kaçınmak için neler yapıldığını, işletmenin başarısını gösteren indikatörleri ve rasyonellik kavramı hakkında ne düşünüldüğünü belirlemek,*
- *İşletmelerin yaşam süresi konusu üzerine neler düşünüldüğünü belirlemek,*
- *İşletmelerin karar verme süreçleri içinde kullandığı teknik yöntemleri belirlemek,*
- *Aile üyelerinin karar verme süreçlerine ne şekilde katıldığını belirlemektir.*

### **Araştırmanın Arka Planı ve Gerekçesi**

Aile işletmesinin tanımlanması ile başlayan araştırma, bir organizasyon içinde aile ile işletmenin bir arada olmasının etkilerini ve sonuçlarını belli bir açıdan açıklamaya çalışmaktadır. Çünkü bir aile işletmesinin, birbirlerine kan bağı ile bağlı kişilerin ticari faaliyet sürdürmek (mal veya hizmet üretmek) amacıyla birleşerek kurdukları kâr (serveti koruma) amaçlı organizasyon (Alayoğlu, 2003:42) olması, işletmeye yönelik kararların büyük ölçüde aile üyeleri tarafından alınmasına sebep olmaktadır. Özellikle yönetsel pozisyonların önemli kısımlarını aile üyelerince kapatıldığı ve aileden asgari iki kuşaktan kişilerin istihdam edildiği işletmeler (Büte, 2010:45) söz konusu olduğunda nesiller arası fikir ayrılıklarının da işletmenin kaderi üzerinde etileri olması kaçınılmaz bir durum olmaktadır.

Bir işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanabilmesi için aile büyüğünün veya aile üyelerinin refahından sorumlu kişinin yönetimin başında bulunması (Özalp, 1971:38) veya işletmenin aile üyelerinden asgari iki veya daha fazla temsilcinin işletme içindeki

finansal yapıyı kontrol etme yetkisine sahip olması (Zimmerer ve Scarborough, 1996) gibi tanımlar, ailenin homojen yapısı ile işletmenin varlığı arasında bir bağlantı olmasının mümkün olduğu kanısını uyandırmaktadır. Diğer bir tanımla işletme içindeki yönetim sorumluluğunun ailede olması, hisselerinin sahipliğinin yönetime izin verecek ölçüde aile üyelerinde bulunması, mal veya hizmetlerin ailenin ünvanı ile anılır olması, oluşturulan politikaların yine aile üyelerinin kontrolünde olması ve aile soyadının toplum içinde işletmenin ticari ismi ile bütünleşmesi (Dailey, Reusling ve Demong, 1977) gibi unsurların aile işletmelerinin salt aile üyeleri vasıtasıyla yönetildiğini ve bu bağlamda kurumsallaşma algısının da diğer işletmelerden farklı olacağını düşündürmektedir. Araştırmanın amacı, Sakarya’da faaliyet gösteren farklı işletmelerin analiz edilerek elde edilen bulguları bir arada değerlendirerek, işletmeler açısından birbirleri ile uyumlu ve uyumsuz faaliyetleri saha gerçekliğinden hareketle açıklamaya çalışmaktır. Bu çalışma ile aile işletmelerinin kendi yaşamsal süreçlerini nasıl geçirdiği hakkında bilimsel verilere ulaşmak ve nesiller arası geçişler hakkında sonuçlara varabilmektir.

#### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Herhangi bir araştırma, ancak sınırlı bir alan dahilinde değerlendirildiğinde anlamlı sonuçlar vermektedir. Sonuçların anlamlılığı bağlamında bu araştırma veri toplama ve çözümlemede kullanılan yöntem ve elde edilecek bulguların niteliğine göre birtakım sınırlılıklara sahiptir. Bu yönüyle ilgili sınırlılıklar;

1. Araştırma yapılan işletmeler, literatürdeki “aile işletmesi” tanımına uygun işletmelerdir.
2. Araştırmanın çalışma evreni Sakarya ilidir. Sakarya iline dahil beş farklı ilçeden beş farklı işletme seçilmiştir.
3. Araştırma imalat sektöründeki işletmelerde yapılmıştır. Araştırmaya hizmet sektörü ile ilgili işletmeler dahil edilmemiştir.
4. Araştırmanın temel konusu; strateji yönetimi ve karar verme süreçleridir. İşletmeler üretim, satış ve pazarlama yöntemleri açısından değerlendirmeye tabi tutulmamıştır.
5. İşletmelerde sadece kurucu yönetici (patron) ile görüşülmüştür.

## **Araştırmanın Yöntemi ve Benimsenen Yaklaşım**

Bu çalışmada tercih edilen yöntem, nitel araştırmadır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden örnek olay deseni (bütüncül tek durum çalışması) (Yin, 2003) tercih edilmiştir. Böyle bir araştırma desenin tercihinde, araştırmanın odağında yer alan işletmelerin derinlemesine ele alınması ve kendine özgü bir durumun bulunduğu bağlam içinde değerlendirilmesi amacı rol oynamıştır. Yin (2003), gerçek yaşamda karşılaşılabilecek farklı düzeydeki pek çok sosyal olgunun, durum çalışması yöntemi yardımıyla bütüncül şekilde ele alınabileceğini ifade etmiştir. Gerçekten de durum çalışmalarında sadece bir vakanın seçilmesi bile, “gerçek” hakkında mümkün olduğunca anlamlı bilgiye ulaşmaya imkan verebilirken (Vural ve Cenkseven, 2014: 127) durum çalışması ile güvenilir bir yol göstericiye sahip olunabileceği ve basit olmayan mevzuların da keşfedilmesine olanak vereceği söylenebilir. Fakat durum çalışmasının istatistiksel araçlarla yapılan diğer çalışmalardan farklı olarak belirli bir durumun derinlemesine analiz edildiği bir yöntem (Leymun, Odabaşı ve Yurdakul, 2017: 371) olduğunu unutmamak gerekmektedir.

Örnek olay desenin seçilmesinden maksat, aile üyelerinin aile işletmelerinin ömürleri üzerindeki mutlak etkilerini anlama çabasıdır. Türk Sanayii içindeki en yoğun ve önemli aktörler olan aile işletmelerinde aile üyesi kadar farklı sosyolojilerin bulabileceği kabulünden hareketle, örnek olay yönteminin bu araştırma için uygun bir desen olduğu kanaatine varılmıştır. Araştırmanın odağında (çalışma evreni) aile işletmeleri vardır. Aile işletmelerinin nasıl strateji oluşturduğu ve bu stratejileri gerçekleştirebilmek için kararlarını hangi saiklerle verdiği inceleme konusu yapılmıştır. Ancak aile işletmelerinin sahibi olan aile üyelerinin sosyal ve psikolojik durumları da göz önünde bulundurularak aile kavramı ile işletme kavramı arasındaki farklılaşma / yaklaşma kavramları da incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada literatür taraması ile düşünsel altyapı oluşturulmuş, araştırma sorusunun cevaplandırılması amacıyla yapılan saha araştırmalarında doğrudan görüşme yöntemi benimsenmiştir. İşyeri patronu/yöneticisi/sahibi ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilerek kendilerine sorulan 24 soru vasıtası ile aile işletmelerinin aile ve işletme yapıları ile strateji oluşturma ve karar verme süreçleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ile Sakarya’da faaliyet gösteren aile işletmelerin karar verme süreçlerinin stratejik yönetim uygulamaları ile uyumu araştırılmış, örneklemenin geçerliliğini ve

güvenirligini arttırmak için veriler farklı ilçelerden ve sektörlerden aile işletmeleri seçilerek toplanmıştır.

Derinlemesine görüşmeler sırasında veriler, Kvale (1994:3-4) tarafından önerilen seyyah tekniğine göre toplanmıştır. Araştırmaya dahil edilen beş aile (imalat) işletmesi, “strateji belirleme yöntemleri” ve “karar verme eylemleri” olmak üzere iki farklı boyutta incelenmiştir. Veri analizleri neticesinde strateji yönetimleri ile karar verme eğilimleri arasındaki bağlantı (eğer varsa) anlaşılmaya çalışılmıştır.

### **Araştırmanın Önemi ve Katkısı**

Bu çalışmanın birçok açıdan önemli olduğu düşünülmektedir. Öncelikle, Sakarya'daki aile işletmelerinin yönetim süreçlerinde karşılaştığı olumsuzluklara karşı çözüm üretirken kendilerine fayda sağlayacağı, genel anlamda Türk ticaret hayatında en önemli yeri kapsayan aile işletmelerinin yaşam süresinin uzatılmasına ve nesilden nesile geçişlerde görülen yıpranmanın azaltılmasında fayda sağlayacağı öngörülmektedir. Araştırmadan elde edilen bulguların, aile işletmeleri yönetim sistemlerinde etkinliği arttıracak ve işletmelerin yaşamlarını uzun vadede güçlenerek devam ettirmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Aile işletmelerinde birlikte ele alınan değerlere, güce, faaliyetlere, geleneklere, aileye özgü fikirlere ve yöntemlere karşı sahiplenici olmak, ilişkilerde samimi davranmak, karşılıklı saygı ortamı sağlamak, yardım etmek ve destek görmek, özel hayata karşı saygılı olmak ve üyeler arasındaki hakları tanımlamaktan (Pazarcık, 2004:41) daha zor olanı aile üyeleri arasındaki mevcut ve gelecekteki roller ve bu rollere uyumu sağlamayı (Erdoğan, 2004:94) başarabilmektir. Aile işletmelerinde yönetici gücünü işletmedeki ve ailedeki pozisyonundan alır. Yöneticinin gücünü yönetsel hiyerarşideki pozisyonu, işletme hisselerindeki payı ve profesyonel iş deneyiminin fazlalığı (Güney, 2008:266) belirlemektedir. Fakat yönetici için aileye ilişkin güç, ailenin en yaşlı üyesi olmak veya büyük yaştaki üyeleri etkileyebilme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Bu araştırma ile metodolojik olarak yeni bir yaklaşım içermemesine rağmen aile işletmelerinin meşruiyeti ve uzun ömürlülüğü üzerine yapılan çalışmaların sayıca az olduğu düşünüldüğünde literatüre ve Türk Sanayiine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın kapsamı Sakarya ilinde faaliyet gösteren, parça, makine, gıda ekipman, elektrik, inşaat sektörleri içinde imalat yapan, limited ve anonim şirket statüsünde yapısal özellikleri olan aile işletmeleridir. Örnekleme açısından Sakarya Sanayi Endüstrisinde beş farklı lokasyonda (ilçesinde) faaliyet gösteren beş farklı sektörden işletmelerin seçilmesi yeterli görülmüş, bu amaçla iletişime geçilen işletmelerin kurucu patronlarıyla yapılan görüşmelerle veriler toplanarak araştırmanın temel sorusu ve alt soruları cevaplandırılmaya çalışılmıştır. Görüşmeler, aile işletmelerinin patronları/tepe yöneticileri ile yapılmış ve mümkün olan en geniş açıklamalar kayıt altına alınmıştır.

Aile kavramı, işletme kavramı, strateji yönetimi, karar verme eylemi, rasyonellik veya sınırlı rasyonellik, gelecek nesillerin işletme içindeki görevleri gibi temel konuların incelendiği bu çalışmada birinci bölümde aile işletmesi ve strateji kavramları ile strateji oluşturma teknikleri, ikinci bölümde ise karar verme ve karar verme teknikleri anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise saha çalışmasından elde edilen sonuçlardan hareketle aile işletmelerinde strateji belirleme ve karar verme teknikleri kullanımı arasındaki bağlantılar ve eğer varsa karar verme eylemleri arasındaki farklar veya çelişkiler analiz edilmiştir.

## **BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. Aile İşletmesi Kavramı**

Aile işletmelerinin birbirine kan bağı ile bağlı kişilerin, ticari amaçlarla bir araya gelerek oluşturdukları, mal veya hizmet üreten, amacı kâr etmek olan organizasyonlardır (Alayoğlu, 2003:42). Aile işletmesi, işletme içinde verilen kararlarda önemli ölçüde aileye bağlı kişilerin etkili olduğu, ailenin refahını ve geçimini sağlamak, aile servetinin miras yoluyla küçükmesini önlemek amacıyla kurulmuş, genellikle ailenin geçimini sağlayan aile üyesi tarafından yönetilen, ayrıca yönetim pozisyonlarının önemli bir kısmını aile üyelerinin kapsadığı ve aileden en az iki neslin işletmede çalışmakta olduğu (Büte, 2010:45) işletme türüdür.

Bir işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanabilmesi için aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu kişinin işletmenin başında bulunması (Özalp, 1971:38) veya aile üyelerinden en az iki veya daha fazla kişinin işletmenin finansal yapısını kontrol etme yetkisine sahip olması (Zimmerer ve Scarborough, 1996) gerekir. Diğer bir tanımla işletme içinde yönetim kademelerinde aile üyelerinin bulunması, hisselerinin yönetime izin verecek ölçüde aile üyelerinde bulunması, mal veya hizmetlerin aile ünvanı adı ile bilinir olması, işletmelerin politikalarının aile üyelerince oluşturulması ve aile soyadının toplumda işletme ünvanı ile bütünleşmesi (Dailey, Reusling ve Demong, 1977) gibi unsurların bulunması gerekmektedir.

Kan bağı da aile işletmelerin tanımlanması açısından önemlidir. Zira işletmelerin aile işletmesi olarak kabul edilmesinde esas unsur; işletmenin kan bağı veya medeni kanundan gelen haklar (evlilik, evlat edinme) nedeniyle birbirleriyle ilişki içinde olan insanlardan oluşması (Cox, 1996:47-51) gerekliliğidir. İşletmeler ticari faaliyette bulunan teknik, ekonomik ve hukuksal yapılar olduğu için bir aile işletmesinin birden çok aile üyesinin işletme yönetiminin karar ve yürütme aşamalarında önemli bir yere sahip olması gerekir (Ulukan, 1999:623-624). Aile işletmelerinde salt ticari faaliyetlere odaklanılmadığı ayrıca ailenin refahı ve mal varlığını korumaya yönelik unsurların da olabileceğinden yola çıkarak bir aile işletmesinde; ailenin refahını ve geçimini temin etmek ve/veya servetin miras yoluyla küçükmesini önlemek, yönetim kademelerinde aile üyelerinin bulunması ve kararların alınmasında aile üyelerinin etkili olması da (Alayoğlu, 2003:14) aile işletmesi olmanın özellikleri arasındadır.

Aile işletmeleri devamlılık arz eden bir süreci ifade eder; bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren unsurların başında, işletme yönetiminin aile içinden en az iki nesil ile birlikte yapılıyor olması, yönetimden kimin sorumlu alacağını aile bağları ile tayin edilmesi ve yönetimin aileye mensup birinde olması (Koçel, 2003:327) önemli unsurlardandır. Özetle; aile üyelerinin refahını sağlamak, kendine ait bir işletmeye sahip olmak, sosyal çevrede kişisel kabul görmek, miras bırakarak ailenin gelecek kuşak temsilcilerinin geleceğini güven altında tutmak ve aile ünvanının ileride de yaşamasını sağlamak (Fındıkçı, 2005:16) amacıyla kurulmuş ve faaliyetlerini kuşaktan kuşağa devam eden işletmeler aile işletmeleridir.

Yukardaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, bir aile işletmesi için en temel ihtiyaçlardan biri işletmenin varlığını sürdürebilir olmasıdır. O nedenle işletmeyi kuran birinci kuşak girişimcinin (dede, baba, amca, vs.) baştan itibaren amacı, işletmenin devamlılığı için doğru kararlar ve ticari faaliyetler yapmanın yanında, kendisinden sonra gelen kuşakları da (evlat, torun, yeğen, vs.) işe ve işletmenin geleceğine hazırlamaktır. Aile işletmeleri için aralarında akrabalık gibi doğuştan, evlilik veya evlatlık edinme gibi medeni kanun yoluyla sonradan oluşmuş ilişkiler bulunan olduğu (Coşkun ve Gürler, 2004:653) şeklinde yapılan genel tanımların sahiplik, kontrol ve yönetim açısından düşünülmesi yanlış olmayacaktır. Aile işletmesi kavramını kültür ile irtibatlandıran Günver (2004:173), kültür tiplerini ataerkil, katılımcı, serbest ve profesyonel olarak tanımlamaktadır.

**Tablo 1**  
**Aile İşletmelerinde Kültür Tipleri Arasındaki Farklar**

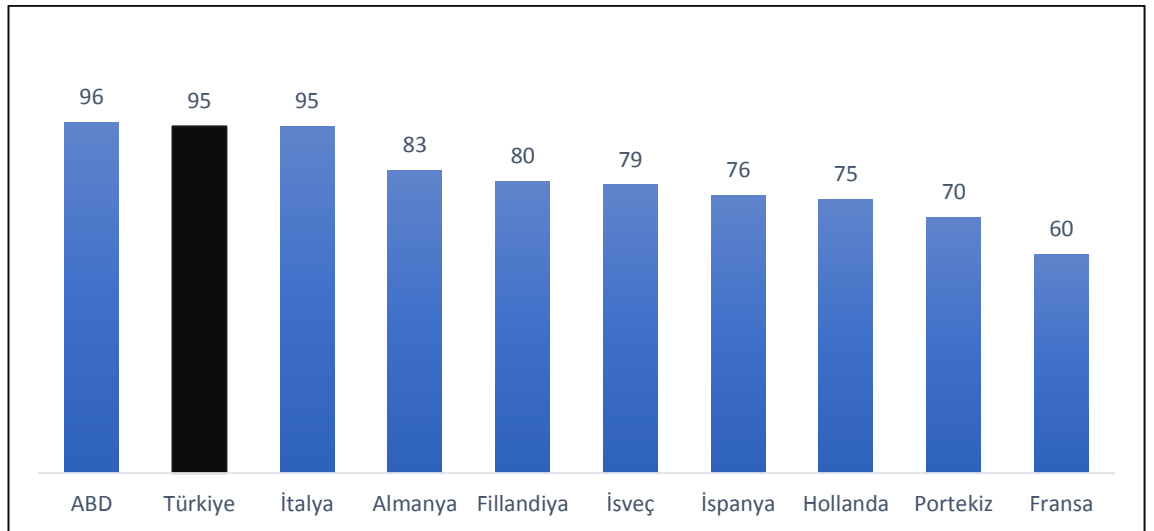
**Kaynak: (Günver, 2004:173)**

1	Ataerkil Kültür	Kararlar sadece aile tarafından verilir ve hiyerarşik bir yapı söz konusudur.
2	Katılımcı Kültür	Eşitlik, ailenin gücü ve statüsünün üzerinde bir değerdir.
3	Serbest Kültür	Aile üyeleri üst düzey yönetim kademelerindedir ve çalışanlarla oldukça güçlü bir güven bağı oluşturulmuştur
4	Profesyonel Kültür	Profesyonel yöneticilerin de kurum kültürüne katkısı söz konusudur. Bireysel performansa önem verilir.

### 1.1.1. Dünyada Aile İşletmeleri ve Ekonomi İçindeki Yeri

Dünyadaki işletmelerin %65 ila %80'inin aile işletmesi olduğu (Bakan vd., 2006:332) fakat Türkiye'de bu oranın dünya ortalamasının çok üzerinde (%95) olduğu bilinmektedir. Aile işletmelerinin toplam işletmeler içindeki oranı ABD'de %96, İtalya'da %95, İngiltere'de %70, İsveç'te %79, Fillandiya'da %80, Fransa'da %60, Almanya'da %83, Hollanda'da %75, İspanya'da %76 ve Portekiz'de %70 düzeyindedir (Ankara Sanayi Odası, 2006:19-20). Bu oranın, Türkiye açısından anlamlı bir fotoğrafı gösterdiğini de belirtmek gerekir. Çünkü aile işletmeleri, organize oldukları ülkelerde, ülkenin sosyal ve ekonomik açıdan gelişmesinde çok önemli roller sergilemektedirler. Aile işletmelerinin ekonomideki rolü düşünüldüğünde (Sakarya, 2006:623–624), aile işletmelerin dikkatlice analiz edilmesi, problemlerinin çözülmesi ve işletme süreçlerini en verimli şekilde sürdürebilmelerinin sağlanması son derece önemlidir.

Aile işletmelerinin giderek daha fazla gündem işgal etmesi, sektördeki ağırlıklarından çok kuşaklar arası devamlılığın beklenen kadar sürdürülebilir olamaması ve mevcut işletmelerin dönemler içinde kapanıp yerine başka aileler tarafından yenilerinin açılması sebebiyledir. Araştırmalara göre (Tuncel, 2011:2-3) birinci kuşakta son bulan aile işletmesi sayısı oranı %80, ikinci kuşağa ulaşanların oranı %16, üçüncü kuşak ve sonrasına devam edenlerin sayısı ise ancak %4 düzeyindedir.



Şekil 1: Ülkelerde Aile İşletmesi % Oranları (Ankara Sanayi Odası, 2006)



Bu durum aile işletmelerinin ilk girişimciden sonra belli bir süre zarfında güç kaybetmekte olduğunu ve bir işletme için çok sayılmayacak onlarca yıl içinde hayatta kalma becerisine sahip olmadığını göstermektedir. Amerika’da 1640 yılında kurulup bugün on ikinci kuşak tarafından yönetilen birçok işletme olduğu (Uzunay, 2007) halde Türkiye’de en eski aile işletmelerinin 1870 yılında kurulmuş gıda sektörü işletmeleri (Güngör, 2010:48) olduğu ve şimdilerde ancak dördüncü kuşağa ulaşabildiği görülmektedir.

### **1.1.2. Türkiye’de Aile İşletmeleri ve Ekonomi İçindeki Yeri**

Türkiye’de en büyük 500 işletme listesindeki hemen tüm işletmelerin aile işletmeleri olduğu ve bu nedenle KOBİ özellikleri taşıdığı görülmektedir. Ankara Sanayi Odası’nın 2005 yılında yaptığı bir araştırmaya göre Türkiye’de bilinen kuruluşu itibariyle en eski aile işletmesi, Cağaloğlu Hamamı’dır. 1741 yılında kurulmuştur. Türkiye’deki aile işletmelerinin varlığının oldukça yeni tarihlere dayanması ve daha eski aile işletmelerini kuran girişimcilerinin, kurdukları işletmenin başından çeşitli sebeplerle ayrılmış olmaları aile işletmeleri için kurumsallık ihtiyacının anlaşılmasına yol açmıştır. Türkiye’nin en eski aile işletmelerinin 1800’lü yılların ikinci yarısından itibaren kurulmaya başlandığı (Uzunay, 2007) bilinmektedir. Hacı Bekir Lokumları Hacı Bekir Bey, Vefa Bozacısı Hacı Sadık Bey, Çögenler Helva Rasih Efendi tarafından kurulmuştur. Mehmet Emin Botsalı’nın 1893’te kurduğu Teksima Tekstil, aile işletmelerinin kurduğu ilk sanayi işletmesi olma özelliği taşımaktadır. 1920’li yıllar ise aile işletmeleri için oldukça verimli yıllar olmuştur (Güngör, 2010:48).

Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte 1923 yılında Koç Holding, Kâmil Koç, Tatko, Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları ve Kent Gıda gibi ülke sanayiinin önemli kuruluşları faaliyet hayatlarına başlamışlardır. Türkiye’deki aile işletmeleri, işletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestijiyle paralel gelişir. İşletme politikası aile çıkarlarıyla uyumludur. Aile işletmelerinde mutlaka bir kurucu vardır. İlk aşamada işletmenin yapısını bu kurucunun beklentileri belirler. İşletme ile ilgili stratejik nitelikteki kararlar girişimci veya aile üyeleri tarafından alınır ve genellikle günlük kararlar niteliğindedir (Alayoğlu, 2003:17-23). Türkiye’deki ve dünyadaki özel işletmelerin niteliğine baktığımızda büyük bir kısmının aile işletmesi olduğu görülmektedir. Bu nedenle ülke ekonomilerine değer katan ve birçok alanda istihdam yaratan işletmeler aile işletmeleridir (Karpuzoğlu, 2004:42-53).

Pricewater House Coopers (PwC)'ın uluslararası vergi kontrol, danışmanlık ve kapsamlı denetim faaliyetleri ile bilinen bir kurum olarak dünya çapında gerçekleştirdiği 2010/2011 Küresel Aile Şirketleri Araştırması'na göre; Türkiye Cumhuriyeti Devleti sınırları içinde 1900 yılından önce kurulmuş ve faaliyetlerini hala sürdürüyor olan 18 firma bulunmaktadır. Bu rakam bize aile işletmelerinin kurumsallaşma çalışmalarını aile veya kurum içerisine yaygınlaştıramadıkları ve işletmenin sürekliliğini sağlayamadıkları (Genç, Kocasaraç ve Doğan, 2008:370) gibi olumsuz sonuçları göstermektedir. Küresel Aile Şirketleri Araştırması'ndan (Yolaç ve Doğan, 2011:26-28) da elde edilen sonuçlara göre; Türkiye'de dörtte üç oranında aile işletmesinin, kurucu yöneticinin ölümü sonrası veya farklı nedenlerle oluşacak yönetimde yetersiz kalması durumlarında kullanılabilecek bir acil durum planından mahrum olduğu ve bu konuda global ortalamanın gerisinde bulunduğu ifade edilmektedir.

### **1.1.3. Aile İşletmelerinin Yönetim Yapıları**

Dünyada olduğu gibi, ülkemizde de aile işletmelerinin sosyal ve iktisadi gelişime önemli katkılar sağladığı (Yıldırım, 2007:108) kabul edilmelidir. Bununla birlikte aile işletmeleri, yıllar içinde yapısal olarak gelişirken işletmeye ait genel sorunlarının yanında aile ilişkileri ile ilgili birtakım sorunlar da yaşamaktadır. Çünkü aile işletmelerinin yönetiminde önem verilen ilk kriterlerden biri ailenin mal varlığını korumak ve kollamak üzerinedir (Aydemir vd., 2004:611–612). Fakat aile üyelerinin, kişisel başarıları, değişime ve yeniliğe açık olmaları kadar işletme içinde çalıştırdıkları aile dışı kişiler de önemli faktörlerdir. Aile dışı çalışanların yetki ve sorumlulukları, kıdem, başarı ve liyakate göre verilmesi, aile sorunlarının iş sorunlarından tamamen ayrı tutulması, ülke içi ve dışı sosyo-ekonomik ve kültürel değişimlerin sürekli incelenerek buna göre işletmeye yön verilmesi ve aile dışı çalışanların görev dağılımında uzmanlık esas alınmalıdır.

Aile işletmelerine has yönetsel ilkeler; birlikte oluşturulan değerlere, güce, faaliyetlere, geleneklere, yeni fikir ve yöntemlere sahip çıkmak, ilişkilerde samimi olmak, birbirlerine ve özel hayatlarına karşı karşılıklı saygı duymak, yardım etmek ve destek vermek ve aile üyeleri arasındaki sınırlılıkları tanımlamaktır (Pazarcık, 2004:41). Bunlardan daha zor olanı aile üyeleri arasındaki mevcut ve gelecekteki roller ve bu rollere uyumu sağlamayı (Erdoğan, 2004:94) başarabilmektir. Aile işletmelerinde

yönetici olan kişinin gücü, organizasyondaki ve ailedeki pozisyonlarından gelmektedir. İşletmeye ilişkin güç ise yönetimdeki pozisyonu, işletme hisselerindeki pay oranı ve elbette profesyonel iş deneyiminin fazlalığıdır (Güney, 2008:266). Fakat yönetici için aileye ilişkin güç, ailenin en yaşlı üyesi olmak veya büyük yaştaki üyeleri etkileyebilme yeteneğinden kaynaklanmaktadır.

Aile işletmelerinde yönetici makamını dolduranlar aynı zamanda işletmenin “patron rolünü” de üstlenmektedir. Patron kavramı, yönetici ve kurucu özelliklerinin her ikisine birden sahip olmak anlamına gelmektedir. Yönetici, bir grup insanı ortak bir amaç etrafında toplayan, birbirini tamamlayan çabalarını örgütleyen, süreci ve iş gücünü koordine eden ve sonuçları periyodik olarak denetleyen kişidir (Fındıkcı, 2005:81-90). Lider ise, bu sayılanlardan çok daha fazlasıdır. Fakat aile işletmelerinin uzun seneler boyunca sürdürülebilir olması için kişiye bağımlılıklarını en aza indirgeyerek (Ural ve Balıkçioğlu, 2004:534), aile işletmesini yönetsel sistemlere sahip kurumlara dönüştürmek gerekmektedir.

İşletme içi iletişime ayrıca önem vermiş ve aile üyeleri ile diğer çalışanların arasındaki ilişkiyi rekabet koşulları açısından ele almış (Kesken ve Ayyıldız, 2006:350-363) işletmelerde başarının daha fazla gözle görülür olduğu söylenebilir. Çünkü işletmelerin yapısı büyüdükçe ve çevre ile olan ilişki ağları genişledikçe aile dışından uzmanların sahip olduğu bilgi ve beceriler, işletme açısından önem arzermeye başlamıştır. Yöneticinin değişmediği ve “emir verenden” “öğretici” hale geçmediği veya tam anlamıyla bu rolü kavrayamadığı durumlarda yaşanacak problemleri Murat ve Aydemir (2013:42-60) şu şekilde ifade eder: *“Kurucular, uzun dönemler içinde girişimcilik özelliklerini işletmeye aktaramazlarsa, işletme içinde değişim ve dönüşümün oluşması mümkün olmayacaktır. Ayrıca, kurucuların ilerleyen yıllarda kendilerine has girişimcilik özelliklerini işletme içinde paylaşamazlarsa işletmedeki yeni kuşak yöneticiler tarafından takip edilmeleri çok zor olacaktır.”*

#### **1.1.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Araçları**

Bilindiği üzere yönetim fonksiyonları; planlama, organize etme, koordine etme, kontrol etme, bütçeleme ve raporlama olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal işletmelerde bu fonksiyonları yöneten departmanların olması beklenir. Aile işletmelerinde genellikle kurucu yönetici (patron) olan kişi, bütün bu fonksiyonları tek başına gerçekleştirme

çabası içine girmektedir. İşletmeyi kuran patron uzun dönem içinde ortaya çıkacak değişim ve dönüşüm ihtiyacının karşılanabilmesi açısından dezavantaj kaynağı oluşturabilmekte (Murat ve Aydemir, 2013:42-60) ve bu dezavantajı bertaraf etmek için işletme yapısal olarak genişledikçe aileden birkaç birey daha yönetime katılmaktadır.

Aile işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesi zorunluluk arz etmektedir (Tanta vd., 2004:547-549). Çünkü işletme içinde iç ve dış çevredeki gelişmeleri analiz etmek ve kaynakları verimlikle kullanmak sürekli değişen çevreye ayak uydurmak, işletmenin sürekliliği için önemlidir. Diğer aile üyelerinin işletmede görev alması elbette kaçınılmazdır ancak genelde genç aile üyelerinin yönetim yetenekleri ve bilgileri sınanmadan görevlendirilmesi, yönetimde en gerekli niteliğin bilgi ve beceri olması sebebiyle çeşitli riskler içermektedir. Bu risklere aile işletmeleri açısından bakıldığında risklerin iki açıdan ortadan kaldırılabileceği ileri sürülebilir. İlki aile işletmesinin sürdürülebilir olması için işletmenin kurumsallaşması, diğeri de aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır (Kırım, 2005:11). İşletmenin kurumsallaşması, iş ve görev tanımlarının yapılması, yazılması, prosedür ve yönetmeliklere göre düzenlenmesi olarak ifade edilebilir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı sağlayan bazı araçlar vardır. Bunlardan ilki; aile işletmelerinin duygusal veya aile kültürü bağlamında değil, profesyonel ve bir anayasal çerçevede yürütülmesini sağlayan aile anayasasının olmasıdır. İkincisi ise yine kurumsallaşmanın önemli araçlarından biri olan “aile konseyi” ve “yönetim kurulunun” oluşturulması ve işletme yönetiminde söz konusu organların profesyonel yönetim ilkelerine dayalı bir yönetim anlayışı benimsemeleridir. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında bir diğer önemli kurumsallaşma aracı sorun çözme ve çatışma yönetimi ekiplerinin kurulması ve işletmede sorun çözmeye dayalı bir yönetim kültürünün oluşturulmasıdır. Kurumsallaşmanın bir diğer önemli aracı işletmede yönetsel sorunların ortaya çıkması, önemli plan dışı gelişmelerin yaşanması durumunda işletmede etkin bir devir planlarının yapılmasıdır. Bir başka önemli kurumsallaşma aracı ise hissedarların sözleşmeleri yapılarak mülkiyetin aile içinde kalmasının sağlanmasıdır. Aile işletmelerinde önemli kurumsallaşma araçları aşağıdaki gibi açıklanabilir.

#### **1.1.4.1. Aile Anayasası**

Aile anayasası işletmenin yaşam süresini etkileyebilecek en temel meselelerin, aile üyeleri ile birlikte tartışılması ve ilke düzeyinde belirlenecek olan maddelerden oluşan yazılı bir metin (Alayoğlu, 2003:87) olarak tanımlanabilir. Aile anayasasında, *aileye dahil kişilerin değerler, hisse ortaklığı, emeklilik, salef – selef ilişkileri, boşanma ve evlilik gibi medeni kanunu ilgilendiren haller, ölüm ve miras* gibi konuların ne yapılması gerektiğini gösteren ve genel ilkeleri içeren yazılı bir belgedir (Karpuzoğlu, 2004b:168). Aile üyelerine yön vermesi, rehber görevini üstlenmesi, aile içi iletişimi kuvvetlendirmesi, bilgilerin ve değerlerin kuşaktan kuşağa aktarılması gibi konularda (Karpuzoğlu, 2004b:160) kaleme alınan aile anayasası, uzun dönemde ortaya çıkması muhtemel sorunları ortadan kaldırmada etkili bir kurumsal yönetim aracıdır. Aile anayasası, ayrıca üst kademe yöneticilerin işletme olanaklarını kontrolsüzce kullanmalarını engeller ve aile bireyleri arasında güven ortamı oluşturur.

#### **1.1.4.2. Aile Konseyi ve Yönetim Kurulu**

Aile işletmelerinde bir tarafta “işletme” diğer tarafta “aile ilişkileri” için ayrı ayrı kurumsallaşma faaliyetlerinin yapılması gerekir. Bu amaçla “aile konseyi” ve “yönetim kurulu” şeklinde iki farklı yönetim organının oluşturulması kurumsallaşma açısından son derece önemlidir. Farklı kuşaklara mensup aile üyelerinin her türlü istek ve ihtiyaçlarının görüşüldüğü aile konseyi (Günver, 2004:173), aileyi oluşturan kişiler arasında özgürlük temeline dayalı, açık iletişime katkı sağlarken etkin kullanıldığı takdirde, sorunların çözümüne de önemli katkı sağlayabilir (Kırım, 2005:36-37). Aile anayasasının yazılmasında temeli oluşturmak, yazılan yasayı uygulamak, aileye has değerlerini gelecek nesle ulaştırmak, ailenin yönetime katılımını teşvik etmek, yeni kuşaklar arasından bulunan gelecek dönemlerde işletmeye liderlik edecek aile üyelerini geliştirmek ve aile ile işletme arasındaki ilişkileri izlemek (Erdoğan, 2007:124) gibi amaçlarla oluşturulan aile konseyi klasik bir yönetim kurulundan çok farklı bir yapıya sahiptir.

Yönetim Kurulu, aynı diğer işletmelerde olduğu gibi hissedarların menfaatlerini en üst düzeye çıkarmaya ve işletmenin politikaları ile faaliyetlerini; misyon, vizyon, amaç ve hedefler yönünde sürdürmeye imkân sağlar (Alayoğlu, 2003:90). Yönetim kurulunun kimlerden veya kaç kişiden oluşacağı, sorumlulukların aile bireyleri ile işletme dışından

kişilerin arasındaki dağılımı (Tileylioğlu, 2006:15) da etkili bir yönetime sahip olmak için önemli hususlardan biridir.

#### **1.1.4.3. Sorun Çözme ve Çatışma Yönetimi**

Çatışma, temelde bir problemdir. Bu nedenle herhangi bir çatışmanın içinden çıkmanın veya bir çatışmaya girmemenin, yöneticilerin (aile işletmelerinde aile üyelerin) kişisel yetkinlikleri ve problemlere bakış açıları ile doğru orantılı olduğu söylenebilir. Bu durumda aile içi iletişimde yaşanan sorunların, işletmeyi direkt etkileyen birer probleme dönüşmesi veya dönüşmemesi aile üyelerinin kişisel durumları ile belirlenen bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Problemin anlaşılması, çözüm yollarının saptanması, çözüm için strateji oluşturulması gibi eylemlerin karmaşık bir zihinsel süreç (Şahin, 1989) olduğu düşünüldüğünde çatışma yönetiminin aile içi ilişkiler bağlamında işletme açısından onarılamaz yaralar açma ihtimali göz önünde bulundurulması gereken önemli bir faktör olduğu kabul edilebilir. Kişiler arası çatışmaların biliş, algı, duygu, bilinçdışı, ilhivaçlar, kişisel faktörler, kültürel faktörler, roller, sosyal ve fiziksel çevre ve mesajın niteliği gibi faktörler nedeniyle çıktığını (Dökmen, 1996) ve aile işletmelerin çatışma potansiyeli yüksek örgütsel yapılar olduğunu (Alayoğlu, 2003:104) kabul edersek durumun önemi daha kolay anlaşılacaktır.

Aile üyeleri arasında her ne kadar güçlü değerler ve bağlar olduğu varsayılsa bile patronun bütün aile üyelerine eşit davranışlarda bulunamaması, kuşaklar arasındaki ilişkilerin öncekilerdeki kadar kuvvetli olmaması, hedefleri tutturmada zorlanması, finansal sorunlar, işletme yönetimi ile aile ilişkileri arasındaki uyumsuzluklar (Torun ve Ercan, 2006:39) aile işletmelerindeki başlıca çatışma nedenleri arasındadır. Aile işletmelerinde diğer sorunlar işin kapsamını ve yapısını büyütme, yapılacak yatırımları yönlendirme, aile ve iş hayatına dahil sorumlulukları birlikte değerlendirme gibi konulardaki uyuşmazlıklardan kaynaklanabilmektedir. Örgütsel enerjinin israf edilmesine neden olan çatışmalar doğru teşhis ile yönetilerek ortadan kaldırılmalıdır; aksi halde daha büyük sorunların ortaya çıkmasına, verimlilik ve performans kayıplarına neden olabilir (Torun ve Ercan, 2006:39).

#### **1.1.4.4. Devir Planlaması**

Aile işletmelerinde yönetim planlarının başarısızlığına gerekçe olarak; yanlış veya eksik planlar, yönetsel pozisyonlar için henüz yeterli olmayan yöneticiler, vârisler veya aile arasındaki anlaşmazlıklar gösterilebilir (Erdil vd., 2004:67). Aile işletmelerinde görev değişiklikleri işletmenin faaliyetlerinin aksamaması için önem arz etmektedir. Dolayısıyla, gerekli olduğu durumlarda yönetimde profesyonelliği arttırmak, doğru emeklilik planlaması yapmak önemlidir (Arnoff, 1998:181). Aile işletmelerinin sürekliliğini koruyabilmeleri, devir sürecinin profesyonelce yönetilmesine bağlıdır.

Pratikte aile işletmeleri için taşıdığı öneme rağmen, devir planları zamanında yapılmamakta ve bu sürecin kendiliğinden gerçekleşmesi tercih edilmektedir. İşletme yöneticisi, kendisinin emekliliğe ayrılması, ölmesi ya da çalışamaz duruma gelmesinden önce sağlığı yerinde iken, aile fertleri ve hissedarlarla uzlaşarak yeni yönetici için bir seçim sistemi kurmuşsa, işletme içinde oluşabilecek bir iktidar mücadelesini ve bir süre için bile olsa yönetim boşluğunu engellenmiş olacaktır (Alayoğlu, 2003:93-100). Devretme planı, aile üyelerinin bir araya gelerek ortaklaşa oluşturabilecekleri bir süreci ifade eder (Günver, 2002:52-66). Fakat bu her zaman kolay olmamaktadır. Örneğin kurucu patronun görevi bırakma iradesi, görevi devir alacak aile üyesinin uygunluğu ve ne kadar talepkar olduğu (Dascher ve Jens Jr., 1999:2) gibi unsurların açıklığa kavuşmasının ardından yapılacak planlar, işletmenin faaliyetlerini kesintisiz sürdürmesine olanak verecektir.

#### **1.1.4.5. Hissedar Sözleşmesi**

Hissedar Sözleşmesi (Pay Sahipleri Sözleşmesi), yapısı itibariyle limited veya anonim şirket tipinde faaliyet gösteren işletmelerde işletme hisselerine sahip olan kişilerin aralarında imzaladıkları bir sözleşme tipidir. Kanunda düzenlenmeyen bir sözleşme olduğu için atipik bir sözleşme olduğu belirtilmelidir. Sözleşmenin tarafları doğal olarak işletme üzerinde pay sahibi olan kişilerdir. Aile işletmelerinde ise hissedarların tabii olarak aile üyelerinden olması beklenmelidir. Bu tür sözleşmeler, işletmeden pay sahibi olan kişilerin tamamının imzası ile olabileceği gibi en az iki üyenin imzaları ile de (sınırlı taraf) yapılabilir. Hissedar Sözleşmesi, genel hatları itibariyle hukuk sisteminin bir konusudur fakat aile işletmeleri açısından önemi; hissedar sözleşmelerinin, işletmenin ana sözleşmesinde kanuni (yasal) nedenlerle yazılmayan

veya işletmenin ana sözleşmesi ile tanzim edilmesi pek uygun olmayan konuların yazılabilesidir (Elit Hukuk, 2015). Hissedar sözleşmesi, aile üyelerine mülkiyetin işletme ya da daha doğrusu aile içinde kalması için bir çeşit güvence sunmaktadır. Aile işletmeleri, bu tarz bir sözleşmeyle mülkiyete konu standartları, hisse devri uygulamaları için gereken şartları ve devir sonrasındaki sınırlılıkları belirlemiş olurlar (Kırım, 2005:46). Aile işletmelerinin nesiller boyunca varlığını sürdürebilmesi için hukuki bir alt yapı zeminine oturması gerekliliği Türkiye şartları göz önüne alındığında yadsınamaz bir gerçekliktir.

### **1.1.5. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim**

Stratejik yönetim, herhangi bir organizasyonun (örgütün) varlık nedenini, şu an ne yaptığını ve uzun vadeli hedeflerini açıktan ortaya koyan yönetsel bir teknik (Bryson, 1998:5) olmakla birlikte, bir organizasyonun geleceğe dair hedeflerini ve bu hedeflerine hangi yollardan giderek ulaşılacağını gösteren bir süreci ifade etmektedir (Barry, 1986:10). Stratejik yönetim, işletmenin genel işletme amaçlarına ve hedeflerine yönelmesi, tek bir fonksiyonel alan için değil tüm işletme açısından amaç ve hedeflere yönelmesidir. Stratejik yönetim, süreç içinde en çok eğitime ve deneyime sahip olunan fonksiyonel alanların perspektifinden çok örgütsel açıdan durumlara ve stratejik konulara yönelmeyi (Aydemir, 2011:66-67) gerektirir.

Öneminden dolayı literatürde stratejiyi bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlayanlar vardır (Howe, 1993:27). İşletme ve yönetimi alanında “stratejik yönetim kavramının” kullanılmaya başlaması stratejik yönetimin temel esasının bir işi baştan sona düşünmek ve belirlenen amaçlara göre verilen kararların yardımıyla vade sonunda beklenen sonuçların alınmasını sağlamak olduğu görüşü ağırlık kazanmaktadır (Drucker, 1999). Temel felsefesi bakımından örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerine imkân verecek planların yapılmasına dayansa bile (Pamuk ve diğ., 1997:15-18) stratejik yönetimi sadece geleceğe karşı önlem amaçlı yapılan bir plan olarak düşünmek doğru değildir (Hatiboğlu, 1986:44). Çünkü işletmenin çevresinin de sürekli değiştiğini dikkate almak gerekmektedir. Bu nedenle değişmez kalıplar içinde düşünerek bir kereliğine planlar yapmak ve o planlara uyarak sabit hareket tarzı oluşturmak yeterli olmayacaktır.

Her ailenin farklı bir kültürel yapıya sahip olduğunu, bu kültür ile aile işletmesinin geleceğini ve sonraki kuşakları etkileyerek kendi vizyonunu, misyonunu oluşturduğunu



da dikkate almak gerekir. Aile işletmelerinin üçüncü kuşak ve hatta ikinci kuşak aile üyelerine ulaşmadan sonlanmasının temel nedeninin uzun dönemli stratejik düşünmeden yoksun ve profesyonellikten uzak (Brown, 2009:1-2) olmaları ile açıklanabileceğini burada belirtmek gerekir. Aile işletmelerinin yaşamsal sürdürülebilirliğin mümkün kılınması için kuşaklar arası, aralıksız devam edebilecek bir anlayışla stratejik olarak yönetilmesi gerektiğini vurgulamak (Chua vd., 1999:25) yanlış olmayacaktır. Aile üyelerinin ve profesyonel yöneticilerin birlikte yürütecekleri stratejik süreç, yeni kuşak yöneticilerin personeli ile arasındaki genel iş ilişkilerini geliştirecek ve yeni kuşak yöneticilere personelin gözünde meşruluk ve güven kazandıracak (Mazzola vd., 2008:239-240) ayrıca stratejik yönetim sayesinde işletmenin sürekliliği ve çevreye uyumu artacaktır.

Yapılan araştırmalarda aile işletmelerinin stratejik planlarının hem aile içindeki ortak görüşünü hem de işletme için uygun olan büyüme perspektifini desteklemeye yardımcı olduğunu göstermektedir (Mazzola, 2008). Bu nedenle aile stratejik planlamasının, işletme sürekliliğinde geleneksel vâris planlamasından daha destekleyici olabileceğini belirtmek gerekir. Stratejik yönetim, aile işletmelerinde aynı zamanda bir koordinasyon görevi (Gümüş, 1995:315) görür. Bu sayede patrandan itibaren aşağıya doğru bütün yönetim kademelerinde ve hatta en küçük fonksiyonel bölümlere kadar örgütsel yapının bütün unsurlarında yönetim becerileri, fonksiyonel sorumlulukları, değerleri ve uygulamaya dönük karar mekanizmaları birlikte geliştirilebilir.

Aile işletmeleri açısından stratejik yönetim, işletmenin hedeflediği pozisyona ulaşması için bu uğurda yapılan ayrıntılı çalışmaları kapsar (Durur, 2009). Stratejik yönetim aynı zamanda çevrede ve örgüt içinde değişimi yaratmayı ve çevreye uyum sağlamayı içerdiğinden (Fahey ve Randall, 1994:5) bir süreç olarak ele alınması gereken stratejik yönetim, süreklilik arzeden iyileştirmeleri ve yüksek kalite seviyesine yönelik çabaları, planlama, bütçeleme, kaynak temini, performans değerlendirme ve raporlama faaliyetlerini bir bütün olarak ele almayı sağlar. Stratejik yönetimi, evrimsel bir düşünce şeklinde değerlendirdiğimizde (Pamuk vd., 1997:15-18) stratejik yönetimin bir davranış veya bir tutum olarak kabul edilebileceği görülmektedir (Hatipoğlu, 1986). Özellikle çevresel koşullara uyumun sağlanmasına yönelik bir faaliyet olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü stratejik yönetimden beklenen fayda geçmişteki başarıları tekrar elde etmek değil, beklenmeyen durumların yol açtığı problemlerin üstesinden gelebilmektir

(Güçlü, 2003). Çevreyi, sürekli artan rekabet ortamı olarak tanımlayan organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi ve söz konusu rekabetin üstesinden gelinebilmesi için etkili stratejiler geliştirilmesi gerektiğini belirtmek gerekir. Bu anlamda stratejik yönetim, geleceğe ulaşmanın yollarını bilimsel olarak analiz eden bir yönetim aracıdır.

Aile işletmelerinde strateji yönetiminin, sadece üst yönetimi ilgilendiren bir faaliyet olduğu düşünülebilir (Eren vd., 2000) çünkü strateji yönetimi, planlanma, uygulanma ve kontrol aşamalarını da içeren bir yönetim tekniği olarak tanımlanmasına rağmen toplam kalite yönetimi ile birlikte yürütülmesinin tavsiye edildiği durumlarda (Aktan, 2008) strateji yönetimi aile işletmesinin bütün kademelerinde kullanılsa da örgütün geleceğine yön veren eylemleri ve kararları alan üst düzey yönetimin (Daft, 1994:217) işletme içindeki yönetsel rolünü açıklamaktadır. Stratejik yönetimin oluşturulmasındaki ilk evre olan stratejik planlama, aile işletmesi ve çevre arasındaki bağlantılara dayanmakta ve işletmenin içinde bulunduğu çevredeki değişime uyumunu hedef almaktadır. Planlama, bir kararlar bütünüdür ve işletmenin şimdi ve gelecekte ne olduğu ne yaptığı ne yapacağı ve niçin yaptığını içermektedir (Eren ve Çalık, 2007:223). Çünkü stratejik yönetim anlayışı, oldukça riskli bir çevrede belirsiz ve değişken şartlar altındaki bir işletmeye uygun bir yön kazandırır (Pamuk vd., 1997:25) ve bu sayede çevreyi doğru analiz etme ve geleceği doğru tahmin etme fırsatı verir (Üzün, 2000:10). İşletmenin yapısal olarak büyümesi, işlerin yoğunlaşması ve çeşitlenmesi ile birlikte yönetim fonksiyonlarına hâkim olan yöneticinin zorlanacağını düşünmek yanlış olmayacaktır. Sadece kan bağı nedeniyle yetki sahibi olan yöneticilerin bütünü idare etmede yeterli olamayacağı açıktır (Tanta vd., 2004:547-549).

#### **1.1.6. Aile İşletmelerinde Strateji Oluşturma ve Uygulama**

Her ailenin farklı bir yapısı ve kültürel özellikleri olduğu (Brown, 2009:1-2) kabulünden hareketle, aile işletmesinin geleceğini şekillendiren vizyon, misyon, hedef ve stratejilerinde farklılık beklenen bir durumdur. Bu nedenle aile işletmelerini birbirinden ayıran aile kültürü, işletme yönetimi ve işletme stratejileri üzerinde önemli etkiye sahiptir (Yıldırım, 2007:13). Aile kültürünün etkisi, işletme içindeki faaliyetlerin aile ilişkilerini bozmaması için belli dönemlerde ilişkileri ön planda tutmak eğilimine neden olmaktadır. Aile işletmelerinde stratejik planlar yapılırken ve buna bağlı kararlar alınırken aile kültürü her zaman belirleyici rol oynamaktadır.

Aile işletmelerinin ikinci kuşağa bile ulaşamadığı örneklerde temel nedenlerden biri de kültürün zorlaması ile alınan kararlardaki uzun vadeli stratejik düşünce eksikliğidir. O halde bir aile işletmesinin devamlılığının sağlanması için potansiyel olarak misyon ve vizyonun kuşaklar arasında aktarılabilmesini sağlamaya yarayacak stratejik bir yönetime ihtiyaç vardır (Chua vd., 1999:25). İşletmelerde strateji ve kararlar açısından aile kültürü kadar çevre şartlarının da etkisi (Arnoff, 1998:182) yadsınmamalıdır. Durağan dönemler ile dinamik dönemler arasında çevreye uyum sağlayabilmek için farklı stratejilerin oluşturulacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak değişimin hızlı seyretmesi durumu, stratejilerin ve etkilerinin kuşaklar arası geçişini zorlaştırabilir.

Aile işletmeleri içinde farklı görevler alan farklı kuşaklar arasında oluşacak farklı stratejik düşünceler, hızlı değişen çevrede işletme kültürünün kuşaklar arası transferini daha da zorlaştıracaktır. Bu sebeple, aile işletmelerinin başarılı olabilmesinin kuşaklar boyunca yaşanan değişim süreçleri içinde alınan kararların zamanında, doğru şekilde ve etkin olmasına (Gülen, 2005:26) bağlı olduğu kabul edilebilir. İşletme açısından avantaj oluşturacak ortam ancak bu yolla sağlanacaktır. Stratejinin ve stratejik yönetimin kuşaklar arası geçişi (Mazzola vd., 2008: 239-240) yeni kuşak aile üyelerinin (gençlerin) stratejik süreçlere dahil edilmesi ile aile üyelerine son derece önemli işletme bilgilerini öğrenme fırsatı vermesi açısından gereklidir. Benzer süreçler, genç üyelerin, işletme çalışanları ile arasındaki ilişkileri geliştireceği gibi yeni kuşaklara meşruiyet ve güvenilirlik de kazandıracaktır. İşletmenin geleceğinin planlanması, aile üyelerinin işletme üzerindeki mülkiyetini devam ettirebilmesi açısından son derece önemlidir. Oysa pek çok aile işletmesinde aile üyelerinin kişisel tavırları nedeniyle işletmenin uzun vadeli stratejik hedeflerine karar verme konusunda ihtilafa düştüğü gözlemlenmektedir (Carlock ve Ward, 2001:18). Bu duruma çare olarak işletme içinde yürütülecek bir “formel stratejik planlama süreci” (Ward, 1988:115), stratejik düşünceyi esas alarak gerekli kararları almayı sağlayabilir ve aile ilişkileri ile işletme gereksinimleri arasındaki sorunları uzlaştırıcı bir şekilde çözümler olabilir.

Aile üyelerinin stratejik planlarla ilgili çalışmalarda etkin roller alması, aile üyesi olan işletme sahiplerinin amaçlarının, görüşlerinin ve değerlerinin stratejik planlara yansımaları (Nordqvist ve Melin, 2010:24) stratejik planlama süreçlerini bir çeşit kurumsallaşma faaliyeti olarak görmeyi gerektirmektedir. Stratejik planlama, karar alma ve uygulamalara ailenin bütün üyelerinin dâhil olması kurumsallaşmanın bir

gereği olarak düşünülürken aile üyelerinin aile dışından olan yöneticilere olan bakış açısı ve tutumları da önemli bir yer tutmaktadır. Uzun vadeli strateji oluştururken, aile içi ilişkilerin iş ile ilgili faaliyetleri engelleyebilecek olmasının farkına varılması (Sharma vd., 1997:4) karar almayı kolaylaştırabileceği gibi zorlaştırabileceğini de hesaplamak gerekecektir.

Aile işletmesi içinde yetki devir planlamasının, yaşamın iş ve aile ilişkileri açısından iyi dengelenmesi ve gücün paylaşılması gibi çeşitli faktörlerin, işletme başarısına ve aile motivasyonuna önemli katkılar sağladığı ileri sürülebilir. O nedenle aile işletmesinin uzun süreli olması hedefleniyorsa, aile değerlerinin canlı tutulması, aile içi motivasyona ağırlık verilmesi gibi sosyolojik olguların varlığı kadar, finansal açıdan güçlü bir işletmeye sahip olmayı sağlayacak stratejik planları yapabilen güçlü bir yönetim kurulunun varlığı da (Leenders ve Waarts, 2003:687) önemlidir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini göz önünde bulundurarak, fırsatların ve tehditlerin etkin şekilde yönetilmesi için uzun dönemli plan yapılması eylemine “strateji oluşturmak” denmektedir. Strateji oluşturma eylemi, işletmenin misyonunu tanımlamak, hedefleri belirlemek, politikalarını tespit etmek olduğu gibi (Wheelen ve Hunger, 2008:10-11) arzulan sonuçlara karar vermek olarak da (Küçüksüleymanoğlu, 2008:408) tanımlanabilir. Strateji oluşturken alternatiflerin sonuçları; maliyet, fayda ve risk faktörlerine göre değerlendirilir (Dinçer, 1998:245) ve her amaç için ayrı bir performans kriteri belirlenir (Küçüksüleymanoğlu, 2008:408).

Stratejiler, “temel stratejiler” ve “alt düzey stratejiler” olarak iki kısımda yapılabilir. Temel stratejiler; yapısal büyüme veyaküçülme, mevcut durumu sürdürme ya da karma stratejiler olarak adlandırılabilir (Ülgen ve Mirze, 2004). Temel stratejiler genel olarak işletmenin her düzeyinde uygulanan stratejilerdir. Yönetim seviyelerine göre stratejiler, organizasyonun üst, orta ve alt yönetim düzeylerinde ilgi alanlarına göre düzenlenebilmektedir. Alt düzey stratejiler ise bölüm ve kısımla seviyelerinde kararlaştırılan ve uygulamaya konan operasyonel veya fonksiyonel düzeyde stratejiler olup temel stratejilerle uyumlu olmak zorundadır. Barnett ve Wilsted (1989:160-164), stratejilerin oluşturulmasında önem arzeden beş esas kriteri aşağıdaki gibi belirlemiştir.

- *Rekabette Yeterlilik*
- *Risk*

- *Sinerji*
- *Uygunluk*
- *Uygulanabilirlik*

Aile işletmelerinde strateji oluştururken izlenmesi gereken bazı adımlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

**Çevre Analizi:** Strateji geliştirme sürecinde çevre analizinin amacı, stratejik faktörleri ortaya koymaktır. Aile işletmesi, çevre analizini gerçekleştirirken, amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda uygulayacakları faaliyetleri etkileyen ve şekillendiren çevreden (Aydemir, 2011:66-67) bilgi toplar ve analiz eder. Dış çevre, işletmenin dışında süregelen ve üst yönetimin kısa vadede kontrolü altında tutamayacağı fırsatlar ve tehditlerden oluşur. Fırsatlar ve tehditler olarak tanımlanan bu değişkenler, genel çevre içerisindeki güçler ve eğilimler veya işletmenin sektörel faaliyet alanı içerisinde bulunan özel unsurlar olabilir. Dış çevredeki değişkenler ekonomik, teknolojik, yasal, sosyo-kültürel güçlerdir. Sektörel faaliyet alanındaki ise tedarikçiler, sendikalar, rakipler, meslek odaları, toplum, finansal kuruluşlar, müşteriler, etki grupları, hükümetler, hissedarlar (Wheelen ve Hunger, 2008:11) olarak sayılabilir.

İç çevre, işletmenin kendi içerisinde ve genellikle üst yönetimin kısa vadede kontrol edebileceği güçlü ve zayıf yönleri ifade eder. Güçlü ve zayıf yönler, işin yapıldığı ortamlardan kaynaklanır. İç çevre işletmenin yapısı, kültürü ve kaynaklarını kapsar. İç çevredeki temel güçlü yönler işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmek için kullanabileceği temel yetenekler dizisini oluşturur. Bu nedenle, strateji oluşturmadan önce dış ve iç çevre analizlerin etkili şekilde yapılması ve çevreden gelecek fırsatların ve tehditlerin öngürülmesi, ayrıca işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin doğru belirlenmesi gerekmektedir.

**Stratejinin Uygulanması:** Yeni oluşturulan stratejinin bir öncekinden farklı olduğu düşünülürse, yeni duruma uygun programların, bütçeleme faaliyetlerinin ve prosedürlerin hazırlanması ve işletme içinde duyurulması stratejinin uygulanması anlamına gelir. Uygulama aşaması, kültürel, yapısal veya yönetim sistemi içerisindeki birçok değişikliği kapsayabileceği gibi, operasyonel planlama düzeyinde kalabilir ve sadece kaynak kullanımına ilişkin günlük kararlardan ibaret olabilir (Wheelen ve Hunger, 2008:10-11).

Amaçlara ulaşmak için *nasıl, ne kadar sürede, kimlere ulaşabiliriz ve ne düzeyde etkili olmalıyız* sorularına cevap vermesi gereken stratejinin, ancak yukarıdan aşağıya işletmenin bütün kademelerinde oluşacak geniş katımlı ve eş güdümlü bir koordinasyon ile (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 409) sürdürülmesi önemlidir.

***Stratejinin Değerlendirilmesi ve Kontrol:*** Stratejik yönetim bir süreci ifade eder ve süreç sonunda veya gerekli görüldüğü aşamalarında bir değerlendirmeye ve kontrol faaliyetlerine gerek duyulmalıdır. Değerlendirmeden kasıt, işletmenin misyon ve vizyonuna uygun olarak belirlenen amaçların, hangi ölçüde gerçekleştiğini bir nevi performans değerlendirmesi gibi bir raporlama tekniği ile belirlemektir (Kevser, 2007:158). Performans, faaliyetlerin nihai sonucudur ve stratejik yönetimin fiili sonuçlarını kapsamaktadır. Yöneticiler stratejiyi değerlendirme aşamasında planlanan ile fiili olarak gerçekleşeni karşılaştırabilir (Wheelen ve Hunger, 2008:10-11). Fakat bunu ancak göstergeleri ve istatistikleri inceleyerek yapabilir (Akçay, 2009:30). İşletme içinde stratejileri her aşamada denetlemek üzere gerekli kontrol sistemlerini kurmak, elbette üst yönetimin görevidir ve gerekli durumlarda kontrolü sağlamak için işletme dışından uzman denetim ekiplerin desteği de alınabilir (Ülgen ve Mirze, 2004).

## **1.2. Aile İşletmelerinde Strateji Belirleme Yaklaşımları**

Aile işletmelerinin, ailenin mal varlığını başka bir deyişle aile servetini (Aydemir vd., 2004:611–612) korumak amacı bilindiğine göre; aile işletmelerinin hedeflerinin en başında uzun vadeli yaşamak olduğunu tespit etmek zor olmayacaktır. Ancak ticari hayatta uzun vadede var olmak ve mümkün olduğunda aile servetini büyütmek için etkili uzun vadeli planlamalar yapmak gerekmektedir. Bu bağlamda yapılacak bütün planlamalar ve sürdürülecek bütün eylemler temelde oluşturulan stratejinin birer parçası olacaktır. Strateji, aile işletmeleri içinde yapılan her faaliyeti vizyon, misyon, amaç ve hedefler yönünde sürdürmeye (Alayoğlu, 2003:90) imkân sağlayacaktır.

Aile işletmelerinde strateji belirleme süreçleri birden fazla yöntemle yapılabilir. Bu süreçlerin belirlenmesi ve yönetilmesi için literatürde “yaklaşım” olarak ifade edilen temel görüşler aşağıda açıklanmıştır. Aile işletmelerini yöneten kişiler, literatüre ait ifadeleri teknik olarak bilmiyor olsalar dahi strateji belirlerken sürdürdükleri yaklaşımlar aşağıda açıkladığımız yaklaşımlardan bir veya birkaçını dönemsel olarak kapsayacaktır.

### **1.2.1.Porter ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yaklaşımı**

Porter, “farklılaşma” ve “düşük maliyet” olmak üzere temel iki rekabet avantajı şekli belirlemiştir. İşletmeler pazar koşullarına göre “maliyet liderliği” veya “farklılaştırma” stratejilerinden birini seçebilir (Leitner and Güldenber, 2010:171). Porter’a göre işletme, kendisine avantaj sağlayacak olan stratejilerden doğru olanını seçmeleli ve seçtiği stratejiye daha fazla yoğunlaşmalıdır çünkü aynı anda birden fazla stratejiyi kullanmaya çalışırsa başarılı olamaz. İşletme, seçtiği stratejiye odaklanmakta zorlanır, farklı stratejileri aynı anda uygulayıp herhangi birine tam anlamıyla yoğunlaşamaz ve kendisine avantaj sağlayan stratejiyi geliştiremez is kararsız kalmış ve bu nedenle arada sıkışıp kalma (stuck-in-the-middle) durumunu yaşamış olur (Karabağ, 2008:21; Wan and Bullard, 2009:15; Porter, 2000:52). Porter’ın Rekabet Avantajı Yaklaşımını (1985), şekillendiren temel kavramlar ana hatlarıyla aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Jenkins, 2008:79).

#### **1.2.1.1. Jenerik Strateji Yaklaşımı**

Porter, rekabet stratejilerini maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olarak üç boyutta ele almıştır. Porter’a göre bu üç farklı strateji tamamen farklı yollarla sürdürülebilir ve rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda bir işletme başarılı olabilmek için jenerik stratejiler arasında (maliyet liderliği ile farklılaşma) bir tercih yapmak zorundadır (Peker vd., 2016). Porter’ın farklılaşma stratejisi ürün, pazar, kalite, imaj, servis ve teknoloji gibi birçok boyutta (Amoako, Gyampah ve Acquaaah, 2008) uygulanabilir fakat günümüzde bir tek stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayan işletmelere de az değildir. Örneğin; Wal-Mart ve Air Asia’nın maliyet liderliğine, Mercedes Benz’in markada farklılaşmaya, Dominos Pizza’nın servis hizmetlerinde farklılaşmaya, Apple’ın ise teknolojiye farklılaşmaya gittiği (Baroto vd., 2012) söylenebilir.

Bu yaklaşım, rekabetin “avantajları” ve “kapsamı” bağlamlarında açıklanan bir yaklaşımdır. Rekabetin kapsamı; “geniş” ve “dar” kapsamda ayrı ayrı değerlendirilirken, rekabet avantajı; “düşük maliyet” ve “farklılaştırma” kapsamında ele alınmaktadır (Porter, 1985). Düşük maliyet–geniş hedef; işletmeyi maliyet liderliğine, farklılaştırma–geniş hedef; farklılaştırmaya, düşük maliyet–dar hedef; maliyete odaklanmaya ve farklılaştırma – dar hedef; farklılaştırmada odaklanmaya götürür. İşletmelerin uzun yaşamsal süreçlerinde farklı yaklaşımlar benimsemesi, çevreye uyum açısından normal

karşılmalıdır. Ancak yaklaşımların değişikliğe uğraması elbette stratejik değişikliklerin birer yansımasından başka bir şey olmayacaktır.

**Tablo 2**

**Michael Porter'ın Jenerik Stratejileri (1985)**

<b>Stratejik Kapsam</b>	<b>Rekabet Avantajı</b>	
	<b>Ürün Farklılaştırması</b>	<b>Düşük Maliyet</b>
<b>GENİŞ</b> (Çeşitli Pazar Segmentleri)	Farklılaşma Stratejisi	Maliyet Liderliği Stratejisi
<b>DAR</b> (Küçük Bir Segment)	Odaklanma Stratejisi (Farklılaşma)	Odaklanma Stratejisi (Düşük Maliyet)

### **1.2.1.2 Maliyet Liderliği Yaklaşımı**

Maliyet liderliği, esas olarak geniş kapsamlı müşteri hedeflerini içermektedir. Burada temel amaç, tanımlanmış bir sektör içinde maliyetleri en düşük seviyede üretim yapabilmek ve bu sayede ölçek ekonomisi, teknoloji avantajı ve hammadde erişimi gibi yolları kullanarak sektörde etkili olabilmektir. Maliyet liderliği, kıyasıya bir rekabeti gerektirdiğinden zordur ancak maliyet liderliğini elde eden işletme, fiyatlarda belirleyici rol üstlendiğinden yüksek karlılığa ulaşabilir. Maliyet liderliğinde amaç, işletme içindeki bütün süreçlerin maliyet düşürme amacıyla detaylı olarak incelenerek pazar içindeki rakiplere oranla maliyetler açısından bir avantaj yakalayabilmektir. Çünkü maliyetlerini düşürebilen işletmeler, rakiplerine oranla önemli fiyat avantajı kazanacaktır. Bu avantaja sahip işletmeler daha düşük fiyatlar ile mal ve ürün arz etmelerine rağmen diğer işletmeler kadar kâr edebilirler. Hatta piyasaların sıkıştığı dönemlerde düşük fiyat uygulamalarına daha uzun süre devam ederek rakip işletmeleri pazarın dışına itebilirler. Böylece rakip işletmelerin boşalttığı pazar alanına yeni dönemde sahip olabilirler. Belli bir kararlılık gerektiren düşük maliyet stratejisi ile pazara girerek ikame mal ve hizmet sunmaya



niyetlenen yeni işletmelere karşı da maliyet avantajı olan işletme açısından sağlam bir pozisyon sağlayacaktır (Baş, 2012).

Maliyet liderliği stratejileri, işletmelerin içinde buldukları sektörün yapısına, aktörler arası rekabetin boyutuna, hammadde gibi kaynakların durumuna, işletmelerin sözkonusu kaynaklara düşük maliyetle ve kolaylıkla ulaşabilmesine, işletmenin yapısal büyüklüğüne, üretim yelpazesine, mevcut ve potansiyel müşteri portföyüne bağlı olarak farklılaştığından bu stratejiler içerisinde “ölçek ekonomilerinden yararlanma” seçenekler içinden öncelikli olan olacaktır (Kunc, 2010). Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler bir yandan maliyet düşürmeye çalışırken diğer yandan mal ve hizmetlerin kalitelerini yükseltmeye (Duman vd., 2014) çalışacaklardır. Ancak maliyet liderliği stratejisinde başarılı olabilmek için işletmelerin sektör içinde önemli bir pazar payı avantajına ya da hammadde temini ve işçilik kullanımını gibi temel girdiler üzerinde ayrıcalıklara sahip olması (Tanwar, 2013) beklenmelidir.

### **1.2.1.3. Farklılaşma Yaklaşımı**

Farklılaşma stratejisi, sektör içinde alıcılar gözünde “eşsiz olmaya” çalışmayı ifade eder. Müşterilerin özellikle aradığı, önem verdiği bazı boyutlarda etkin olmayı seçen işletme, bu yolla müşterilerin ihtiyaçlarını karşıladığı boyutta farklı bir konuma gelebilir. Bu farklı özellikleri sayesinde yüksek fiyat isteme imkanına kavuşur. Bu stratejinin hedefi, farklı ve özellikli olmanın getireceği ilave maliyetten daha fazlasını aşan yüksek fiyatlarla müşteri temin edebilmektir. Maliyet liderliği stratejisinden farklıdır çünkü arz edilen ürün standart üründen farklıdır ve müşteri gözündeki imajı ve ürünün ekstra özellikleri sayesinde daha yüksek fiyata alıcı bulmaktadır. Ancak söz konusu stratejide süreç satış sonrası hizmetleri de kapsamaktadır (Eren, 2000). Farklılaştırma stratejisinde, anahtar kelime “benzersiz ürün” olarak ifade edilebilir. İşletmenin arz ettiği mal ve hizmetlerin sektör içinde benzersiz olduğuna dair bir algıya sahip olması, mal ve hizmetin “farklı olması” anlamına gelir. Ürün tasarımında, ürünün imajında, üretim teknolojisinde, müşteri hizmetlerinde veya lojistik süreçlerinde oluşturulacak “farklılaşma” avantaj elde etmeye yarayabilir. Verilen örneklerden biri ya da daha fazlası işletme açısından ortaya çıkan farklılaşma boyutları olabilir. Bir İşletme mal ve hizmetlerinde önemli bir fark yakaladığında sektör içindeki diğer rekabet güçleri karşısında bariz bir avantaj yakalamış olacaktır. Rakiplere karşı elde edilen en önemli üstünlük, oluşan marka imajı (bağımlılığı) ile fiyat konusundaki müşteri hassasiyetinin kırılmasının sağlanması olacaktır.

Müşterinin fiyat konusunda hassas olmadığı durularda işletme açısından kâr marjları genişleyecektir. Bu nedenle ayrıca “maliyet avantajın” gerek kalmayacaktır. Ayrıca farklı ürün ve hizmetlerin müşteride oluşturduğu bağlılık, onların pazarlık gücünü azalttığı için pazara girmek ve ikame ürün arz etmek niyetinde olan başka işletmeler için bir engel teşkil edecektir. (Baş, 2012). Niş ürün olarak ifade edilebilecek ürünlerin varlığı ya da yüksek teknolojik imkanların kullanılması gibi rakipler arasında fark yaratan durumların kazandırdığı ekonomik avantajlar farklılaşma yaklaşımının bir sonucu olabilmektedir.

#### **1.2.1.4. Odaklanma Yaklaşımı**

Odaklanma stratejisi, diğer stratejilerden farklı olarak bütün endüstriye değil, daha dar bir alandaki alıcı gruplarına yönelik olarak, belli bir ürün ile belli bir coğrafik alana yönelerek hazırlanan bir strateji olduğundan (Zuckerman, 2002:107) sözkonusu strateji, işletmenin pazar içinde dar bir alana odaklanarak, kendine ait mal ve hizmetleri bu dar alanda arz etmesi ve bu dar alanın taleplerini karşılayacak şekilde pazarlama ve satış süreçleri geliştirmesidir. İşletmeler, seçecekleri alanları, pazarları coğrafi olarak bölerek, farklı müşteri gruplarının talep ve ihtiyaçlarına yönelerek, ürün ve hizmet çeşitlendirmesi yaparak kendileri için yeni ve değişik pazarlar bulabilirler (Timur ve Özmen, 2009:195). Odaklanma stratejisi seçen bir işletme, sektör açısından ortalamanın üzerinde kâr elde edebilir ve bu avantajını pazarın belli bir büyüğe ulaştığı zamana (Porter, 2006:50) kadar devam ettirebilir.

Bu bağlamda odaklanma stratejisinin, bütün pazara hitap etmek yerine pazarın belli kısmındaki müşterilere uygun ürün ve hizmetler üretmek düşük fiyat ve farklılaştırma yöntemleri ile tatmin edilemeyen müşterileri hedef alınması olduğu söylenebilir. Odaklanma stratejisi, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinden bağımsız değildir. Ancak odaklanmada temel fark, sektörün bütününe seslenmek yerine daha net kriterlere göre belirlenmiş dar bir alana yoğunlaşmış olmasıdır. Odaklanma stratejisi, işletmelerin “dar hedef kitlelerine” hitaben ve onlara yoğunlaşarak sürdürdüğü ve bu sayede sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye gayret ettiği bir jenerik stratejidir (Porter, 1985). Tanwar (2013)’a göre; odaklanma stratejisi iki türlü gerçekleşmektedir: Birincisi, *maliyetlere odaklanarak* belirgin bir maliyet avantajı elde etmektir. Diğeri ise; *farklılaşmaya odaklanarak* belirgin bir rekabet avantajı elde etmektir. Odaklanma stratejisi uygulayan işletmeler, belirli bir pazar payından veya belirli bir satış hacminden vazgeçmiş olmakla birlikte, stratejiyi başarılı bir şekilde uyguladıkları taktirde rakiplerine

oranla daha fazla kar elde edebileceklerdir (Duman vd., 2014). Odaklanma stratejisini, küreselleşmenin etkileriyle sektördeki rekabetten olumsuz etkilenen işletmeler tercih etmektedir.

#### **1.2.1.5. Özgül Stratejiler Yaklaşımı**

Özgül stratejiler yaklaşımında “odaklanma” ile “farklılaştırma” boyutlarının birlikte kullanılması söz konusudur. Belli bir müşteri kısmı için genelin dışında özellikleri bakımından oldukça farklı ürün ve hizmetler sunmak ve bu yolla yüksek fiyat politikaları sürdürebilmek hedeflenir. Sözkonusu boyutların mutlaka sıralı olması gerekmemekte, uygulamada birbirini tamamlamak maksadıyla içiçe geçtiği gözlemlenmektedir (Alpkan, 2011). Sürdürülebilir rekabet avantajı kavramı, Porter’ın işletmelerin sahip olduğu rekabetçi strateji türlerini ifade ettiği 1985 yılındaki çalışması ile ortaya çıkmıştır. Ancak daha sonraki dönemde daha kapsamlı tanımlar ve açıklamalar da yapılmıştır. Söz konusu yaklaşım, biçimsel tanımlamasında sürdürülebilir rekabet avantajı, bir işletmenin pazardaki rakipleri tarafından aynı anda uygulanamayan, değer yaratan bir stratejiyi uyguladığında ve diğer rakip işletmelerin bu stratejinin faydalarını taklit edemedikleri bir avantaja sahip olmasıdır (Hoffman, 2000; Barney, 1991:99-120). Sürdürülebilir rakabet avantajına sahip işletmeler, hedef müşterilerin talep ettiği ürün ve hizmetleri üretmeyi olanaklı hale getiren yetenek ve yetkinliklere sahiptir (Singer vd., 2007:28). İşletmelerin yeteneklerine sahip çıkma özelliği ve pazarın hızlı değişimi gibi temel iki önemli faktörün etkisiyle (Ülgen ve Mirze, 2004) rekabet avantajı kavramının, sektördeki rekabet güçleriyle olan ilişkilerde rakiplere üstünlük sağlamak olarak tanımlanması mümkündür. Günümüz işletmelerinin, bir disiplinden diğerine hareket edebilen teknolojik imkanlarının bulunması ve bu yolla yeni rekabetçi alanları keşfetmesi önemlidir (Koçak vd., 2005:180). Yine Bani-Hani ve Al Havary (2009:93)’nin ortaya koyduğu yeni pazar geliştirmek için insan kaynaklarının yeniden düzenlenmesi ve yeteneklerin geliştirilmesi gerekecektir.

#### **1.2.2.Hamel ve Prahalad ve İşletmelerin Temel Yetkinlikleri Yaklaşımı**

Porter’ın stratejik yönetim yaklaşımından sonra da yeni stratejik düşünce akımları ve yeni strateji düşünürleri ortaya çıkarmıştır. Bu kişiler arasında Hamel ve Prahalad, işletmelerin temel yetkinlikleri yaklaşımını geliştirmiştir. Temel Yetkinlikler Yaklaşımı, işletmelerin sahip oldukları ve kendilerine avantaj sağlayacak yetkinlikleri üzerine odaklanmaları ve

en iyi, en başarılı oldukları hassaları ile faaliyette bulunmaları, kaynaklarını bu özelliklerini daha geliştirmek için harcamaları prensibine dayanmaktadır. Temel yetkinlikler yaklaşımı, işletme çalışanları üzerinde yoğunlaşmakta ve çalışanların temel yetkinliklerini kişisel yetkinlikler olarak kabul ederek (Steven vd., 2000:117) bu bağlamda başarılı yöneticiler eliyle kullanılan yetkinliklerin (yönetimsel yetkinlikler) önemine dikkat çekmektedir.

Yönetim, belli bir amaca yönelik planlanan faaliyetleri gerçekleştirebilmek ve işletmenin çeşitli bileşenlerini maksimum düzeyde etkin ve verimli şekilde bir araya toplayabilmek için yönetimsel yetkinlik, işletme içindeki yöneticilerin kişisel, takip edilebilir ve doğrulanabilir olan davranışsal özellikleridir (Raelin ve Coolege, 1995). Bu kavramı, yönetici olan kişinin bilgi, beceri ve tutumlarının oluşturduğu bir küme olarak düşünmek (Barber ve Tietje, 2004:596-607) daha açıklayıcı olacaktır. Aile işletmelerinde yetki genellikle merkezidir ve işletmelerin performansı daha çok işletme yöneticilerinin yönetimsel yetkinlikleri ile doğru orantılı olan yönetim kalitelerine bağlıdır (Janez, 2005) işletmelerde aile üyesi olmayan diğer yöneticilerin yetki ve inisiyatif kullanmaları temel yetkinliklerin etkili kullanılması bağlamında söz konusu değildir (Tuzcu, 2005:8). Yine de işletmeler, ekonomik ve pazar koşulları içindeki rekabet ortamı sebebiyle yöneticilerinin yetkinliklerine her zaman yatırım yapmak zorundadırlar.

Aile üyesi olsun veya olmasın yönetimsel yetkinlikler yöneticilerin “mikro becerileri” (Henderson, 2005) olarak kabul edilirse, söz konusu yetkinlikler, işletme performansı açısından kilit rol oynamaktadır. Yönetimsel yetkinliklerin; teknik, iş, bilgi yönetimi, liderlik, sosyal ve kişilerarası (iletişim) yetkinlikler (Riitta Viitala, 2005:439-440) olarak kategorize edilmesi mümkündür. Buradan hareketle yetkinliklerin, kişi ile ilişkili yetkinliklerden iş rolü ile ilişkili yetkinliklere doğru hiyerarşik şekilde birbirini takip ettiği sonucuna varılabilir. Hiyerarşik yapıda en üstteki yetkinlikler daha çok kişisel tecrübeler ve eğitimle bağlantılıdır, alttaki yetkinlikler daha çok yöneticinin kişilik özelliklerine ve dönem içindeki kişisel gelişimine işaret etmektedir. Abraham ve diğerlerinin (2001:842-852) çalışmalarında ifade ettikleri yönetimsel yetkinlikler; yazılı ve sözlü iletişime sahip olma, problem çözme becerisi, sonuç odaklı süreçler izleme, liderlik yapabilme, müşteri odaklı ve esnek/uyumlu kararlar alabilme, takım çalışmasına yatkınlık, güvenilir olma, kaliteye odaklılık, teknik uzmanlık düzeyi, mesleki uzmanlık düzeyi, yoğun çalışmaya yatkınlık, personeli geliştirme isteği, güvenlik bilincine sahip

olma, yaratıcılık, risk alma ve zamanı iyi yönetme eğilimleri, amaç odaklı çalışabilme, profesyonellik düzeyi, hedeflerden ödün vermeden hareket edebilme ve yabancı dile hakim olma gibi beceriler olarak ifade edilebilir (Çetinkaya ve Özutku, 2012:142-161).

Yazılı İletişim	Sözlü İletişim	Müşteri Odaklı Olma	Yoğun Çalışma
Problem Çözme	Risk Alma	Profesyonel Olma	Personeli Geliştirme
Liderlik	Zamanı İyi Yönetme	Hedeflerden Ödün Vermeme	Güvenlik Bilinci Olma
Kalite Odaklı Olma	Amaç Odaklı Olma	Yabancı Dil	Yaratıcı Olma
Sonuç Odaklı Olma	Tek. ve Mesleki Uzmanlık	Takım Çalışması	Güvenilir Olma

Şekil 2: Yönetmel Yetkinlikler

Kaynak: (Abraham vd., 2001)

Temel yetkinlik yaklaşımı içinde yönetmel yetkinlikler kadar önemli bir diğer yetkinlik de örgütsel yetkinliklerdir. Örgütsel yetkinlikler, işletmelerin sahip oldukları yetkinliklerin heterojenliğini (Barney, 1991: 99-120), başka bir ifadeyle rekabetçi çevre içindeki diğer işletmeler arasında eşit olmamasını, yetkinliklerin çeşitliliğini ve işletmelerin rekabet pozisyonları açısından farklılıklarını (Lado ve Wilson, 1994:699-727) açıklamak amacını taşımaktadır. Örgütsel yetkinliklerin, işletmeler arasında transfer edilebilir yetkinlikler olmaması (Mills, Platts ve Bourne, 2003:148-166) müşterilerin gözünde işletmelere avantaj sağlar. Çünkü rakip işletmelerin örgüt kültürü, örgütsel iş yapma usulleri, ün ve imaj gibi örgütsel yetkinlikleri kopyalamaları zordur.

Yönetmel ve örgütsel yetkinliklerin organizasyonların sahip oldukları temel yetkinlikler ve değerlerle yakından bağlantılı olması (Collins ve Porras, 1996:65-75) sebebiyle çalışanları için yetkinlik temelli sistemler kuran ve kullanan işletmelerin rekabete öncü ve yüksek performansa sahip işletmeler olması beklenmektedir. Fakat temel yetkinliklere

başarılı yöneticileri eliyle sahip olan işletmelerin yönetsel yetkinlikleri (Raelin ve Cooledge, 1995) ön plana çıkacaktır.

### **1.2.3.Slywotzky'nin İş Tasarımı Yaklaşımı**

İş tasarımı genel anlamında mal ve hizmet sunumunun modelleştirilmesi anlamına gelmektedir. Porter'ın formüle ettiği “değer zinciri kavramı” rekabet avantajının incelenmesi bağlamında stratejik düşünce açısından önemli bir yer edinmiştir. Slywotzky ise konuya farklı bir bakış açısı getirerek, iş tasarımı yaklaşımını (modelini) geliştirmiştir. Slywotzky'nin iş tasarımı yaklaşımında farklı olan, işletmelerin sahip oldukları iş tasarımları için müşteri taleplerinin durumuna göre değişebilen yaşam devreleri tanımlamasıdır (Baş, 2012). Çünkü değişken müşteri tercihlerinin, iş tasarımının başta ürettiği değere zamanla olan etkisi göz ardı edilmemelidir.

İş tasarımları, dinamik olma ihtiyacından hareketle sürekli gözden geçirilip değiştirilen ve aktif şekilde müşteri tercihlerine uygun hale getirilen süreçleri kapsamaktadır. Bu bağlamda müşteri tercihlerin değişiminden habersiz olarak aynı iş tasarımını korumaya çalışan işletmeler, müşterilerini kaybetme riski ile karşı karşıya kalacaklardır. Baş (2012)'ın çalışmasında aktardığına göre Slywotzky, günümüzde müşteri ihtiyaçlarının sürekli değiştiğinin ve buna paralel olarak müşterilerin satın alma tercihlerinin ve önceliklerinin de aynı şekilde değiştiğinin altını çizmekte ve bu nedenle işletmelerde ilk yapılacak olanın; müşterilerin öncelikli taleplerini belirlemek ve oluşan değişimleri izleyerek tam zamanında saptamak olduğunu ifade etmektedir. Ürün ve hizmet sunum sisteminin müşterilerin taleplerini karşılamıyor olması veya rakiplerin müşterilerin önceliklerine cevap veren iş tasarımları geliştirmesi, mevcut iş tasarımının yeniden düzenlenmesini gerekli kılmaktadır.

İşletmelerde işler ve çalışan sayısı çoğaldıkça, yapılan işleri ve görev tanımlarının yeniden revize etme gerekliliği kaçınılmazdır (Okay, 2016). Zira karmaşıklaşan, sürekli dalgalanmalar gösteren iş ve üretim hayatı, çalışma hızı ve ağır çalışma koşullarının çalışanlar üstündeki baskısı artmakta ve çalışanları hatalara zorlamaktadır. Okay'a göre; çalışanların motivasyonun düşmesine yol açan bu yeni durum, iş tasarımını, iş ve insan faktörlerinin en uygun biçimde birleştirilmesi amacıyla, içerik, performansa bağlı ödül ve nitelik bakımından yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle yöneticiler, işin yapısını değiştirmek veya işin süreçlerini yeniden tasarlamak için iş rotasyonu ve iş

zenginleştirme, iş basitleştirme veya iş genişletme gibi tasarım araçlarını uygulamaktadırlar (Kerman, 2004). İş tasarım süreçlerinin etkin şekilde kullanılması üretimin etkinliğini arttırmakta ve örgütlere büyük kâr imkânı sağlamakta (Bell, 1941:22) ancak insanın düşüncelerine ve kişisel kapasitesine önem vermeyerek, gözardı etmesi (Özalp, 2003:2) nedeniyle işletme içinde farklı sorunlara da sebep olmaktadır.

#### **1.2.4.Grant'ın Kaynak Tabanlı Yaklaşımı**

Grant (1998)'in kaynak tabanlı yaklaşımına göre iş süreçleri, kaynakların analizi ile başlar. Kabiliyetlerin değerlendirilmesi ardından kârlılık yaratabilecek kaynak ve kabiliyetlerin birlikte analiz edilmesi gerekir. Strateji ancak bu aşamaların sonunda seçilebilir ve işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi sürekli bir şekilde devam ettirilir. Aile işletmelerinin sermayesi çoğunlukla öz kaynaklardan oluşmaktadır (Karpuzoğlu, 2001:22). Dolayısıyla aile işletmeleri finansal kaynak ihtiyaçlarını öncelikle aileye ait menkul ve gayrimenkullerinden daha sonra nakit para imkanlarından karşılamaktadır. Ailenin imajı ve sosyal çevre ile iletişim yeteneği (Yalçın, 1993:40) ve değerleri, örgütsel süreçleri, firma nitelikleri, enformasyon ve bilgiye ulaşma imkanları (Daft, 1994:143) ihtiyaç durumlarında kullanılacak kredinin sağlanmasında, hammadde temininde veya kaynak tedariki ile ilgili diğer konular için önemli faktörlerdendir.

Üretim sürecinde kullanılan kaynaklar, işletme değerleri, teknoloji, yönetim bilişim sistemleri ve iş gücü potansiyeli ile nihayi ürün ve hizmete dönüştürülür. Yetenekler ise kaynaklara dağıtılan işletme kapasitesi olarak tanımlanır. Bunlar işletmenin kullandığı kaynaklar içinden karmaşık işlemler ile geliştirilen, bazen net ölçülebilen bazen de ölçülemeyen bilgi tabanlı süreçlerdir. Ancak kaynak tabanlı yaklaşıma göre kaynakların işletmeye bir avantaj ve rekabetçi üstünlük sağlaması için değerli olması, az bulunur olması, taklit edilemez olması ve yerine konamaz olması (Barney, 1991:99-120) şeklinde dört temel niteliğe sahip olması gerektiği unutulmamalıdır (Akdede ve Turan, 2008:6). İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynaklar, genel olarak elde tuttuğu ve kontrol ettiği stoklar (Amit and Schoemaker, 1998:203) olarak tanımlanabilirse de kaynaklar üzerine yapılmış çalışmalar sonucunda farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Bunlardan en bilineni; finansal, fiziksel, insan ve örgütsel sermaye şeklinde yapılan sınıflandırmadır (Barney, 2002:155-156). Barney (2002)'e göre; finansal sermaye, bir işletmede stratejisine uygun olarak kullanılabilen bütün para kaynaklarını içerir. Fiziksel sermaye ise işletmenin

üretim tesislerinde, ekipmanlarında, coğrafi faaliyet alanında ve erişilebilir ham maddelerinde kullanılan teknolojiyi içerir. İnsan sermayesi yöneticilerin ve alt kademe personelin eğitimleri, deneyimleri, kararları, ilişkileri, zekâları, anlayışlarını içerirken kaynakları ifade ederken örgütsel sermaye, işletmenin resmi raporlama becerisini, resmi ve resmi olmayan planlama kabiliyetini, kontrol ve koordinasyon sistemlerini, örgüt kültürünü, ticari ünvanını işletmenin dahil olduğu çevredeki resmi olmayan ilişkileri içermektedir.

Küresel boyuttaki sermaye, ürün ve hizmet dolaşımı, rekabetin kontrol edilebilmesi ve yeterli miktarda, uzun süreli kaynakların temin edilebilmesi için ülkeler ve işletmeler arasında karşılıklı bağımlı ilişkilerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Bakırtaş, 2009:179). Ayrıca bölgesel, ulusal veya küresel bazda ekonomik yakınlaşmalar (Dulupçu, 2001:95-96) rekabet üstünlüğünün kazanılmasında önemli roller üstlenmeye başlamıştır. Tüketicilerin bütün istek ve arzularının hızlı ve tatmin edici bir şekilde karşılanması adına çeşitli alternatiflerin varlığı (Erdoğan, 2009:165), küresel rekabetin bir sonucu olmakla birlikte maliyet azaltma ve sürdürülebilirlik kaygıları ile kaynaklara ulaşmak, kaynakları etkin kullanmak ve iş aktivitelerini kesintisiz sürdürebilmek işletmelerin performansını düşünen yöneticiler (Powers ve Hahn, 2004:43) açısından önemlidir. Bu bağlamda güncel teorilerden biri de (Koçak vd., 2005:182; Rose vd., 2010:2) kaynak temelli yaklaşımın ölçek ve sektör ayrımı olmaksızın (Powers ve Hahn, 2004:44) işletmeler arasındaki farklarının performansları açısından açıklanmasına önemli katkılar sağladığıdır.

Rekabet avantajının varlığı, birçok sektör içindeki farklı işletmelerin performanslarını yükseltmelerinde önem arz etmektedir (De Vaz, 2000:26). Bir işletmenin stratejik yönetimini oluşturan rekabet avantajları, ayrıca müşteri değerini de arttırabilen kaynaklar ve yeteneklerdir (Powers ve Hahn, 2002:113). Çünkü yetenekler, kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasında kilit rol oynamakta (Ülgen ve Mirze, 2004) ve faaliyetlerin amacına ulaşmasını sağlamaktadır. Bir işletmede planlanan değer ile faaliyetlerin sonunda gerçekleşen değer arasındaki olumlu fark ekonomik karlılık olarak ifade edileceğine göre (Papatya, 2003:109) dönem sonunda “artı değer” elde etmek, bir sonraki dönem için pazarda etkin hareket etme, avantajları kullanma, büyüme ve kaynaklarını geliştirebilme olanaklarına imkân sağlayacaktır.



### 1.3.Aile İşletmelerinde Strateji Belirlemede Analiz Yöntemleri

Strateji oluşturmak, işletmenin misyonunu tanımlamayı, ulaşılabilir hedefleri belirlemeyi ve politika kurallarını tespit etmeyi kapsayacak şekilde (Wheelen ve Hunger, 2008:10-11) işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini bilerek işletme dışında (çevrede) beliren fırsatlara ve tehditlere göre etkin yöntemler kullanarak uzun dönemli planlar yapmaktır. Bu bağlamda öncelikle misyon ve amaçlar gözden geçirilmeli, daha sonra hedefler belirlenmeli (Dinçer, 1998:245) ve beklenen sonuçlara, maliyet-fayda ve risk faktörlerine göre karar verilmelidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008:408). Aile işletmesini yöneten kişilerin etkin bir strateji oluşturabilmesi için rekabette yeterlilik, risk, sinerji, uygunluk ve uygulanabilirlik gibi beş ana kriteri (Barnett ve Wilsted, 1989:160-164) göz önünde bulundurması gerekirken oluşturulacak stratejilerin; yenilikçi, dinamik, öncelikli, yönlendirici, öngörülü, katılımcı, pragmatik ve uyumlu olmasına da dikkat etmelidir (Aydemir, 2011:28). Bu nedenle aile işletmelerinin strateji oluşturmadan önce bazı analizler yapmaları ve analiz neticelerine göre kararlar almaları gerekmektedir. Stratejiyi oluşturma görevini üstlenen kişinin, işletmenin kuruluşundan itibaren (girişimcilik) başlayarak ve belli periyotlarda değişkenlik göstererek oluşturduğu stratejiler çevre şartlarındaki değişiklikleri ne nispette farketmediği ile yakından alakalıdır.

#### 1.3.1. Mevcut Durum Analizi

Mevcut durum analizi (SWOT), işletme yöneticilerinin 1970'lerde kendi sahip oldukları kaynakları çevre şartlarına uygun hale getirmek için yaptıkları çalışmalarda kullanmaları ile popüler olmuştur (Novicevic, Harvey, Autry ve Bond III, 2004:85). Bir işletmenin durumunu değerlendirmek için kullanılan basit fakat güçlü bir araç (Hussey, 2002:43) olarak tanımlanabilecek mevcut durum analizi, işletmenin sahip olduğu üstünlükleri (strengths) ve zayıflıkları (weaknesses), çevrenin işletmeye sunduğu fırsatlar (opportunities) ve tehditleri (threats) birlikte analiz etmeye yarayan bir analiz metodudur. Mevcut durum analizinin dört unsuru vardır. İşletme açısından strateji oluştururken söz konusu dört unsur matriks bir biçimde değerlendirmek gerekmektedir. Bu sayede işletme içi durum ile çevrenin durumunu birlikte belirlemek mümkün olacaktır.

**Üstünlük (Strength):** Üstünlük, işletmeye diğer işletmelerle kıyaslandığında etkinlik ve verimlilik noktalarında avantaj sağlayan faktörlere sahip olmak anlamına gelmektedir. İşletmenin performansını koruyan veya daha başarılı işler yapmasına imkân sağlayan

(Hussey, 2002:44) yetenekler, işletmeye özgü kaynaklar, pazarda avantaj sağlayan ürün veya hizmet, işletme imajı, sahip olunan yüksek teknoloji gibi özellikler (Thompson, Arthur ve Strickland, 1989:109) üstünlük sağlayan özelliklerdendir. İşletmelerde üstünlük sağlayan özellikler, bunların farkında olan yöneticilerin yönetim kabiliyetleri ile birleştiğinde işletmenin bulunduğu çevrede devamlılık arz eden bir başarı sağlaması daha kolay ve daha az maliyetli olacaktır.

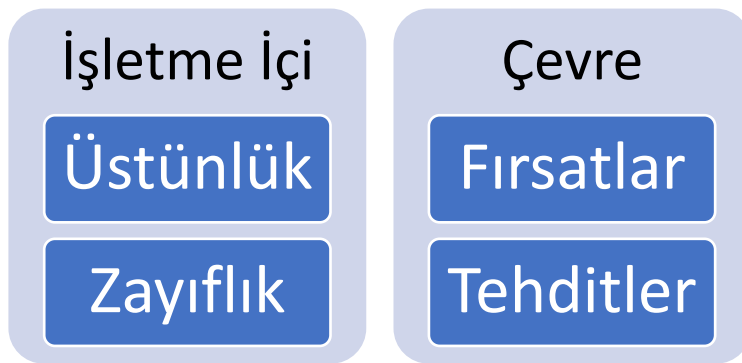
**Zayıflık (Weakness):** Zayıflık, bir işletmeyi müşteriler, diğer işletmeler veya kurumlar karşısında zorda ve zayıf bırakacak ve bu sayede işletmeyi dezavantajlı durumda bırakacak faktörlerdir (Thompson, Arthur ve Strickland, 1989:109). Zayıflık, işletmeyi kısıtlayıcı faktörlerin hepsidir ve temel olarak performans üzerinde olumsuz etkileri vardır. Zayıflıklar, işletmenin stratejik performansını olumsuz etkileyen faktörlerdir (Hussey, 2002:44). Ürün veya hizmetin durumu, finansal yetersizlik, işletme imajının dönemsel yıpranması, teknolojik eksiklikler, kaynak darboğazları gibi birçok etken, zayıflığa örnek olabilir. Üstünlükler ve zayıflıklar, işletmeler için zaman döngüsü içinde farklılaşabilir, yer değiştirebilir, etki bakımından azalıp çoğalabilir. Önemli olan, işletmenin stratejik planlarını yaparken durumunun farkında olmasıdır (Turner, 2001:52; Eren, 2002:173).

**Fırsatlar (Opportunity):** Fırsat, teknolojik yenilikler, politik ve hukuki çevredeki gelişmeler, ihracat fırsatı, pazar içindeki yeni imkanlar (Lee ve Ko, 2000:68-76) gibi sonradan ortaya çıkan elverişli durumları ifade eden bir kavramdır. İşletmeyi ve performansını etkileyen ve işletmeye yeni imkanlar sunan bütün çevre faktörleri, değişim ve gelişim imkânı sunan olaylar ve hareketlenmeler işletmeler için fırsat olarak değerlendirilmelidir. İşletmelerin bu fırsatlardan yararlanması beklenir (Perreault ve McCarthy, 2005:53).

**Tehditler (Threat):** İşletme açısından tehlikeli olan ve tehdit oluşturan (Hooley, Saunders ve Piercy, 2004:43) ayrıca işletmenin faaliyetlerine yönelik kargaşa ortamı oluşturan (Kotler, 1984, s:60) bütün faktörler tehdit olarak adlandırılır. Aynı üstünlüklerin ve zayıflıkların zaman döngüsü içinde yer değiştirmesi gibi fırsatlar da tehditler ile yer değiştirebilir. Çünkü çevre sürekli hareketli, içinde dinamik unsurlar barındıran ve değişim gösteren bir ortamı ifade eder. İşletmenin etrafında olup bitenden etkilenmemesi mümkün olmadığına göre meydana gelen değişikliklere uyum sağlaması beklenir. İşletme gerekli zamanda gerekli olan değişiklikleri yapamaz ise çevre ile

arasındaki uyum azalacak ve hayati varlığı veya faaliyetlerini sürdürülebilirliği tehlikeye girecektir. İşte bu sebeple tehditler diğer maddelerde sıraladığımız faktörlere göre daha fazla önem arz etmektedir. Önemli olan çevredeki tehdit unsurlarının hangilerinin işletmeye hangi oranda etki edebileceğinin hesaplanmasıdır (Koçel, 2003:88).

SWOT analizi, işletmeni yapısını ve süreçlerini etkileyen faktörleri, öncelikle dış ve iç faktörler olarak iki ana gruba ayırmakta, daha sonra ise her iki ayrımı tekrar farklı iki alt grupta (olumlu ve olumsuz) incelemektedir. Bu analizde dış faktörler olarak tanımlanan fırsatlar ve tehditler ile iç faktörler olarak kabul edilen üstünlükler ve zayıflıklar birlikte incelenmektedir (Baş, 2012). Mevcut durum analizi, ilk adım olarak stratejik planlama bağlamında işletmenin “biz neredeyiz” sorusuna cevap arayışıdır (Acar, 2007:33). Bu sayede işletme içindeki zayıflıklar ve işletme dışındaki tehditler birlikte analiz edilerek üstünlükler ve fırsatlarla birlikte harmanlanarak stratejiler oluşturulmaya çalışılır. Mevcut durum analizi kapsamında, işletmenin kuruluş amacı, yıllar içerisinde nasıl bir süreçten geçtiği, kronolojik olarak hangi dönemlerden geçtiği, dönemler içinde hangi değişimlere uğradığı gibi önemli yapısal dönüşümler belirlenirken (DPT, 2006:16) ayrıca işletme ile çevre arasındaki ilişkinin detayları analiz edilerek işletme ile çevresindeki kültürel ve sosyal gruplar arasındaki ilişkileri irdelenir (Gözlükaya, 2007:44). İşletmenin çevre şartlarıyla uyumlu hale gelmesi için yapılan mevcut durum analizleri (Cebecioğlu, 2006:81), işletmeye rekabet avantajı sağlayacak stratejik alternatifler (Şahin, 2006: 41) sunacaktır.



Şekil 3: Mevcut Durum Analizi, SWOT

### 1.3.2. PEST Analizi

Bu analiz metodu, “Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Analizler” ifadesini oluşturan kelimelerin baş harfleri ile oluşturulmuş bir kısaltma ile ifade edilmektedir

(Johnson ve Scholes, 1993:82). PEST analizi sırasında strateji oluştururken yapılan dış çevre analizlerinde özellikle makro düzeydeki çevresel faktörlerin analizi yapılmaktadır. Analiz yapımcılar, işletmenin üzerinde durması gereken makro seviyedeki çevresel faktörler hakkında geniş bir fotoğraf ortaya koymayı amaçlar. PEST analizinde, genellikle bir işletmenin ya da ürün veya hizmetin sektör/pazar içinde hangi noktada bulunduğunu ve bulunduğu noktadan nereye doğru evrilmekte olduğunu dış çevredeki gelişmeler ışığı altında inceleme faaliyetleri yapılmaktadır.

İşletmeler açısından faydalı bir analiz yöntemi olan PEST Analizi, faaliyet gösterilen çevredeki geniş fotoğrafın görülmesine imkân veren ve bu sayede işletme için oluşacak fırsat ve tehditlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yöntemdir. Mevcut durum analizinden farkı analizlerin sadece çevre boyutu ile yapılması ve işletme içine dönük olmamasıdır. Özellikle pazarın büyüme – küçülme yönündeki hareketleri karşısında ortaya çıkan riskleri tespit etmeye yönelik oldukça kullanışlı bir araçtır.

### **1.3.3. Pazar Analizi**

Bu analiz metodunda ulusal veya uluslararası pazarlara dahil satıcıların, ürün ve hizmetlerin durumlarının, teknolojik değişikliklerin, sermaye taleplerini ve tüketici taleplerinin bir pazarı şekillendirmekte (Uysal, 2015:249-252) olduğu kabulünden hareketle çevrenin doğru tanımlanması ve geleceğe dair doğru tahminlerin yapılması stratejik yönetimde başarı için şarttır. Bu nedenle önce çevrenin analiz edilmesinden başlanarak sektör/pazar koşulları dikkatlice incelenmeli, daha sonra işletmenin pazar içindeki mevcut yeri tespit edilmelidir. Sektör analizinde, arz-talep dengesi, ürünlerin çeşitliliği, fiyat seviyeleri, müşteri hizmetleri, reklam faaliyetleri ve rakiplerin genel durumları ayrıntılı olarak incelenir ve işletmenin kendisine güç sağlayacak avantajlı yönleri ortaya çıkarılır. İşletmenin pazar analizinde ise pazar ölçeği (büyüklük), dönemsel (yıl bazlı) büyüme hızı, sektörel kârlılık nispetleri, milli gelirin artış oranı, diğer işletmelerin ürün geliştirme faaliyetleri, inovasyon ve ürün farklılaştırma becerileri incelenir. Pazar analizi bir çeşit vaka analizidir. Doğru yapılan pazar analizi, işletmenin çevresindeki şartların net bir şekilde ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu da etkili bir strateji belirlemek adına en doğru noktadan başlandığına işaret edecektir.

Pazar analizi, müşteri analizi ve rakip analizi gibi işletmenin stratejisine yön verebilecek önemli bir analiz yöntemidir. Sektör içinde rakiplerin nereye doğru gittiği, pazar

dinamikleri, sektörel büyüklük (miktar ve ciro) gibi yıllar içinde değişecek olan değişkenlerin hesaba katılarak (öngörülerek) yapıldığı bu analiz yöntemi ile ilgili sektörler, derin ve geniş bir şekilde analiz edilmektedir. Ancak sektördeki tüm alım – satım işlemlerinin belgeli ve kayıtlı şekilde yapılmadığı ortamlarda pazar analizleri her zaman sağlıklı sonuçlar doğurmamaktadır.

#### **1.3.4. Rekabet Analizi**

Rekabet Analizi (Porter’ın 5 Güç Analizi), genel olarak sektördeki rekabeti, sektöre yeni girecek oyuncuların karşılaşacakları tehlike ve engelleri, tedarikçilerin pazara olan hakimiyetlerini, ikame ürünlerin tehditlerini ve hem alıcıların hem de tüketicilerin pazarlık güçlerini birlikte analiz eden bir yöntemdir. Sözkonusu 5 güç, işletmelerin içinde faaliyet gösterdikleri çevreyi doğru anlamamıza imkân sağlarken doğru gözlem ve doğru veriler ile yapıldığında işletmelerin pazar/sektör içinde sağlam adımlar atmalarına olanak vermektedir. Yeni dönem çalışmalarda 5 Güç Analizi anlatılırken Finlandiya’nın ünlü cep telefonu firması Nokia’nın akıllı telefon devrinden önceki ve sonraki durumu sıklıkla örnek olarak verilmektedir.

Porter’ın 5 Güç Analizi’nin, işletmeler tarafından sıklıkla kullanılan SWOT analizinin daha kapsamlı olarak geliştirilmiş bir hali olmakla birlikte SWOT analizinde olduğu gibi içe dönük doneler yerine dışa (pazara) yönelik faktörlerin analiz edildiği bir yöntem olduğu söylenebilir. 5 Güç Analizi’nde incelenmekte olan, firmanın kendisinden ziyade işletmenin içinde bulunduğu sektörün rekabet seviyesi ve durumudur. Porter’ın 5 Güç Analizi, mevcut bir işletmenin stratejik durumunu değerlendirmek veya mevcut bir sektöre giriş yapmak isteyen yatırımcılar içinde önemli sonuçlar verecek bir yöntemdir. Yatırımcılar, bu analiz ile birlikte analizi yapılmış herhangi bir işletmenin geleceğini tahmin etmek için birçok önemli veriyi görme fırsatı yakalayacaklardır.

Rekabet analizi, Porter’ın şekillendirdiği, sektör/pazar içinde oluşan rekabet yapısını ve karlılığı belirleyen beş gücü birlikte analiz eden bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Baş, 2012). Rekabet üzerinde etkili olan beş güç faktörü; rakipler, satıcılar, alıcılar, potansiyel girişler ve ikame ürünlerden oluşmaktadır (Porter, 1998:192).



**Şekil 4: Porter'ın 5 Güç Analizi Faktörleri**

Porter Analizinin içeriğinden yola çıkarak bir tanım yapmak gerekirse; aynı çevre içinde rekabet eden işletmelerin, piyasaya yeni girecek işletmelerin ve benzer ürünler üreten işletmelerin pazarda var olan tehditlerine karşı çözüm olacak önlemler geliştirmeleri, hammadde alımı ve ürün satımı süreçlerinde sürdürdükleri bir üstünlük yarışı olduğu söylenebilir (Baş, 2012). Ancak Porter'dan farklı olarak; işletmelerin ürünleri tamamlayan ürünler üreten diğer işletmeler ile ortak hareket etmesi (Bradenburger ve Nalebuff, 1998) veya işletmelerin tek başına yaratıcı stratejiler geliştirmesi yerine tedarikçiler, müşteriler ve hatta rakiplerle yeni ittifaklar oluşturup diğer rakip işletmelere karşı farklı büyüme yolları denenmesini (Moore, 1997) öneren fikirleri belirtmekte fayda vardır.

### **1.3.5.Portföy Analizi**

Portföy analizi, işletme için önem arz eden birimleri stratejik olarak temelde iki farklı faktörle birlikte analiz eden bir yöntemdir. Birinci faktör; "büyüme oranıdır". Analiz yapılırken işletmenin belli bir periyot içinde elde ettiği pazar büyüme oranı incelenir. İkincisi; işletmenin içinde bulunduğu "pazardaki payıdır". Stratejinin tayin edilmesine yardım edeceği, planlama sürecine etki edeceği düşüncesiyle yapılan portföy analizlerinde stratejik iş birimlerinin belirlenmesi ve tanımlanması, etkili bir analiz için gerekli olan koşullardandır. Doğru yapılan bir analiz, stratejik planlamanın doğru olarak

şekillenmesine de direkt etki edecektir. İşletme için anahtar olan iş ve ürünlerin, analiz edilecek “iş birimleri” olarak nitelendirildiğinden hareketle (Hofer ve Schendel, 1978:59) bu birimlerin her birinin büyüme oranları ve pazar payları dikkate alınarak gelecekte hangisine ne kadar yatırım yapılacağı hakkında kararlar verilebilir. Analiz sonunda sözkonusu iş birimleri, yıldız birimler, problemlı birimler, nakit birimleri ve tasfiye birimleri gibi (Aaker, 1992:160) kategorik tasnifler ile birbirinden ayrılabilir ve bu ayırma göre üzerine yatırım yapılacak (ya da tasfiye edilecek) işler ve ürünler belirlenebilir.

Genellikle matrisler ile yapılan, bir işletmenin pazarda izleyeceği stratejinin ve buna bağlı olarak yatırım alternatiflerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bir analiz yöntemidir (Çetinkaya, 2006:63; Aktan ve Vural, 2004:89). Analizde stratejik iş birimlerinin belirlenmesi ve tanımlanması, portföy matrisinin hazırlanması ve matrisin yorumlanması ve yeni stratejinin seçimi aşamaları (Dinçer, 1998:240) kullanılmaktadır. Bir portföy analizinde, pazar, rakipler ve sektör hakkında yeterli ve geçerli bilgi toplanması (Eren, 2001:172) ve analizi yapacak kişilerin işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini en iyi şekilde belirlemeleri gerekmektedir. Portföy analizi, yukarıda açıklamalarını yaptığımız swot, pest, pazar ve rekabet analizlerinin birbiri ile ilişkisinin ortaya konulması ve bütün sonuçların birlikte görülmesi adına kullanılabilir faydalı bir analizdir.

### **1.3.6.Fayda – Maliyet Analizi**

1960'lara kadar sadece ABD'de kullanılan ve daha sonra Avrupa ülkelerinde kullanılmaya başlayan (Peter, 1966:10) fayda – maliyet analizi yöntemi, aslında kamu idaresi (maliyesi) alanında kullanılan bir yöntemdir. En önemli unsuru faydanın ölçülmesi olan (Dupuit, 1969:65-69) bu analiz yönteminde takip edilen maliyet karşısında elde edilen kar değil, sağlık, eğitim, güvenlik gibi devletin belli hizmetleri için oluşan maliyetin karşılığı elde edilen toplumsal faydadır. Fakat, özel işletmelerin de işletme faaliyetleri karşısında oluşan maliyet ile elde ettikleri faydayı (işletmelerde kar olabilir veya işletmenin meşruiyetine ve toplumsal alandaki olumlu imajına sağlayacağı katkı olabilir) birlikte analiz etmesi, strateji yönetimi açısından önemlidir. Kâr amacı, işletmeler açısından her ne kadar ilk temel esas olarak kabul edilse de “fayda” kavramı ile karlılığın dışında kalan etkenleri de kapsayan çalışmalar yapmanın uzun dönemde toplum içinde meşruiyete ve marka bilinirliğine katkısı yadsınmayacak kadar önemlidir.

Analizin temeli, “F” (fayda) ile “M” (maliyet) arasındaki oranı ya da büyüklük – küçüklük durumunu tespit etmektir. Analiz sonucu elde edilen verilere göre “ $F > M$ ” veya “ $F > M > 1$ ” ise sözkonusu yatırımın karlı olduğu söylenebilir. Fakat analizin sonucu “ $F < M$ ” veya “ $F < M < 1$ ” şeklinde çıkıyorsa o yatırımın projelendirilmesi veya uygulanması imkanının bulunmadığı sonucu ortaya çıkacaktır. Beklenen faydanın, hesaplanan maliyetten büyük (fazla) olması yatırımın karlı olacağı anlamına gelmesi gibi aksi durumlarda yatırımın zarar edeceği / ettireceği gibi bir sonuç çıkacaktır. Fakat fayda olarak ifade edilen olgunun sadece “parasal getiri” olarak düşünülmesi yanlış olacaktır. Özellikle kamuya ait işlerde toplum yararına yapılan projelerde parasal getiriden ziyade kamu yararı (faydası) gözetileceğinden Dupuit (1969)’in literatüre kazandırdığı “tüketici fazlası” kavramına dikkat çekmek gerekmektedir. Dupuit’e göre kamusal hizmetlerden elde edilen fayda, kişilerin bu hizmetler için harcadıklarından daha büyük olup, ödenen tutar + tüketici fazlası, yani kişilerin ödemeye razı olacakları miktarın maksimum seviyesi kadardır.

### **1.3.7.Mali Tablolar Analizi**

Bir işletmenin ticari (iktisadi) süreçlerine ilişkin parasal bilgileri ölçmek ve ilgili kişi ve kurumlara rapor halinde sunabilmek gayesiyle oluşturulan sisteme “muhasabe” adı verildiğinden hareketle (Hermanson vd., 1983) mali tablolar analizinin muhasabe disiplini içinde yapıldığını tespit etmek gerekmektedir. Muhasabe, sadece kuru bir bilgidен ibaret olmadığı gibi temelde analiz edilmiş ve yorumlanmış bilgilerin bir bütün halinde raporlanması anlamına gelmektedir. Sözkonusu bu periyodik raporlar mali tablolar analizinin yapılmasında kullanılan esas etkenlerdir.

Bu analiz, işletmenin kendi mali tabloları üzerinden gerçekleştirdiği analiz yöntemidir. Mali tablolar, muhasabe disiplini içinde oluşturulmaktadır. Muhasebenin görevi, bir işletmenin ekonomik faaliyetlerine dair fiskal verileri ölçmek ve gerekli kişilere raporlamaktır (Hermanson, Edwards ve Salmanson, 1983). Bu nedenle bilanço ve gelir tablosu analizlerinin strateji yönetimine etkisi yadsınmamalıdır.

**Bilanço:** İşletmenin belirli bir anda mevcut mali durumunu gösteren resmi tabloya verilen isimdir. Mali durum denildiğinde ise sahip olunan varlıklar ile sözkonusu varlıkların sağladığı parasal büyüklüğü anlaşılmalıdır. Bilanço belli bir resmi metot ile hazırlanmaktadır. Varlıklar, bilançoda “dönen varlıklar” ve “duran varlıklar” olarak



ayrıştırılır. Türkiye’de tekdüzen muhasebe sistemi içinde hangi kalemlerin hangi varlıklardan sayılacağı detaylı olarak belirlenmiş ve kodlanmıştır.

**Gelir Tablosu:** İşletmenin belirli bir dönemini kapsayan faaliyetlerinin sonuçlarının görüldüğü mali bir tablodur. Esas itibariyle faaliyetlerden elde edilen gelirleri ve bu faaliyetler esnasında oluşan maliyet ve giderleri içerir. Bilançoda olduğu gibi gelir tablosunda da tekdüzen muhasebe sistemi ile şekillendirilmiş gruplamalar yapılmaktadır.

Karşılaştırmalı mali tablo analizleri ile varlıklar, kaynaklar, kâr ve zarar en doğru şekilde hesaplanmakta ve bu yolla işletme adına verilecek kararlarda önemli bir veri tabanı oluşturmaktadır. Mali tabloların analiz edilmesinin bir başka faydası da dönemler arası performans farklılaşmalarının matematiksel bir metotla belirgin hale gelmesine yaptığı katkılardır. Ciro azalması, stok yükselmesi veya borçlanma vadelenirilmesi gibi hareketlerin, mali tablolar ile uzun yıllar boyunca kesintisiz gözlemlenmesi işletme açısından somut veriler sağladığı gibi strateji oluşturmada güvenilir bir araç sunmaktadır.

### **1.3.8.Balanced Scorecard Analizi**

Balanced Scorecard (BSC), organizasyonların stratejik planlama ve yönetim sistemi oluşturmak için kullandıkları bir analiz aracıdır. BSC ile işletmedeki kişilerin neyi başarmak istediği, günlük işlerin stretejiye uygun yapıp yapılmadığı, proje, ürün ve hizmetlerin önceliği ve stratejik hedefler doğrultusunda ölçme ve izleme faaliyetleri organize edilebilmektedir ([www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)). BSC sistemi, işletmede yapılan faaliyetler ile misyon, vizyon ve temel değerler arasındaki bağlantının kurulmasına yardım etmek ve stratejik odaklanma alanlarını tespit etmek için kullanılabilir etkin bir analiz yöntemidir. Analizde finansal (1): sermayenin karlılık oranı, müşteri (2): sadakati ve zamanında teslimat, işletme içi yöntemler (3): operasyon kalitesi ve süresi, öğrenme ve gelişme (4): personelin yetenekleri gibi dört farklı boyutta (Güner, 2008:249) yapılan araştırmalar ile sonuca gidilmektedir.

Türkçe olarak “Dengeli Başarı Göstergesi” (Koçel, 2011:447) veya “Dengeli Sonuç Kartı” (Güner, 2008:249) olarak adlandırılan Balanced Scorecard analizi, işletmelerde finansal nitelikli göstergeler, müşteriler ile ilgili göstergeler, işletme içi işlemler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutları gibi alanlarda üst yönetime etkin ve hızlı bir şekilde sunulan bir rapor formatını ifade etmektedir (Karadal ve Çelikdin, 2014:212). Ayrıca sosyo ekonomik durum, politika ve çevre faktörlerinin de içinde analiz edilebileceği

balanced scorecard, mevcut durum analizi ile birlikte kullanıldığında daha etkin sonuçlar elde etmede işletmelere fayda sağlayacaktır. Balanced scorecard, işletmede her hedef için belirlenen performans ölçütleri tanımlandığından işletmenin stratejik yönetim süreci içinde her daim elinde tutacağı güçlü bir analiz yöntemi olacaktır. Bu yöntem, sürecin düzenli yönetilebilmesine imkân sağladığı gibi birden fazla kaynaktan elde edilen verilerin beraber işlenmesi ile daha sağlıklı ve daha tutarlı bilgiler elde edilmesine yardımcı olacaktır.

#### **1.4. Stratejik Yönetim ve Karar Verme İlişkisi**

Stratejik Yönetim, bir işletmenin geleceğine yönelik olarak alınan kararların oluşturulması için kullanılan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2008:3). Çünkü stratejik yönetim içinde kullanılan misyon, vizyon, strateji ve aksiyon gibi kavramlar gelecekte olabilecekleri tahmin etme ve işletmeyi / organizasyonu beklenen gelişmelere ve değişikliklere göre şekillendirmek gayreti içermektedir. 1980'lerden önce sadece çok uluslu işletmelerde, holding benzeri büyük ölçekli işletmelerde kullanılan stratejik yönetimin, günümüzde her boyuttaki kamu, özel ve kâr amacı gütmeyen organizasyonları kapsayacak şekilde kullanım alanına kavuştuğu gözlemlenmektedir. Stratejik yönetimin, bir işletmenin halihazırda ne yaptığını, örgütsel varlık nedenini ve belli vadeler sonunda ulaşmayı hedefleri içeren bir yönetim tekniği (Bryson, 1988:5) olduğunu düşünürsek; küreselleşmenin etkileriyle artan rekabet ortamında her geçen gün daha fazla önem kazanmasını doğal karşılamak gerekmektedir. Çünkü stratejik yönetimin amacı işletmenin belli vadeler içinde etkinliğinin, verimliliğinin ve kârlılığının artırılmasıdır. Stratejik yönetimin amacı; geleceğe yönelik vizyon oluşturulması, vizyonun belirlenmesinden sonra bu vizyona ulaşılabilmesi için bir misyon belirlenmesi, ardından amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır. Çünkü vizyonun ve misyonun tespit edilmesi organizasyonel başarı için tek başına yeterli değildir (Aktan, 2008:7). İşletmenin vizyon ve misyonunun tek başına yeterli olmamasının bir nedeni de her işletmenin kendisini çevreleyen değişken bir alanda yaşıyor olmasıdır. Yönetiminin temel fonksiyonları olarak kabul edilen; planlama, organize olma, koordinasyon ve kontrol gibi kavramlar, stratejik yönetimde de karşımıza çıkmaktadır fakat sözkonusu fonksiyonlar stratejik yönetimde “dış çevre” üzerine odaklanmaktadır (Üzün, 2000:39). Dış çevredeki süreklilik arzeden değişiklikler, işletmeleri yeni pozisyonlar almaya

itmektedir. Duruma göre alınacak yeni pozisyonlar ise stratejik yönetim vasıtasıyla alınan doğru kararların neticesi olacaktır.

Stratejik yönetim anlayışı ile herhangi bir işletme / organizsyon, belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir çevrede yönünü bulma şansı yakalar. Bunun için işletme yöneticilerinin niteliksel ve niceliksel bilgileri düzenleyerek belirsiz şartlar altında etkili kararlar vermesi gerekmektedir. Bu kararlar, yöneticilere yaratıcı ve sezgisel düşünme yollarını açabileceği gibi sezgiler sayesinde özel, soyut faktörlerin de açığa çıkabilmesi mümkündür (Pamuk vd., 1997:25). Stratejik yönetim, çevreyi anlama ve gelecek hakkında tahmin yürütme imkânı verdiğiinden işletmeler, gelecekte nasıl davranacakları ve risklere karşı ne gibi tedbirler alacakları konusunda hazırlık yapma fırsatı yakalayacaklardır.

Karar verme, bugüne ait işletmecilik konuları içinde önemli bir hale gelmiş, hatta yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biri olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Günümüzde bazı bilim insanları, yönetim faaliyeti ile karar verme sürecinin aynı anlamda olduğunu kabul etmişlerdir. (Morgül, 2014). Çünkü yöneticiler, plan yapmak, organize etmek, koordinasyonu sağlamak ve denetim fonksiyonlarını gerçekleştirmek için kesintisiz biçimde karar vermek durumundadır. Fakat yöneticilerin problemden kaçma eğilimleri nedeniyle karar alırken rasyonellikten ayrıldıkları (Raiffa, 1994:5-6) ve bu yüzden karar almaktan hoşlanmadıkları üzerinde tezler de vardır.

Yöneticilerin, statükoyu koruma kaygısıyla, mecbur kaldıkları durumlarda çeşitli alternatifleri incelemek yolunu seçmedikleri, analizler yapmak yerine sezgileri ile şanslarına dayanarak hareket ettikleri de gözlenmektedir. Bu çalışmanın amaçlarından biri de aile işletmelerinde karar verme süreçlerinin bu bölüme kadar anlatmaya çalışılan strateji ve stratejik yönetim disiplinine ne ölçüde uygun olduğunu tespit edebilmektir. Yöneticilerden beklenen belirsizlikle baş edebilmek için mümkün olan en fazla düzeyde bilgi toplamaları ve elde ettikleri bilgileri en iyi şekilde yorumlamalarıdır (Rindova, 1999:959-960). Çünkü stratejik karar alma belirsizlikler taşıyan, karmaşık içeren ve çatışmaya neden olabilecek bir süreçtir ve belirsizlik durumunun temel sebebi gelecek dönemlerdeki ekonomik, sosyal ve teknolojik etkenlerin nasıl oluşacağı veya sonuçları etkileyen faktörlerin neler olacağı konularındaki bilgilerin eksikliğidir. Başka bir ifade ile işletmenin performansı ile değişken çevrenin genel yapısının birlikte oluşturduğu belirsizliklerden kaçınmak için doğru kararlar almak, hızlı davranmak ve alınan kararları

uygulamak (Tekin ve Ehtiyar, 2010:394-414) rekabet üstünlüğü sağlamak açısından en önemli faktörlerden biridir. Stratejik yönetime uygun olarak karar verme, pek çok hedefin sınanması, çeşitli sonuçların maliyet ve risklerinin değerlendirilmesi, veri toplanması, objektif veri analizleri ve ihtimal hesaplarını da içeren detaylı planlama gibi faaliyetlerle (Frederickson and Mitchell, 1984:401-402) birlikte yapılması anlamına gelmektedir.

İç (Ginter vd., 1985:583) ve dış çevredeki (Hill ve Jones, 1989:86) şartların ve bu çevrelerdeki çeşitli faktörlerin amaçlara ulaşmaya yapabileceği katkıyı ve/veya engellemeleri tespit etmek için yapılan çalışmaların bütünü olan stratejik yönetim anlayışı ile verilecek kararlar, işletmeyi çevresel gelişme ve değişimlere karşı iyi bir şekilde adapte edecek tedbirleri almayı kolaylaştıracaktır. İç çevredeki gücü ve zayıflığı, dış çevredeki fırsatları ve tehditleri tespit etmek çevre analizinin temel amacını oluşturmaktadır. Fırsat ve tehditlerin tespit edilemediği durumlarda işletmenin yöneticisi ve personelinin, çevredeki kilit faktörleri belirlemesi, gözlemlemesi ve değerlendirmesi mümkün olamayacağından (David, 1991) alınacak kararların isabet oranı da azalacaktır.

İşletmenin sergileyeceği çevreden kopuk davranışlar, stratejik yönetimin belirsizliği, üretim tesislerinin yetersizliği, kârlılık problemleri, yöneticilerin düşük yetkinlikleri, örgütsel becerilerin azlığı, stratejiyi uygulamadaki başarısızlıklar, ürün ve hizmet kısıtlılıkları, pazar imajının ve pazarlama faaliyetlerinin yetersizliği, lojistik uygulamalarındaki hatalar, argeye gereken önemin verilmemesi ve mali kaynak kısıtları (Thompson ve Strickland, 1995:94) gibi hayati önem taşıyan problemleri doğuracaktır. İşletmenin kendi imkanları ile çevre analizi yapma kabiliyetinin olmadığı durumlarda araştırma enstitüsü temsilcileri, tedarikçi işletmelerin teknik müdürleri, müşteriler içinden stratejik önemi olanlar, yatırım ortakları, akademik insanlar, yatırımcılar ve bilgi teknolojisi alanında çalışan uzmanlar gibi (Handscombe ve Norman, 1993:137) örgüt dışı paydaş ve uzmanların stratejik toplantılara dahil edilmesi en etkili yöntemlerden biri olabilir.

Bu bağlamda ülkemizdeki işletmelerin Devlet İstatistik Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, TÜBİTAK, Sanayi ve Ticaret Odaları, Sanayici ve İş Adamları Dernekleri, üniversiteler, sendikalar ve diğer meslek kuruluşlarının yayınları (Dinçer, 1991:99-100; Eren vd., 2000:103-104) gibi başlıca kaynakları kullanarak çevre hakkında bilgi toplamaya gayret gösterdikleri söylenebilir. Bilgi kaynaklarını kullanmak ve daha sonrasında; tespit aşaması, geliştirme aşaması ve tercih aşaması (Mintzberg, 1973:246)

gibi kapsamlı aşamalardan geçerek işletme için geçerli ve etkin bir strateji oluşturmak mümkün olacaktır. Karar alma sürecinin temelde kişisel tecrübeler ve mevcut bilgilerle yetinmeden mümkün olan en fazla bilginin toplanması ve analizinin yapılması (Hickson vd., 1989:82) esas kabul edilmesine rağmen karar almak için gereken toplam çabanın ne ölçüde gerçekleşmesi gerektiği ölçülebilir olmadığından bu süreç için daha fazla maddi kaynak harcanması, daha fazla bilgi toplanması ve daha fazla fikir üretilmesi etkili bir sürecin gereklerindedir (Miller vd., 1998:40). Bir karar alınacağında en temel işlemler; konu ve alternatifler hakkında bilgi toplanması (Cray vd., 1988:15) örgütün çevresindeki olaylar ve trendlerin öğrenilmesi (Hambrick, 1981:299), stratejik ve taktik kararlar alabilmek için istihbarat toplama (Barringer and Bluedorn 1999:423) çalışmalarıdır.

Yöneticiler için çevreyi gözlemlene, fırsatları fark etmeye imkân ve çevredeki gelişmeler hakkında bilgi sağladığından çok önemlidir (Bluedorn vd., 1994:201). Son olarak, bir işletme için müşterilerden fikir toplamak, rakiplerin politika ve taktiklerini izlemek, müşterilerin tercihlerini ve teknolojinin gelecekteki durumlarını tahmin etmek, özel pazarlama araştırmalarının, ticaret dergilerinin, hükümet yayınlarının, medyanın ve tedarikçilerin, dağıtım kanallarının sahip olduğu bilgileri toplamak (Barringer ve Bluedorn, 1999:441) olmazsa olmazlardandır.

## **BÖLÜM 2: AİLE İŞLETMELERİNDE KARAR VERME MODELLERİ**

### **2.1. Karar ve Karar Verme**

Karar verme; genel olarak mevcut alternatiflerden birini (Tekin ve Ehtiyar, 2012; Daft, 2003:272) veya alternatifler içinden en uygun olanını (Koçoğlu, 2010:5) seçmeyi içeren bir eylemdir. Ekonomideki “ihtiyaçlar sonsuz, kaynaklar sınırlıdır” yaklaşımında ifade edildiği gibi insanların her istediğini, her istediği anda yapabilecek imkânı bulunmamaktadır. İhtiyaçların sonsuz, kaynakların kısıtlı olduğu durumlarda alternatifler içinden en uygun olanına karar vermek en temel eylem halini almaktadır. Başka bir deyişle karar vermeyi, amaca ulaşmak adına seçenekler içinden en uygununu seçmek (Sucu, 2000:105) gibi somut adımlar olarak tanımlayabiliriz.

İnsanlar, yaşamlarının her safhasında karar vermek zorundadır (Rue ve Byars, 2003:68). Ayrıca karar verme çoğu zaman problem çözme eylemi gibi düşünülür fakat problem, ideal olan ile mevcut durum arasındaki farka işaret ettiğinden her karar verme eylemi bir problemin çözümüne denk gelmeyebilir. Yine de karar veren sorumlulukları itibariyle bir yönetici ise karar vermesi bir problemi çözme veya bir problemden kaçınma maksatlı (Vroom, 1973:66) olabilir. Yöneticilerin, hatta sıradan kişilerin bile herhangi bir konu veya durum hakkında yaptığı seçim “karar”dır. O halde "seçmek, tercih etmek, tavır koymak ve benimsemek" ile "karar verme" arasında yakın ilgi vardır (Koçel, 2007:58). Sadece bu nedenle bile karar veremeyen yöneticinin işini yapmadığı söylenebilir. Çünkü yöneticilerin kararları doğru veya yanlış olarak gözlendiğinden ve işletmelerin performanslarını doğrudan etkilediğinden onların kararlarının önemi daha fazladır. Karar vermeyi en basit şekliyle alternatifler içinden uygun olan bir eylemin seçilmesi (Kurt, 2003:7) olarak tanımlasak da aslında karar verme, aşamaları olan bir süreçtir ve özellikle geleceğe yönelik bir öngörü (Tosun, 1986:317) olarak düşünülmelidir. Gelecek belirsizliklerle doludur. Kişi ister özel hayatında isterse iş hayatında her vakit belirsizlikten kaçınmaya ve muhtemel tehditlere karşı önlemler almaya çalışmaktadır. Karar verici, geleceğinin muhtemel şartlarını bugünden öngörerek belirsizlik durumunu ortadan kaldıracabileceğini (Dinçer ve Fidan, 1996:386) hesap eder ve bu yolla etkin kararlara ulaşabilir. Bu açıdan bakıldığında karar verme psikolojik bir eylemdir ve zihinsel bir uğraş gerektirir (Tosun, 1986:312). Karar verme aynı zamanda kaynak olarak zamanı harcama sürecidir. Çünkü zaman, geri kazanılamayan bir maliyet kalemi olarak

karşımıza çıkar ve karar verilmeyen her dakika harcanmaya devam etmektedir (Koçel:2007:59). Ancak değişken faktörler, eksik bilgi, belirsiz durum ve çatışmaya sebep olan görüşler, süreci daha da zorlaştırır (Daft, 2003:272). Karar süreci etkinlik ve rasyonelliğe dayanıyor (İmrek, 2003:5) olsa bile psikolojik tarafı nedeni ile karar süreci, düşünme ve usa vurma sürecidir (Tosun, 1986:309). O nedenle karar vermenin insanlar açısından kolay ve konforlu bir ortam sağladığını söylemek zordur. Aksine insanlar, yüzeysel kararlar verme veya kararları başkalarına aldırma eğilimleri taşırlar (Tosun, 1986:313). Bu durum, karar vermenin zor bir süreç olduğuna ispat niteliği taşır.

Karar vermekten kaçınmayı “sorumluluk” ve “maliyet” kavramları ile birlikte düşündüğümüzde insanların neden zorlandıklarını anlamak daha kolay olmaktadır. İşletme açısından karar verme, kaynakların doğru şekilde kullanma, hedeflere ulaşma, işletme içinde adaleti sağlama gibi farklı amaçlar da taşımaktadır. Sürecin etkinliği, doğru kararların verilmesi ile sağlandığından (Vroom, 1973:66) işletmelerde karar sürecinin sistemsal ve rasyonel yöntemlerle (Heller, 1998:11) yürütülmesi beklenmektedir. Karar verme bir “planlama” eylemidir; nitekim planlar kararların toplamından oluşur. Planlama, belirli vadeler içinde hangi amaçların izleneceğine ve belirlenen amaçlara istinaden neler yapılması gerektiğine ilişkin bir karar verme süreci (Rue ve Byars, 2003:95) olduğundan bu yargı doğru kabul edilebilir. Fakat “plan” ile “karar” arasında bir fark vardır. Plan, karara göre daha ayıntılıdır ve birçok farklı kararın toplamı niteliğindedir. (Tosun, 1986:319). Kararlar da bir tür plandır ve geleceği görebilmeye dayanır.

İşletmelerde karar bir otoriteyi temsil eder (Seyitoğlu, 2001:122) ve her karar yetki – sorumluluk denklemi içersinde konumlandırılır. Bu nedenle sorumluluklar yetkilerin ve görevlerin sınırını aşarsa, yönetici karar vermekten çekinebilir (Yozgat, 1992:248). Yöneticiler, en iyi alternatifi seçmek için eliminasyon yapmak zorundadırlar. Çünkü en iyi alternatif, çoğu zaman en az kaynak kullanılarak örgütün bütün amaçlarına ve beklenen sonuçlarına ulaştıran seçenektir (Daft, 2003:283). Kaynakların kontrollü kullanılması gerekliliği, yöneticilerde bir maliyet kaygısına neden olmaktadır. Bilgi toplamak ve değerlendirmek, personel kadrosu kurmak, teknik araçlar kullanmak gibi (Hammond, Keeney ve Raiffa, 1999:3) maliyetler, karar verme süreçlerinin oldukça maliyetli olmasına yol açmaktadır.

### 2.1.1.Karar Vermenin Özellikleri

Geleceğe yönelik olan ve tahminlere dayanan karar verme işlemi, geleceğe yönelik davranışları içeren bir irade açıklamasıdır (Tosun, 1986:317). Çünkü gelecekle ilgili birtakım endişelerin söz konusu olduğu durumlarda karar verme üzerine yapılan çalışmalar daha da önemli bir hal almaya başlayacaktır. Geleceğin belirsizliklerle dolu olması, verilen kararların olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurmasına neden olacaktır. Karar veren yönetici, belli vade içinde gerçekleşmesi mümkün olan durum ve olguları doğru tahmin ederek belirsiz durumları ortadan kaldırmak suretiyle etkili sonuçlara ulaşabilir. Bunun için karar vermeyi, geçmişten gelen verilerin ışığında geleceğe dair sonucu önceden kesin olarak bilinmeyen sonuçlar üreten bir faaliyet (Dinçer ve Fidan, 1996:386) olarak tanımlamak mümkündür. Bu bağlamda karar vermenin zihinsel bir uğral olduğu ve psikolojik güçlükler içerdiği söylenebilir (Tosun, 1986:312). Çevre şartlarından aralıksız meydana gelen değişiklikler, bilgi toplama eksikliği, belirsizlik durumları ve çatışmaya sebep olan görüşler, karar verme sürecini daha da zorlaştırmaktadır (Daft, 2003:272). Sıklıkla karar verme durumunda kalan insanlar, derinlemesine olmayan (yüzeysel) veya şartlanmış şekilde (otomatik) karar vermeye meyilleniirler ya da kararı başkasının vermesine ihtiyaç duyarlar (Tosun, 1986:313).

Etkinlik ve rasyonelliğe dayanan karar verme süreci, rasyonelliğe dayanması nedeniyle süreç içinde ve uygulama aşamalarında her türlü maliyetin tahminlerden daha az seviyede kalmasını salık vermektedir. Çünkü her bir kararın maddi veya psikolojik bir maliyeti vardır. Rasyonel olan davranış, kararların bir maliyet doğurduğunu kabul etmek ve bunu öngörebilmek (İmrek, 2003:5) olduğundan karar veren kişinin oluşacak maliyetlerin öngürüsünü yapabilmesi gerekmektedir. Etkin karar ise, karar vericinin verdiği kararın doğruluğu (Vroom, 1973:66) olarak ifade edilebilir. Bu nedenle doğru karar, amaçlarının doğru saptanarak kaynakların doğru yerde ve zamanda kullanılması ile olumlu bir sonuca ulaşılması durumudur. Bunun için de sistemli ve rasyonel yöntemler kullanılmalıdır (Heller, 1998:11). Belli bir davranışsal özgürlüğü ve mevcut bir otoriteyi gerektiren karar verme eylemi, çeşitli alternatif seçenekeler arasından izlenecek doğru yolun seçilmesidir (Seyitoğlu, 2001:122). Dolayısıyla, özgür bir davranışın var olması karardan söz edebilmek için gerekli şartlardan biridir (Tosun, 1986:317). Her karar yöneticiler için ilave sorumluluklar getirmektedir. Bu bağlamda üstlenilen sorumlulukların yerine getirilebilmesi için karar veren kişinin verdiği kararın gereğini yapabilecek ölçüde



yetkiye de sahip olması gerekmektedir. Yetki ve sorumluluk dengesinin karar verme üzerindeki etkisi açıktır. Yetkilerin çok sorumlulukların az olduğu durumlarda yöneticiler “rastgele” karar verebilirler. Ters durumlarda ise yönetici karar vermekten çekinebilir (Yozgat, 1992:248). Karar verme eylemi bir seçim yapmak anlamına gelir ancak rutin ya da rutin dışı, stratejik olan veya operasyonel, şahsi ya da grup kararı, pozisyonlara bağlı olarak üst kademe ya da alt kademe kararı veya belirlilik şartları altında ya da belirsizlik olmak üzere birçok farklı durumda (Koçel, 2011:60) karşımıza çıkmaktadır.

Kararların verilmesi çeşitli alternatiflerin bulunmasına bağlıdır. En iyi seçenek, işletmenin bütün amaçlarına en az kaynağı kullanarak ulaşan ve elde edilen sonuçları önceden beklenen sonuçlarla en yakın şekilde örtüştürendir (Daft, 2003:283). Yöneticiler, en doğruyu seçebilmek için alternatifleri elemeyi geçirmek zorunda kalırlar. Fakat elenen seçenek, sakıncalarının yanında fırsatlar da içermektedir. Başka bir deyişle elenen seçeneğin içerdiği faydalardan vazgeçmiş olmanın da bir bedeli oluşacaktır. Buna “alternatif gider” denir. Karar süreci bir sorun çözme süreci olduğundan bir sorunu gidermek için gerekli uygulamaları hayata geçirme veya problemlere uygun cevapları üretme süreci olarak da (Rue ve Byars, 2003:68) ifade edilebilir. Yönetici, verdiği kararların büyük kısmını, bir sorunu çözüme kavuşturma amacıyla verir. Çünkü sorunun varlığının saptanması, sorunu doğuran unsurların belirlenmesi ve önlemlerin alınmasıdır (Tosun, 1986:322) şeklinde belirlenebilecek evrelerin her bir kısmında kararlar vermek gerekmektedir.

Karar verme bir süreç olarak tanımlandığında karar verme ve uygulama gibi eylemler içinden bir zaman süresinin varlığına işaret edilmelidir. Sürecin başlangıç evresi olan karar verme ile bitiş noktası olan kararı uygulama aşamalarını arasında geçen süre zarfında kişisel unsur olan “güdüler” ile nesnel unsur olan “şartlarda” olabilecek değişiklikler kararın yerindeliğini ve doğruluğunu olumsuz etkileyecektir (Tosun, 1986:318). Karar verme eylemi sırasında hedeflenen amaçlara hangi zaman dilimi içinde ulaşılacak istendiği açıklıkla belirli olmazsa işletme, belirsizlik durumu yaşayabilir ve bu durum çalışanların motivasyonuna zarar verebilir (Daft, 2003:276). Verilen kararın süreç sonundaki etkinliğine de belirleyen zaman planlaması (Rue ve Byars, 2003:75) bu nedenle özel bir öneme sahiptir. Veren kişi için zamanın yanında bilgiye de ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat bilgiye ulaşmak genelde masraflıdır ve zaman açısından belirsizlikler içerir. Başka bir deyişle bilgi toplama sürecinin sona ereceği en uygun

zaman açık değildir (Hammond, Keeney, Raiffa, 1999:3). Ayrıca bilgiye ulaşmada ortaya çıkan maliyetlerin önemli bir kısmı, bilgi toplama eyleminin geniş bir personel kadrosuna ve teknik araçlara gerek duymasıdır. Ayrıca hangi bilgilerin gerekli ve önemli olduğuna karar vermek için bile danışmanlara ve uzmanlara ihtiyaç duyulabilir (Tosun, 1986:314).

### **2.1.2.Konjonktürel Karar Verme**

Karşılaşılan durum (konjoktür) ile alakalı olarak istenen sonuçları elde edebilmek için rehberlik edici bilgilerin bir araya getirilmesi, bu bilgilerin sistemli bir çalışma, bilimsel ve mantıklı bir akıl yürütme ile ele alınarak alternatifler oluşturulması, bunların içinden en uygun olanının seçilerek uygulamaya konulması (Tekin vd., 2009:12) konjonktürel karar verme olarak tanımlanabilir. Örgüt içinde bazı aşamaların gerçekleştirilmesi; mesela karar verme sürecinin ögeleri ve karar verme davranışlarını etkileyen faktörleri belirlemek oldukça önemlidir. Etkin karar vermebilmek için, güvenilir, kaliteli ve tam olan bilgiyi kullanmak gerekecektir. Bu nedenle öncelikle kararın, hangi temelde verileceği belirlenmeli ve gerekli ilgili bütün verilerin toplanmasından sonra mevcut verilerin çözümlenmesi ile bir sonuca varılmalıdır. Birbiri ile karşılaştırılan alternatif çözümler tanımlanarak içlerinden bir tanesi seçilip uygulanmalıdır (Çavuş, 2008:4-5)

Farklı karar verme ile ilgili dört temel durum vardır. Bu durumlar karar vermenin sabit ve standart bir eylem değil konjonktüre bağlı bilimsel ve sistematik bir eylem olduğunu gösterir. Konjonktüre bağlı karar verme durumları literatürde bilinen şartlar “belirlilik durumu” altında karar verme, “risk altında” karar verme, “belirsizlik durumunda” karar verme ve “tam belirsizlik durumunda” karar verme (Kurt, 2003:24-25) olarak ifade edilebilir.

#### **2.1.2.1.Belirlilik Durumunda Karar Verme**

Belirlilik altında karar vermek, alternatiflerin hangi şartlarda gerçekleşeceğinin kesin olarak bilinmesi durumunda ortaya çıkar. Yani beklenen olayın gerçekleşme ihtimali 1’dir (Öztürk, 2004:16). En basit karar verme modeli olması karar sorununun hiçbir ögesinin şansa bırakılmamış olmasıdır (Tütek ve Gümüšoğlu, 2000:66). Belirlilik altındaki karar eylemlerinde karar verici her bir muhtemel seçime ilişkin muhtemel gelecek senaryoları hakkında güvenli bilgiye sahiptir (Halaç, 1991: 29). Bu bağlamda belirlilik altında karar vermede herhangi olası sonuçlar önceden bilinmekte (Tekin, 2004:21) ve kolayca seçim yapabilmek için uygun ortam oluşmaktadır.

Amaçların açıkça belli olduğu, değişkenlerin kolaylıkla takip edilebildiği ve sonuçların rahatlıkla öngörülebildiği durumlarda karar vermenin, belirlilik altında olduğu ifade edilebilir. Bu tür durumlarda yöneticilerin yapmaları gereken; seçenekleri sonuçlarına göre listelemek ve işletme için en yararlı olanı seçmektir. Devlet tahvillerine yatırım kararı bu duruma güzel bir örnek olabilir. Çünkü devlet faiz oranları tam olarak bilindiğinden bu karar ile süreç sonunda elde edilecek gelir rahatlıkla hesaplanabilmektedir. Ancak, birçok işletme, kararlarını belirlilik durumu dışında verir (Certo, 2003:155) çünkü çevre sürekli değiştiğinden karar anında “belirlilik” olarak ifade edilen durum, bir zaman sonra “belirsizlik” durumuna dönüşebilmektedir.

### **2.1.2.2.Risk Durumunda Karar Verme**

Risk altında karar vermede değişik sayıdaki şartlar altında alınması gereken kararlar söz konusu olur. Verilecek karar ile beklenen fayda arasında birden fazla fakat “olasılıklı” sonuç söz konusudur. Böyle durumlarda karar verme, belirli ihtimallere göre yapılır (Öztürk, 2004:16). Risk altında karar verme durumunda alternatifler içinden seçilen seçeneğin hangi sonuçlara ulaşacağı bilinmez. Yöneticiler, böyle durumlarda, doğal koşulların belirli bir ihtimalle meydana geldiğini kabul ederek, beklenen ekonomik değerleri hesaplayıp en doğru alternatifi seçmektedir (Tekin, 2004: 28–29). Risk altında karar verme durumlarında beklenen değer kriteri, beklenen kayıp kriteri ve fırsat kaybı kriteri (Taha, 2000:522) gibi etkenlerin en verimli şekilde hesaplanması ve kararın bu hesaplara göre verilmesi beklenir.

Risk durumları hedeflerin açık, doğru bilgiye kolay ulaşılabilirdiği durumları ifade eder. Fakat bu gibi durumlarda girdiler belli olsa da muhtemel sonuçlar itibariye risklerin bulunduğu durumlarda matematiksel olasılıkları ve tahminleri (Kurt, 2003:25) doğru öngörülerle hesaplamak ve riskleri minimize etme gayretine girmek gerekir. İki farklı yeni ürünü, yıllık satış miktarını arttırmak amacıyla piyasaya sürececek yönetici, iki yeni ürünün satışları artacağı ihtimalinin yüksek olduğuna inanabilir ama kesinliğini en baştan bilemeyebilir. Bir seçeneğin sonuçları hakkında elde tutulan bilgi ne kadar kalitesizse, risk o kadar yüksek ve belirsizlik o kadar fazladır (Certo, 2003:156). İşletmeler için sıklıkla karşılaşılan “risk durumunda karar verme” durumunun, konfor bozan sonuçları olacaktır. Riskli durumlar, yöneticiler için özellikle varlıklarını kişisel servetleri ile sürdüren aile işletmelerinde belirlilik durumlarındakinden daha zorlu ve tehlikeli olabilecektir.

### **2.1.2.3. Belirsizlik Durumunda Karar Verme**

Amaçların net, fakat beklenen sonuçların tahmin edilemediği durumları ifade eder. Yöneticilerin, belirsizlik durumunda alternatifler oluştururken yaratıcı yaklaşımlar ortaya koymaları beklenmektedir. Ayrıca yöneticiler, tecrübelerini, kişisel beceri ve yetkinliklerini de kullanarak alternatifler içinden yapacağı seçim sırasında bir nevi kişisel hükümler ortaya koymak zorunda kalacaktır (Daft, 2003:276). Amaçların net, alternatiflerin getirilerinin belirsiz olduğu durumlarda yöneticilerin, matematiksel olasılıkları öğrenmeleri mümkün olmamakta ancak yöneticiler, kişisel olarak varsayımlarda bulunabilmektedir (Kurt, 2003:25).

Belirsizlik durumları nadiren tam belirsizlik durumu olarak da çıkabilir. Bu tür durumlarda hedef açık değildir; seçenekleri oluşturmak zordur ve seçeneklerin olası getirileri hakkında bilgi azdır veya hiç yoktur (Kurt, 2003:25). Tam belirsizlik, proje konusu, yöntemi ve unsurları belli olmayan bir öğrenci projesi (Daft, 2003:273) gibi girdiler ile çıktıların hesaplanamadığı veya tahmin edilemediği durumları ifade etmektedir. Bunun yanında karar vermeye yardım edebilecek geçmiş veri alt yapısının olmadığı (Certo, 2003:157) zamanlarda da tam belirsizlik durumu yaşanabilir. Belirsizlik seviyesi ne olursa olsun temel prensip, probleme göre; istenen sonuçlara ulaşabilmek için gereken bilgilerin toplanması, bu bilgiler ışığında sistemli, bilimsel ve mantıklı akıl yürütmeler ile alternatif çözümler oluşturulması ve bu alternatifler içinden en uygun olanının seçilmesidir (Tekin vd., 2009:12). Zira yönetici asıl işi karar vermek olan kişidir ve belirlilik veya belirsizlik, durum ne olursa olsun karar vermekten kaçınmaz. Ulucan (2004)'e göre; eşit olasılık, kötümserlik, iyimserlik, pişmanlık ve gerçekçilik gibi kriterler analiz edilerek belirsizlik durumunda karar verme eylemi yöneticiler açısından kolaylaştırılabilir.

### **2.1.2.4. Tam Belirsizlik Durumunda Karar Verme**

Bu gibi durumlarda hedeflenen gerçeklik açık ve net olarak belirlenmemektedir. Çözümüne konu olabilecek alternatifleri oluşturmak zordur ve seçeneklerin olası sonuçları hakkında hiçbir bilgi yoktur. En zor karar verme durumudur ve yöneticilerin karşısına sıklıkla çıkmaz (Kurt, 2003:25). Tam belirsizlik durumu; yeterince verinin olmadığı durumlarda ortaya çıkabilir. Geçmişte ne olduğunun bilinmediği durumlarda, gelecekte ne olacağını kestirmede de zorluk yaratır (Certo, 2003:157). Bu tür durumlar, “kör uçuş”

şeklinde ifade edilebilecek durumlardır. Risk alma açısından en üst seviye olarak tanımlanabilir. Çevrenin geneli için söz konusu olduğunda karar vermede isabetli sonuçlar elde edilmesi işletmenin rakipleri karşısında belirleyici seviyede üstünlük elde etmesine imkân verebilecektir.

## **2.2. Karar Verme Modelleri**

Karar verme eylemini etkileyen, gerçekleşme olasılığı, seçeneklerin tam olarak bilinip bilinmediği, hangi seçeneklerin en iyi olduğu ve eldeki bilgilerin yeterli olup olmadığı gibi faktörlerdir. Çünkü bazı olaylarda kontrol edilemeyen olasılıklar olabileceği gibi tam anlamıyla öngürülen verilere sahip olmak da mümkündür. Değişkenliklerin durumu, seçeneklere ve sonuçlara bağlı olarak karar modellerinin kullanımı da değişkenlik gösterecektir (Sezen, 2004:4). Ayrıca karar verme eylemini etkileyen başka faktörler de vardır. Örnek olarak doğa olayları verilebilir. Fakat asıl önemli etken, karar vericinin kendisidir (Tekin, 2004:33). Karar veren kişi, bütün faktörlere ilave olarak psikolojik ve biyolojik özelliklerinin etkisi altında bulunmaktadır ve karar anındaki durumu seçimleri konusunda etkili olacaktır.

Karar verme eyleminde ve karar modellerinin seçimi sırasında karar vericilerin durumu, karar verici tarafından oluşturulan alternatif çözümü kullanacak olan kişi ve paydaşların durumu, karardan bir şekilde etkilenecek olanların durumu ve verilen karara istinaden görev alacak diğer yardımcı kişilerin durumları (Tekeş, 2002:8) göz önünde bulundurulması gereken önemli konulardandır. Karar her ne kadar yönetici açısından subjektif (öznel) bir olgu olsa da çevre şartlarının ve işletmelerin genel yönetim esaslarının birbirine olan benzerlikleri uygulamalarda birbirine benzer karar verme modellerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Başka bir deyişle karar verme eylemi, genel anlamda kategorize edilebilmekte ve yöntemleri bakımından sınıflara ayrılabilir. Bu bağlamda literatürde farklı karar verme modelleri geliştirilmiştir. Bu bölümde temel karar verme modelleri olarak literatürde üzerinde sıklıkla araştırmalar yapılan karar verme modelleri üzerinde durularak konu açıklanmaya çalışılacaktır.

### **2.2.1. Dinklag Karar Verme Modeli**

Yöneticilerin karar verme süreçlerinde kullandığı yaklaşımları genel anlamda üç modele ayırmak mümkündür:

- *Klasik model,*
- *Yönetmel model,*
- *Politik model,*

Daft (2003:276)'a göre hangi modelin uygun olacağına yöneticiler, kişisel tercihlerine, kararlarının yapısına ve kararlarının şartlarına bağlıdır. Bununla birlikte Dinklage (1968), görece daha erken dönemlerde farklı karar verme biçimi belirleyerek konunun tartışılmasına yönelik ilk ivmeyi kazandırmıştır.

Karar vericiler için yapılan ilk çalışmalarda içtepkisel, kaderci, boyun eğici, erteleyici, kararsız, mantıklı, donup kalan, gerçekten kaçan, riske girmek istemeyen ve bağımsız karar vericiler olarak belirlenen kategorilerden farklı olarak sonraki dönemlere kıyasla daha basit tespitler içeren Dinklage, yaklaşımında özneye bağlı davranışlar üzerinden karar verme biçimleri belirlemiştir. Bunlar, planlı karar vericiler, bocalayanlar, sezgisel davrananlar, içtepkisel karar verenler, uyguncu davrananlar, erteleyiciler, kaderci davrananlar ve risk korkusu taşıyanlardır. Dinklage'in çalışmalarında karar verme stratejileri arasındaki “mantıklı karar verme” en doğru tercih olarak kabul edilirken, kararsızlık en istenmeyen durum olarak belirlenmiştir.

### **2.2.2. Bell, Raiffa Ve Tversky Karar Verme Modeli**

Bell, Raiffa ve Tversky Karar Verme Modeli olarak bilinen karar verme modelinin odak noktası, sonuçlarla ilgili belirsizlik içinde olan bireysel karar vericilerdir. Araştırmacılar, “rasyonel insanlara” ve rasyonelliğe talip olan “daha az rasyonel insanlara” karar verme durumlarında nasıl yardımcı olabilecekleri üzerine çalışmışlardır (www.cambridge.org). Araştırmacılara göre karar vericiler, ekonomik otomatlar değildirler. İnsanlar, hata yaparlar, pişmanlık duyarlar ve genelde kaygı içindedirler. Bu nedenle insanları tercihlerini iyi düşünmelerine göre değil, değerlendirmek ve karar verme eylemleri açısından farklı özellikleri olmalarına göre sınıflandırmak gerekir. Bell, Raiffa ve Tversky (1988)'e göre; karar verme, birey için farklı benlikler arasında bir uzlaşma eylemidir. Araştırmacılar, karar teorilerine dayalı olarak karmaşık olan karar problemlerini bileşenlerine ayırarak yöneticilerin karar verme eylemine nasıl yaklaştıklarını araştırmışlardır. Bu amaçla;

- *Kuralcı (normatif),*
- *Betimsel (descriptive),*
- *Öngörücü (prescriptive) model olmak üzere üç tür karar verme modeli ileri sürmüşlerdir.*

Dinklage'den farkının, karar vericinin psikolojik durumunun kararlarına olan etkisinin daha kapsamlı ve daha sistematik şekillerde ele alınması olduğu ifade edilebilir.

### **2.2.2.1. Kuralcı Karar Modeli**

Kuralcı (normatif) modeller, en uygun seçimi yapabilmek için farklı yöntemler geliştirmeyi hedefler. Söz konusu model, insanların nasıl karar verdikleri ve karar verme sürecinin basamakları üzerine odaklanır. Bu modeller karar vermenin belli bir sistem içinde ve mantıklı bir şekilde yürütülmesi için bir dizi karar basamaklarını belirlerken (Doğan, 2010) karar vericilerden önceden belirlenmiş bir yolda hareket etmeleri beklenmektedir. Normatif modeller mümkün görünen her seçeneği iki değişkene göre değerlendirir. Birinci değişken, karar vericinin her bir alternatifle ilgili hedefleri ve tercihleri doğrultusunda beklediği “kişisel fayda (önem)”, ikinci değişken ise karar vericinin yaptığı belirli bir eylemin kendisini “belli sonuçlarar götürme” olasılığıdır. Bu iki değişken hakkında öngürüde bulunmak ve yapılan tahminleri birleştirerek en fazla fayda gerirecek alternatifi belirlemek için farklı yöntemler kullanılmaktadır (Doğan, 2010).

Normatif modeller, insanların en uygun seçenek için çabalayan, kararı ilgilendiren bütün bilgilere sahip, muhtemel alternatiflerin bütün sonuçlarını göz önünde bulunduran ve her bir seçeneği değerini hesaplayarak bu değerleri hep birlikte bir değişkene dönüştüren, son derece mantıklı şekilde karar veren kişiler olduğu varsayımına dayanmaktadır (Gati ve Tal, 2008:157-185). Fakat normatif modellerin her zaman sadece matematiksel varsayımları içerdiği söylenemez. Model, bu haliyle eksik kalmaktadır çünkü insanın yapısıyla ilgili psikolojik varsayımları içermemektedir. Ancak klinik bulgular bu yaklaşımın pek de geçerli olmadığını göstermektedir. Seçeneklerin sayısının fazla olduğu durumlarda kuralcı modeller daha fazla bilgi toplamayı ve çok fazla hesaplama yapmayı gerektirmektedir. Hatta bilgisayarlı bir sistem ve veritabanı analizi olmadan uygulamak mümkün değildir (Janis ve Mann, 1977). Bu yüzden cazip de değildirler.

### **2.2.2.2. Betimsel Karar Modeli**

Betimsel (descriptive) Karar Verme Modeli, insanların ideal şekilde karar vermelerine yardımcı olmaktan çok “neden ve nasıl karar verdikleri” konusuna odaklanarak (Nutt, 1976) karar vericinin zihinsel sınırları ve çevre ile ilişkisinden doğan şartların oluşturduğu baskıların neticesinde karar vericilerin kararlarında nasıl etkilendiklerini araştırma gayreti taşımaktadır. Çünkü çevresel baskılar nedeni ile karar sürecinin rasyonel şekilde sürdürebilmenin zor olduğunu (Tversky ve Kahneman, 1974) ve sınırlılıklar nedeniyle sapmaların olduğunu savunmaktadır. Herbert Simon, bu yaklaşımın öncüsü olarak “sınırlı rasyonellik” kavramını ortaya çıkararak 1965-1985 yılları arasında yoğun çalışmalar yapmıştır. Simon, “sınırlı rasyonellik” kavramıyla bir durumun bütünsel olarak algılanmasının zor olduğuna ve insanların zihinsel kısa yolları tercih ederek daha basit modellemeleri tercih ettiğini belirtmiştir (Kökdemir, 2003). Bu durumda tatmine dayalı bir strateji olduğundan kararlar tüm seçenekler hesaba katılmadan alınabilir. Kısaca seçenekler bir sıra dâhilinde ele alınır ve tatmin eden ilk seçenek seçilir. Sonuçta insanlar “tatmin olurlar”, “maksimize etmezler”.

Betimsel model, kararın daha çok “nasıl verildiği” üzerinde duran model olduğundan karar vericilerin, gerçek yaşam durumlarında nasıl seçimler yaptıklarını açıklayan ve tanımlayan karar verme modelidir. Betimsel (descriptive) model, genel itibariyle insanların kuralcı karar verme yöntemi ile gerçek hayattaki karar verme süreçlerini birlikte inceleyerek, arasındaki farkların tespit edilmesidir (Lichtenberg, Shaffer ve Arachtingi, 1993). Bu model insanların kendilerini tatmin etmek için karar verdiklerini öne sürmektedir. Bir başka deyişle karar vericiler, kendilerince yeteri kadar iyi olanı en iyiye tercih ederler. Betimleyici karar verme modeli, insanların uygun karar verebilmeleri için ön yargılarını, tutarsızlıklarını, sınırlı rasyonelliklerini ve onları uygun olmayan kararlara götüren yolların araştırılmasını öngörmektedir. Betimsel karar modelleri, doğrulukları bir şekilde ispatlanabilir kararlar için başvuru noktası olarak kullanılmadığı için, uygun kararı verme için bir temel oluşturmamaktadır (Doğan, 2014).

### **2.2.2.3. Öngörücü Karar Modeli**

Öngörücü (prescriptive) modeli, en doğru kararı verebilmeyi içeren birtakım basamaklar önererek, daha iyi bir kararın nasıl verilmesi gerektiğine odaklanırlar. Bir diğer deyişle



bu model en iyi karar vermenin süreçlerinin geliştirilmesine odaklanmaktadır (Pitz ve Harren, 1980:320-346). Öngörücü modeller, daha iyi bir karar verebilmek için bir çerçeve taslağı oluşturarak, normatif ve betimsel modellerin dezavantajlarını en aza indirirken, avantajlı olduğu noktaları da birleştirmektedir. Öngörücü modeller insanların sınırlılıklarını kabul ettiğinden daha iyi karar verebilmek için bir çerçeve ortaya koymayı amaçlamaktadır. Betimsel modellerin deneysel geçerlilik ve normatif modellerin teorik uygunlukları birlikte ele alındığında, öngörücü modeller faydacı olma özellikleriyle, kişilerin karar vermedeki yeteneklerini kolaylaştırmalarıyla değerlendirilmektedir (Bell vd., 1988). Öngörücü model en mantıklı kararı verme (beklenen faydayı en üst seviyeye çıkarma) gibi ulaşılamaz bir hedef belirlemez, onun yerine gerçekçi bir hedef belirler (Phillips, 1994).

### **2.2.3. Scott ve Bruce Karar Modeli**

Scott ve Bruce (1995:820), karar verme modellerinde karar vericilerin, çevrenin etkisinden daha çok karar verme eylemi sırasında ortaya koydukları kendi başına oluşan farklarla ilgilenmişler ve beş farklı karar verme modeli (stili) tanımlamışlardır (Tekin ve Ehtiyar, 2010:394-414). Bunlar; karar vermede mantıksal ve yapısal faktörlerin etkin olduğu “Rasyonel Stil (Rational)”, karar vermede sezgilerin, duyguların ve diğer soyut faktörlerin etkin olduğu “Sezgisel Stil (Intuitive)”, karar vermede diğer kişilerin yönlendirme ve desteğinin etkin olduğu “Bağımlı Stil (Dependent)”, karar verme davranışından kaçınmanın ve karar vermeyi ertelemenin baskın olduğu “Kaçınma Stili (Avoidant)” ve fazla düşünmeksizin, ani karar verme davranışının baskın olduğu “Kendiliğinden-Anlık Stil (Spontaneous)” durumlarıdır (Scott ve Bruce, 1995:820).

Scott ve Bruce (1995), yukarıda ifade edilen karar verme stillerini, eylemsel temeller üzerinden açıklamışlardır. Araştıracılara göre; kişinin alternatifleri mantıklı bir değerlendirmeden geçirmesi rasyonel karar verme, kişinin karar verme sürecinde duygu ve sezgilerini ön plana çıkarması; sezgisel karar verme, kişinin karar verme süreci içinde başka insanlardan etkilenmesi ve onlara odaklanması; bağımlı karar verme, karar veren kişinin karar vermekten kaçınması; kaçınma karar verme ve kişinin acilen karar vererek süreci bir an önce bitirmesi; anlık karar verme olarak tanımlanmıştır (Hulderman, 2003:5).

**Tablo 3**

**Scott ve Bruce Karar Verme Modeli**

<b>Rasyonel Karar Verme</b>	Alternatifleri mantıklı bir değerlendirme sürecinden geçirmek
<b>Sezgisel Karar Verme</b>	Karar verme sürecinde ağırlıklı olarak duygu ve sezgilerini kullanmak
<b>Bağımlı Karar Verme</b>	Karar verme sürecinde diğer kişilerin tavsiye ve yönlendirmelerine odaklanmak
<b>Kaçınma Karar Verme</b>	Karar verme davranışından kaçınma eğilimi göstermek
<b>Kendiliğinden Anlık Karar Verme</b>	Acilen karar verme sürecini sonlandırma eğilimi göstermek

**2.2.4. Optimizasyon Karar Modeli**

İkinci Dünya Savaşı yıllarına kadar dayanan araştırmalarda ortaya çıkan optimizasyon karar modeli (Dantzig, 2002:42-47) ile aradan geçen yıllar içinde özellikle doğrusal programlama ile ilgili problemlerinin çözümlenmesinde son derece önemli gelişmelerin kaydedilmiş olduğu ve günümüzde dahi yaygın olarak kullanılan bir model olduğu ifade edilebilir. Optimizasyon modelleri ile diğer problemlerinin çözümüne yönelik yazılımlar olmakla birlikte, devamlı olarak benzer problemlerin çözümüne etkin şekilde katkılar sağlayacak yöntemler geliştirilmektedir (Türkay, 2016:2). Optimizasyon modelleri, içinde bulunduğu sistem ve çevresinde bulunan diğer sistemlerle olan karşılıklı etkileşimleri içeren ve matematiksel ifadelerden oluşan bir sistemdir (Williams, 1999). Yöneylem araştırmaları olarak da adlandırılan optimizasyon çalışmaları, problemin tanımlanması, model kurma, modelin çözümü ve modelin geçerliliği gibi aşamaları içermektedir (Bayraktar ve Çebi, 2003:3). Optimizasyon modelleri arasında en yaygın kullanılan teknikler; “Doğrusal Programlama”, “Tamsayı – Karmaşık Doğrusal

Programlama”, “Doğrusal Olmayan Programlama” ve “Tamsayı – Karmaşık Doğrusal Olmayan Programlama” modelleri olarak sıralanabilir (Türkay:2016:3).

### **2.2.5.Rasyonel Karar Verme ve Sınırlı Rasyonellik**

Rasyonel Karar Verme kuramı, karar vermenin tecrübeye, sezgilere ve duygulara göre değil de bilime ve analitik yöntemlere dayalı (Doğan, 2010), akli karar vermenin merkezine alan (Kıral, 2015:73-89) basit ve kararsızlığa yer bırakmamayı hedefleyen bir modeldir. Karar verme sürecini açıklayan teorilerin başında gelen Rasyonel Modelin aşamalarının (Leach, 1982:6), gereksinimlerinin ve problemin saptanması, amaçların ve hedeflerin belirlenmesi, alternatif seçeneklerin belirlenmesi, seçeneklerin ayrı ayrı değerlendirilmesi, tercih edilen alternatiflerin diğer seçenekler ile kıyaslanması, seçimin uygulanması ve sonucun izlenerek gerekli durumlarda geri besleme yapılmasının olduğunu düşünürsek rasyonel karar modelinin son derece analitik bir yapısal bütünlük içerdiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Rasyonel karar verme modeli için klasik bir perspektifle ekonomik ve rasyonel insanın varlığı kabulüne dayanarak o kişinin optimal kararlar verdiği (Tural, 1988: 502), amaçları belirlediği (Lunenburg ve Ornstein, 2004:32-35) karar verme öncesinde bütün alternatifleri ve sonuçlarını bildiği, tespit ettiği alternatifleri kişisel fayda analizine göre sıraladığı ve her defasında en iyi alternatifini seçtiğini (Bakka and Fivesdal, 1986: 171-178) ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda karar vericilerin amaçlara yönelik kararların mantıklı bir şekilde hareket ederek ona çok az çaba ile ulaşabildiğini (Akyol, 2015) ifade etmek de mümkündür. Ancak burada rasyonel karar modelinin emredici olup, yöneticilerin nasıl karar vermeleri gerektiğini söylemekte (Kinicki ve Williams, 2003) olduğunu da kabul etmek gerekecektir. Ancak öznenin insan olduğu her durumda olduğu gibi rasyonellik kavramının bütün koşullar için geçerli olacağını ifade etmek zordur. Çünkü rasyonel karar verme sadece insana has bir özellik olduğundan (Tabucanon, 1988:1-6) insanın karşısına çıkan ve giderek daha karmaşık bir hal alan karar verme problemlerinde rasyonel karar almayı sınırlayan kişisel farklılıklar, kolaylıkla karar verme isteği, sahip olunan ön yargılar, mevcut sorunun çerçevesi ve psikolojik bariyerler (Dessler, 1998:116) gibi faktörlerin varlığı da kabul edilmelidir.

Klasik karar verme modelinde göre, karar vericinin karar verme faaliyetinin tamamen rasyonel ve nesnel bir temele dayandığı (Hoy ve Miskel, 1991:300), Taylor gibi birçok

klasikçinin varsayımlarında ekonomik insanın, ideal olana göre hareket eden rasyonel bir birey olduğuna vurgu yaptığını düşünürsek, Simon'un ekonomik insandan farklı olarak yönetsel insan (administrative man) kavramını geliştirmesi (Scott, 2003:50) karar verirken gerçekleri, sınırları ve çevre şartlarını dikkate alarak hareket eden bireyi tanımlaması kendisine haklı bir şöhret kazandırmıştır. Herbert Simon rasyonel karar verme modelinde rasyonel insanın bir sorun veya süreç karşısında evvela durumu bölümlenmeye giderek daha basit ve daha az karmaşık bir durum yaratmaya çalıştığını ifade etmektedir. Kurama göre bu durum bir örnek vazifesi görmekte ve sorunun daha hızlı ve pratik bir şekilde çözülmesine yardımcı olmaktadır (Tozlu, 2016:45).

Konu ile ilgili olarak davranışçı ekolün önemli isimlerinden karar verme kuramının öncüsü Chester Barnard'ın adına vurgu yapılırsa da rasyonel yaklaşımın kurucusu ve ilk savunucusu Herbert Simon'dur (Öğüt ve Öztürk, 2007:41). Ancak, Simon'un birçok görüşünde Barnard'ın savunduğu tezlerin izlerini görmek mümkündür. Simon klasik rasyonel karar verme yaklaşımını gerçekçi bulmadığı için (Öğüt ve Öztürk, 2007:43-44) yeniden gerçekçi hale getirmeye çalışmıştır. Çünkü karar vericilerin örgütün karmaşıklığından kaynaklanan kısıtlı bilgi ve zaman nedeniyle her zaman rasyonel olamayacağı iddiasını (Daft, 2003:278) taşımaktadır.

Simon'a (1957:198) göre, insanoğlunun sınırlı kapasitesi modern dünyadaki iş ilişkilerinin karışıklığını analiz ederek sorunları "tamamıyla" ortadan kaldırmak için yetersizdir ve bu nedenle pratikte karar verici süreci daha basite indirgemek suretiyle en tatmin edici (Koç, 2009:156) çözüme doğru hareket etme eylemi içinde bulunacaktır. Çünkü karar vericiler, örgütsel, çevresel ya da içsel kısıtlılıklar nedeniyle rasyonel olamayacak (Daft, 2003: 278) ve kendince en iyiyi makul bir çözüm olarak kabul etme eyleminde bulunacaktır. Simon, tıpkı bireyin salt rasyonel şekilde karar almasının önünde engeller olması gibi örgütlerin de içsel ya da dışsal sebeplerle tam rasyonellikten uzakta olduğunu ifade etmektedir (Yağmur, 2004:45).

İşletmelerin kâr amaçları bağlamında bir örnek verilecek olursa işletmeler açısından belli bir miktardaki kâr seviyesine ulaşması için birden fazla yol olabilir; ancak işletmenin faaliyet dönemi sonunda ulaşacağı kâr seviyesi asla muhtemel en yüksek kâr olmayacaktır. Benzer durumlarda yöneticiler, işletme açısından sürdürülebilir ve tatminkâr olan kârlılık düzeyini belirleme, imkanlar dahilinde maliyetleri ve vergileri azaltma ya da satışları arttırma gibi birbirinden farklı ya da birlikte uygulayabilecekleri

strateji alternatiflerinden bazılarını seçmeye karar verecekler (Ünnü, 2014:90-99) ve bu sayede hedeflerine ulaşmayı deneyeceklerdir. Çünkü aynı satış rakamlarının dönem başında bilinebilmesi kesinlikle mümkün olmadığı gibi sektör/pazar için yapılacak rasyonel seçimler de aslında bir alternatif değildir, çünkü gelecekte yaşanacak durumlar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle hesaplanamaz ve ticaretinde doğası gereği yöneticiler, sadece matematiksel hesaplamalara dayanan yöntemler yerine kendi kişisel yargılarına ya da buluşsal yöntemlerine dayalı seçimlerde bulunacaklardır (Augier ve Kreiner, 2000: 665).

Sınırlı rasyonellik kavramının, karar veren kişilerin sınırlı kapasitelerinin seçim davranışları üzerinde önemli etkileri olduğunu (Augier ve Kreiner, 2000:665), seçimlerin “tatminkâr” kavramı ile nitelendirilebileceğini (March, 1994:590), yöneticilerin karar verirken optimize etmek yerine kendisini ve işletmesini tatmin etmeye odaklandıklarını (Gigerenzer ve Goldstein, 1996: 651) ve seçenekler içinde en iyi ikinci bir yolun varlığına inandıklarını (Bardone ve Secchi, 2005) düşünürsek sınırlı rasyonellik kavramının zahiri olarak tanımlandığını söylemek mümkündür (Gigerenzer ve Goldstein, 1996:651).

#### **2.2.6. Sezgisel Karar Verme Modeli**

Bir önceki maddede işletmenin kârlılığı örneğinde olduğu gibi tüm değişkenlerin bilinemediği durumlarda azami kâr ettirecek seçimi yapabilmek ancak şansa bağlıdır ve bu bağlamda tatminkâr teriminin ve ikinci en iyi yol yaklaşımının kullanılabilir en iyi kavram (Secchi, 2011:23) olduğu kabulünden hareketle yöneticilerin en tatmin edici kararları, sezgilere, tecrübelere ve duygulara bağlı olarak daha kısa sürede verdiği (Doğan, 2010) sonucuna ulaşılabilir. Sezgisel karar verme durumu, karar verme eylemin sürecinde karar vericinin sezgilerinin, duygularının ve diğer soyut faktörlerinin etkin olduğu bir durumdur. Yine de sezgisel karar vermenin yıllar içinde biriktirilen tecrübeye ve bunun bir yansıması olarak sorunları çarçabuk tespit ederek, keyfi veya mantık dışı bir durum değildir (Adair, 2003:117). Fakat çeşitli alternatiflerin olası sonuçlarını düşünüyor gibi görünmekle birlikte çok çabuk düşünüp ve yeterli dış bilgi toplamadan ani ve sezgisel karar verme (Morgül, 2014) eğiliminde olan yöneticiler için çoğunlukla, şuurlu bir uğraş içinde olmaksızın kısa süre içinde yapılan bir çeşit değerlendirmenin geçerli olduğu söylenebilir. Çünkü sahip olunan bilginin bazı kısımlarının tamamen sezgiye dayandığını savunan ve sezgicilik (intuitionalism) adı verilen genel bir anlayışın varlığını da (İmrek, 2003:38) kabul etmek gerekecektir.

Yöneticiler, yeterli bilgi ve etkin bir tecrübeye sahip olduklarında bilgiyi kolayca tanıyarak ve zihinlerinde sürekli işleyerek gereken kararı çabuk ve zahmetsiz olarak verebilirler (Daft, 2003:279). Ancak, sezgisel yaklaşımların işletmeler üzerinde dezavantajlı olduğu durumlar da vardır. Mesela; kanıtlanmamış gerçekler üzerine kilitlenmek ve onlara saplanmak, bunların önemini yükseltmek, her gerçeğe ahlaki bir kalıp bulmak, anında kullanışlı olan dışında diğer unsurları gözden kaçırmak, romantik hikayelerle yakından ilgilenmek ve bu tür bilgileri kanıtlanması zor olsa bile diğer bilgilerden daha önemli görmek (Rue ve Byars, 2003:69) gibi duygusal düşkünlükler yetersiz ve sonuçları itibariyle yanlış kararlara yol açabilir.

Sezgisel karar verme stilinde, problemleri olan nokta; yöneticilerin, bir takım sezgisel faktörleri direkt olarak bilginin asıl kaynağı olarak kabul etmeleridir. Çünkü sezgisel yollardan elde edilecek verileri mantıklı şekilde işlememeleri ortaya sorunlu kararlar çıkaracaktır. Fakat yine de sezgisel faktörlerin karar verme sürecinde tamamen saf dışı bırakılmak yerine optimum ağırlıkta kullanılmasının doğru olabileceği kabul edilebilir (Tekin ve Ehtiyar, 2010). Günümüzde karar vermenin bir "sanat" olmaktan çok bir "bilim" haline geldiğine (Saaty, 2001:12) dair inanç daha fazladır. Yöneticiler, elbette "iyi" ve "başarılı" kararlar vermeye çalışırlar ancak "iyi" kavramının herkesi kapsayacak kesin bir tanımını yapmak kolay değildir. Çünkü karar vericiler kendileri açısından "iyi sonuçları olan" durumlar ile ilgilenirler. Bununla birlikte bilimsel teoriler çerçevesinde iyi yönetilmiş ve karar faktörlerini bir bütün olarak dikkate alan bir karar verme süreci "iyi" karar vermeye olanak sağlayacağından (Henig & Buchanan, 1996:3; Forman ve Selly, 2001:20) kahir ekseriyet mutabıktırlar.

Davranışsal boyutta sezgileri ile karar verdikleri ve güçlü sezgilere sahip oldukları için girişimcilerin yenilikçi faaliyetlere daha kolay adapte olabildiklerini (Carland vd., 1995:16) ve karar verirken hızlı davranan ve olaylara karşı açık uçlu yaklaşım benimseyerek "tesadüfi keşif" yöntemlerini kullanan girişimcilerin (Armstrong ve Hird, 2009:422) küçük işletme sahiplerinden anlamlı düzeyde daha fazla sezgisel kararlar verme eğiliminde olduğu (Carland ve Carland, 1992:63) ifade edilebilir.

Yapılan araştırmalarda girişimci davranışlar sergileme açısından sezgisel düşünen ve risk almaya meyilli kişilerin, analitik düşünebilen ve riskten kaçınan kişilere oranla daha aktif oldukları (Barbosa vd., 2007:96) ve karar vericiler için düşünme biçiminin diğer başka bilişsel değişkenler vasıtasıyla girişimcilik niyetini açıklayan önemli bir değişken olduğu

(Hmieleski ve Corbett, 2006:57) saptanmıştır. Armstrong ve Hird (2009:424)'e göre; girişimciler arasında bir kıyaslama yapıldığında, sezgisel biçimde düşünenlerin girişimcilik dürtüsünün emsallerinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

### **2.2.7. Çok Kriterli Karar Modeli**

Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) modeli rayonel ve sezgisel karar verme eylemlerinin sadece iyi yönlerine odaklanarak elde olan birden fazla fakat birbirleri ile çelişen seçenekler arasında doğru olan tercihi bulmaya yarayan bir yöntem olarak ortaya çıkmıştır (Doğan, 2010). Bu bağlamda çok kriterli karar verme modeli için “çoklu ve birbiriyle çatışan amaçların birlikte gerçekleştirilmek istendiği durumlarda problemlerin çözümüne verilen genel isim” (Zionts, 1979:94) tanımı yapılabilir. ÇKKV'nin matematiksel ve istatistiksel yöntemler ile desteklenen “yönetim bilimi” ve “yöneylem araştırması” alanlarını kapsadığı bir yönetsel karar verme modelleri kümesi (Anderson, Sweeney ve Williams, 2000:89) veya basitçe sadece matematik (Çınar, 2004) olduğu söylenebilir.

Modern dünyada insanların veya işletmelerin, çevrelerindeki olayları tek boyutlu olarak ve tek bir kritere bağlı kalarak yorumlamaları mümkün olmadığından (Zeleny, 1982:74) karar vermek için birden farklı kriterin veya modelin birlikte kullanılır olması kabul edilebilir bir gerçekliktir. Çünkü seçilecek alternatifleri değerlendirirken, mevcut kriterlerin içinden sadece birinin mükemmel şekilde ölçülebilmesi ve bu yolla o kritere göre seçim yapılması alışlageldik değildir (Zeleny, 1982:78). Çok kriterli karar analizi yaklaşımı, karar veren kişilerin karar verme eylemleri sırasında rahat ve güvende hissetmesine imkân veren bilgilerin düzenlemesine ve analiz edilmesine yardımcı olmak, bütün mevcut kriter veya faktörlerin dikkate alınarak sonradan ortaya çıkacak yeni problemlerin önüne geçmek için etkili bir modeldir.

Çok kriterli karar verme, interaktif kriterler içinden çoklu, çelişkili ve optimum düzeyde iyi olan alternatifin belirlenmesini içerir (Demirel ve Yücenur, 2011:1128). Bu bağlamda iş dünyasında, mühendislikte ve insan kaynakları yönetiminin benzer alanlarında rastlanan karmaşık problemleri çözmekte etkin bir yol olarak kabul edilir (Achillas vd., 2013:115). Bu model bağlamında Baysal ve Tecim (2006)'e göre; ağırlıklı çarpım modeli, basit toplamlı ağırlıklandırma modeli, revize analitik hiyerarşi süreci, analitik hiyerarşi süreci (AHS), ağırlıklandırılmış değer fonksiyonu modeli ve Prometee gibi

yöntemler (Triantaphyllou vd., 1998:175-186) kullanılsa da özellikle ELECTRE ve TOPSIS yöntemlerinin kullanımı yoğunluk arz etmektedir.

#### **2.2.7.1. Karar Vermede Electre Modeli**

ELECTRE (Elimination and Choice Translating Reality English) modeli ilk kez 1966 yılında Beneyoun tarafından ortaya atılmış çoklu karar verme yöntemidir. Bu yöntem, temelde ikili üstünlük mükayesesi yapılmasına ve her bir değerlendirme faktörü için alternatif karar noktaları belirlenmesi ilkelerine dayanır. Aynı zamanda bu yöntem öne geçme veya baskınlık ilişkisine dayanan bir yöntemdir. “Verimlilik” ve “önem” ölçüleri tespit edilir her bir ölçüte tayin edilen verimlilik ölçüleri üzerinden not verilir. (Evren ve Ülengin, 1992:19-27). Karar veren kişi için uyumluluk ve uyumsuzluk sınırlarının belirlenmesi önemlidir (Sambulas, Yiotis ve Panou, 1999:404-414).

#### **2.2.7.2. Topsis Karar Modeli**

TOPSİS (Technique For Order Preference By Similarity To An Ideal Solution) modeli Hwang ve Yoon (1981) referansı ile Chen ve Hwang tarafından sunulmuştur (Wei, 2010:182). Çok kriterli karar verme modellerinden olan yöntem, direkt veri üzerinde uygulanabildiğinden (Eleren ve Karagül, 2008:6) dolayı nitel bir çevrim yapılmasına gerek duymaz. Szökonusu yöntem ile ideal çözüme en yakın çözüm belirlenir. Bununla birlikte model, negatif ideal çözüme uzak olan bir başka çözüm daha belirler fakat yöntem iki çözüm arasındaki mesafenin göreceli önemini dikkate almaz (Cristobal, 2012:752). Bu işleyişe göre; kabul edilecek çözüm, ideal çözüme en yakın mesafede olan ve ayrıca negatif ideal çözümden de sonuç itibarıyla en uzak olan tercih olacaktır (Tzeng ve Huang, 2011:69-71). Topsis yöntemi, rasyonel olması, kavranabilmek adına kolaylık sağlaması, basit hesap düzeni ve değerlendirme kriterlerinin ağırlıklarına göre sınıflandırmaya imkân vermesi gibi nedenlerden ötürü (Çakır ve Perçin, 2013:452) literatürde sıklıkla kullanılan tekniklerden biri olma özelliği taşımaktadır.

#### **2.2.8. Çöp Kutusu Karar Modeli**

Rasyonel karar verme yaklaşımına bir tepki (Einsenhart ve Zbaracki, 1992:25) olarak Cohen, March ve Olsen (1972:4) tarafından geliştirilen alternatif karar verme modelidir. Modeli oluşturan temel değişken unsurlar; tercih olanakları, problemler, çözümler ve katılımcılardır. Model, kararların, karşılaşılan problemlere ve üretilen çözümlere bağlı



olarak ortaya çıktığını ve karar sürecinin rastlantısal bir nitelik taşıyabileceğini iddia etmektedir. Çöp kutusu karar verme modelinde ifade edilmek istenen unsur; stratejik kararların karşılaşılan problemlere karşı üretilen çözümler ile kendiliğinden ortaya çıktığıdır.

Cohen ve arkadaşları (1972), çöp kutusu karar verme modelini, bilinçli olarak “örgütsel anarşiler” olarak tanımladıkları durumlar için önermişlerdir. Örgütsel anarşi tanımını ise karar verme aşamasında problematik tercihler, belirsiz teknoloji ve istikrarsız katılım gibi unsurların varlığına dayanarak yapmışlardır. Çünkü problemler, belirsizlik durumlarında kolayca tanımlanamayacak sorunlardır ve çözüm olarak seçilecek alternatifler, problem ile bağlantılı olan fikirler, teknolojiler, politikalar ve diğer muhtelif seçeneklerden oluşmaktadır (Lipson, 2007:82). Çöp Kutusu Karar Verme Modeli, diğer rasyonel modellerin aksine çözümler veya tercih edilen politikaların herhangi bir problemden bağımsız olarak var olabileceğine dikkat çekmektedir.

### **2.2.9. Yaratıcı Düşünce ve Beyin Fırtınası**

Yaratıcılığı, bozulmuş ve uyumsuz olanlara karşı duyarlılık taşıma, güçlükleri belirleme, bu durumlarının çözümünü arama ve çözüm için tahminlerde bulunma (Torrance, 1968), başka bir deyişle çok boyutlu düşünebilen bir aklın ürünü olarak (Kırıçoğlu, 2002), bilginin sahip olduktan sonra başlayarak ve şeklen yeni bir hal kazanana ya da yeni bir düşünce oluşturana kadar yeniden düzenleme süreci (Bentley, 1999) olarak tanımlamak mümkündür. Yaratıcılık, insanlar için orijinal bir ürün ortaya koymaktan ziyade bilinen mevcut bilgilerden yeni sentezler yapmak, sorunlara farklı çözüm yolları üretmek, yeni durumlara kolayca uyum sağlamak ve nesnelerin işlevlerini bilindik durumları dışında düşünebilmektir (Karataş ve Özcan, 2010:226). Bu bağlamda yaratıcı düşünme ve beyin fırtınası teknikleri, insanların problemlerine çözüm bulmak adına karar vermeden önce birlikte hareket ederek bir sinerji oluşturmaları süreci olarak tanımlanabilir.

1930’lu yıllarda Alex Osborn tarafından geliştirilen beyin fırtınası tekniği, bir grup insandan kısa süre içinde çok sayıda farklı fikir elde etmek için kullanılan bir tekniktir (Rawlinson, 1995:45). “Herkes fikrini söylesin, birlikte en iyi fikri bulalım” anlayışı yani bu toplumun kültüründe zaten varolan “istişare”nin diğer adıdır. Problemlere ortak akıl ile çözüm bulmak için konu ile ilgili/ilgisiz birçok farklı kişi ile biraraya gelerek zihinlerde birtakım engeller olmaksızın özgürce düşünerek ve düşünceleri diğer kişilerle

paylaşarak çözüm önerileri ortaya koymaktır. Beyin fırtınası toplantılarında ortaya atılan fikirlerin, doğru, yanlış, mantıklı, tutarlı veya tutarsız olması önemsenmez. Aksine akla gelen fikirlerin cesurca, çekinmeden ortaya dökülmesi istenir. Bir fikir kırıntısının nereden başlayıp, nereye varacağını tahmin etmek en baştan imkansızdır. Bu nedenle fikirler toplanır, not edilir ve sonradan üzerinde düşünölmeye başlanarak geliştirilir. Fikirler içinde yaratıcılık değeri olanlar seçilerek uygulanabilir hale getirilir. İşletmelerin gelişmesi için yaratıcı özellik taşıyan kişilerin ve yaratıcılık içeren durumların araştırılması (Woodman vd., 1993:317) ve yaratıcılık malzemesinin (Sungur, 1997:281) mutlaka kullanılması gerekmektedir. Çevrenin çok hızlı değıştiği ve işletmelerin buna ayak uydurmakta zorlandığı günümüzde, yaratıcı düşünce ve beyin fırtınası tekniğinin aile işletmelerinde kullanılması son derece önemlidir.

#### **2.2.10. Çoklu Oylama ve Nominal Grup Tekniği**

Problem odaklı üretilen çok sayıda görüşün içinden, karar vericilere eşit katılım ve eşit söz hakkı sağlayarak önem sırasına göre sıralanmasıdır (Vardar, 2012:64) Başka bir ifadeyle; probleme ilişkin çözüm alternatiflerinin güvenilir kişilerin sürece dahil olmasıyla oluşturulan bir grup toplantısı sırasında oylanması tekniğidir. Nominal grup tekniğinde, bir konu veya problem karşısında kişisel yargıların serbestçe ifade edilebilmesi ve küçük ölçekli grupların içinde problemin nedeni veya muhtemel çözümlerine bağlı belirsizliklerin ve sorunların neler olduğunun kararlaştırılmasıdır (Moore, 1994:1). Bu teknikte problemin nedenleri hakkında üretilen fikirler listelenir, ve üzerinde tartışmalar yapılır, fikirler içinden bazıları gerekirse elenir veya birleştirilir. Çok uzun bir liste oluşmuşsa oylama ile kısaltılabilir. Her bir görüş basit bir sistematik ile numaralandırılır veya kodlanır, gruptaki her bir üyeden listedeki fikirleri sırayla puanlaması istenir. Puan derecesine göre sıralanan fikirler içerisinden seçim yapılır (Tutar ve Erdönmez, 2008). Demokratik teknikler olarak ifade edilebilecek ve çoğulculuğu hedefleyerek riskin azaltılmasına imkân veren çoklu oylama ve nominal grup teknikleri, uzmanlık alanları yüksek katılımcıların varlığı ile daha etkin sonuçlar alınmasına imkân verecektir.

#### **2.2.11. Balık Kılçığı Tekniği**

İlk defa 1943 yılında Kaoru Ishikawa tarafından kullanılan balık kılçığı (fishbone) tekniği, problemin ana omurgası üzerinden “insan”, “makine/ekipman”, “çevre” ve

“yöntem/sistem” başlıkları altında kurularak incelenmesi ve probleme neden olan asıl (kök) nedenin bulunması yöntemidir. Balık kılçığı tekniği, balık kılçığına benzer bir diyagram üzerinde problemin ana ve alt konulara ayrılarak bir çizimle gösterilmesi suretiyle uygulanır. Her ana konuya dahil olan birden fazla alt konular ve her bir alt konunun çok sayıda sebebi olduğundan çizilen şekil bir balık kılçığını andırmaktadır.

Bu teknikte diyagram üzerine birbiri ile bağlantılı olarak yazılan alt problemler, teker teker ele alınarak önemli görülenlerin çözüm için işaretlenmesi yapılır. Daha sonra seçilen bu alt problemin çözümü için alternatif çalışmalar başlatılır. Üzerinde uzlaşma sağlanan çözüm alternatifi ayrıntılı olarak irdelenir ve yapılması gereken değişiklikleri içeren bir rapor hazırlanarak grup halinde tartışılır. Balık kılçığı yönteminde alt problemin çözümü halinde ana problemin de belli oranda çözüleceği varsayımı ile hareket edilmektedir. Japon yönetim sisteminde fazla miktarda kullanılan ve bir nevi problem çözme tekniği olarak kullanılan bu teknikte amaç problemin sebeplerini doğru analiz edebilmek ve birbirine bağlı sebeplerin ilk aşamasını ortaya çıkarmaktır. Görülen sebepten geriye doğru giderek birkaç aşama öncesini bulabilmek olarak özetlenecek bu teknik ile temel dört etken faktör (insan, makine/ekipman, çevre ve yöntem/sistem) birlikte değerlendirilmekte ve en doğru kararların alt yapısı oluşturulmaktadır.

### **2.2.12. Pareto Analizi**

Pareto analizi, ilk kez Vilfredo Pareto (İtalyan iktisatçı ve sosyolog) tarafından ortaya konulmuştur. Pareto, farklı işletmelerde birçok araştırma yapmış ve elde ettiği sonuçları genelleştirmiştir. Şöyle ki; maliyetin yaklaşık %80'inin, unsurların %20'sinden kaynaklandığı veya servetin yaklaşık %80'inin, nüfusun %20'sinin elinde olduğu gibi durumlar bu analizin kullanılmasına uygun bir örnektir.

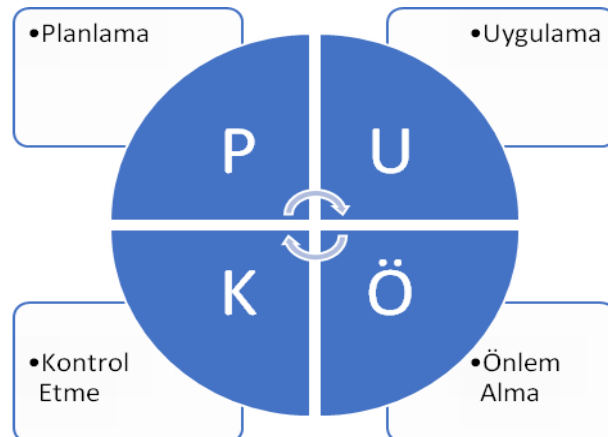
80-20 oranı kesin bir değer değildir. Semboliktir ve eldeki verilerin oransal olarak örnek olaya bağlı olarak değişmesi mümkündür. Elde edilen farklı oranlar sebebiyle pareto analizine; literatürde “80-20”, “90-10” veya “70-30” kuralı da denmektedir. Pareto modelinin doğru şekilde uygulanabilmesi için analiz sırasında kullanılacak verilerin yeterli sayıda ve listelenebilir olması oldukça önemlidir. Çünkü verilerin düşük seviyede kaydedildiği listelerde yorumların manuel olarak yapılması mümkün olabilmekte veya kayıtlı veriler arttıkça analiz yapmak daha da zorlaşmaktadır. Böyle durumlarda ilave tekniklerden faydalanma ihtiyacı doğmaktadır. Bir probleme sebep olan nedenler içinden

önemli olanlarla önemsiz olanları birbirinden ayırmaya yarayan bu yöntem, amaç olarak problemin çözümünden önce hangi problemin öncelik arzettiği konusuna odaklanmaktadır. Pareto analizi, birçok farklı alanda kullanılabilir ve metodun temel iddiası; problemlerin %80'inin etkenlerin %20'sinden kaynaklandığıdır. Problemleri listelemek, karar verecek kişiye görsel bir avantaj sağlamakla kalmaz aynı zamanda problemleri sınıflandırmaya da yardımcı olmaktadır.

### 2.2.13. PUKÖ Döngüsü ve Ardışık Düşünme Tekniği

Bu teknik, genel itibariyle yönetim ve planlama tekniğidir. Birbiri içinde sürekli dönen döngüler gibi hiç bitmeyen ve birbirini takip eden Planlama, Uygulama, Kontrol Etme ve Önlem Alma (PDCA) aşamalarından oluşmaktadır (Bayraktaroğlu ve Demir, 2011:466-476). Bu yöntem ile sürecin her aşaması parçalara bölünerek mümkün olduğunca belirgin hale getirilmeye çalışılır. Aşamalar arasında belli ayrımların yapılmış olması, her bir aşama içinde gerekli ve yeterli çalışmaların yapılarak sistematik bir çaba içinde olunmasına ve bir aşama bitmeden bir sonraki aşamaya geçilmesine engel olmaktadır. Bu sayede planlama aşaması tam anlamıyla bitmeden uygulama aşamasına geçilmesi engellenerek gereksiz geri dönüşlere veya gereksiz kaynak kullanılmasına mâni olmaktadır.

Ardışık düşünme tekniği (5 why) ise Japonlar tarafından yaygın biçimde kullanılan problem analizi tekniklerinden biridir. Teknik, iyi tanımlanmış bir sorunun gerçek nedenine ulaşılması amacıyla arka arkaya beş defa “neden” sorusunun sorulmasını gerektirir. Buradaki beş rakamı semboliktir. Önemli olan, gerçek nedenin bulunmasına dek “neden” sorusunun sorulmasıdır. Bu teknikte dikkat edilecek nokta sebep olarak insan faktörüne ve davranışlarına takılmadan ilerlemeyi sağlayabilmektir.



## Şekil 5: PUKÖ Döngüsü

### 2.2.14. Kepner/Tregoe Analiz Tekniği

Kepner/Tregoe tekniği niceliksel bir karşılaştırma yöntemidir. Problemlerle ilgili olan kriterleri ve alternatifleri bir uzman ekibinin bireysel değerlendirmelerine göre sayısal olarak puanlandığı bir yöntemdir. Bu teknikte değerlendirilen kriterler, en önemsizden en önemliye doğru listelenir. Kriterlerin ağırlıkları olarak kabul edilen puanlar 1 ile 10 arasında olmalıdır. Alternatifleri değerlendirme safhasında ise alternatiflerin göreceli performansları göz önünde tutularak kriterlerin her birine göre teker teker puanlar verilir. Daha sonra her bir alternatif için oluşan puanların toplamı ile her bir kriter için yazılan puanlar o kriterin ağırlığı ile çarpılır (her bir kriterin göreceli ağırlık faktörü) ve tüm kriterler toplanır. En yüksek toplam puana sahip olan tercih seçilmek adına en doğru alternatif olacaktır.

Kullanmak için sadece temel aritmetik bilgisinin yeterli olduğu Kepner/Tregoe analiz tekniği, orta seviye karmaşıklık içeren kararları vermek için kullanılabilir ve sadece birkaç kriter bulunması yeterlidir. Bu yöntemin en önemli dezavantajı 10'luk bir puanın neden 8'lik puandan daha iyi olduğunu açıklayamamasıdır. Ayrıca alternatiflerin puanlarının birbirine yakın çıktığı durumlarda karar verici kişi için karar verme eylemini gerçekleştirmek kolay olmayabilir.

### 2.2.15. Gordon Tekniği

W. J. Gordon tarafından beyin fırtınası tekniğine benzer olarak geliştirilen bir yöntemdir. Ancak net bir farkı vardır. Bu tekniğin, beyin fırtınasından farklı yanı, problem çözmek için biraraya gelen grup üyelerinin problemi bilmemesidir. Bu Gordon tekniği uygulamasında problem grup içinden sadece otutumu yöneten kişi tarafından bilinmekte ve diğer üyeler fikirlerini problemi bilmeden ifade etmektedir. Grup üyelerinin problemi bilmemesinin nedeni, çözüm aranması esnasında çok çabuk ve ani sonuçlara varılmasının ve analitik düşüncenin yaratıcı düşünmenin önüne geçmesinin önlenmesidir (Altuntaş, 2014:70).

Gordon tekniğini benimseyerek kullanan kişilerin, beyin fırtınası tekniğine olan muhalefetleri; tekniğin gerçekte “yenilik yaratmaktan uzak, yüzeysel ve yapay çözümler getiren bir oyun” olduğu iddiasına dayanmaktadır. Bu iddiaya göre, Gordon tekniği uygulayıcıları, beyin fırtınası uygulamalarında katılımcıların “problemi çözdükleri

sanısına” erkenden kapılarak çözüme ilişkin önemli sakıncalar doğurmakta olduklarını düşünmektedir. Yine Gordon tekniğini kullananlara göre; beyin fırtınası tekniği grubu içindeki katılımcıların kendi yaratıcı yeteneklerinden tatmin olmaları durumunda gerçekten yeni fikirler ve yararlı görüşler üretmelerinin önü kapanacaktır. Buna karşılık Gordon tekniği sırasında oturumu yöneten kişi, problem alanını yavaş yavaş daraltarak zaman içinde daha dar bir alan belirlemek suretiyle katılımcıların bilmedikleri bir probleme doğru odaklanmasına yardımcı olmaktadır. Teknik, ilk etepta bilinmeyen bir problem için en iyi çözümü bulmak gayreti içinde değildir. Çünkü problem, tekniğin uygulanması aşamasında kesinlikle açıklanmamaktadır.

### **2.3. Aile İşletmelerinde Karar Vermenin Aşamaları**

Aile işletmelerinde, karar verme sürecinin tamamen insana bağlı olduğu (Kurt, 2003:21) gerçeğinden hareketle kararların bireylerin algılama, güdüleme, kavrama gibi psikolojik özellikleriyle birlikte onların gruplar içinde bulunmalarından doğan özellikleri de etkilemektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde patronun tek başına hareket etmekten çok (Kurt, 2003:42) işletme içinde bulunan algıları, tutumları ve değerleri göz önünde bulundurarak hareket etmesi beklenir. Fakat pratikte aile işletmesi niteliğindeki işletmelerde karar alma faaliyetlerinin, çoğu zaman işletme sahibi kurucu/lider/patron tarafından tek başına gerçekleştirildiği ve aile işletmelerinde diğer kurumsal işletmelere nazaran teknik metodlara dayanan kararlardan çok esnek ve hızlı kararlara rastlandığı (Çelik vd., 1997:25) ifade edilebilir.

Karar verme sorunu sınıflandırma, sorunu tanımlama, alternatif çözümler belirleme, alternatif çözümleri değerlendirme, eyleme geçme ve alınan kararın etkinliğini test etmeden oluşan (Drucker, 2001:3) aşamalar dizisidir. Aile işletmelerinde yönetici bu aşamaları en baştan itibaren kendi iradesi ve kişisel becerileri ile yerine getirmeye çalışır. Fakat, aile işletmelerinde yöneticilerden beklenen en önemli görevlerden biri hızla değişen çevre koşullarının farkına varmaktır (Aronoff, 1998:181). Değişen çevre şartları ile başa çıkabilmek için işletmelerde değişimi başlatmak ve değişim sürecini yönetmek, değişen koşulların getirdiği tehditleri en aza indirebilmek, buna mukabil fırsatları değerlendirmek, gerekli zamanda büyümek, belki küçülme, yenilenme ve bu yolla işletmenin yaşamını sürdürülebilir kılmak aile işletmesi liderinin ve diğer aile üyelerinin asli görevlerindedir.

Günümüzde küresel rekabete bağı olarak değişen ekonomik şartlar, yeni teknolojiler sayesinde kurulan yeni üretim sistemlerinin varlığı, karar verme sürecini yöneticilik kavramı ile bir bütün halinde düşünmeyi gerekli kılmıştır. Günlük, haftalık, yıllık gibi dönemsel kararlar genel anlamda işletme içindeki personel, finansman, üretim, satış, pazarlama gibi fonksiyonlar ile ilgili olabileceğı gibi stratejik yönetim mantığında 5–10 yıllık kararları kapsayan büyük çaplı projelendirmeler de olabilmektedir. Ancak aile işletmelerinde karar verme eylemi, ister kısa vadeli fonksiyon bazlı kararlar ister uzun vadeli projeler olsun çoğı zaman işletmenin kurucu lideri tarafından bireysel olarak yerine getirilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde daha esnek ve hızlı kararlar alınmakta fakat büyük işletmelere oranla daha az bilimsel teknikler kullanılmaktadır (Çelik vd., 1997:25). Aile işletmelerinde karar verme süreçleri daha esnek ve hızlı olsa da karar verme sürecinin; amacı belirleme, sorunu tanımlama, amaç ve sorunları birlikte analiz etme, öncelikleri belirleme, alternatif çözüm yolları bulma, seçeneklerini belirleme, geliştirilen alternatif ve seçenekleri belirleme, seçim kriterini belirleme ve seçim (Koçel, 2003:60), uygulama, eyleme geçme ve kararın geçerliliğini test etme (Drucker, 2001:3) gibi aşamalardan geçilerek gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinde karar öncesi çatışma döneminde, karar döneminde ve karar sonrası dönemde (Zeleny, 1982:74-75) aile işletmesi yöneticisinin takınacağı tavır ve göstereceğı irade işletmenin başarısı için son derece önemlidir.

## **BÖLÜM 3: SAKARYA İLİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR SAHA ÇALIŞMASI**

### **3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmada aile işletmelerinin stratejilerini nasıl oluşturduğu ve bu stratejileri gerçekleştirebilmek için kararlarını hangi saiklere bağlı olarak verdikleri araştırılmıştır. Aile işletmelerinin sahibi olan aile üyelerinin sosyal psikolojik durumları göz önünde bulundurularak “aile kavramı” ile “işletme kavramı” arasındaki farklılaşma / yakınlaşma kavramları incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın temel amacı, Sakarya’da seçilen örnek aile işletmelerin strateji belirlerken hangi karar verme modelinden hareket ettiklerini belirlemektir. Bu çerçevede örnekleme oluşturan aile işletmelerinin strateji belirleme süreçlerinin karar modelleri açısından incelemesi yapılarak aile işletmelerinin çevreye uyum, meşruiyet ve kaynak kullanımı gibi işletmeye dair süreçlerinde kullandıkları karar verme modellerini tespit ederek strateji belirleme bilinç düzeylerini belirlemektir.

Bu çalışma, Türk aile işletmelerinin Türk ekonomisi içindeki ağırlıklı yapısı düşünülerek, ortalama yaşam yılının artırılması açısından önemli görülmektedir. Ayrıca elde edilen bulgular ile aile işletmelerinde olası stratejik yönetim ve organizasyon sorunlarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle Sakarya ili içinde beş farklı ilçede faaliyet gösteren beş farklı işletme nitel araştırma desenlerinden örnek olay deseniyle incelenmiştir. Örneklem belirlenirken işletmelerin aile işletmesi tanımına uyum içinde olmasına ve imalat sektöründe bulunmasına özen gösterilmiştir. Aile işletmelerindeki genel işletme sorunlarından çok strateji yönetimi ve karar verme süreçlerine odaklanarak, bu çalışma ile aile işletmelerinin stratejileri ve kararları üzerindeki kurumsallaşma etkileri analiz edilmeye çalışılmıştır. Aile işletmelerinden elde edilen bulgulara bağlı olarak tespit edilen çözüm önerilerinin Türk aile işletmesi yapısal problemlerinin çözümüne katkı sağlayacağı gibi, benzer işletmelerin de faydalanabileceği sonuçlar elde edilmesi amaçlanmıştır.

Yönetici için karar verme kaçınılmaz olsa da aile işletmelerinde aile servetinin geleceğine odaklanmış bir kişinin karar vermesi, kendi kişiselliğinin ötesinde anlamlar taşımaktadır. Bu bağlamda aile işletmelerinde kararların hangi modeller, kriterler kullanılarak ve nasıl ilişkiler ağı içinde verildiğinin araştırılması aile işletmelerinin yaşam süreçlerinin



uzatılmasına dönük gelecek çalışmalar açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Aile işletmesinin sahipleri arasındaki ilişki durumunun, stratejik yönetim ve karar verme faaliyetlerine ne şekilde katkı sağladığı ya da olumsuzluklar yüklediğinin araştırılması ile aile işletmelerin devamlılıklarına katkısının olacağı düşünülmektedir.

Aile işletmelerinde Strateji Belirleme Sürecinin Karar Modelleri Açısından İncelenmesini konu edinen araştırmanın temel sorusu; “*Sakarya ilinde imalat işleriyle uğraşan aile işletmelerinde strateji belirleme sürecini, karar verme modellerinin açıklama potansiyeli nedir?*” şeklinde belirlenmiştir. Araştırma sorusunun cevabı aile işletmelerinin neden yaşamsal sorunlarla karşılaştığı konusunda önemli ipuçları vermektedir. İster çevreye uyum zorluğu ister genç kuşakların performans problemleri olsun temel sorun strateji belirlemek ve doğru zamanda doğru kararlar vermede yaşanan sorunlar aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin önündeki en önemli engel olarak tespit edilmiştir.

Araştırmanın amacı, kapsamı, hedefi ve temel araştırma sorusu dikkate alınarak aşağıdaki alt soruların da cevaplandırılmasına çalışılmıştır.

1. *Aile işletmelerinde strateji yönetimi nasıl yapılmaktadır?*
2. *Aile işletmelerinde kurucu yöneticinin (partonun) strateji yönetimindeki rolü nedir?*
3. *Aile işletmelerinde strateji oluşturmak için hangi mekanizmalar kullanılmaktadır?*
4. *Aile işletmelerinde karar verme süreçleri nasıl yönetilmektedir?*
5. *Aile işletmelerinde kurucu yöneticinin (patronun) karar verme süreçlerindeki rolü nedir?*

Analizin bulgularına ve sonuçlarına geçmeden önce örnek evren olarak seçilen Sakarya ilinin demografik yapısı da incelenerek araştırmanın çalışma evreni hakkında ayrıntılı bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

## 3.2.Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımı

### 3.2.1.Durum Çalışması

Nitel araştırma hakkında kültür analizi, eylem araştırması, doğal araştırma, antropoloji, durumsal araştırma, yorumlayıcı araştırma, betimsel araştırma, kuram geliştirme veya içerik analizi gibi birçok farklı kavramlardan söz etmek mümkün olsa da nitel araştırmalar için herkesin kabul edebileceği bir tanımı yapmak kolay değildir (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Bu çalışmada kullanılan yöntem, nitel araştırma yöntemidir. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum (örnek olay) çalışması deseni (Yin, 2003) tercih edilmiştir.

Durum çalışması, bilgi toplama, toplanan bilgileri derleme, yorumlama ve araştırma bulgularına ulaşma gibi aşamalar içeren bir nitel araştırma desendir (Merriam, 1988). Nitel araştırma, güncel bir olguyu sınırlarının kesinlikle belirgin olmadığı ve birden fazla veri kaynağının bulunduğu durumlarda olgunun gerçek yaşam çevresi içinde kullanılabilen (Yin, 1984:23) bir görgül araştırma yöntemidir. Örnek olay çalışması, bir kurum veya sosyal grubu derinlemesine araştırabilmek için oldukça elverişli bir desen olarak kabul edilmektedir. Örnek olay çalışmaları, sosyal bilimler alanında (özellikle eğitim araştırmalarında) 1960'larda başlamış olmakla birlikte sıklıkla tercih edilmesi 1980'lerde söz konusu olmuştur (Merriam, 1988). Bu gecikmede 60'lı ve 70'li yıllara egemen olan pozitivist yaklaşımın rolü olduğu (Hartley, 1995) söylenebilir.

Literatürde vaka çalışması (case study) veya "durum çalışması" olarak da isimlendirilen (Büyüköztürk vd., 2010) örnek olay yönteminin, olay ile bağlam arasındaki sınırların bulanık olması (Yin, 2003:13-14) nedeniyle bir yöntemden daha ziyade bir araştırma strateji olduğu görüşü de ileri sürülmektedir. Ancak örnek olay yönteminin, bir olayı derinlemesine ve yakından incelemeye fırsat verdiği (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Altınışık vd. 2005; Bilim, 2007; Yıldırım ve Şimşek, 2008; Punch, 2011) konusunda genel bir kabul mevcuttur. Aileler ve işletmeler karmaşık sosyal yapılar olduğu için bu yöntem ile derinlemesine analizler yapılmasının mümkün olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle; örnek olay araştırmasını güçlü tarafının belli bir olaya (duruma) odaklanmaya, birbirini etkileyen süreçleri belirlemeye elverişli olması (Arıkan, 2007:89) nedeniyle bu araştırmada bir nitel araştırma deseni olarak kullanmanın uygun olacağı düşünülmüştür.

Örnek olayın analizinde bir araştırmacının amacı, işletmenin genel ve kişisel özelliklerini belirlemektir. Çünkü örnek olay, bu tür özelliklerin uygulamayı nasıl etkilediğini göstermesi için tercih edilen bir araştırma desenidir (Arıkan, 2007:89). Araştırmalarda örnek olay çalışmalarını (Gall, Borg ve Gall; Akt: Büyüköztürk vd., 2010:249),

- *Bir olayı meydana getiren ayrıntıları tanımlamak ve görmek,*
- *Bir olaya ilişkin olası açıklamalar yapmak,*
- *Bir olayı değerlendirmek amacıyla kullanılır.*

Araştırma probleminin ve yönteminin geliştirilmesi için ne tür bir durum (örnek olay) çalışması yapılacağının karşılaştırılması önemlidir. Bu amaçla aşağıda altı farklı durum çalışması kısaca tanımlanmaya çalışılarak (McMillan, 2000) bunlardan hangisine ve ne amaçla karar verildiğinin açıklanması gerekli görülmüştür.

**Tarihsel örgütlenme (Historical organizational):** Özel bir kuruluşun, kuruluşundan sonraki süreçleri zamana bağlı olarak araştıran ve gelişimleri aşamalı olarak inceleyen bir yöntemdir.

**Gözlemsel (Observational):** Bir olgu üzerine yapılan bir araştırmada verilerin bazı boyutlarının izlenerek toplandığı ve analiz edildiği yöntemdir.

**Hayat hikayesi (Life history):** Analizin bir kişinin süreklilik içeren bir şekilde hikâye etmesi ve diğer araştırmacıların buna bağlı kalarak veri toplanması ve analiz edilmesi yöntemidir.

**Durum analizi (Situation analysis):** Örnek olayın derinlemesine ve farklı açılardan ele alınarak detaylı incelenmesi süreci ile veri toplanması ve analiz edilmesi yöntemidir.

**Çoklu durum (multicase):** Birbirinden bağımsız olguların incelenerek veri toplanması ve analiz edilmesi yöntemidir.

**Çoklu alan (Multisite):** Özellikle kuram oluşturmak için birden fazla örnek olay ve katılımcılar (Büyüköztürk vd., 2010:249) ile veri toplanması ve analiz yapılması yöntemidir. Bu araştırmada çoklu durum çalışması örneğinden yararlanılmıştır.

Merriam (1988)'e göre örnek olay çalışmalarının aşamaları aşağıdaki şekildedir (Vural ve Cenkseven, 2005):

- *Araştırma hedefinin ve araştırma probleminin belirlenmesi*
- *Araştırma değişkenlerinin belirlenmesi*
- *Örnek olayın seçimi*
- *Değişkenlerdeki uyumsuzlukların belirlenmesi*
- *Araştırma sorularının formüle edilmesi*
- *Verilerin toplanması ve toplanan verilerin önermelerle veya alt problemlerle ilişkilendirilmesi*
- *Verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması*
- *Örnek olay çalışmasının raporlanması*

Örnek olay seçiminde en önemli ölçütün, araştırmanın amacına uygun olan örneğin veya örneklerin seçilmesi olduğu hatta birden fazla örnek üzerinde çalışılacaksa içlerinden birbirine en fazla benzeyen veya en az benzerlik gösteren örneklerin seçilmesidir (Benneth ve George, 1997). Bu çalışmada örneklem belirlenirken benzer durumdaki işletmelerin seçilmesine özel bir önem verilmiştir.

### **3.2.2. Durum Çalışmasında Geçerlik, Güvenirlik**

Durum çalışmalarında sık sık eleştiri konusu olan geçerlik ve güvenirlik üzerine bazı önlemler almak gerekmektedir. Bu önlemler aşağıdaki gibi belirlenebilmektedir (Merriam, 1990 akt. Yıldırım ve Şimşek 2013: 288):

- *Örnek olay ile iletişim süresinin uzatılması,*
- *Verilerin çeşitlendirilmesi,*
- *Varılan temel soruçların örnek olaylarla paylaşılması,*
- *İsabet sağlanması adına benzer araştırmaların incelenmesi,*

Yin (1984)'e göre; bir araştırma deseninin niteliğinin arttırılabilmesi için şu dört özelliğe bakılması gerektiğini belirtmektedir:

**Yapı geçerliği:** Birçok kişi durum çalışmasında işlemsel (operational) ölçütlerin azlığına ve veri toplama sırasında araştırmacının sübjektif davrandığına dikkat çekmektedir. Bu yaklaşım, iyi planlanmış çalışmalar için yanlış bir değerlendirme olabilir. Durum çalışmalarında yapı geçerliliğini arttırmak için veri türleri arttırılabilir, veriler arası kanıtsal bağlantılar kurulabilir ve veriler örnek olaya dahil kişilere gösterilerek sağlaması yaptırılabilir (Yıldırım ve Şimşek 2013 :289).

**İç geçerlik:** Bir araştırmada çıkarımların hangi derecede geçerli oldukları ile ilgilidir. Örnek olay çalışması yapan araştırmacının bulduğu sonuçlara nasıl vardığını belli bir netlikte ortaya koyması ve kanıtlarını diğer kişilerin görebileceği biçimde ortaya koyması gerekir.

**Dış geçerlik:** Bir araştırmanın genellenebilmesi ile ilgilidir. Pek çok kişi tarafından örnek olay çalışmalarının sonuçlarının genellenmesi uygun görülmemektedir. Çünkü durum çalışmalarında “istatistiksel genelleme” söz konusu değildir, ancak “analitik genelleme” yapılabilir. Analitik genelleme anket çalışmalarından farklı olarak evrene göre değil, bir kurama göre yapılmaktadır.

**Güvenirlilik:** Önceden yapılmış bir araştırmanın aynısının tekrar edildiği durumlarda aynı veya benzer sonuçlar vermesi anlamı taşımaktadır. Durum çalışmasında güvenirliliği arttırmak için, araştırmacı izlediği süreçleri net bir biçimde anlatılmalı, ilgili dokümanlarla desteklemeli, araştırmasını belirli bir sistem içinde sürdürerek geliştirmeli ve gerektiğinde başka araştırmacıların kullanabileceği bir veri tabanı oluşturmalıdır (Yıldırım ve Şimşek 2013 :289-290).

### **3.3.Yöntemin Önemi ve Seçilme Gerekçesi**

Çalışmada nitel bilimsel araştırma deseni tercih edilmiştir. Araştırmanın stratejisi, örnek olay yöntemidir. Böylesi bir araştırma deseni ve stratejisi seçilmesinden maksat, aile işletmeleri yönetimlerinin, aile işletmelerinin ömürleri üzerindeki mutlak etkilerini anlama çabasıdır. Türk Sanayii içindeki en yoğun ve önemli aktörler olan aile işletmelerinde aile üyesi kadar farklı sosyolojilerin bulabileceği kabulünden hareketle, “örnek olay yönteminin” uygun olduğu düşünülmüştür. Çünkü nitel araştırmalarda

kullanılan; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi **nitel veri toplama yöntemlerinin**, işletmeleri doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde analiz etmeye imkân sağlayacağına karar verilmiştir. Araştırmada, örnek olay işletmelerin yöneticilerinin, strateji ve karar verme konularındaki davranışlarının incelenmesi gerektiğinden hareketle araştırmada genellemenin öncelikli amaç olmaması ve verilerin derinlemesine incelenebilmesi gibi sebeplerle nitel araştırma metodunun daha uygun olduğu düşünülmüştür. Bilindiği gibi nitel araştırmalar; “niçin”, “nasıl” ve “ne şekilde” sorularına cevap aramaktadır. Bu bağlamdan hareketle, “işletme yöneticileri niçin böyle davranır”, ya da “işletme içindeki yargılar ve davranışlar nasıl oluşur” gibi sorulara aranan cevapların nitel bir araştırma ile daha sağlıklı bir şekilde yapılacağına ve bütün bu sebeplere ek olarak aile işletmeleri ve yöneticileri üzerine yapılan bu araştırmada, enomenoloji, etnografi, gömülü teori ve örnek olay yöntemleri içinden en uygun olanın “örnek olay yöntemi” olduğuna karar verilmiştir. Araştırma sırasında örneklemlerin (aile işletmesi yöneticilerinin) tecrübeleri, olduğu şekilde gözlemlenerek ve önyargılara dikkat edilerek, işletmelere “özel durumun gerçekliğinin” sağlanabilmesi hedeflenmiştir.

Aile işletmeleri üzerine yapılan bu araştırmada, nicel araştırma yöntemi kullanarak, aile işletmelerinin durumunu nesnelleştirerek, gözlemleyerek, ölçmek ve sayısal olarak ifade etmek de mümkün olabilir. Ancak araştırma deseni hakkında karar verirken, nicel araştırmaların biyoloji, kimya, fizik, mühendislik gibi doğa bilimleri alanlarında olduğu gibi periyodik olarak tekrar eden süreçlerde kullanılmasının daha uygun olacağı ağırlık kazanmıştır. Bu bağlamda araştırmada yüzeysel daha çok sayısal veri toplamak yerine örnek olay ile ilgili daha yoğun bir analizin yapılması uygun görülmüştür. Nicel araştırmaların sonuçları itibarıyla “objektif olmak” gibi bir avantajı gözadri edilmemekle birlikte bu çalışmada örnek olay işletmelerin ticari faaliyetleri ve aile içi ilişkileri konu edildiğinden yeterli sayıda veri toplamanın zorluğu ve mükemmel örneklem almak gibi diğer güçlükler nedeniyle nicel bir araştırma tercih edilmemiştir. Aşağıdaki tablo ile gösterilen farklıların bu araştırma için nitel araştırma deseni seçilmesindeki amacı özet bir şekilde ifade ettiği söylenebilir.

Tablo 4

Nitel ve Nicel Araştırma Farkları, (Akman, 2014)

NİCEL ARAŞTIRMA	NİTEL ARAŞTIRMA
Gerçeklik nesneldir	Gerçeklik oluşturulur.
Asıl olan yöntemdir.	Asıl olan çalışılan durumdur.
Değişkenler kesin sınırlarla belirlenir, bu değişkenler arasındaki ilişkiler ölçülebilir.	Değişkenler karmaşık ve içiçe geçmiştir, bunlar arasındaki ilişkileri ölçmek zordur.
Araştırmacı olay ve olgulara dışarıdan bakar, nesnel bir tavır geliştirir.	Araştırmacı olayları yakından izler, katılımcı bir tavır geliştirir.
Genelleme yapılır.	Derinlemesine betimleme yapılır.
Sonuçlara ilişkin tahmin kullanılır.	Sonuçlarda yorumlama yapılmaz.
Nedensellik ilişkisini açıklama amacı taşır.	Aktörlerin perspektiflerini anlama amacı taşır.
Kuram ve denence ile başlar.	Sonunda kuram ve teori oluşturur.
Deney, manipülasyon ve kontrol vardır.	Kendi bütünlüğü içinde ve doğal gelişir.
Standardize edilmiş veri toplama araçları kullanılır.	Araştırmacının kendine ait veri toplama aracı kullanılır.
Parçaların analizi esastır.	Örüntülerin ortaya çıkarılması önemlidir.
Uzlaşma ve norm anlayışı vardır.	Çokluluk ve farklılık arayışı vardır.
Veriler sayısal göstergelere indirgenir.	Veriler derinlemesine betimlenir.
Olay ve olguların dışında yansız ve nesnellik gerekli ve mümkündür.	Olay ve olgulara dahil öznel perspektif ve empati kurulur.

### **3.3.1.Örnekleme ve Örneklem**

Araştırma bölgesi olarak Sakarya ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri seçilmiştir. Sakarya iline bağlı farklı ilçelerde faaliyet gösteren üç aile işletmesine ilave olarak I. Organize Sanayi Bölgesinden bir işletme ile II. Organize Sanayi Bölgesinden bir işletme incelenmiştir.

Araştırma nitel bir araştırmadır ve nitel araştırmalarda genel olarak “amaçsal örnekleme” tekniği kullanılır. Aile işletmelerinde Strateji Belirleme Sürecinin Karar Modelleri Açısından İncelenmesini konu edinen araştırmanın temel sorusu dikkate alınarak “amaçsal örnekleme” tekniğinden yararlanılmıştır. Bazı kaynaklarda “ölçüt örnekleme” olarak da adlandırılan amaçsal örnekleme, çalışmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından yeterli hatta zengin durumların seçilmesi esasına dayanır (Patton, 1987). Araştırmada amaçsal örnekleme tekniklerinden “tipik örnekleme”nin bu araştırma için uygun olacağı gerekçesiyle tipik örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Tipik örneklemede araştırmacı, çalışacağı durumların içerisinde bir veya birkaç tanesini seçerek bunlar üzerinde incelemesini gerçekleştirir. Amaç, ortalama durumlar üzerinde çalışmak suretiyle belirli bir alan hakkında yeterince fikir sahibi olmaktır (Patton, 1987).

### **3.3.2.Sakarya İlinin Demografik Yapısı**

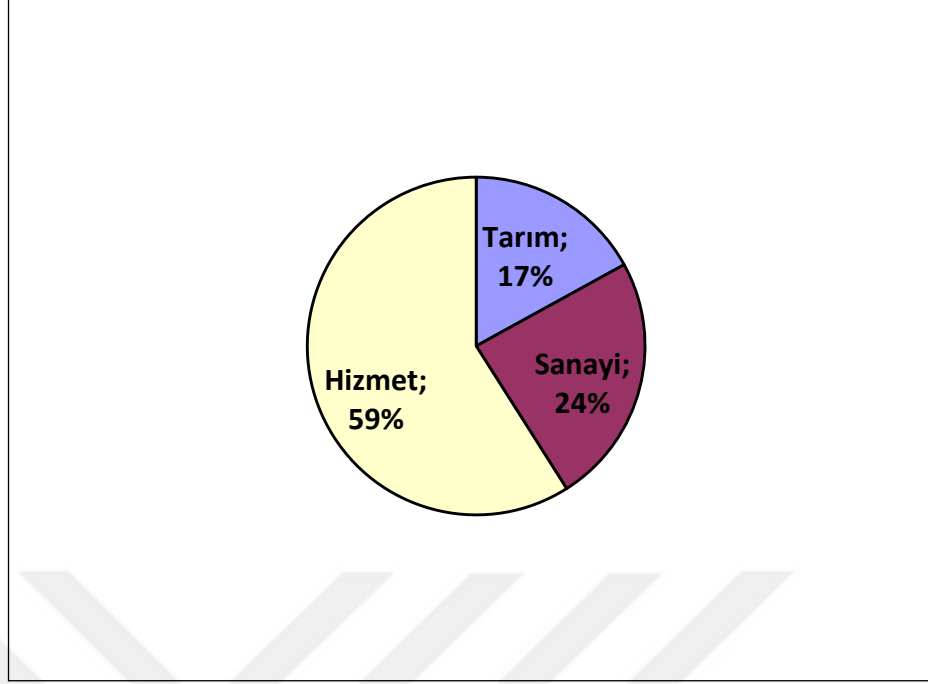
Sakarya ili nüfusu 2016 yılı verilerine göre 976.948’dir. İl nüfusunun yaklaşık yarısı erkeklerden, diğer yarısı da kadınlarda oluşmaktadır. Yıllık nüfus artış hızı binde 24,6, yüzölçümü 4.817 km<sup>2</sup>’dir. Sakarya ili Türkiye illeri sıralamasında nüfus bakımından 22., yüzölçümü bakımından 66. sıradadır. 1954 yılına kadar Kocaeli iline bağlı bir yerleşim yeri iken (Adapazarı) 22 Haziran 1954 tarihinde Sakarya adını alarak il statüsünü almıştır. Sakarya, 06 Haziran 2008 tarihinde büyükşehir belediyesi olmuştur (SATSO, 2018).



**Tablo 5****Sakarya İli İlçe Nüfusları, Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası 2018-2021 Stratejik Planı**

İlçe	Erkek	Kadın	Toplam
Adapazarı	137.123	137.775	274.898
Akyazı	43.386	43.318	86.704
Arifiye	20.598	19.970	40.568
Erenler	42.241	41.743	83.984
Ferizli	13.517	11.869	25.386
Geyve	24.309	24.187	48.496
Hendek	39.958	40.306	80.264
Karapürçek	6.398	6.180	12.578
Karasu	30.810	30.723	61.533
Kaynarca	12.065	11.561	23.626
Kocaali	10.504	10.374	20.878
Pamukova	14.515	14.440	28.955
Sapanca	20.072	19.973	40.045
Serdivan	64.901	63.220	128.121
Söğütü	7.112	6.919	14.031
Taraklı	3.426	3.455	6.881
<b>TOPLAM</b>	<b>490.935</b>	<b>486.013</b>	<b>976.948</b>

Sakarya ilinin ekonomisi tarım ve sanayiye dayanır. Faal nüfusun %17'si tarım sektöründe, %24'ü sanayi sektöründe, %59'u hizmetler sektöründe çalışmaktadır.



**Şekil 6: Sakarya İli Sektörel Dağılım**

Sakarya ili işgücü piyasaları açısından Türkiye genelinden daha büyük bir gelişme göstermektedir.

**Tablo 6**

**İstihdam ve Sosyal Güvenlik, (Satso, 2018)**

<b>SGK Verileri</b>	
Kayıtlı İşsiz Sayısı	24.560
İşsizlik Oranı	%9,4
İstihdam Oranı	%49,7
İşgücüne Katılma Oranı	%54,8

Sakarya ilinin GSMH'dan aldığı pay 2016 yılı için %1,6 olarak gerçekleşmiştir. GSMH, miktar olarak Sakarya ili için 2016 yılında 14.431\$ iken aynı dönemde Türkiye ortalaması 10.807\$ olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 7****Sakarya İlinde Öne Çıkan Sektörler ve Üretim Yapısına İlişkin Sanayi Verileri****Kaynak: (Satso, 2018)**

<b>Sıra</b>	<b>Sektörler 2017 Yılı</b>	<b>Firma Adedi</b>	<b>Firma Adedine Göre % Oran</b>	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Çalışan Sayısına Göre % Oran</b>
1	Gıda	283	19,60	13.125	16,08
2	Çelik, Metal, Demir İşleme	241	16,69	12.867	15,77
3	Mobilya ve Orman Ürünleri	234	16,20	8.758	10,73
4	Makina	123	8,52	4.826	5,92
5	Otomativ ve Kara Taşıtları	91	6,3	20.580	25,22
6	Plastik, Kauçuk ve Cam	161	11,15	4.902	6,01
7	Tekstil ve Giyim	111	7,69	11.455	14,04
8	İnşaat Ekipmanları	13	0,9	140	0,17
9	Kimya	38	2,63	2.165	2,65
10	Madencilik, Mermer ve Taş Ocakçılığı	40	2,77	437	0,54
11	Elektronik, Elektirik	36	2,49	1.223	1,5
12	Diğer	73	5,06	1.119	1,37
	<b>TOPLAM</b>	<b>1.444</b>	<b>100</b>	<b>81.600</b>	<b>100</b>

**3.3.3.Örnek İşletmelerinin Seçimi**

Farklı lokasyonlarda, yapısal büyüklük ölçüleri birbirinden farklı olmakla birlikte farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler özellikle seçilmiştir. Kişisel ve kurumsal bilgilerin ifşa olmasından dolayı meydana gelecek rekabete dayalı ekonomik ve sosyal sıkıntıların varlığına istinaden, firmaların isteği doğrultusunda işletme isimleri A, B, C, D ve E kodlaması ile ifade edilmişlerdir.

Tablo 8

## Görüşme Yapılan İşletmelerin Özellikleri

	A	B	C	D	E
<b>Sektör</b>	<b>Plastik Enjeksiyon Parça İmalat</b>	<b>Yapı İmalat (İnşaat)</b>	<b>Gıda Makine İmalat</b>	<b>Hayvancılık Ekipman İmalat</b>	<b>Elektrik Ürün İmalat / Perakende</b>
<b>2017 Ciro (TL)</b>	2.100.000	2.500.000	39.250.000	60.500.000	76.200.000
<b>İhracat</b>	Var	Yok	Var	Var	Yok
<b>Faaliyet Yılı</b>	3	8	38	43	41
<b>Çalışan Sayısı</b>	8	20	250	140	50
<b>Aile Üyesi Sayısı</b>	3	4	8	3	3
<b>Çalışan Kuşak Sayısı</b>	2	1	2	2	2
<b>Lokasyon (İl – İlçe)</b>	Sakarya - Adapazarı	Sakarya - Serdivan	Sakarya - Arifiye	Sakarya - Hendek	Sakarya - Erenler
<b>Görüşülen Kişi</b>	Kurucu Genel Müdür	Kurucu Genel Müdür	Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı	Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı	Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı

## 3.3.4. Katılımcıların Seçimi

Derinlemesine görüşme (yüzyüze mülakat) yapmak için işletmelerin kurucu patron/yöneticileri seçilmiştir. Her işletmenin kurucu yöneticilerine aileleri ve işletmeleri hakkında sorular sorularak veriler toplanmaya çalışılmıştır.

**A İşletmesi Genel Müdürü:** Sakarya ili Adapazarı ilçesinde, babası ve ağabeyi ile birlikte kurdukları işletmede genel müdür pozisyonunda çalışmaktadır. Otuzlu yaşlarının başındadır. Mühendislik eğitimi almıştır. İşletme faaliyetleri dışında müteahhitlik gibi farklı iş alanlarında da çalışmaktadır. İşletmesinde plastik hammaddeden izolasyon ürünleri üretmektedir. İhracat faaliyetlerini artırmak ve büyümek ideali vardır. Açık fikirli, dinamik, genç bir girişimcidir.

**B İşletmesi Genel Müdürü:** Sakarya ili Sedivan ilçesinde, abisi, kardeşi ve amcasının oğlu ile birlikte çalıştıkları işletmeyi Genel Müdür olarak yönetmektedir. Otuzlu yaşlarındadır. Mühendislik eğitimi almıştır. İnşaat, yapı imalat ve zemin etütü faaliyetlerinde çalışmaktadır. İşletme harici başka bir işletmesi daha vardır. İleriki dönemde hayvancılık, kuyumculuk veya petrol satışı gibi farklı iş alanlarında da faaliyet yapmayı hedeflemektedir. Ailenin “beyni” ve iş hayatıyla ilgili alanların doğal lideridir. Sağlamcı, iddialı, genç bir girişimcidir.

**C İşletmesi Yönetim Kurulu Başkanı:** Sakarya ili Arifiye ilçesinde, gıda ve içecek imalatında kullanılan makinelerin imalatını yapan işletmeyi Yönetim Kurulu Başkanı olarak yönetmektedir. Altmışlı yaşlara yaklaşmıştır. Lise mezunudur. 38 yıl önce 75 metre kare boyutlu küçük bir imalathanede diğer iki kardeşi ile üretime başlamıştır. İş hayatının en başından bugüne kadar her zaman büyümek ve daha teknolojik olanını üretebilmek için çabalamıştır. Kardeşleri ve ikinci kuşağın doğal lideridir. Aile üyelerinin her biri için bir planı ve öngürüsü vardır. Yeni makineler icat etmek, geliştirmek için büyük çaba harcamaktadır. Detaycı, çalışkan ve çok iddialıdır.

**D İşletmesi Yönetim Kurulu Başkanı:** Sakarya ili Hendek ilçesinde, beyaz et üretim çiftlikleri için ekipman üreten işletmesini Yönetim Kurulu Başkanı olarak yönetmektedir. Yetmişli yaşlarına dayanmıştır. İş hayatına yabancı menşeli basit birkaç ürünü kendi kendine üreterek başlamıştır. 1969 yılından beri üretimin bizzat içindedir. İşletmenin aile dışı ortakları zaman içinde farklı nedenlerle ayrılmışlardır. Tek başına kaldığı dönemlerde bile vazgeçmemiştir. Dünya çapında ürünler icat etmek, üretmek gibi büyük idealleri vardır. Son dönemlerde oğlu yetişmiş ve iş yükünün yarısını sırtlanmıştır. Sabırlı, detaycı, araştırmacıdır.

**E İşletmesi Yönetim Kurulu Başkanı:** Sakarya ili Erenler ilçesinde, elektrik ekipmanları üretim ve perakende satışı üzerine faaliyet gösteren işletmesini Yönetim Kurulu Başkanı olarak yönetmektedir. Ellili yaşlarını bitirmek üzeredir. Lisans eğitimlidir. İşletme ilk kurulduğu zamanlarda aile dışından gelen iki farklı ortağından biri sonradan ayrılmıştır. Oğlu ve diğer ortağıyla hala birlikte çalışmaktadır. Sektörün daha kaliteli ve müşteri odaklı olmasına hassasiyetle gayret etmektedir. Disiplinli, araştırmacı, açık fikirlidir.

### **3.4. Veri Toplama Araçları**

Nitel araştırmalarda veri toplamak amacıyla bazı teknikler kullanılır. Görüşme, gözlem, belgesel kaynak taramadır. Bu araştırmada araştırmanın amacı, konusu, yöntemi, temel sorusu dikkate alınarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Bu araştırmada veri toplama tekniklerinden derinlemesine görüşme (yüzyüze mülakat) ve doküman analizi teknikleri kullanılmıştır. Derinleme görüşme sırasında araştırmacı “seyyah rolü” (Kvale, 1994:3-4) üstlenerek yönelttiği sorular ile katılımcının görüşlerinin şekillenmesine yardımcı olmuştur. Araştırma firma ulaşılabilirliği, firmadaki yetkililere ulaşabilme imkânı, işletme bilgilerinin gizliliği, zaman uyumu, işletme sahiplerinin bazı özel durumları gibi nedenlerle birbirinden farklı ölçekli 5 firmanın örneklenmesi ile yürütülmüştür. Seçilen işletmelerde aile işletmesinin patron/yöneticileri ile görüşülmüş, bu metotla istenen bilgilerin birinci elden alınmasına gayret edilmiştir.

Araştırma başında veri toplamak için “odak grup” tekniği kullanmak düşünölmüş olsa da işletmelerin yöneticilerinin aynı ortamda biraraya gelmelerinin aralarındaki ticari rekabet açısından negatif etki yapacağı, ticari rakip kişilerin birbirinden ve fikirlerinden etkilenecek gerçek düşüncelerine ket vurabilecekleri ihtimalleri düşünölerek odak grup çalışmasından vazgeçilmiştir.

#### **3.4.1. Veri Toplama Süreci**

Veri toplama amacıyla işletme adreslerinde yapılan görüşmelerden önce görüşme yapılacak kişi hakkında açık kaynaklardan araştırmalar yapılmıştır. İşletmenin patron/yönetici ve işletmesi hakkında bilgiler elde edilerek görüşmenin içeriği zenginleştirilmeye çalışılmıştır. Görüşme tarihinden önce sorular mail ile ilgili kişilere gönderilmiş ve ön hazırlık yapmaları için fırsat verilmiştir. Görüşmeler, daha sonra belirlenen tarihlerde işletmelerin kendi adreslerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışma sırasında literatür taraması yapılarak ikincil verilerden, görüşme formlarının kullanımı ile mülakat ve gözlem yöntemi kullanılarak birincil verilerden yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında veri toplama aracı olarak; aile işletmelerinin kurucu patron/yönetici kişilere soru formu yöneltilmiştir. Çalışmada kullanılan görüşme formunun, araştırma sorularına cevap verebilecek tarzda soruları içermesine özen gösterilmiştir. Sorular hazırlanırken, benzer nitelikteki çalışmalarda kullanılan sorular

incelenmiş, tezin amacına ve araştırma sorusuna uygun araştırma soruları olmasına özen gösterilmiştir.

Veri toplama süreci işletme sahiplerinin kişisel programları ve yurtdışı seyahatleri nedeniyle yaklaşık 25 gün sürmüştür.

- *A işletmesi ile 24 Mart 2018,*
- *B İşletmesi ile 16 Nisan 2018,*
- *C İşletmesi ile 30 Mart 2018,*
- *D İşletmesi ile 17 Nisan 2018,*
- *E İşletmesi ile 14 Nisan 2018 tarihlerinde görüşülmüştür.*

Çalışmada soruların anlaşılabilirliğini arttırmak ve yanlış anlaşılmaların önüne geçmek için aile işletmesi kurucusu patron/yönetici ile yüzyüze görüşülmüş ve her bir soru için detaylı bilgi verilerek soruların ne anlama geldiği etraflı bir biçimde açıklanmaya çalışılmıştır. Yöneticilere karar modelleri hakkında bilgi verilmeden kendilerince soruların cevaplandırılmayacağı düşüncesiyle öncelikle karar modelleri ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Görüşmeler ortalama 2,5 saatte tamamlanmıştır. Dört işletmede görüşme içinde tam mutabakat sağlanırken bir işletmede görüşme sonrası, mail ve telefon ile iletişime devam edilmiş ve bazı sorulara verilen cevaplara açıklama istenmiştir. Görüşme sonrası cevaplar, yeniden düzenlenerek görüşme yapılan kişiye mail yoluyla tekrar gönderilmiş ve teyitleri istenmiştir. Görüşme yapılan kişilerin kurucu, parton/yönetici olmasına özen gösterilmiş, katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar dışında kişisel özellikleri ve olaya yaklaşımları gözlemlenmeye çalışılarak çoklu veri toplama tekniğinden yararlanılmaya çalışılmıştır.

### **3.5. Geçerlik**

Geçerlik, araştırmacı tarafından toplanmış verilerin tarafsızlığının ve ölçülen örnek olayın veya değişkenin niteliksel olarak uygunluğunun ölçüsüdür (Kurtuluş, 2004). Bu araştırmada araştırmacı olguyu olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız olarak

gözlemlemeye çalışmıştır. Araştırılan olgu ve olaylar hakkında bütüncül bir resim oluşturabilmek için elde edilen verilerin güvenilir olmasına gayret gösterilmiştir.

### **3.5.1. İç Geçerlik**

Nitel araştırmalarda genellikle iç geçerlilik (inandırıcılık) önemli olduğu için araştırmada iç geçerliğe bakılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2013:291) iç geçerliği, araştırmacının doğru gözlemlediğine inandığı olayların ya da anladığına kanaat getirdiği olguların gerçek durumları yansıtıp yansıtmadığı şeklinde tanımlamaktadırlar. Yani bir araştırmanın iç geçerliği araştırmadan elde edilen bulguların ve çıkarımların gerçek durumu ne kadar yansıttığıyla ilgili bir ölçüttür.

Araştırmada elde edilen bulgular, verilerin elde edildiği örneklem (işletme) dikkate alındığında anlamlıdır. Elde edilen bulgular ayrıca daha önce oluşturulan kavramsal çerçeveye ve kuramlara uygundur. Soruların hazırlanması, çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde açıklanan kavramsal çerçeveye uygun olarak yapıldığı gibi görüşmelerde alınan cevapların da kavramsal çerçeveye uygun oldukları söylenebilir. İşletmelerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular, soru ve cevap bazında karşılaştırmalı olarak, excel tablosunda birlikte tasnif edilmiş ve değerlendirilmiştir. Bulgular arasında soruları anlamadan, görüşme şeklinin durumundan veya diğer kişisel farklılaşmalardan kaynaklanabilecek bir uyumsuzluğa, aşırı farklılıklara veya bağlamdan kopmalara rastlanmamıştır.

İşletme sahipleri, her bulgunun açığa çıkmasına sebep olacak sorulara kolayca cevap vermiş ve soruları anlaşılır, cevap verilebilir olarak değerlendirmişlerdir. Ayrıca elde edilen bulguların teyidi için, görüşme yapılan işletmelerin internet siteleri incelenmiş, işletmenin baskılı malzemelerinden örnekler alınmış, ürünleri incelenmiş ve tesisleri (imkân oldukça) gezilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın bulgularından yola çıkarak yapılan genellemelerin elde edilen veriler ile tutarlı olduğu söylenebilir.

### **3.5.2. Dış Geçerlik**

Nitel araştırmalarda dış geçerlik (aktarılabilirlik) araştırma sonucunda elde edilen verilerin diğer durumlara genellenebilme potansiyeliyle ilgili bir durumdur. Bir araştırmanın sonuçları benzer ortamlar ve durumlar için de genelleme yoluyla kullanılabiliriyorsa o araştırmanın dış geçerliğinin olduğu söylenebilir (Okuyan ve Kapçak,



2016). Bu araştırmada dış geçerliği arttırmak amacıyla işletmelerin hem kendi aralarındaki farklılıkları belirleyebilmek hem de başka örneklerle karşılaştırmalarını yapabilmek için araştırma bulgularının elde edildiği işletmelerin, kişisel/kurumsal özellikleri (isim vermeden) detaylı olarak açıklanmıştır. Farklı sektörlerden farklı yapısal büyüklükteki işletmelerin seçilmiş olması, genellemeye imkân verebilmesi içindir. Bu bağlamda araştırmanın olası genellemelere imkân vermesi için kapsamlı tanımlamalar yapılmıştır. Farklı araştırmacıların elde edilen bulgu ve sonuçları kendi deneyimleri ile ilişkilendirmeleri bu yolla mümkün olabilecektir. Araştırmacıların burada ulaşılan bulguları kendi araştırmalarında kullanabilmesi için çeşitli açıklamalar yapılmıştır.

### **3.6.Güvenirlik**

Nitel araştırmalarda güvenirlik (tutarlılık), kullanılan ölçeğin geçerli olması için gerekli olan kriterlerden biridir. Nitel araştırmalarda güvenirliğin birden fazla araştırmacının benzer sonuçlara varmasıyla ilgili bir durumdur. Araştırmanın güvenirliğini arttırmak amacıyla işletme adreslerinde yapılan gözlem ve görüşmelerde tamamen katılımcılara odaklanarak çalışılmıştır. Görüşmeye katılanların, isimleri ve kurumları açıklanmasa da kişisel özellikleri, işletme içindeki konumları ve yönetsel becerileri açıkça belirtilerek başka araştırmacılar için de örnek olması amaçlanmıştır. Ayrıca elde edilen bulguların hangi Şartlarda (mekn ve sosyal ortam) elde edildiğine dair bilgiler açık Şekilde anlatılmıştır. Araştırmanın güvenirlik derecesinin yüksek olması için analizde kullanılan kavramsal ereve hakkında detaylı bilgi verilmiş, açıklamalar yapılmıştır. Verilerin analiziyle elde edilen bulgular ve sonuçlar, çalışmanın sonuç kısmında kapsamlı bir biçimde ve ilgili literatür eşliğinde açıklanmıştır.

### **3.7.Araştırmanın Analiz Süreci**

Bu çalışmada toplanan verilerin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırmada derinlemesine görüşmeler ile elde edilen verilerin analizinin içerik analizinin uygun olduğuna karar verilmiştir. Zira, içerik analizinin temel amacı, elde edilen verilerin açıklamasını yapabilecek kavramlara ulaşabilmektir. Bu çalışmada strateji ve karar verme eylemleri üzerinde durulduğu için örneklemle yapılan görüşmelerin sonunda elde edilen verilerin çalışmanın içeriğindeki kavramlarla olan bağlantısı ortaya çıkarılmak istenmektedir. Ierik analizleri, betimsel analizlere oranla verilerin daha derinlemesine işlenmesine imkân verdiği için bu araştırmada verilerin analizinde içerik analizi

teknikinden yararlanılmıştır. Bu yolla betimsel analizlerde farkedilemeyecek kavramlar daha etkili biçimde analiz edilme imkânı elde edilmiştir. İçerik analizinde birbirine benzeyen veriler belirlenen kavramlar çerçevesinde toplayarak bir araya getirilir ve toplanan veriler anlaşılır biçimde organize edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu çalışmada yapılan içerik analizinde görüşmeler sonucu elde edilen verilerin her biri dikkatlice incelenmiş ve nitel veri analiz programlarıyla (Voyant Tools ve Maxqda) analiz edilmiştir. İçerik analizi esas itibarıyla sözel ve yazılı kaynaklarda toplanmış verilerin nesnel ve sistemsal bir şekilde incelenmesine imkân veren bilimsel bir yaklaşım (Tavşancıl ve Aslan, 2001) olduğu için bu araştırmanın verilerinin analizi için içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır.

İçerik analizi, Cohen, Manion ve Morrison (2007)'a göre; eldeki yazılı verilerin temel içeriklerinin ve mesajların özet halinde belirtilmesi işlemidir. Sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan içerik analizi, çalışmaya konu olan metinlerden oluşan bir bilgi kümesinin içinde belli kelimelerin aranması ile yapılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2008). İçerik analizinin amacı, toplanan verileri önce tanımlama sonra ise verilerin içinde gizli muhtemel gerçekleri ortaya çıkarmaktır (Gülbahar ve Alper, 2009). İçerik analizinde görüşmeler ile elde edilen verilerin işlenmesi, kodlanması, temalar oluşturulması, ardından oluşturulan kodların ve temaların düzenlenerek bulguların tanımlanması ve yorumlanması yapılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu çalışmada da ilk aşamada kodlamalar yapılmış ve kodlar ile alt kodlar arasında gruplandırmalar yapılmıştır. Bu aşamadan sonra veriler sayısal hale getirilmiştir. Son olarak, elde edilen bulgularla birlikte yorumlanarak analiz süreci tamamlanmıştır.

Bu çalışmada saha çalışması ile elde edilen verilerin içeriği Voyant Tools ve MAXQDA nitel analiz programları ile analiz edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen ve işletme tarafından kabul edilen cevapların Voyant Tools programı aracılığıyla kelime bulutları çıkartılmıştır. MAXQDA programı ile ise metin karşılaştırma çizelgesi, kod ilişkiler tarayıcısı, her bir işletme için ayrı ayrı kod-hiyerarşisi ile tek vaka modeli, kod-alt bölümler modeli ve kod-birlikte-oluşma modeli analizleri yapılmıştır. Kelime bulutlarında, “karar verme” ve “strateji” kelimeleri analiz edilerek, bu kavramların arasındaki bağlantı yoğunluğu araştırılmıştır. Ayrıca en fazla kullanılan kelimelerin ortaya çıkarılmasıyla görüşme yapılan kişinin (ve işletmesinin) önemli gördüğü noktalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca görüşme yapılan kişilerin strateji ve karar verme ile

ilgili sorulara cevap verirken hangi kelimeleri kullandığı saptanarak strateji ile karar verme arasında ne gibi bağlantılar olduğu yorumlanmaya çalışılmıştır.

Analizler, önce beş farklı işletme için ayrı ayrı yapılmış. Daha sonra beş işletmenin cevapları bir bütün halinde ele alınarak toplam bir analize gidilmiştir. İşletmelerin bireysel sonuçları ile grubun ortak sonucu arasındaki bağlantılar araştırma sorumuz açısından irdelenmiştir. Voyant Tools Programının bir özelliği olarak görüşme metninde en çok tekrar eden kelimeler aranmış ve programın bize sunduğu şekil ve grafikler bir sonraki bölümde paylaşılarak, bunların üzerinden yorumlar yapılmıştır. Söz konusu programın çıktısı olan kelime bulutunda en fazla tekrar edilen kelimeler, şeklin merkezinde olan ve hacimleri itibariyle en büyük fontta görülenlerdir.

### **3.8. Analizlerin Çözülmesi**

Analiz iki farklı yöntemle yapılmıştır. Voyant Tools Programı ile kelime bulutları oluşturulmuş ve örnek olay işletme yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmelerin analiz edilmesi ile araştırmaya özel kelime bulutları elde edilmiştir. Kelime bulutları öncelikle her bir işletme için ayrı ayrı oluşturulmuş daha sonra beş işletmenin yöneticilerinin verdikleri cevapların toplam analizi yapılmış ve beş firma için ortak bir kelime bulutu tadarlanmıştır. İkinci olarak görüşme metinleri içeriğine ve sorulara verilen cevaplara göre MAXQDA analiz programı ile metin karşılaştırma çizelgesi, kod ilişkiler tarayıcısı, her bir işletme için ayrı ayrı kod-hiyerarşisi ile tek vaka modeli, kod-alt bölümler modeli ve kod-birlikte-oluşma modeli oluşturularak araştırma sorusu ve alt sorularının cevaplarına ulaşılmaya çalışılmıştır.

#### **3.8.1. Voyant Tools Programı**

Çevrimiçi kullanılabilen bu program bir belgede veya metinde kelimelerin ne sıklıkla kullanıldığını tespit etmeye yarayan bir kelime analiz programıdır. Voyant Tools, bilgisayar destekli analizin nasıl çalıştığını öğrenmek, elde edilen metinleri veya bireysel olarak düzenlenen metinleri incelemek, metinlere analitik araçlarla işlevsellik eklemek, makalelere etkileşimli kanıtlar eklemek için yeni kodlar kullanarak kişisel araçlar geliştirmek için kullanılan bir programdır.

Takay ve Tüzün (2015)'e göre "kodlama yöntemi" temelde kişilerle yapılan görüşmelerin (mülakatların metne dökümü) içinden konuyla ilgili "veri parçaları" (bit of data) seçilerek

kategoriler için ataması sürecidir. Kodlamalar genelde kelimeler, kelime öbekleri veya cümlelerin kendi içerisinde benzerlik gösterdiği anahtar kelimeler ile nitel veri analizini yapan kişiler tarafından belirlenerek yapılmaktadır (Takay ve Tüzün, 2015).

### **3.8.2. MAXQDA Programı**

MAXQDA, bir yazılım paketidir. Verileri toplamaya, düzenlemeye, analiz etmeye ve görselleştirmeye yarayan, nitel ve karma yöntemler için kullanılır. Literatür incelemeleri, pazar araştırmaları ve niteliksel içerik analizleri dahil olmak üzere verileri analiz etmek için yüksek düzeyde esneklik sağlar. Program, belgeleri, PDF dosyalarını, tabloları, görüntüleri, medya dosyalarını, tweetleri, coğrafi referansları, bibliyografik verileri ve daha fazlasını uygulama içine alarak, bunların hızlı ve kolay bir şekilde analiz edilmesini sağlamaktadır. MAXQDA, nitel ve karma yöntemler araştırması için bu alandaki en kapsamlı programlardan biridir. Verileri toplamaya, düzenlemeye, analiz etmenize, görselleştirmeye yardımcı olmaktadır. MAXQDA ile çeşitli yollardan elde edilen veriler, kapsamlı bir şekilde nitel ve nicel araştırmalarda kullanılabilir. Bu program birçok veri arasından araştırma sorusuna cevap verecek olan verileri ayırt etmeye imkân sağlamaktadır. Bu program yardımı ile görüşmelerden elde edilen verilerin çözümlenmesi sağlanabilmektedir. Bu çalışmada örnek olayların kullandıkları cümlelerin benzerlik ve farklılıkları tespit edilmiştir. Ayrıca yönetim kalitesine etki eden göstergeler belirlenerek programın yardımı ile kodlamalar ve alt kodlamalar oluşturulmuş, hiyerarşik tek vaka modelleri çizilmiş ve bu sayede bütün faktörlerin birlikte analiz edilebilmesine imkân sağlanmıştır.

### **3.8.3. Voyant Tools Analizi**

#### **A İşletmesi Analizi**

Görüşmede, işletmenin minimum maliyet ile hareket etmek gibi genel bir stratejiye sahip olduğu, kişisel eğitim ve ticari ahlak olarak tanımladıkları güçlü yönleri sayesinde önce pazar için uygun fiyat, sonra yüksek kalite standartlarını sağlamayı hedefledikleri sonucuna varılmıştır. Ancak bu hedefleri ve çalışmalarını bir strateji yönetimi mantığı üzerinden hareketle kurgulanmış değildir. Maliyet Liderliği Stratejisi uyguladıklarının farkında olmadan oluşturdukları yapılarına rağmen kurucu yönetici, strateji oluşturmak için kendisine sorduğumuz sekiz farklı strateji oluşturma metodu içinden mali tablolar analizi ve fayda maliyet analizi metodlarını seçmiştir.

A işletmesinin kapsamlı stratejiler kullanmaya gerek görmemelerinin sebepleri arasında öne çıkan etken, pazardaki üreticilerin (4 işletme) azlığı nedeniyle piyasayı kolaylıkla analiz edebildiklerine inanmaları kabul edilebilir. A işletmesinin, yönetimde rasyonel davranmaya özen gösteren, stratejinin basit ve anlaşılır olması gerektiğini savunan fakat yapının güçlü olması için aile bağları arasındaki ilişkileri, iş gücünü ve yönetim kabiliyetini önceleyen bir işletme olduğu söylenebilir.

Görüşme sırasında işletmenin beş yıllık bir hedefi olduğu da tespit edilmiştir. Bu hedefe ulaşmak için bir yatırım planına da sahip oldukları bilgisine, bununla birlikte kararların aile üyeleri tarafından patron önceliğinde istişare toplantıları ile alındığı ve aile üyeleri arasında bir iş bölümünün varlığı bulgusuna ulaşılmıştır. Kelime bulutu incelendiğinde A işletmesi ile yapılan yüzyüze görüşmede en çok tekrar eden kelimenin “karar” olduğu tespit edilmiştir. Kelime, en merkezde ve en büyük fontlu olarak karşımıza çıkmıştır.

Bu elbette beklenen bir sonuç olmakla birlikte ikinci olarak beklenen “strateji” kelimesinin görüşme yapılan kişi tarafından çok nadir olarak kullanılması dikkat çekicidir. Strateji kelimesi, küçük fontta ve şeklin en dış bölümünde yer bulabilmiştir. Şekil 7’de görüleceği üzere; görüşme yapılan genel müdür, cevaplamaları esnasında karar verme üzerine yeteri kadar odaklanmış iken “strateji” konusuna aynı oranda ilgi göstermemiştir. Ancak stratejik yönetimin parçası kabul edilebilecek, “zaman”, “mali”, “maliyet” ve “toplantılar” gibi kelimeleri de “karar” kelimesi ile birlikte sıklıkla kullanarak işletme yönetimi konusunda kendince önemli gördüğü noktaları ifade etmiştir.



Şekil 7: A İşletmesi Kelime Bulutu

Sonuç olarak; A işletmesinde kullanılan karar verme modellerinin strateji belirleme yaklaşımları açısından açıklanabilir olduğuna dair kanıtlara rastlanmıştır.

### B İşletmesi Analizi

B işletmesinin kurucu genel müdürü ile yapılan yüzyüze görüşmede; kuvvetli aile bağlarının varlığı dikkat çekicidir. Hatta yasal olarak yönetim erkini elinde bulunduruyor olmasına rağmen abisi ile birlikte kurdukları informel eş güdümlü yönetim modeline özellikle vurgular yapılmıştır. Araştırmada B işletmesinin sektördeki gelişmeleri yakından takip ettiği sonucuna varılmıştır. Öyleki yapı imalat sektörü içinde müşteri talepleri ve işletmelerin arzları arasındaki bağlantılar yerinde tespitler ile açıklanmıştır. İşletmeye göre; müşteriler, günden güne daha lüks, daha konforlu ve daha kapsamlı projeler talep etmektedirler.

B işletmesinde, mevcut stratejilerin bu bilgiler doğrultusunda oluşturulduğu söylenebilir. Şöyle ki; işletme önceleri maliyet liderliğine önem verirken, şimdilerde farklılaşmayı tercih etmektedir. Sakarya bölgesinde takip edip, kendilerine rakip olarak on kadar farklı işletmeyi muhatap aldıkları ve bu işletmelerden farklı ürünler üretmeyi

gerekli gördüklerini ifade etmektedirler. Bununla birlikte yapı imalat sektöründeki finansal problemleri de yakından takip etmektedirler. Araştırmamızda satışların ulusal düzlemde azaldığı bu dönemde büyük ve kapsamlı projelere girmeyi tercih etmedikleri, onun yerine aile kaynaklarını hayvancılık, kuyumculuk veya akaryakıt gibi farklı sektörlerde değerlendirmenin yollarını arayarak yeni bir stratejinin hazırlıklarını yapmaya çalıştıkları gözlemlenmiştir.

B İşletmesi, strateji belirlemede SWOT, Pazar Analizi, Rekabet Analizi, Fayda Maliyet Analizi ve Mali Tablolar Analizlerini kullandıklarını ifade etmelerine rağmen, bütün bu analizleri kurumsal bir yapının gereği olarak değil, piyasa şartlarını ve piyasa içindeki konumlarını belirleyebilmek adına kendi kişisel gözlemleri ve sınırlı bilgileri ile yaptıklarını da belirtmek faydalı olacaktır. Araştırmamızda B işletmesinin, stratejinin gerekliliğine inandıkları fakat karar vermenin daha farklı bir olgu olduğunu düşündükleri ve strateji – karar arasındaki bağlantının kendi işletme kültürlerinde özellikle maliyet – fiyat dengesi açısından değerlendirildiği belirlenmiştir.

İş hayatında iş gücünün, aile bağlarının ve yönetim kabiliyetinin önemli olduğunu düşünen B işletmesini kelime bulutu incelendiğinde B işletmesi ile yapılan yüzyüze görüşmede en çok tekrar eden kelimenin “maliyet” olduğu tespit edilmiştir. Kelime, en merkezde ve en büyük fontlu olarak karşımıza çıkmıştır. Analiz için önemli olan, “karar” kelimesinin, orta sıklıkla kullanıldığı sonucuna ulaştığımız analizde, “strateji” kelimesine terim olarak rastlanmamaktadır. Şekil 8’de görüleceği üzere; görüşme yapılan genel müdür, cevaplamaları esnasında stratejik yönetimin bir parçası olan; “maliyet”, “imalat”, ve “analiz”, kelimelerine yoğunlaşarak, işletme yönetimi konusunda kendince önemli gördüğü noktaları ifade etmiştir. Beş yıllık planlar yapıyor olmaları, sektörel gelişmelere göre kaynakları farklı alanlara yöneltme kararları ve maliyet bliderliğinden farklılaşmaya doğru bir evrimsel dönüşümün farkında olmalarından dolayı strateji algılarının belirgin olduğu ve kararlarında bu algıyı sahiplendikleri tespit edilmiştir.





olarak ilk kuruluş yıllarından itibaren teknoloji kullanmayı ve her fırsatta sahip oldukları teknolojiyi geliştirmeyi benimsemiştir. Üretimde yüksek teknoloji kullandığını belirten C işletmesi, sahip olduğu teknoloji sayesinde yabancı işletmeler karşısında “maliyet avantajı” elde ettiğini ve özellikle gelişmekte olan ülkelerin pazarlarında maliyet liderliğine oynadığını ifade etmektedir. Fakat, iç pazar için arge çalışmalarının daha yoğun olduğunu ve iç pazarda “farklılaşma stratejisini” takip ettiğinin altını çizmiştir. Strateji belirlemede bilinen bütün teknikleri kullandığını ifade eden C işletmesinin, iş hayatında piyasa gerçekleri ile finansal koşulları birlikte değerlendirdiği ve 2. kuşağın görev alması ile birlikte dikey büyüme hedeflerini hayata geçirdiği bulgularına ulaşılmıştır. C işletmesinin ayrıca sanayi odaları ve ilgili devlet kuruluşları ile çalışan bir network ağına sahip olduğu da tespit edilmiştir.

İş hayatındaki enstrümanları malzeme, işçilik ve kar olarak tanımlayan C işletmesi, rasyonel karar vermeye inandığını ifade etse de kelime bulutu incelendiğinde en çok tekrar eden kelimenin “aile” olduğu tespit edilmiştir. Kelime, “birlikte” kelimesi ile birlikte en merkezde ve en büyük fontlu olarak karşımıza çıkmıştır. C işletmesi, çoklu örnek olay çalışmamıza dahil olan işletmeler içinde, bünyesinde en fazla aile üyesi bulunduran işletme olmasından dolayı bu şekilde bir sonucu olağan karşılamak mümkündür.

Analizde için önemli olan “karar” kelimesinin, orta sıklıkla kullanıldığı sonucuna ulaştığımız analizde, “strateji” kelimesine rastlanmamıştır. Şekil 9’da görüleceği üzere; C işletmesi yöneticisi terim olarak strateji kelimesini sıklıkla kullanmamasına rağmen işletmesinde strateji yönetimi yapıldığını anlatan “yönetim”, “ürün”, “zaman”, “kurul” ve “yeni” gibi kelimelere yoğunlaşarak, işletme yönetimi konusunda kendince önemli gördüğü noktaları ifade etmiştir. Özellikle aile ve yönetime özel önem atfedilen C işletmesi, yeni ürün geliştirme kararları ile pazarda söz sahibi olmak ve uzun zaman varolmak gibi bir stratejiye sahiptir.





Sonuç olarak; D işletmesinde kullanılan karar verme modellerinin strateji belirleme yaklaşımları açısından açıklanabilir olduğuna dair kanıta rastlanmıştır.

### **E İşletmesi Analizi**

Üretimden ziyade satış ve pazarlama alanlarında daha yoğun faaliyet gösteren E işletmesinin, teknoloji nedeniyle sürekli değişen bir yapı içinde olduğu tespit edilmiştir. Elektrik ürünlerindeki ürün değişiklikleri nedeniyle yıllar içinde üretimden ithalata doğru bir geçiş sergileyen işletme, teknoloji ile verimlilik arasındaki bağlantıya dikkat çekmektedir.

Bu nedenle maliyet liderliğini önceleyen fakat farklılaşma adına da çalışmalar yaptığını ifade eden E işletmesi için Pazar Analizi yapmanın neredeyse imkânsız olduğu sonucuna varılmıştır. Çünkü, işletmenin kurucu yöneticisi, sektörde “stok ve vergi oyunları” nedeniyle kimin kime ne fiyattan ne kadar ürün sattığının belirlenmesinin mümkün olmadığına yönelik kanaatinin önemle altını çizmiştir. İş hayatında “rasyonel olmak” gerektiğine inanan E işletmesi, yine de bazı faaliyetleri denemek zorunda olduğunu ve en baştan kârlı olmayacağını bile bile rakiplere göre pozisyon almak adına “rasyonel olmayan” kararlara imza attığını belirtmiştir. Bununla birlikte araştırmamızda işletmenin, durumunu belirlemek için Fayda Maliyet Analizi ve Mali Tablolar Analizi kullandığı belirlenmiştir. Sermaye, ürün/hizmet ve değerleri önceleyen E işletmesi, kurumsallaşmanın ve yetki ile sorumluluk arasında kurulacak dengenin önemine dikkat çekerken karar verirken mümkün olduğunca işletme içinde bir ortak görüşün arandığını ifade etmiştir.

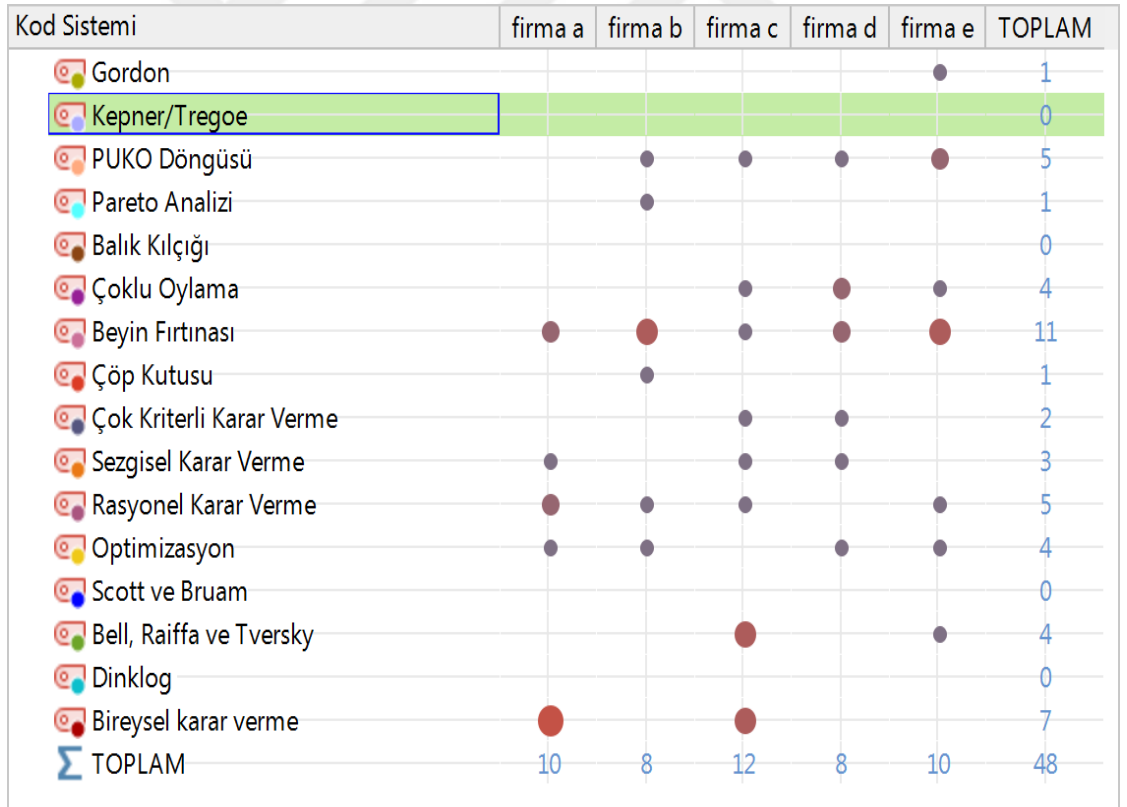
Kelime bulutu incelendiğinde E işletmesi ile yapılan yüzyüze görüşmede en çok tekrar eden kelimenin “karar” olduğu tespit edilmiştir. Kelime, “genel” kelimesi ile birlikte en merkezde ve en büyük fontlu olarak karşımıza çıkmıştır. (*“Genel” kelimesinin yoğunlukla kullanılması, genel müdür ve müdür kelimelerinin sıklıkla kullanılması neticesinde oluşmuştur.*) Çoklu örnek olay çalışmamıza dahil olan işletmeler içinde, E İşletmesinin, en fazla ciro yapan ve üretimden ziyade satışa odaklı bir işletme olduğu bilgisinden hareketle “çalışan” ve “çalışıyoruz” kelimeleri ile yoğun şekilde karşılaşılması makul bir sonuç olarak kabul edilebilir. Ancak, “karar” ve “strateji” kelimelerini analiz ettiğimizde, “karar” kelimesinin ilk kelimelerden biri olmasına rağmen, “strateji” kelimesinin veya stratejik yönetimi ifade eden kelimelere





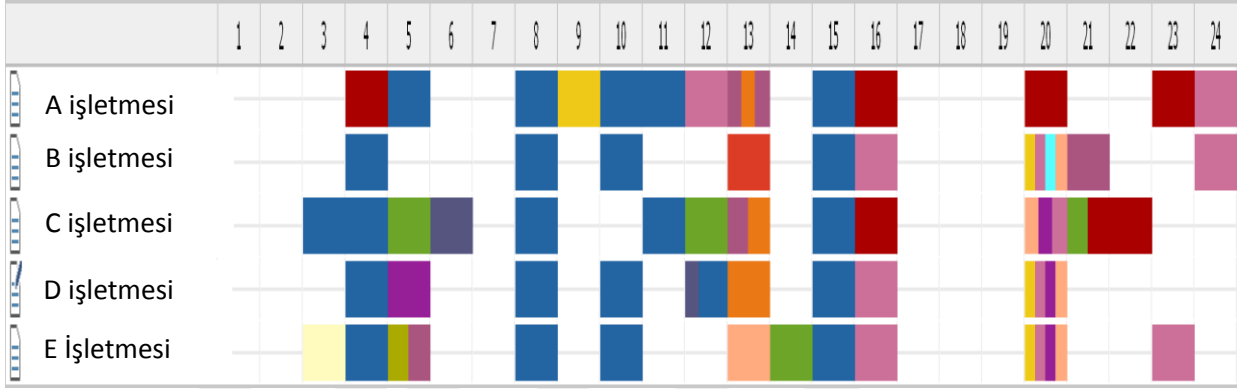
### 3.8.4. MAXQDA Analizi

MAXQDA analiz yöntemi ile oluşturulan aşağıdaki şekilde firmaların karar verme modelleri arasındaki dağılımları gösterilmektedir. Şekildeki yuvarlakların büyüklüğü her bir işletme sütununda, hangi karar verme modelinin daha etkin olmasına göre değişmektedir. Örneğin, “A işletmesi” yöneticileri her ne kadar beyin fırtınası, rasyonel karar verme, sezgisel karar verme ve optimizasyon karar verme modeline uygun olarak hareket ettiklerine dair beyanlarda bulunsalar da yapılan analizlerde ortaya çıkan sonuç ağırlıklı olarak “bireysel karar verme” dir. Analize göre, işletmeler farklı yoğunluklarda da olsa beyin fırtınası yöntemini kullanırken, hiçbir işletme balık kılçığı, Scott ve Bruce veya Dinklog karar verme modelini kullanmamaktadır. Ayrıca beş firma arasından dördü rasyonel karar vermeye önem verirken “C işletmesi” kararlarında daha çok sezgisel olarak hareket ettiğini belirtmiştir.



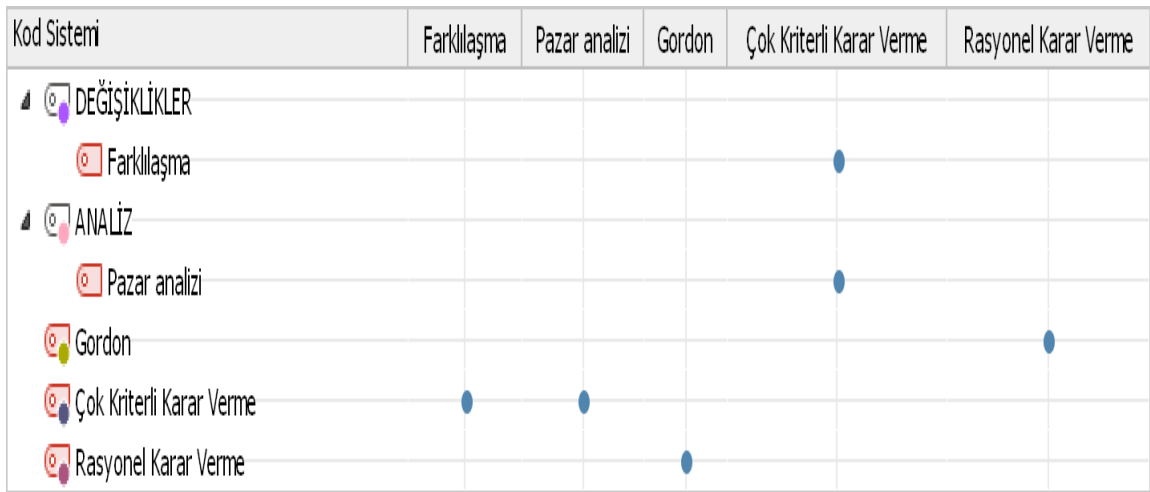
Şekil 13: Metin Karşılaştırma Çizelgesi

MAXQDA programında her bir kodlama için farklı renk verilmiştir. Alt kodların tamamı lacivert olarak belirlenmiştir. Yukarıdaki tabloda her satır ayrı bir işletmeyi her sütun ise soru formunda sorulan ayrı bir cevabı temsil etmektedir. MAXQDA metin karşılaştırma çizelgesi ile firmaların verdiği cevaplarda hangi kodların kullanıldığını renklerle betimlenmiştir.



Şekil 14: Kod İlişkiler Tarayıcısı

MAXQDA programı ile belirlenmiş olan kodlar arasındaki ilişkilere baktığımızda; tüm işletmelerden elde edilen cevaplara (verilere) göre stratejik yönetim yaklaşımlarından “farklılaşma” ve strateji belirleme analiz yöntemlerinden “pazar analizi” ile karar verme modellerinden biri olan “çok kriterli karar verme” arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca “rasyonel karar verme modeli” ile “gordon modeli” arasında da ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

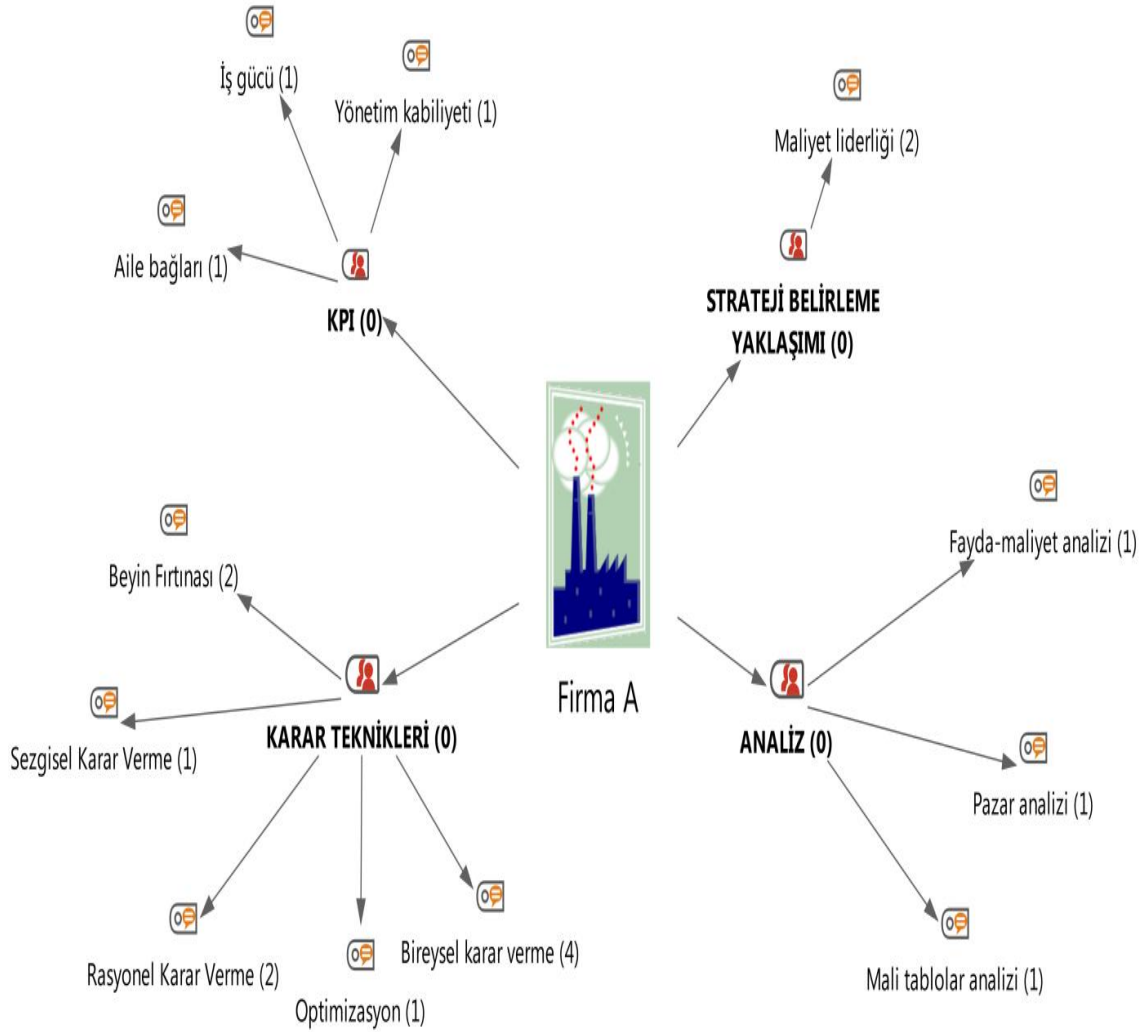


Şekil 15: Kod Hiyerarşisi ile Tek-Vaka Modeli



## A İşletmesi MAXQDA Analizi

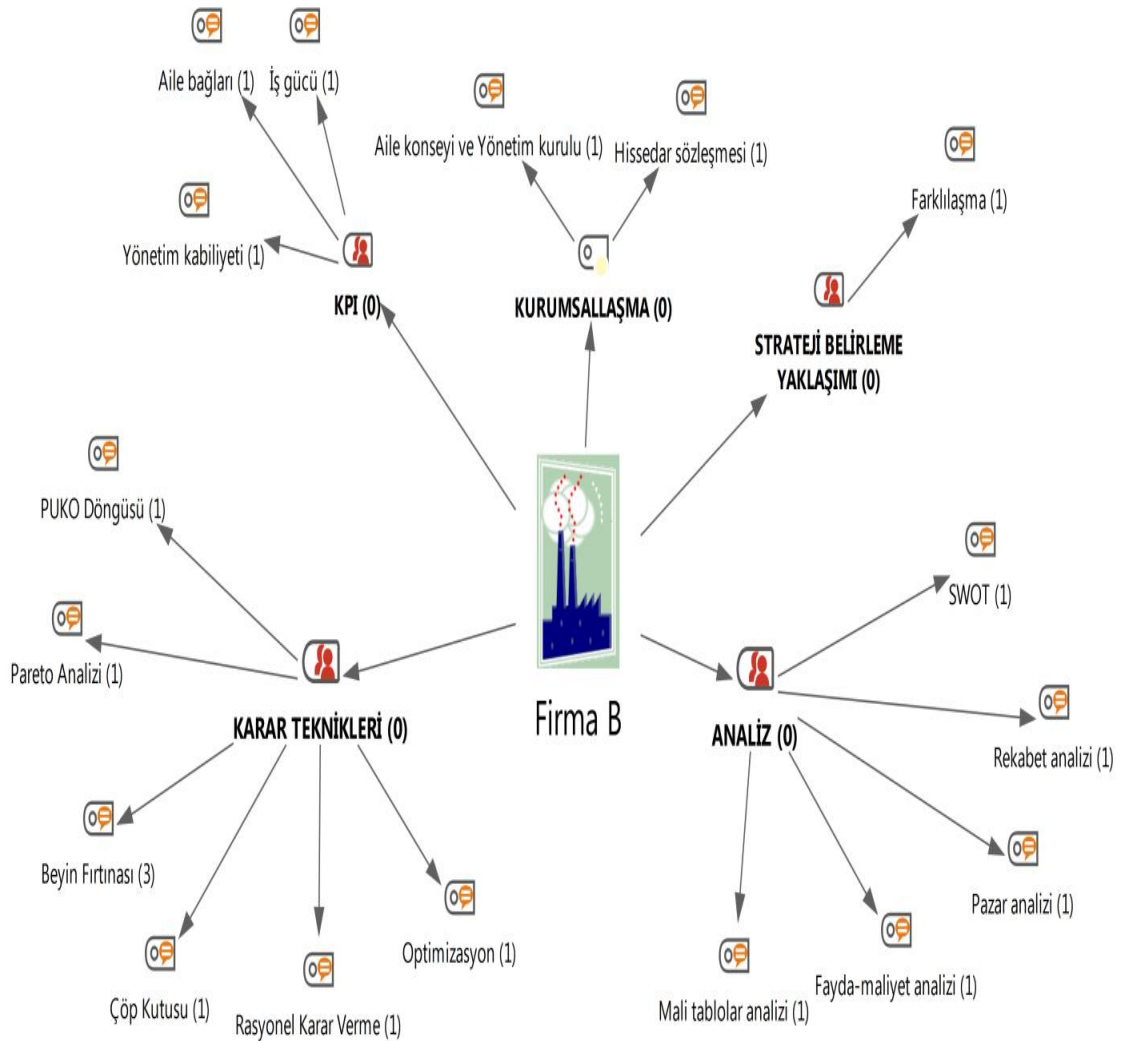
Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin MAXQDA 2018’de işlenmesi ve A işletmesi için tek-vaka modelinin oluşturulması sonucunda aşağıdaki şekil elde edilmiştir. Analiz sonucuna göre A işletmesi yöneticilerin kullandığı analiz yöntemlerinin “mali tablolar analizi”, “pazar analizi”, “fayda-maliyet analizi”, strateji belirleme yaklaşımı olarak ise “maliyet liderliğini” benimsediği sonucu elde edilmiştir. A işletmesinin, başarısını gösteren indikatörler (KPI) olarak **iş gücü, yönetim kabiliyeti ve aile bağları** benimsediği görülmektedir. Ayrıca alınan cevaplar içinde kurumsallaşmayla ilgili bir ifadeye yer verilmediği de gözükmemektedir. A işletmesi yöneticilerinin karar tekniği olarak sırasıyla; “bireysel karar verme (4)”, “beyin fırtınası (2)”, “rasyonel karar verme (2)”, “sezgisel karar verme (1)” ve “optimizasyon (1)” uyguladığı sonucuna ulaşılmaktadır.



Şekil 16: Kod Hiyerarşisi ile Tek-Vaka Modeli (A İşletmesi)

## B İşletmesi MAXQDA Analizi

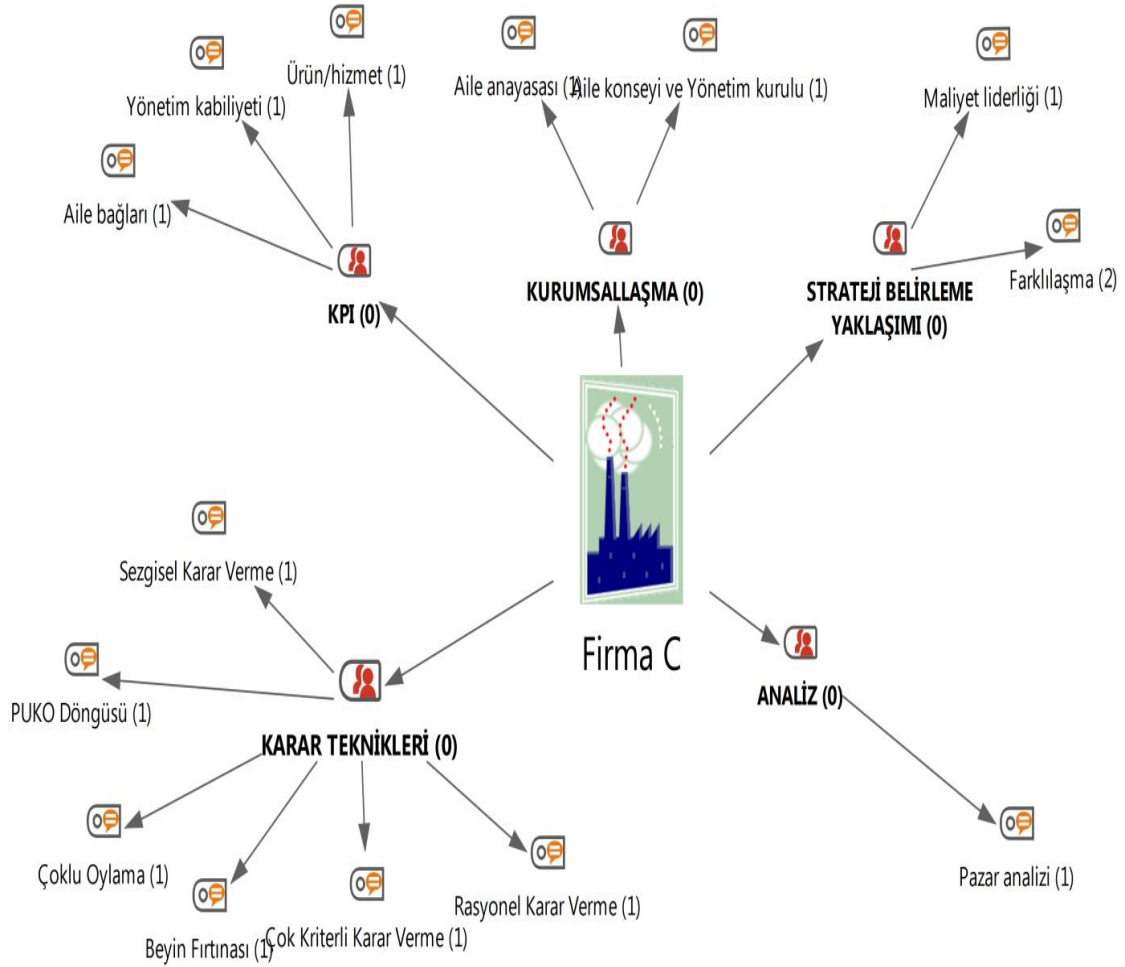
Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin MAXQDA 2018’de işlenmesi ve B işletmesi için tek-vaka modelinin oluşturulması sonucunda aşağıdaki şekil elde edilmiştir. Analiz sonucuna göre B işletmesi yöneticilerin kullandığı analiz yöntemlerinin; “SWOT”, “rekabet analizi”, “pazar analizi”, “fayda-maliyet analizi” ve “mali tablolar analizi”, strateji belirleme yaklaşımı olarak “farklılaşmanın” benimsediği tespit edilmiştir. Kurumsallaşma öğelerinden “hissedar sözleşmesi” ve “yönetim kuruluna” sahip oldukları, işletmenin başarısını gösteren indikatörler (KPI) olarak **iş gücü, yönetim kabiliyeti ve aile bağlarını** benimsediği görülmektedir. B işletmesi yöneticilerinin karar tekniği olarak da sırasıyla “beyin fırtınası (3)”, “rasyonel karar verme (1)”, “PUKO Döngüsü (1)”, “pareto analizi (1)”, “çöp kutusu karar verme modeli (1)” ve “optimizasyon (1)” uyguladığı sonucuna ulaşılmaktadır.



Şekil 17: Kod Hiyerarşisi ile Tek-Vaka Modeli (B İşletmesi)

## C İşletmesi MAXQDA Analizi

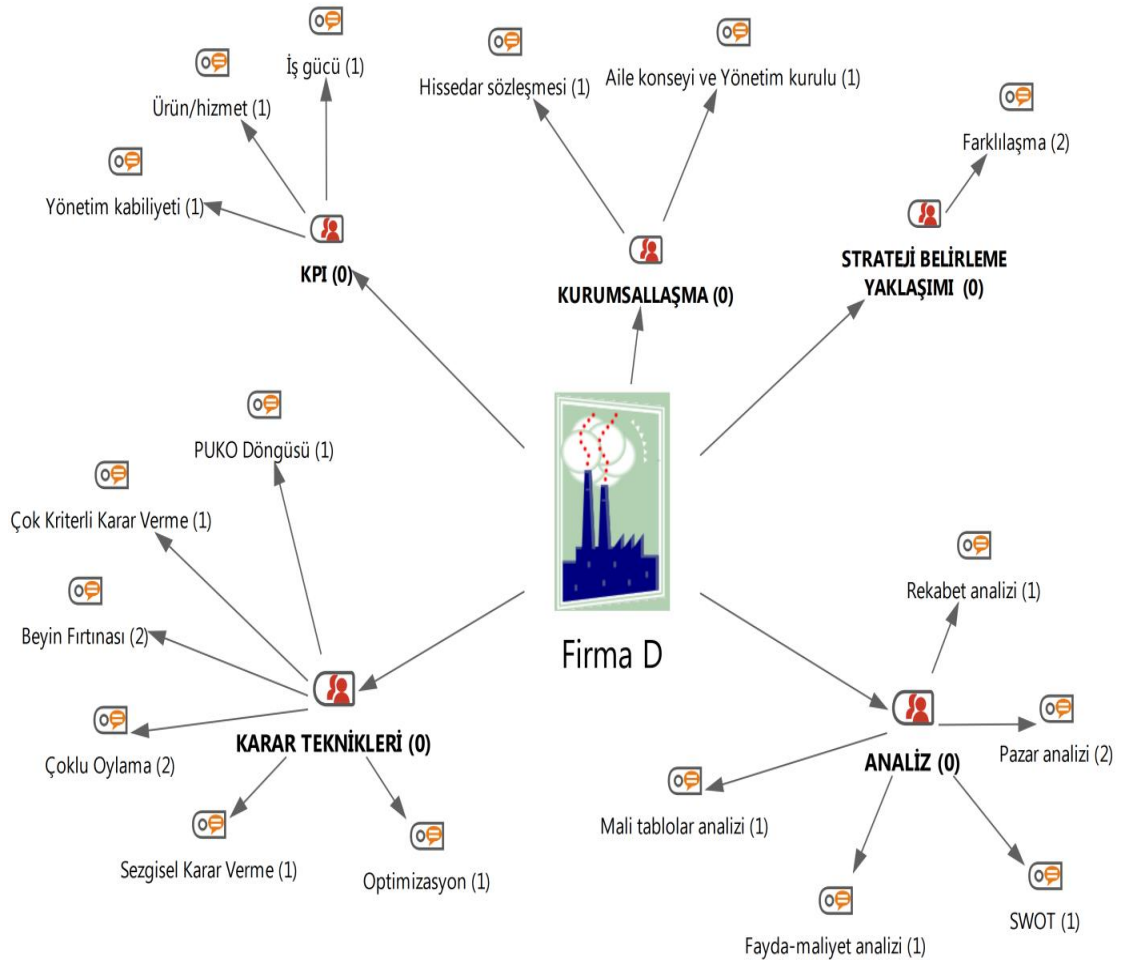
Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin MAXQDA 2018’de işlenmesi ve C işletmesi için tek-vaka modelinin oluşturulması sonucunda aşağıdaki şekil elde edilmiştir. Analize göre C işletmesinin yöneticilerin kullandığı analiz yöntemlerinden sadece “pazar analizinin” yapıldığı; strateji belirleme yaklaşımı olarak öncelikle “farklılaşmanın” ikinci planda ise “maliyet liderliğinin” benimsediği tespit edilmiştir. Kurumsallaşma öğelerinden “hissedar sözleşmesi” ve “yönetim kuruluna” sahip oldukları belirlenmiştir. İşletmenin başarısını gösteren indikatörler (KPI) olarak **ürün/hizmet kalitesi, yönetim kabiliyeti ve aile bağlarını** benimsediği görülmektedir. C işletmesi yöneticilerinin karar tekniği olarak “beyin fırtınası (1)”, “rasyonel karar verme (1)”, “PUKO Döngüsü (1)”, “çok kriterli karar verme (1)”, “çoklu oylama (1)” ve “sezgisel karar verme (1)” teknikleri uyguladığı sonucuna ulaşılmaktadır.



Şekil 18: Kod Hiyerarşisi ile Tek-Vaka Modeli (C İşletmesi)

## D İşletmesi MAXQDA Analizi

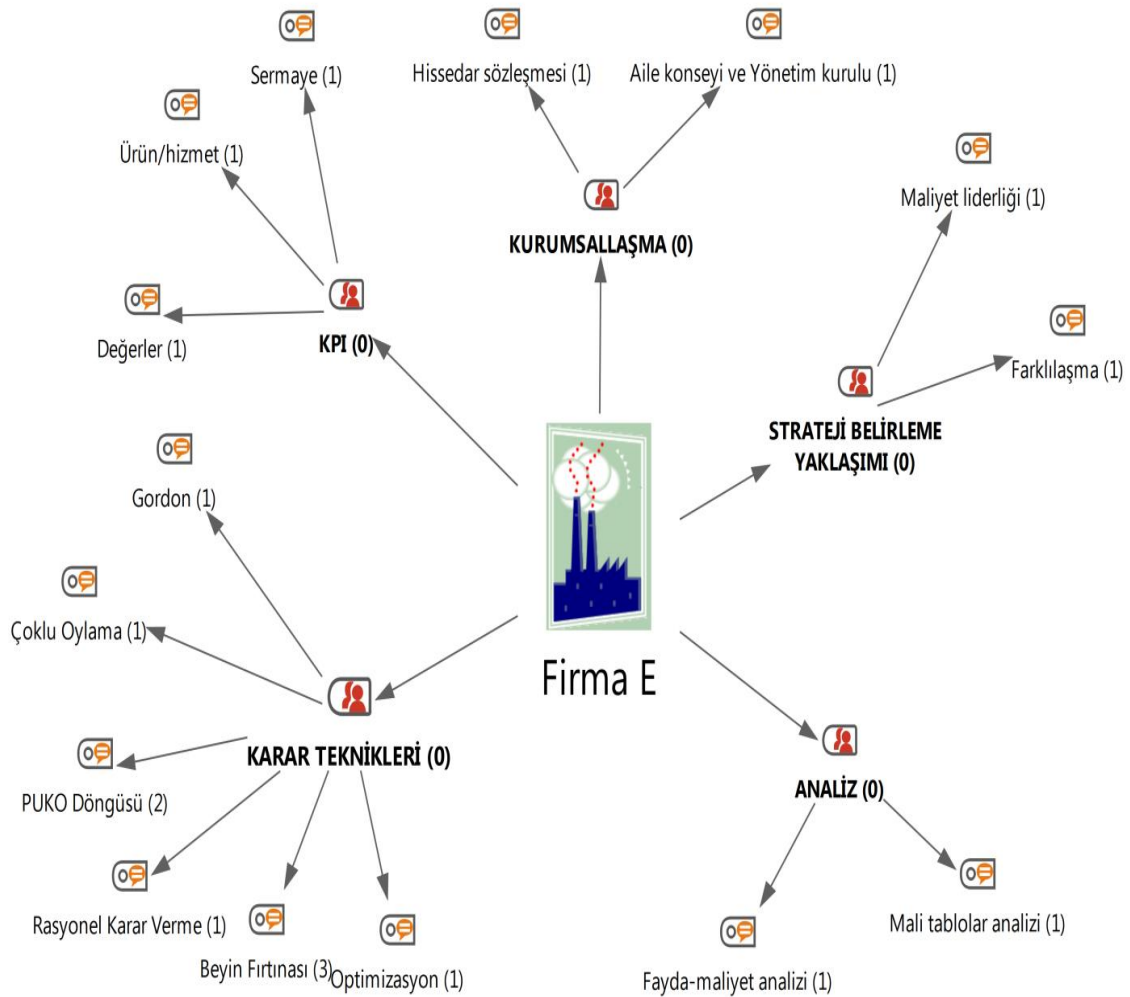
Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin MAXQDA 2018’de işlenmesi ve D işletmesi için tek-vaka modelinin oluşturulması sonucunda aşağıdaki şekil elde edilmiştir. Analize göre D işletmesi yöneticilerin kullandığı analiz yöntemlerinin “pazar analizi”, “rekabet analizi”, “SWOT”, “fayda-maliyet analizi” ve “mali tablolar analizi”, strateji belirleme yaklaşımı olarak “farklılaşmanın” benimsediği tespit edilmiştir. Kurumsallaşma öğelerinden “hissedar sözleşmesi” ve “yönetim kuruluna” sahip oldukları belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; D işletmesinin başarısını gösteren indikatörler (KPI) olarak **iş gücü, yönetim kabiliyeti ve ürün/hizmet kalitesinin** benimsediği görülmektedir. D işletmesi yöneticilerinin karar tekniği olarak da sırasıyla “beyin fırtınası (2)”, “çoklu oylama (2)”, “sezgisel karar verme (1)”, “PUKO Döngüsü (1)”, “çok kriterli karar verme (1)” ve “optimizasyon (1)” uyguladığı sonucuna ulaşılmaktadır.



Şekil 19: Kod Hiyerarşisi ile Tek-Vaka Modeli (D İşletmesi)

## E İşletmesi MAXQDA Analizi

Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin MAXQDA 2018’de işlenmesi ve E işletmesi için tek-vaka modelinin oluşturulması sonucunda aşağıdaki şekil elde edilmiştir. Analize göre E işletmesi yöneticilerin kullandığı analiz yöntemlerinin, mali tablolar analizi ve fayda-maliyet analizi, strateji belirleme yaklaşımı olarak “farklılaşmanın” ve “maliyet liderliğinin” benimsediği tespit edilmiştir. Kurumsallaşma öğelerinden “hissedar sözleşmesi” ve “yönetim kuruluna” sahip oldukları belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; E işletmesinin başarısını gösteren indikatörler (KPI) olarak **sermaye, ürün/hizmet kalitesi, değerlerin** benimsediği görülmektedir. E işletmesi yöneticilerinin karar tekniği olarak da sırasıyla “beyin fırtınası (3)”, “PUKO Döngüsü (2)”, “çoklu oylama (1)”, “rasyonel karar verme (1)”, “gordon (1)” ve “optimizasyon (1)” uyguladığı sonucuna ulaşılmaktadır.



Şekil 20: Kod Hiyerarşisi ile Tek-Vaka Modeli (E İşletmesi)

## Kod-Alt Kod Bölümler Modeli

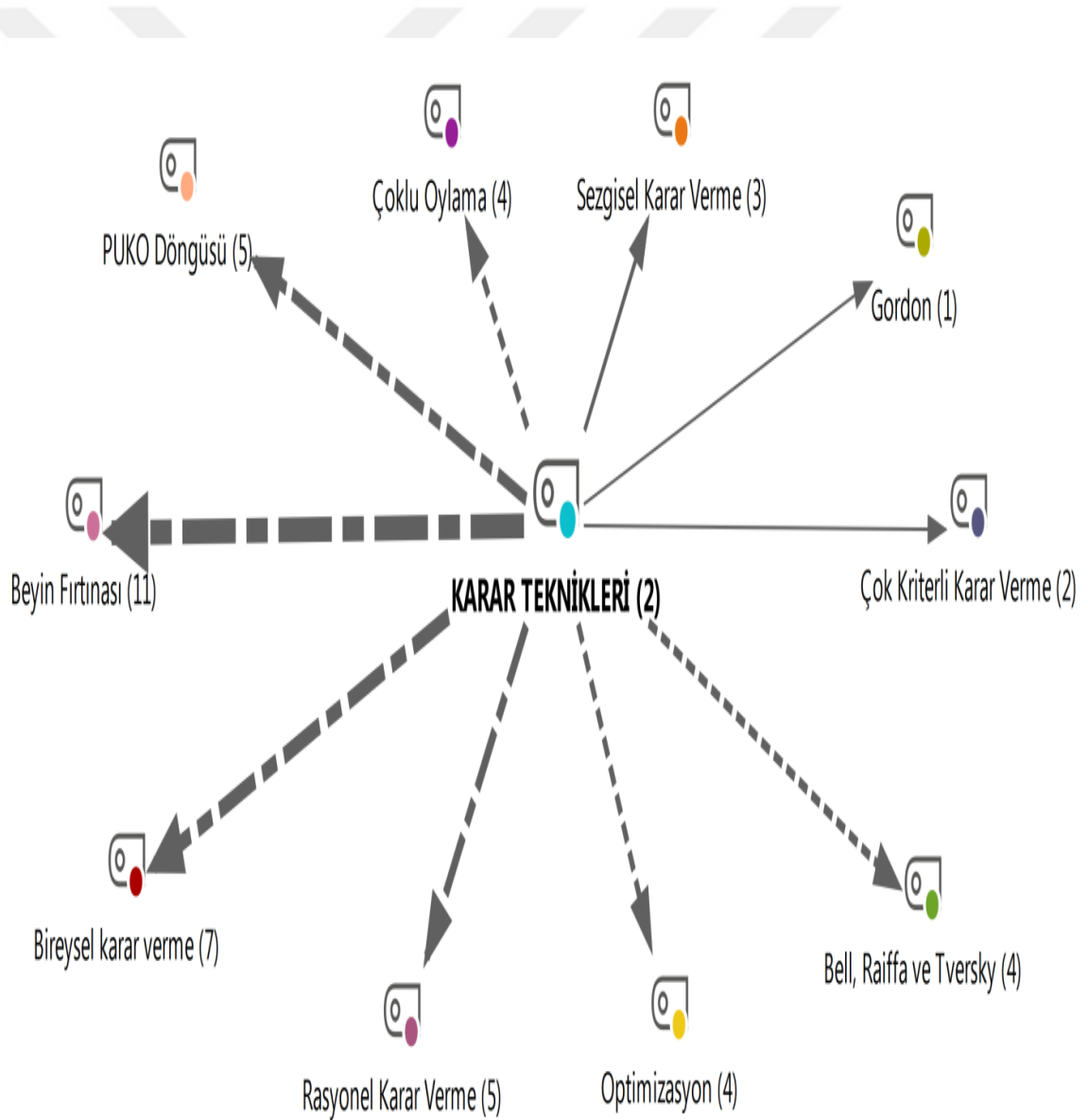
Aşağıdaki şekilde MAXQDA ile yapılan kod-alt kod-bölümler modellemesinde görüşme yapılan tüm firmalardan elde edilen veriler ile aile işletmelerinin hangi karar verme modelini daha yoğun benimsedikleri gösterilmektedir. Şekle göre en yoğun olarak “beyin fırtınası modeli” benimsenmiştir ve onu “bireysel karar verme modeli” ve “rasyonel karar verme modeli” takip etmektedir. En az uygulanan karar verme modeli ise “gordon modeli” olarak karşımıza çıkmaktadır. Şekildeki çizgilerin kalınlığı modelin benimsenme sıklığıyla doğru orantılıdır.



Şekil 21: Kod-Alt Kod Bölümler Modeli

## Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

Kod-Alt Kod Bölümler Modeli ile elde edilen sonuçları karşılaştırmak ve doğruluğunu ispat etmek amacıyla MAXQDA ile yapılan hiyerarşik kod-alt kod modellemesinin sonuçları aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. Analiz kapsamında görüşme yapılan tüm firmalardan elde edilen veriler ile aile işletmelerinin hangi karar verme modelini daha yoğun benimsedikleri gösterilmektedir. Şekle göre en yoğun olarak beyin fırtınası modeli benimsenmiştir ve onu bireysel karar verme modeli ve rasyonel karar verme modeli takip etmektedir. En az uygulanan karar verme modeli ise Gordon modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Şekildeki çizgilerin kalınlığı modelin benimsenme sıklığıyla doğru orantılıdır.



Şekil 22: Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli





## SONUÇ

Aile işletmeleri, kurucu yönetici/parton sıfatı ile işletme yönetimini halihazırda elinde bulunduran kişilerin aile işletmeleri özelinde kullandıkları karar verme modellerinin strateji belirleme yaklaşımları açısından açıklanabilir olup olmadığını, örnek olay yöntemi ile ortaya koymaya yönelik olarak tasarlanmıştır. İşletmelerin kurucu yöneticileri ile yapılan derinlemesine yüzyüze görüşmelerde aile işletmesi bütünlüğü içinde sorular sorulmuş ve işletmeyi temsil eden yöneticinin subjektif cevapları üzerinden bir sonuca varılmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı ve öneminden başka, araştırmanın deseni, yöntemi ve tasarımı, örnek işletmelerin seçim kriterleri, tanıtımları, görüşme yapılan kişilerin özellikleri gibi bilgiler verilerek araştırmanın geçerliği ve güvenilirliğine özen gösterilmiştir. Ayrıca veri toplama süreci, analizleri, görüşmede sorulan sorular ve sorulardan beklenen faydalar ile analiz süreci ve analiz çözümlenmeleri detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. İçerik analizi bu çalışmada araştırmaya en uygun teknik olarak kabul edildiğinden veriler, içerik analizi ile çözümlenmiştir.

Türkiye'deki aile işletmelerinin Sakarya ili örnekleme için karar verme mekanizmalarını kullanırken, kurdukları stratejiler ile nasıl bir bağlantı içinde bulduklarını tespit etmeyi amaçladığımız çalışmada, Sakarya ili sınırları içinde ticari faaliyetlerde bulunan farklı beş sektörden farklı yapısal büyüklükteki beş işletmenin kurucu yöneticilerinden derinlemesi yüzyüze görüşmeler ile bilgiler alarak aralarında ortaklıklar ve benzerlikler olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada seçilen örnek olayların yöneticilerinin kararları, sahip oldukları aile işletmelerinin yapıları, üretim ve yönetim algıları, anlayışları ve aile ilişkileri üzerinden geleceğe dönük amaç ve endişeleri, verilerin çözümlenmesinde öne çıkan faktörler bağlamında örnek olayların birbiri ile ortak yanları veya farklılıklarının neler olduğu ortaya konulmuştur. İşletmelerin yönetsel ve ticari öncelikleri ve yönetim prensipleri açısından bakıldığında aralarında ortak ve benzer özellikler olduğu saptanmıştır. Araştırmada, araştırmanın konusuna ve amacına binaen özellikle işletmelerden alınan “karar vermeye” ve “stratejik yönetime” konu olan bilgiler arasındaki bağlantıya odaklanılmıştır.

Bu çalışma ile örnek olaylar bağlamında aile işletmelerinde strateji yönetiminin nasıl yapıldığına dair somut veriler elde edilmiştir. Her işletme açısından ortak olan ilk belirgin

benzerlik her birinin “aile kavramına” olan yüksek seviyedeki bağılıkları ve “karar verme” konusundaki kişisel duyarlılıklarıdır. Bu bağlamda örnek olay yöneticilerin, aile üyelerinin kurumları içindeki rollerini gözetmekle birlikte patron sıfatı ile kendi işletmelerindeki strateji yönetimindeki rolü oldukça baskındır. Literatürde tanımlanan stratejik yönetim yöntemlerinin isim ve içerikleri, işletme yöneticilerince tam olarak bilinmemesine rağmen, yöneticilerin sözkonusu metotları dönemsel işletme / yönetim faaliyetlerinde kullandıkları bilgisine ulaşılmıştır. İşletme yöneticilerinin, kendilerine sorulan stratejik yönetim ilkeleri içinden özellikle “maliyet liderliği” ve “farklılaşma” üzerine odaklandıkları ve yönetsel uzun vadeli kararlarını “mali tablolar analizi”, “fayda – maliyet analizi” ve “pazar analizi” gibi analiz metotlarından elde ettikleri verilere ve sonuçlara göre vererek mümkün olduğunca rasyonel kararlar vermeye çalıştıkları tespit edilmiştir. Örnek olay işletmelerde çok kriterli karar verme metodu üzerine bir yoğunlaşma olduğu söylenebilir. Analiz detaylarına göre; bireysel karar verme, sezgisel karar verme gibi yöneticinin kendi inisiyatifini ile aldığı kararlara rastlamak da mümkündür. Ancak “aile bağları” ve “birliktelik” kavramlarının ön planda tutulduğu ve işletme içinde sıklıkla yapılan toplantılar vasıtasıyla ortak kararlar almaya yönelik çalışmalarada sıklıkla rastlanmaktadır.

Örnek olay işletmelerin yöneticilerinin, ailenin diğer üyelerine, alt kuşaklara ve işletmede çalışan diğer çalışanlara olan bakış açılarının klasik patron tarzı olduğu gözlemlenebilmekle birlikte görüşmeler sırasında elde edilen izlenim onlara karşı koruyucu ve öğretici bir tarzın da varlığına işaret etmektedir. Örnek olay olarak seçilen beş farklı işletmenin aynı zamanda kurucusu olan yöneticiler ile aile işletmeleri hakkında konuşurken, onların aslında ticari bir metadan çok duygusal bir olgudan bahsetmekte oldukları hissine sahip olunmuştur. Görüşmelerden elde edilen verilerden hareketle, yöneticilerde (işletme sahiplerinde) ağır basan duygunun, dönemsel kârlılıktan çok elde edilmiş “başarı” olduğunu söylemek mümkündür. Kırklı yaşlarındaki yöneticiler ile atmışlı yaşlarını geçmiş yöneticiler arasındaki en belirgin ortak özelliklerinden biri de işletmeleri söz konusu olduğunda gelecek tasvirleri bakımından aynı heyecanı duyuyor olmalarıdır.

Çalışmanın detaylarına göre; A işletmesinde, strateji belirleme yaklaşımı maliyet liderliği olarak ön plana çıkarken karar teknikleri bağlamında beyin fırtınası, rasyonel karar verme ve bireysel karar verme gibi eylemlere rastlanmaktadır. Fayda – maliyet,

pazar ve mali tablolar analizlerinin yapıldığı işletmede iş gücü, aile bağları ve yönetim kabiliyeti yönetsel açıdan önem arz etmektedir.

B işletmesinde ise strateji belirleme yaklaşımı farklılaşma olarak ön plana çıkarken karar teknikleri bağlamında beyin fırtınası, PUKO döngüsü, pareto analizi, çöp kutu karar verme tekniği, rasyonel karar verme ve optimiyasyon gibi eylemlere rastlanmaktadır. Fayda – maliyet, pazar, rekabet, mali tablolar ve SWOT analizlerinin yapıldığı işletmede iş gücü, aile bağları ve yönetim kabiliyeti yönetsel açıdan önem arz etmektedir. B işletmesinde kurumsallaşma çabasına delil olarak yönetim kurulu ve hissedar sözleşmesinin varlığı da önemli birer faktördür.

C işletmesinde, temel strateji belirleme yaklaşımları maliyet liderliği ve farklılaşma olarak tespit edilmişken karar teknikleri bağlamında sezgisel karar verme, PUKO döngüsü, çoklu oylama, beyin fırtınası, çok kriterli karar verme ve rasyonel karar verme gibi eylemlere rastlanmaktadır. Belirgin olarak sadece pazar analizinin yapıldığı işletmede yönetim kabiliyeti, aile bağları ve ürün/hizmet kavramları yönetsel açıdan önem arz etmektedir. C işletmesinde kurumsallaşma çabasına delil olarak yönetim kurulu ve taslak olarak hazırlanmış bir aile anayasasının varlığı da önemli birer faktördür.

Benzer şekilde D işletmesinde, strateji belirleme yaklaşımı farklılaşma olarak tespit edilmişken karar teknikleri bağlamında PUKO döngüsü, çok kriterli karar verme, beyin fırtınası, çoklu oylama, sezgisel karar verme ve optimizasyon gibi eylemlere rastlanmaktadır. Belirgin olarak pazar, rekabet, SWOT, fayda maliyet ve mali tablolar analizlerinin yapıldığı işletmede yönetim kabiliyeti, ürün/hizmet ve iş gücü kavramları yönetsel açıdan önem arz etmektedir. D işletmesinde kurumsallaşma çabasına delil olarak yönetim kurulu ve hissedar sözleşmesinin varlığı da önemli birer faktördür.

Son olarak E işletmesinde, strateji belirleme yaklaşımı maliyet liderliği ve farklılaşma olarak tespit edilmişken karar teknikleri bağlamında gordon tekniği, çoklu oylama, PUKO döngüsü, rasyonel karar verme, beyin fırtınası ve optimizasyon gibi eylemlere rastlanmaktadır. Belirgin olarak fayda maliyet ve mali tablolar analizlerinin yapıldığı işletmede sermaye, ürün/hizmet ve değer kavramları yönetsel açıdan önem arz etmektedir. E işletmesinde kurumsallaşma çabasına delil olarak yönetim kurulu ve hissedar sözleşmesinin varlığı da önemli birer faktördür.

Bulgulara göre; örnek olay işletmelerinin strateji seçimi konusunda daha net bir karar vermeleri ve maliyet liderliği ya da farklılaşma stratejilerinden kendi işletmelerine uygun olduğu nispette birini seçerek ona göre planlamalar yapmaları daha mantıklı olacaktır. Ancak işletmelerin her iki temel stratejiye sahip olduklarını ya da dönemsel olarak her ikisini de kullandıklarını belirtmelerindeki gerçek neden aslında odaklama stratejisi hakkında fazla bilgiye sahip olmadıkları ve kullandıkları stratejiler hakkında teknik tanımlamalar yapmakta zorlanmalarındır.

Beş farklı örnek olayın analiz edilmesi neticesinde karar verme teknikleri bağlamında beyin fırtınası tekniğinin en sıklıkla kullanıldığı ve bu davranışların aile işletmesini yöneten aile üyelerinin ortaklaşa hareket etme ihtiyacından doğduğu kanısına varılmaktadır. Ancak kritik kararlar ve eylemlerle ilgili olarak işletmenin kurucu liderlerine etkileri de mutlaka hesaba katılmalıdır. Çünkü beyin fırtınasından sonra en yoğun kullanılan diğer karar verme tekniği, bireysel karar vermedir. Ancak bu karar metodunda bile yöneticilerin rasyonel karar vermeye gayret ettikleri rahatlıkla söylenebilir. Araştırmada, işletmelerin, pazara, ürünlere ve değişen maliyetlere odaklandıkları ve kendi aile işletmelerini diğer rakip işletmelere göre konumlandırırken ürün/hizmet ve işgücü (işçilik) üzerine yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Bu tespiti hem Voyant Tools hem de Maxqda analizlerinden çıkan sonuçlardan sonra yapabilmek mümkündür.

Analizin genelinde Voyant Tools (kelime bulutları) ile Maxqda ile elde edilen sonuçların birbiri ile bağlantısında tutarlılık vardır. Sadece E işletmesinin Voyant Tools ve Maxqda analizleri arasında bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. E işletmesi Voyant Tools kelime bulutuna göre; stratejik yönetim kavramının içindeki, maliyet, ürün/hizmet ve yönetim gibi kavramlar üzerinde (pazar hariç) fazla durmamış olmasına rağmen Maxqda analizinde diğer işletmelerde olduğu gibi farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerini kullandığı tespit edilmiştir. Bu farka sebep olan etkenlerin, görüşmecinin soruları sorarken istemeden yapmış olduğu yönlendirmeler, işletmenin ortakları arasındaki kişisel sorunlar veya E işletmesi yöneticisinin geleceğe yönelik ortaklık yapısını ve faaliyetlerini önceleyen tavrı olabilir.

Araştırmada en dikkat çekici durum, yapılan örnek olay görüşmelerinde işletme yöneticileri tarafından “strateji” kelimesinin yeterince kullanılmamış olmasıdır. Voyant Tools analizinde “karar” kelimesinin kullanımı net şekilde belirgin iken “strateji”

kelimesinin direkt olarak kullanılmamış, onu yerine strateji kavramı içinde kullanılan diğer teknik kelimelere odaklanılmış olması da dikkat çekicidir. Araştırmaya katılan işletmelere strateji ile ilgili dokuz soru sorulmasına ve bu sorulardan iki tanesinin direkt “strateji” kelimesi içermesine rağmen, işletme yöneticilerinin yüzü yüze görüşmeler sırasında “strateji” kelimesini neredeyse hiç kullanmamalarının anlamlı olduğu düşünülmektedir. İşletme yöneticilerinin, strateji kelimesine vurgu yapmadan soruları cevaplarırken direkt olarak ürün, yönetim, maliyet, zaman gibi stratejik kelimeler kullanmalarındaki nedenin; işletme yöneticilerinin “stratejik yönetimi” üzerinde özellikle düşünülmesi gereken teknik bir terim olarak görmedikleri anlamına gelebilir. İşletme yöneticileri, işletmenin kuruluşundan bugüne kadar uyguladıkları tüm faaliyetleri kişisel yaşamların bir parçası olarak gördüklerinden hareketle işle ilgili olarak akıllarında ve ruhlarında olan herşeyi içselleştirdikleri ve yönetim faaliyetlerini özel bir tanımla isimlendirmeye gerek görmedikleri sonucu çıkarılabilir.

Araştırmanın beş farklı ilçede birbirinden farklı beş işletmede yapılmış olması önemlidir. Aile işletmesinde strateji belirlemek ve karar vermek konusu üzerine yoğunlaşan bu çalışmada daha fazla sayıda işletmenin analiz edilmesinin daha doğru sonuçlar vereceği düşünülebilir. Ancak araştırmada doğrudan derinlemesine görüşme tekniği tercih edildiği ve amacın net sayısal veriler elde etmek yerine çalışılan durumu ortaya çıkarmak ve bir “gerçeklik oluşturmak” olduğu özellikle dikkate alınmalıdır. Değişkenlerin doğal olarak karmaşık olduğu ve içiçe geçtiği bu çalışmada olaylara (örnek olaylara) dışarıdan bakmak yerine katılımcı bir tavır sergilemenin daha uygun olduğu düşünülmüştür. Bu bağlamda örnek olay işletmeler ile derinlemesine bir bağ kurabilmek adına her bir işletme ile yeterince zaman geçirmek ve karşılıklı olarak yeterli sürede iletişim kurmak en önemli hedeflerden biri olmuştur. Her bir işletmeye yeterli zamanın ayrılması ve görüşmelerde mümkün olduğunda en detay bilgilere kadar sorulabilmesi için görüşmelerin kendi bütünlüğü içinde ve doğal şekilde gelişmesi sağlanmıştır.

Bu çalışma bir tek bir örnek olay üzerinden de yapılabilirdi. Görüşmeler, tek bir işletme içerisinde kalmak sureti ile kurucu yöneticiden başlayarak, diğer aile üyeleri, aile dışı üyeler, çalışanlar, üretimde görev alan mavi yakalılar, taşeron çalışanlar ve hatta tedarikçiler ile yapılan zincirleme görüşmelerden elde edilecek verilere göre de tasarlanabilirdi. Böylece örnek işletme içinde tepeden aşağıya doğru dikey bir araştırma

yapılarak oluşturulmuş işletme stratejisi ile verilen kararların hatta uygulamaların örtüşüp örtüşmediği test edilebilirdi. Bu şekilde stratejik yönetimin 360 derecelik seyri takip edilerek alınan ve uygulanan kararların işletme içindeki etkisi ortaya çıkarılabildi. Bu tarz bir çalışmanın aile işletmelerini gözlemlene ve yönetsel problemlerini ortaya çıkarma adına faydalı olacağına fakat sonucun seçilecek olan aile işletmesinin genel performansı nispetinde olumlu ya da olumsuz şekilde etkileneceği düşünülmüştür. Tek bir örnek olay düzleminde yapılacak bir çalışma da şüphesiz stratejik yönetim ile karar verme mekanizmaları arasındaki bağlantılar hakkında bir fikir verecektir. Ancak bu çalışmada amaç herhangi bir işletmenin yönetsel performansını test etmek olmadığından çoklu örnek olayların analiz edilmesi suretiyle daha geniş bir perspektif elde edilmesine çalışılmıştır.

*İleri araştırmalar için öneriler.* İleride benzer bir çalışma daha yapılacak olursa, stratejik yönetim kavramı üzerinde daha fazla durulması ve görüşmelerde stratejik yönetime dair daha fazla bilgi elde edilmesi faydalı olacaktır. Bu sayede işletme yöneticilerinin stratejik yönetim anlayışlarının açığa çıkarılması ve söylemleri ve uygulamaları arasındaki (eğer varsa) farkların tespit edilmesi mümkün olabilir. Ayrıca görüşme programına aile üyelerinden bir başka kişinin de dahil edilmesi sonuçları itibariyle etkili olabilir. Çünkü işletmenin kurucu yöneticisi, soruları patron sıfatı ile cevaplandırırken ister istemez kendi yönetsel becerilerini de hesaba katmakta ve bir şekilde otoritesini hissettirmek istemektedir. İşletme yöneticisinin kendi stratejisi ile kendi kararları arasında var olan bir bağlantıyı saptamak, beklenen bir durum olduğundan işletme yöneticileri içinden farklı nesil diğer bir yönetici ile yapılacak görüşmenin sonucun sağlamasını yapmaya imkân vereceği düşünülebilir. Bu çalışmaya benzer bir çalışmanın yapılmasını planlayan başka bir araştırmacının, çalışmayı büyük şehirlerde faaliyet gösteren kurumsal düzeyi Sakarya ilinde rastlanandan daha fazla olan işletmelerle yapması önemli olabilir. Kurumsallık düzeyi yüksek ve işletme içinde ailenin en büyüğünün yanında aile dışından başka profesyonel yöneticilerinin de olduğu bir yönetim ekibinin varlığının sonuçları ne şekilde etkileyeceği bu çalışmayı yapan kişinin de merak ettiği olgulardan biridir.

Çalışmaya konu olan örnek olaylar içinde kadın yöneticiye rastlanmamıştır. Sadece bir tek işletmede bir kadın aile üyesinin görev aldığına tanık olunmuştur. Bu sebeple ileride benzer bir araştırma yapılması durumunda örnek olaylardan bir veya ikisinin kadın

yöneticilere sahip işletmelerden seçilmesi kayda değer olacaktır. Bu sayede yöneticilik, stratejik yönetim ve karar verme eylemleri ile ilgili olarak kadın yöneticilerin davranışlarının da gözlemlenmesine imkân bulunacaktır. Ayrıca bu çalışmadaki örnek olay işletmelerin ticari faaliyetlerinde devlet kurumları ile olan ilişkileri özellikle gözlemlenmemiş olduğundan sonradan yapılacak farklı çalışmalarda devlet kurumları ile iş birliği olan işletmelerin strateji oluşturmada ve karar verme süreçlerinde farklı davranıp davranmadıkları da incelemeye değer bir olgu olarak düşünülmektedir.

Bu araştırma, aile işletmelerinin strateji belirleme süreçlerinin karar modelleri açısından incelemesi üzerinden yapılarak strateji yönetimi ile karar verme eylemi arasındaki bağlantıları yakalamaya ve aile işletmelerinin aile içi ilişkileri, çevreye uyum, meşruiyet ve kaynak kullanımı gibi işletme için hayati önem taşıyan konulardaki durumlarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın en başında **“Sakarya ilinde imalat işleriyle uğraşan aile işletmeleri strateji belirleme sürecini, karar verme modellerinin açıklama potansiyeli nedir?”** şeklinde belirlenen araştırma sorusunun cevabına ulaşmak için uzun süren detaylı bir çalışma yapılmıştır. Bunun için aile işletmelerinde stratejinin nasıl yapıldığı, aile işletmelerinde kurucu yöneticinin strateji yönetimindeki rolünün ne olduğu, aile işletmelerinde strateji oluşturmak için hangi mekanizmaların kullanıldığı, aile işletmelerinde karar verme süreçlerinin nasıl yönetildiği ve aile işletmelerinde kurucu yöneticilerin karar verme süreçlerindeki rolünün ne olduğu gibi sonuca etki eden bilgilerin toplanmasına ve örnek olaylar bağlamında analiz edilmesine çalışılmıştır.

Bu araştırma ile elde edilen bulgulara göre; Sakarya ilinde faaliyet gösteren işletmeler karar verme eylemlerinde PUKO döngüsü, çok kriterli karar verme, beyin fırtınası, çoklu oylama, sezgisel karar verme ve optimizasyon gibi metodlar kullanmaktadır. İşletmeler, kararlarını farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerini hayata geçirmek için vermektedirler. Kararlarını vermeden önce pazar, rekabet, SWOT, fayda maliyet ve mali tablolar gibi temel analiz yöntemlerini kullanmaktadırlar. İşletmeler ayrıca genel bir ortaklıkla yönetim kabiliyeti, ürün/hizmet, aile bağları ve iş gücü gibi temel kavramları başarı için önemli kriterlerden kabul etmekte, gözle görülür bir kurumsallaşma arzusu taşımakta, bunun için yönetim kurulu ve hissedar sözleşmesi gibi araçlar kullanmaktadırlar.

Araştırmanın sonucu olarak; örnek olaylar bağlamında kullandıkları karar verme modellerinin, strateji belirleme süreçlerini özellikle maliyet teması üzerinden

açıklayabilir olduğuna dair bulgulara rastlanmıştır. Strateji yönetimi ile karar verme eylemleri arasındaki bağlantıyı **değerler, ürün/hizmet, sermaye ve iş gücü** faktörleri sağlamaktadır ve **aile bağları** ile **yönetim kabiliyeti** faktörleri strateji yönetimine özellikle etki etmektedir. Verilerin analizinden elde edilen bulgulara göre; *Sakarya ilinde imalat işleriyle uğraşan aile işletmelerinin strateji belirleme sürecini, karar verme modellerinin açıklama potansiyelinin olduğu sonucuna varılmıştır.*





## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Aaker, D., A. (1992). Strategic Market Management, Third Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, Chi Chester, Brisbane, Toronto, Singapore.
- Adair, J. (2003). *Etkili Karar Vermek*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Akyol, B. (2015). Organizational Justice in Decision-Making Processes, (Eds. Norley, K. Icbay, M. A. & Arslan, H), Contemporary Approaches in Education. Frankfurt PL: Academic Research.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.
- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Altuntaş, G. (2014). *Problem Çözme ve Karar Verme Teknikleri Çalışması*. İstanbul: Girişimci İş Adamları Vakfı.
- Amit, R., Schoemaker, P., J., H. (1998). Strategic Asset and Organizational Rent, The Strategy Reader, Eds. Segal-Horn, S., Blackwell Business, Oxford, pp. 203.
- Anderson D. R., Sweeney D. J. ve Williams T. A. (2000). An Introduction to Management Science: Quantitative Approaches to Decision Making, South-Western College Publishing.
- Arıkan, R. (2007). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.
- Bakırtaş, H. (2009). *Pazarlama Stratejileri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*. (Ed. Ömer Torlak ve Remzi Altunışık). İstanbul: Beta.
- Bakka, J. F., Fivesdal, E. (1986). Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, [Organizational Theory, Structure, Culture, Processes], Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busck, Denmark, pp. 171-178.
- Barnett, J. H., Wilsted, W., D. (1989). Strategic Management Text and Concepts. PWS-Kent Pub. Company, Boston.
- Barney, J., B. (2002). Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wisley, USA.
- Barry, B. W. (1986). Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations, St. Paul: Amherst Wilder Foundation, pp.10.
- Baş, T., Akturan, U. (2017). *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Bayraktaroğlu, S., Demir, K. (2011). İşyerinde Karar Verme Ve Problem Çözme Yöntemleri. İş ve Meslek Danışmanlığı İçinde. Ankara: İş ve Meslek Danışmanlığı Derneği Yayınları.
- Bell. T. (1941). Out of This Furnace, Pittsburg, University of Pittsburg Press, s. 22.
- Bell, D. E., Raiffa, H. ve Tversky, A. (1988). Descriptive, normative, and prescriptive interactions in decision making. In D. E. Bell, H. Raiffa ve A. Tversky (Eds.), Decision making New York: Cambridge University Press, pp. 9-30.
- Bentley, T. (1999). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık*. (ev.: Onur Yıldırım). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bilim, Y. (2007). *Araştırma Yöntemi Olarak Vaka alışması ve Süreci*. A. Yüksel, B. Mil, Y. Bilim, (Ed.). Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin?. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bogdan, R. C., Biklen, S. K. (1992). Qualitative research for education: An introduction to theory and methods. Boston: Allyn and Bacon.
- Bradenburger ve Nalebuff, B. J. (1998). *Ortaklaşa Rekabet*. İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Bryson, John, M. (1998). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 5.
- Büyüköztürk, ř., akmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, ř. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Carlock, S. Randel, J. ve Ward, L. (2001). Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business, Great Britain: Palgrave, s. 18.
- Daft, R. (1983). Organization theory and design, New York, West, aktaran Barney, 2002. pp. 143.
- Daft, R. (1994). Management. Orlando: The Dryden Press. pp. 140-217
- Daft, R. (2003). Management 6th Edition Thomson South Western. pp. 272-283.
- Dailey, R.C., Reusling T.E. ve Demong, R., F. (1977). Uncertainty and The Family Corporation. Journal of General Management. Georgia.
- David, F. (1991). Strategic Management. New York: Prentice Hall.
- Dessler, G. (1998). "The Ethical Challenge At Work", Management, International Edition, Prentice Hall International, Inc. USA.
- Dinçer, Ö. (1991). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta.

- Dökmen, Ü. (1996). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DPT, (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. 2. Sürüm. Ankara.
- Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. İ. Bahçivangil (Çev). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Dulupçu, M., A. (2001). *Küresel Rekabet Gücü. Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Durur, E. (2009). *Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim Ve Finansal Planlama Gaziantep İli Örneği*. Gaziantep.
- Erdoğan, B., Z. (2009). *Pazarlama Stratejileri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*. (Ed. Ömer Torlak ve Remzi Altunışık). İstanbul: Beta.
- Erdoğmuş, N. (2004). *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Erdoğmuş, N. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. 2. Baskı. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Eren, V., Çalık, F. (2007). *"Kamu Kesiminde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi"*. *Kamu Yönetimi Yazıları*. Ed.B. Eryılmaz- M. Eken. Ankara: Nobel Y.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Evren, R. ve Ülengin, F. (1992). *Yönetimde Çok Amaçlı Karar Verme*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Matbaası.
- Fahey, L. ve Randall, R. (1994). *The Portable Mba in Strategy*. Newyork: J. Wiley Inc., pp. 5
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Forman E., Selly M. A. (2001). *Decision by Objectives: How to Convince Others That You Are Right*, Word Scientific, pp.20.
- Gall, M.D., Gall, J.P. ve Borg, W.R. (2007). *Educational research an introduction*, USA: Longman Publisher.
- Gati, I., Tal, S. (2008). *International Handbook of Career Guidance: Decision Making Models and Career Guidance*, In: Eds: James A. Athanasou R. Van Esbroeck., Springer International Handbooks of Education, pp. 157-185.
- Gümüş, M. (1995). *Yönetimde Başarı için Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güney, S. (2008). *Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. 3. baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Grant, R. M. (1998). The Resourced Based Theory of Competitive Advantage: Implication For Strategy Formulation, The Strategy Reader, Eds. Segal-Horn, S., Blackwell Business, Oxford.
- Halaç, O. (1991). *Kantitatif Karar Verme Teknikleri*. İstanbul: Evrim Dağıtım.
- Hammond, J. K. ve Raiffa, R. H. (1999). "Smart Choices", Harward Business Review School Press, Boston.
- Hartley, J. F. (1995). Case Study in Organizational Research. In C. Cassell ve G. Symon (Eds.) *Qualitative methods in organzational research: a practical guide*, London Sage.
- Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Heller, R. (1998). "Making Decisions", Dorling Kindersley, London, pp. 11.
- Henderson, I., S. (2005). *British Journal of Occupational Learning*.
- Hermanson, R., Edwards, J. D. ve Salmanson, R. F. (1983). *Accounting Principles*, Business Publications İnc., USA.
- Hill, C., Jones, G. (1989). "Strategic Management", Boston: Houghton Mifflin, pp. 86.
- Hofer, C. W., Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota.
- Hoffman, N. P. (2000). An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future.
- Howe, S. (1993). *Corporate Strategy*. Hongkong: The Mcmillan Press, pp. 27.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research, and practice*, 4th edition. New York: McGraw-Hill, pp. 300.
- Janez Z. (2005). "Developing Managerial Competencies".
- Janis, I. L., Mann, L. (1977). *Decision making*. New York: Free Press.
- Johnson, G., Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall, New York.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kırım, A. (2005). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kınıckı, A., Williams, B. K. (2003). *Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Kırıçoğlu, O. T. (2002). *Sanatta Eğitim: Görmek Öğrenmek Yaratmak*. 2. Baskı, Ankara: Pegem A Yayınları.

- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul, 11. Basım: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, s. 58-60;347;447.
- Kvale, S. (1994). *Validation as Communication and Action: On The Social Construction of Validity*, American Education Research Association, New Orleans, LA, pp. 3.
- Leach, S. (1982). "In Defence of Rational Model", *Approaches in Public Policy*. (Eds) S. Leach and J. Steward. London, George Allen & Unwin. pp. 6.
- March J. G. (1994). *A Primer on Decisionmaking*. New York: FreePress.
- Mcshane, S. L., Von Glinow, M. A. (2000). *Organizational Behavior*, Irwin McGraw-Hill, pp.117.
- Merriam, S. B. (1988). *Case Study Research in Education A Qualitative Approach*, Jossey-Bass Publishers. USA.
- Moore, J. (1997). *The Death of Competition*. Harper Business Publishing.
- Öztürk, A. (2004). *Yöneylem Aratırması*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Papatya, N. (2003). *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Patton, M.Q. (1987). *How To Use Qualitative Methods In Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Perreault, W. D., McCarthy, E. J. (2005). *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, 15th. International Edition, New York, McGraw-Hill, s. 53
- Phillips, D. (1994). *Choice and change: Convergence from the decisionmaking perspective*. In M. L.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy, With a New Introduction*, The Free Press, pp.192.
- Porter, M. E. (2006). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (Çeviren: Gülen Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Punch, K. F. (2011). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. (Çeviren: D. Bayrak, H. B. Arslan, Z. Akyüz). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Rue, Byars, (2003). "Decision Making Skills", Management skills and application mc graw hill, pp. 68-95.
- Saaty, T. L. (2001). Decision Making for Leaders, 3. Baskı, RWS, Pittsburgh, pp.xii.
- Secchi D. (2011). "ExtendableRationality, Understanding Decision Making in Organizations", Springer New York Dordrecht Heidelberg London, pp. 23.
- Sezen, H. K. (2004). *Yöneylem Araştırması Sayımlama Yöntemleri*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Scott, W. R. (2003). Organziations: Rational, Natural, and Oepn Systems, 5th Edition, New Jersey: Pearson Education, pp.50.
- Simon, H. A. (1947). "Administrative Behavior", A Study of Decision Making Processes in Administrative Organisation, New York: MacMillan.
- Simon, H. A. (1957). Models of Man, Socail and Rational New York, John Wiley and Sons Inc.
- Simon, H. (1997). 'The Proverbs of Administration' J. M. Shafritz ve A. C. Hyde (Ed) Classics of Public Administration, New York, Harcourt Brace College Publishers, pp. 127-141.
- Sungur, N. (1997), "*Yaratıcı Düşünce*", Evrim Yayınları, Yönetim Dizisi: 6, İstanbul.
- Tabucanon M. T. (1988). Multiple Criteria Decision Making In Industry, Elsevier, Amsterdam, The Netherlands, pp.1-6.
- Taha, H. A. (2000). *Yöneylem Araştırması*. 6. Basımdan Çeviri. Çevirenler: Ş. Alp Baray, Şakir Esnaf. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Tekin, M. (2004). *Sayısal Yöntemler*. 5. Baskı, Konya.
- Thompson, A., Strickland A. (1989). Strategy Formulation and Implementation, 4th Ed., New York, BPI / Irwin, p. 109.
- Thompson, A., Strickland, A. (1995). "Strategic Management, Concepts and Cases", Chicago: Richard D. Irwin Inc., pp. 94.
- Timur, N., Özmen, A. (2009). *Stratejik Küresel Pazarlama*. Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Tütek, H. H., Gümüsoğlu Ş. (2000). *Sayısal Yöntemler Yönetimsel Yaklaşım*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Tzeng, G. H., Huang, J. J. (2011). Multiple Attribute Decision Making Methods and Applications, United States Of America: CRC Press Taylor & Francis Group, LLC, 69-71.
- Ulucan, A. (2004). *Yöneylem Araştırması*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ülgen H., Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Kitap Evi.
- Zeleny, M. (1982). *Multiple Criteria Decision Making*. Newyork: Mc- Graw-Hill, s. 74-78.
- Zimmerer, T. W., Scarborough, N. M. (1996). *Entrepreneurship and The New Venture Formation*. New Jersey.
- Zuckerman, A. M. (2002). *İmprove Your Competitive Strategy A Guide for The Healthcare Executiv*. Chicago: Health Administration Pres, s. 107.
- Tavşancıl, E., Aslan, E. (2001). İçerik analizi ve uygulama örnekleri. Epsilon Yayınları: İstanbul, s. 25.
- Tosun, K. (1986). *İşletme Yönetimi Genel Esasları*. C.1.İstanbul.
- Tuncel, H., T. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaş(ama)ma*. Konya.
- Tutar, H., Erdönmez C. (2008). *İşletme Becerileri ve Grup Çalışması*. Ankara.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları.
- Vardar, Y. (2012). *Problem Çözme Teknikleri*. Muğla: Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası.
- Williams, H. P. (1999). *Model Building in Mathematical Programming*, 4. baskı, Wiley, New York, NY.
- Wheelen, T., L., Hunger, J. D. (2008). *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, pp. 10-11.
- Vroom, V. (1973). "A New look at managerial decision making", *Organizational dynamics*, s. 66.

### *Sürekli Yayınlar*

- Abraham S. E., (2001). Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process, *Journal of Management Development*, 20 (10), pp. 842-852.
- Achillas, C., Moussiopoulos, N., Karagiannidis, A., Baniyas, G. ve Perkoulidis, G. (2013). The Use of Multi-criteria Decision Analysis to Tackle Waste Management Problems: A Literature Review, *Waste Management & Research*, 31(2), pp. 115-129.
- Akdede, S. H., Turan, A. H. (2008). Bilişim Sistemlerinin Kobi'lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım İle Denizli İlinde Ampirik Bir Uygulama, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt:63, Sayı:4, s. 1-28.
- Aktan, C. C., Vural, İ. Y. (2004). Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No: 254, Ankara, s. 89.
- Aktan, C. C. (2008). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, Cilt 22, Sayı 4 / Temmuz – Ağustos.
- Alpkan, L. (2011). Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı, *Dokuz Eylül Dergisi*, GYTE İşletme Bölümü.
- Amoaka, G., K., Acquah, M. (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. *International Journal of Production Economics* (111), s. 575-592.
- Armstrong, S., Hird, A. (2009). "Cognitive Style and Entrepreneurial Drive of New and Mature Business Owner-Managers", *Journal of Business Psychology*, Vol. 24, 419-430.
- Arnoff, C. E. (1998). "Megatrends In Family Business". *Family Business Review*, 11(3): 181-186.
- Augier M., Kreiner K. (2000). "Rationality, Imagination and Intelligence: Some Boundaries in Human Decision-making", *Industrial and Corporate Change*, 9(4): 659-681.
- Bani, Hani, J. S., AlHawary, F. A. (2009). The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage: Strategic Challenge, *International Bulletin of Business Administration*, Issue: 6, s. 93-104.
- Barber C. S., Tietje, B.C. (2004). Competency Requirements for Managerial Development in Manufacturing, Assembly and/or Material Processing Functions. *Journal of Management Development*, 23(6), 596-607.
- Barbosa, S., Gerhardt, M., Kickul, J. (2007). "The role of cognitive style and risk preference on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intentions", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13 No. 4, 86- 104.



- Bardone E., Secchi D. (2005). "Extending the Bounded Rationality Model, The Distributed Cognition Approach", Working Paper 9, Università degli Studi dell'Insubria Via Ravasi 2, Varese.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol:17, No:1, pp. 99-120.
- Baroto, M. B., Abdullah, M. M. ve Wan, H. L. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20), s. 120-133.
- Barringer, B., Bluedorn, A. (1999). "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 20, pp. 423-441.
- Bluedorn, A., Johnson, R. Ve Catwright, D. (1994). "The Interface and Convergence of the Strategic Management and Organizational Environment Domains", *Journal of Management*, 15, pp. 201.
- Brown, F. H. (2009). "Governance and the Enterprising Family", *Family Business Magazine*, pp. 1-8.
- Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar, *Akademik Bakış Dergisi*, sayı 22, s. 45.
- Carland, J. C., Carland J. W. (1992). "Managers, small business owners and entrepreneurs: The cognitive dimension", *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 4 No. 2, 55-66.
- Carland, J. W. III, Carland, J. W. Jr, Carland, J. A. ve Pearce J. W. (1995). "Risk-taking propensity among entrepreneurs, small business owners, and managers", *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 7 No. 1, s. 15-23.
- Chua, J., H., Chrisman, J., J. ve Sharma P. (1999). "Defining the Family Business by Behavior". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), pp. 19-39.
- Cohen, M. D., March, J. G. ve Olsen, J. P. (1972). 'A garbage can model of organizational choice', *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 1-25.
- Cohen, L., Manion, L., ve Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed.). New York, NY: Routledge
- Collins J., Porras J. I. (1996). Building Your Company's Vision, *Harvard Business Review*, 78(3), pp. 65-75.
- Cox, E. S. (1996). "The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities", *Family Business Research*, Cornell University: 1, Texas, pp. 47-51.
- Cray, D., Mallory G., Butler R., Hickson D. ve Wilson D. (1988), "Sporadic, Fluid and Constricted Processes: Three types of Strategic Decision Making in Organizations", *Journal of Management Studies*, 25, pp. 15.

- Cristobal, J. R. S. (2012). Contractor Selection Using Multicriteria Decision Making Methods, *Journal Of Construction Engineering and Management*, 138(6), pp. 751-758.
- Çakır, S., Perçin, S. (2013), Çok Kriterli Karar Verme Teknikleriyle Lojistik Firmalarında Performans Ölçümü, *Ege Akademik Bakış*, 13(4), s. 449-459.
- Çetinkaya, Ö. (2006). Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 8/3 s. 57-76.
- Çetinkaya, M., Özutku H. (2012). *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 41, 1, s. 142-161.
- Dantzig, G. B. (2002). *Linear Programming, Operations Research* 50 (1), pp. 42-47.
- Dascher, P. E. W. G., Jens, Jr. (1999). "Family Business Succession Planning", *Business Horizons*, Vol. 43, Iss. 5, pp. 2-4.
- Demirel, N. Ç., Yücenur, G. N. (2011). The Cruise Port Place Selection Problem with Extended VIKOR and ANP Methodologies under Fuzzy Environment. *World Congress on Engineering, International Association of Engineers*, 65 July – 8 July 2011. London, 1128-1133.
- De Vaz, L. J. J. (2000). Competitive Advantage in the Portuguese Banking Industry, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol: 6, No:3, pp. 25-34.
- Doğan S., Hatipoğlu C. (2009). 'Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma,' *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (2): 81-99.
- Doğan, H. (2014). Çağdaş Kariyer Karar Verme Yaklaşım ve Modellerinin İncelenmesi, ISSN: 2146-5177, Yıl Year :4, Cilt Volume :4, Sayı Issue :6, Haziran June-2014.
- Dupuit, J. (1969). "Bayındırlık İşlerinde Faydanın Ölçülmesi", Çev: Somel, Maliye Enstitüsü Tercümeleeri, Cilt 4, s. 65-69.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research, *Academy Management Review*, 14(A), pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M., Zbaracki M. J., (1992). 'Strategic Decision Making', *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 17-37.
- Eleren, A., Karagül, M. (2008). 1986-2006 Türkiye Ekonomisinin Performans Değerlendirmesi, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 1-14, s. 6.
- Eren, E., Aren, S. ve Alpkan, L. (2000). "İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(1), s. 103-104.

- Ginter, P., Rucks, A. ve Duncan, J. (1985). "Planners' Perceptions of the Strategic Management Process", *Journal of Management Studies*, 22(6), pp. 583.
- Gigerenzer, G., Goldstein, D. (1996). "Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality", *Psychological Review*, 103: 650–669.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, *G.Ü Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, s.61-85.
- Gülbahar, Y., Alper, A. (2009). Öğretim teknolojileri alanında yapılan araştırmalar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 42-2, s. 93-111.
- Güner, F. M. F. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard, *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10/1, Ankara, s. 247-265.
- Hambrick, D. (1981). "Specialization of Environmental Scanning Activities among Upper Level Executives", *Journal of Management Studies*, 18, pp. 299.
- Henig, M. I., Buchanan, J. T. (1996). "Solving MCDM Problems: Process Concepts", *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, C. 5, pp. 3.
- Hickson, D., Butler, R., Cray, D., Mallory, G. ve Wilson, D. (1989). "Decision and Organization: Processes of Strategic Decision Making and Their Explanation", *Public Administration*, 67, pp. 82.
- Hmieleski, K. M., Corbett, A. C. (2006). Proclivity For Improvisation As A Predictor Of Entrepreneurial Intentions, *Journal of Small Business Management*, 44(1), pp. 45-63.
- Hussey D., (2002). "Company Analysis: Determining Strategic Capability", *Strategic Change*, John Wiley & Sons, Ltd., 11, 43-52.
- Karadal, H., Çelikdin, A. E. (2014). Balanced Scorecard Sisteminde SWOT Analizi ile AHP Kullanımı: Yem Sektöründe Bir Uygulama, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, s. 211-228.
- Karakaş, S., Özcan, S. (2010). Yaratıcı Düşünme Etkinliklerinin Öğrencilerin Yaratıcı Düşüncelerine ve Proje Geliştirmelerine Etkisi, *Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, Nisan, s. 225-243.
- Kıral, E. (2015). "Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı", *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Aralık 2015, 6(2), s. 73-89.
- Koç, U. (2009). "Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, ss. 151-165.
- Koçak, A., Özer, A. ve Gürel E. (2005). Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:23, No:1, s. 179-201.

- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt 16, No:2. S. 403- 411.
- Lado, A. A., Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective. *Academy of Management Review*,19(4), 699-727.
- Lee, S. F., Ko, A. ve Sai, O., (2000). "Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis, and Implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD Methodology", *Managerial Auditing Journal*,15/1/2., 68-76.
- Leenders, M., Waarts, E. (2003). Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation. *European Management Journal*. Vol.21, No.6, pp.686-697.
- Leithner, K. H., Guldenberg, S. (2010). Generic Strategies and Firm Performance in SME's: A Longitudinal Study of Austrian SMEs, *Small Bus. Econ.*, 35, pp.169-189.
- Lichtenberg, J. W., Shaffer M. ve Arachtingi, B. M. (1993). "Expected utility and sequential elimination models of career decision making". *Journal of Vocational Behavior*, 42.
- Lipson, M. (2007). "A 'Garbage Can Model' of UN Peacekeeping", *Global Governance*, 13 (1), s. 79-97.
- Lunenburg, F. C., Ornstein, A. C. (2004). Educational Administration. Belmont: Wadsworth Wadsworth Publishing Company / Thomson Learning, Inc Management, Food, "Cross-Trained Employees", June, 1996, pp.32-35.
- Mazzola, P., Marchisio, G. ve Astrachan J. (2008). "Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation", *Family Business Review*, 21(3): 239-258.
- Mintzberg, H. (1973). "Strategy Making in Three Modes", *California Management Review*, 16. pp. 246.
- Miller, C., Burke, L. ve Glick, W. (1998). "Cognitive Diversity Among Upper Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes", *Strategic Management Journal*, 19., pp. 40.
- Mills, J., Platts, K. ve Bourne, M. (2003). Applying Resource-Based Theory: Methods, Outcomes and Utility for manafers. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (2), pp. 148-166.
- Moore, C. M. (1994). Group Techniques For İdea Building, *Applied Social Research Methods Series*, Volume 9, Sage Publications, London, pp. 1.
- Murat. G., Aydemir. S. (2013). "Aile İşletmelerinde Kurucuyla Yakınlık Bağının Yöneticilerin Stratejik Planlamaya İlişkin Algıları Üzerine Etkisi: Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Örneği", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, s. 42-60.

- Nordqvist, M., Leif, M. (2010). "The Promise of the Strategy as Practice Perspective for Family Business Strategy Research". *Journal of Family Business Strategy*: pp. 15–25.
- Novicevic, M. M., Harvey, M., Autry, C. W. ve Bond III E. U. (2004). "Dual-perspective SWOT: A Synthesis of Marketing Intelligence and Planning", *Marketing Intelligence & Planning*, 22(1), pp. 84-94.
- Nutt, P. C., (1976). "Models For Decision Making In Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use", *Academy of Management Review*, 1: s. 84-98.
- Öğüt, A., Öztürk, Y. E. (2007). Yönetimin Bilimleşme (Scientization) Sürecine Katkıları Açısından Chester Irving Barnard ve Herbert Alexander Simon: Betimleyici ve İlişkilendirici Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Konya, Sayı 14, s. 41-46.
- Özalp, E. (2003). Örgütlerde İşin Çalışanları İçin Anlamı Ve İş Dizaynı, *Kamu-İş C.7*, s.2.
- Peker, A. A., Özdemir, Ş., Kerse, G. ve Arsu, T., (2016). Porter'ın Jenerik Rakabet Stratejileri ve Performans İlişkisi: Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 5, Sayı 5, s. 12-14.
- Peter, G. H. (1966). *Cost – Benefit Analysis and Public Expenditure*, Eaton Paper 8, Worcester, s. 10.
- Pitz, G. F., Harren, V. A. (1980). An analysis of career decision making from the point of view of information processing and decision theory. *Journal of Vocational Behavior*; 16, 320-346.
- Powers, T. L., Hahn, W, (2002). Skill and Resource Based Competitive Methods: Impact on Firm Performance, *Journal of Services Marketing*, Vol:16, No: 2, pp. 113-124.
- Powers, T. L., Hahn, W. (2004). Critical Competitive Methods, Generic Strategies and Firm Performance, *International Journal of Bank Marketing*, 22 (1), pp. 43-64
- Raelin J. A., Cooledge, A. S. (1995). From Generic to Organic Competencies. *Human Resource Planning*, 18 (3).
- Raiffa, H. (1994). "The Perspective Orientation of Decision Making: A Synthesis of Decision Analysis, Behavioral Decision Making, and Game Theory", in Rios (ed.) 'Decision Theory and Decision Analysis: Trends and Challenges', Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, pp. 5-6.
- Rindova, V. (1999). What Corporate Boards Have to Do with Strategy: A Cognitive Perspective, *Journal of Management Studies*, 36(7), pp. 959-960
- Sambulas, D., Yiotis, G. S., Panou, K. D. (1999). Use of multicriteria methods for assesment of transportation projects, *Journal of Transportation Engineering*, 125, 407-414.

- Scott, G. S., Bruce, A. R. (1995). Decision Making Style: The Development and Assessment of a New Measure, Educational and Psychological Measurement, Vol: 55, No: 5, pp. 818-831.
- Sharma P., James J. Chrisman, J., Chua H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges, Family Business Review, 10(1): 1- 35.
- Simon, H. A. (1959). Theories of Decision-making in Economics and Behavioral Science, The American Economic Review, 49 (3), pp. 253-283.
- Simon, H. A. (1982). "Models of Bounded Rationality", Vol. 1, Economic Analysis and Public Policy Vol. 2, Cambridge, MA: MIT Press, pp. 478-505.
- Singer, B. P., Bossing B. G. ve Vande Putte, H. J. M. (2007). Corporate Real Estate and Competitive Strategy, Journal of Corporate Real Estate, Vol:9, No:1, pp. 25-38.
- Takay, B. A., Tüzün, İ. K. (2015). Kadın Girişimciler Schumpeter'in Girişimcisi Olursa, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), 249-259.
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM), 1(15), s. 11-17.
- Tekin, Ö. A., Ehtiyar, V. R. (2010). "Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma", Journal of Yasar University 2010 20(5) 3394-3414.
- Torrance, E. P. (1968). *Education and Creative Potential: Modern School Practices Series (5)*. Minneapolis: The University of Minnesota Press.
- Tozlu, A. (2016). Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:102 Temmuz- Eylül 2016, s. 45.
- Triantaphyllou, E., Shu B., Sanchez S. N. ve Ray, T. (1998). Multi-Criteria Decision Making: An Operations Research Approach, Encyclopedia of Electrical and Electronics Engineering; John Wiley & Sons, Vol. 15, 1998; 175-186.
- Tural, N. (1988). Rasyonel Karar Kuramı ve Eğitim Yönetiminde Karar Kuramı, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, s. 497-508.
- Turner, M., F. (2001). How Does Your Company Measure Up, Black Enterprise, 32(4), s. 52.
- Ünnü, N., Ayyıldız A. (2014). Rasyonel Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi: Nitel Bir Analiz, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C.5, S.23, s. 90-99.
- Viitala, R. (2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model, Journal of Workplace Learning, Cilt: 17, Sayı: 7, pp. 439-440.

- Vural, R. A., Cenkseven, F. Ö. (2005). Eğitim Araştırmalarında Örnek Olay (Vaka) Çalışmaları: Tanımı, Türleri, Aşamaları ve Raporlaştırılması, *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ocak 2005 Sayısı, s. 126-139.
- Wan, Z., Bullard, S. H. (2009). Competitive Strategy and Business Performance in the U.S. Upholstered, Wood Household Furniture Industry, *Forest Products Journal*, Vol: 59, No:9, pp.15-19.
- Ward, J. (1988). "The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses". *Family Business Review*,1(2): 105-117.
- Woodman, R., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, 1993, Vol 18, No: 2: pp. 293-321,
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt Kuramları ve İletişim, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 34, Sayı: 4, s. 31-55.
- Yin, R. K. (2003). "Case Study Research: Design and Methods", 3rd Edition, *Applied Social Research Methods*, Vol. 5, Sage Publications, London.
- Yolaç, S., Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, *İktisat Fakültesi Mecbuası, Dergipark*, s. 84-108.
- Zionts, S. (1979). "MCDM-If Not A Roman Numeral Then What?", *Interfaces*, C. 9, S. 4, s. 94.
- Uysal, G. (2015). Finansal Teoride Stratejik Yönetim, *Journal of Business and Economics*, Bölüm 6, No: 5, Academic Star Publishing, s. 249-252.
- Uzunay, B. (2007). İşletmeler Aileden, *Aksiyon Dergisi*, İstanbul.

### ***Diğer Yayınlar***

- Acar, E. (2007). Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akman, G. N., (2014). Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri, Bilimsel Araştırma Yöntemleri Dersi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi. Çay Meslek Yüksekokulu. İşletme Yönetim Programı.
- Anahtar Gazetesi, (2004). Aile Şirketlerinin Özellikleri. Sayı: Temmuz, İstanbul.
- Ankara Sanayi Odası, (2005). Aile Anayasası, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No: 57.
- Ankara Sanayi Odası, (2006). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Zirvesi. Ankara. Yayın No: 60, s. 19-20.
- Aydemir, B., Seymen A. ve Taşçı A. D. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama, Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40 İstanbul, s. 610-615.
- Aydemir, S. (2011). Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Yönetim Ve Planlamaya İlişkin Algılarının İncelenmesi: Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Örneği. *Doktora Tezi*. Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Bakan, İ. (2006). Aile İşletmelerinde Yeni Neslin Eğitimi: Bir Alan Çalışması. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı. İstanbul: 332.
- Baş, A. (2012). Rekabet Analizi ve Strateji Belirleme Süreci, [http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/dersler/Rekabet Analizi ve Strateji Belirleme Sureci.pdf](http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/dersler/Rekabet%20Analizi%20ve%20Strateji%20Belirleme%20Sureci.pdf)
- Bayraktar, D., Çebi, F. (2003). Yöneylem Araştırması. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Mühendisliği Bölümü.
- Baysal, G., Tecim V. (2006). Katı Atık Depolama Sahası Uygunluk Analizinin Coğrafi Bilgi Sistemleri (cbs) Tabanlı Çok Kriterli Karar Yöntemleri ile Uygulaması. 4. Coğrafi Bilgi Sistemleri Bilişim Günleri. 13 – 16 Eylül 2006. Fatih Üniversitesi / İstanbul Türkiye.
- Bennett, A., George, A. L. (1997). Research Design Tasks in Case Study Methods, <http://www.georgetown.edu/bennett/resdes.htm>
- Cebecioğlu, C. (2006). SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Certo, S. (2003). Modern Management, Ninth Edition. [www.prenhall.com/certo](http://www.prenhall.com/certo), Upper Saddle River New Jersey.



- Coşkun, S. Y., Gürler G. (2004). "Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir mi?", İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul, s. 653.
- Çelik, A. (1997). Yeni Stratejiler Karşısında Kobi'ler. Kahramanmaraş Ticaret Odası Yayını. Yaşar ofset Matbaacılık Yayını. No:97-3/1. Kahramanmaraş.
- Çınar, Y. (2004). Çok Nitelikli Karar Verme Ve 'Bankaların Mali Performanslarının Değerlendirilmesi' Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Doğan, H. (2010). Kariyer Karar Verme Grup Rehberliği Programının 9. Sınıf Öğrencilerinin Kariyer Karar Verme Güçlüklerine Etkisi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, H., Bacanlı, F., Hamamcı, Z., Özünlü, M. B. ve Eşici, H. (2013). Lise Öğrencileri İçin Online Kariyer Karar Verme Sisteminin Geliştirilmesi Ve Etkililiğinin Sınanması, XII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, İstanbul, Proceeding Book, 407-408.
- Drucker, P. (2001). "The Effective Decision", Harward Business Review On Decision Making, Harward Business Review Paperpack, pp. 3.
- Duman, H., Özpeynirci, R., Yücenurşen, M. ve Apak, İ. (2014). Girişimcilik Açısından Porter'in Jenerik (Rekabet) Stratejileri ve İşletme Performansına Etkisi. ICE 14 VI International Congress on Entrepreneurship, Kırgızistan, s. 515-522.
- Elit Hukuk Bürosu (2015). <http://www.elithukuk.com/anonim-sirketlerde-pay-sahipleri-sozlesmeleri/>
- Eren, E. (2001). Stratejik Yönetim, Anadolu Üniversitesi Ders Kitapları Yayın No: 23, Eskişehir, s. 172.
- Genç, N., Kocasaraç, S. ve Doğan, M. (2008). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi", 3. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, *İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, No: 78, İstanbul, s. 367-376.
- Gözlükaya, T. (2007). Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri. *Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülen, D. (2005). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahramanmaraş Örneği, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Güngör, A. B. (2010). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri, Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri", Aydın, s. 46-48.
- Günver, B. A. (2002). Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği, Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Önemli Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No. 18, İstanbul, s. 52-66.

Günver B. A. (2004). Aile İşletmelerinin Geleceği, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul, s. 173.

<https://www.maxqda.com/what-is-maxqda>

<https://www.cambridge.org/core/books/decision-making/descriptive-normative-and-prescriptive-interactions-in-decision-making>

Hulderman, A. M. (2003). "Decision-Making Styles and Learning Strategies of Police Officers: Implications for Community Policing", Oklahoma State University, Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University, Doctorate Thesis, Oklahoma, pp. 5

Hwang, C. L., Yoon K. (1981). Lecture Notes in Economics and Matematical Systems, No: 164, Springer Verlag, Berlin Heidelberg NW, pp.2.

Jenkins, W. (2008). Competitive Strategy in Three Dimensions: Toward a Model For Enhancing Learning, MIBES Transactions, Vol:2, No:1, Autumn, pp. 78-94.

Karabağ, S. F. (2008). Strateji ve Endüstrinin İşletme Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Basılmamış *Doktora Tezi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, Bildiri, 1. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi yayını, 17-18 Nisan 2004, 2. İstanbul: 42-53.

Karpuzoğlu, E. (2004). "Gelecek İçin Aile Anayasası", 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, s.159-168.

Kerman, S. T. (2004). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rotasyon Gerekli Mi?", Yüksek Lisans Dönem Projesi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı.

Kesken J., Ayyıldız N. A. (2006). "Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yönetim Önerisi Olarak 'Spiritüalite'". 2. Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 350-363.

Kevser, M. (2007). Stratejik Planlama ve Kobi'lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçoğlu, E. (2010). İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı. Ankara İli Örneği. Atılım Üniversitesi.

Kökdemir, D. (2003) Belirsizlik Durumlarında Karar Verme. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı.

- Kunc, M. (2010). Revisiting Porter's Generic Strategies for Competitive Environments Using System Dynamics. Routledge Research in Strategic Management, s. 152-170.
- Kurt, Ü. (2003). Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Morgül, T. (2014). Karar Verme Türleri. New York University Türkiye Temsilciliği İşletme Bölümü Lisans Programı, Yalova.
- Okay, H. (2016). İş Dizaynı ve İş Dizaynı Yaklaşımları-1, <http://www.dunya.com/kose-yazisi/is-dizayni-ve-is-dizayni-yaklasimlari-1/27526>
- Okuyan, F., Kapçak, Bilge C. (2016). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik, Adnan Menderes Üniversitesi.
- Özalp, Ş. (1971). Küçük İşletmeler, Ankara, s. 38.
- Pazarcık, O. (2004). "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi", 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, pp. 33-41.
- Rawlinson, J. G. (1995). "Yaratıcı düşünme ve beyin Fırtınası", (Çev: Osman Değirmen) Rota Yayın Yapım Tic. Ltd. Şti, Bireysel Yatırım Dizisi No:11) İstanbul, s. 45.
- PwC (PricewaterhouseCoopers) (2011). "2010-2011 Küresel Aile Şirketleri Araştırması", <http://www.pwc.com>
- Sakarya, S. (2006). Aile İşletmelerinin Finansman Sorunlarının Çözümünde Halka Açılma: İMKB Üzerinde bir İnceleme, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri.
- Simon, H. A. (1987). "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion" Academy of Management Executive, Carnegie – Mellon University, pp. 57-64.
- Sucu, Y. (2000). "Yönetim Kavramları, Kuramlar ve Süreçler", AİBÜ.
- Şahin, A. (2006). Kilim İşletmelerinde SWOT Analizi, Uşak ve Eşme Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, N. (1989). Problem Çözme Psikolojisi, Problem Çözme Yöntemleri Sempozyum Kitabı, ODTÜ, Ankara.
- Tanta, G., Hasan, L. ve Uçkan G. (2004). "Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği)," 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan, İstanbul, s. 547-559.
- Tekin, M., Özmutlu, İ. ve Erhan S. E. (2009). "Özel Yetenek Sınavlarına Katılan Öğrencilerin Karar Verme Ve Düşünme Stilllerinin İncelenmesi, Atabesbd, 11(3): 12-56.

- Tekeş, M. (2002). Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Kullanılan Tabancaların Bulanık Uygunluk İndeksli Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Karşılaştırılması. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Tileylioğlu, A. (2006). Aile Şirketleri. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 53. İstanbul.
- Torun, A., Ercan, N. S. (2006). Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 53. İstanbul.
- Tutar, H. (2012). Özveri-Çıkar İkileminde Örgütsel Bağlılık Retoriği Üzerine Kuramsal Bir Analiz. Sakarya Üniversitesi.
- Tuzcu, A. M. (2005). Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB 100 Örneği, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Türkay, M. (2016). Optimizasyon Modelleri Ve Çözüm Metodları. Koç Üniversitesi. Endüstri Mühendisliği Bölümü. Rumeli Feneri Yolu. Sarıyer 34450. İstanbul.
- Ulukan, C. (1999). Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci. *Basılmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sempozyumu Kitabı.
- Ural T., Balıkçioğlu, B. (2004). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği, İstanbul Kültür Üniversitesi. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı. İstanbul.

voyant-tools.org

- Yalçın, A. (1993). Türkiye’de Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A. F. (2007). Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.

## EKLER

### EK 1: Görüşme Soruları

- 1- Kısaca kendinizi ve işletmenizi tanıtabilir misiniz?
- 2- İşletmenizde aktif çalışanlar içinde akrabalık bağınız olan kişiler kimlerdir? Aile üyelerinden işletmeden kar payı alan ancak yönetime dahil olmayan kişiler var mıdır?
- 3- İşletmenin kuruluşu ile ilgili rolünüzü tanımlar mısınız? Göreviniz kuruluş sonrasında başladı ise; o günden bugüne işletmenizde meydana gelen yapısal değişiklikler nelerdir?
- 4- Kurumsallaşma amacıyla;
  - Aile anayasası
  - Aile konseyi ve yönetim kurulu
  - Çatışma yöntemi
  - Devir planlaması
  - Hissedar sözleşmesi gibi araçlar kullanıyor musunuz?
- 5- İşletmenizi diğerlerinden farklı kılan özellikler nelerdir, bu özelliklerin ortaya çıkmasında sizin ve diğer aile üyelerinin katkısı nelerdir?
- 6- İşletmenizde çalışanlara ve yeni kuşaklara örgüt kültürü nasıl aktarılıyor? Aile üyelerinin örgüt kültürüne etkisi nasıldır?
- 7- Başlangıçtan bu yana ürünlerinizde ve pazarınızda bir değişiklik oldu mu? Farklılıklar olduysa bunun temel nedeni nedir? Nasıl karar verdiniz?
- 8- Ürün/hizmet ve pazar değişikliklerinde;
  - Maliyet liderliği
  - Farklılaşma
  - Odaklanma gibi amaçlar taşıdınız mı?

- 9- İşletmenizde geleceğe dair planlamalar nasıl yapılmaktadır?
- 10- İşletmenizde strateji oluşturmak için nasıl mekanizmalar kullanmaktasınız? Başka bir deyişle;
- SWOT
  - Pest Analizi
  - Pazar Analizi
  - Rekabet Analizi (Porter 5 Güç Analizi)
  - Portföy Analizi
  - Fayda – Maliyet Analizi
  - Mali Tablolar Analizi
  - Balanced Scorecard Analizi gibi yöntemlerden hangilerini kullanmaktasınız?
- 11- Rakipler, tedarikçiler ve müşteriler ile ilgili değişimleri işletme içinde hangi metotlarla takip ediyorsunuz?
- 12- İşletmenizin yönetiminde belirsizlikten kaçınmak için neler yapmaktasınız?
- 13- İşletme yönetiminde her aşamada rasyonel olmak gerektiğine inanır mısınız? Bunu yapmak her zaman mümkün olmakta mıdır?
- 14- Strateji ve karar verme kavramlarını nasıl tanımlarsınız? Sizce (kendi tecrübenize dayanarak) bu iki kavram arasında bir bağlantı var mıdır?
- 15- Sizce işletmenin başarısını gösteren indikatörler nelerdir? Liste yapsak ilk üç (3) sıraya hangilerini yazmak isterdiniz?
- Satış performansı
  - İş gücü (beceri / yetkinlik)
  - Sermaye (finansal büyüklük)
  - Ürün/hizmet

- Teknoloji
- Değerler
- Dış çevre ile olan ilişkiler
- Devlet kurumlarına olan yakınlık
- Yönetim kabiliyeti
- Aile Bağları arasındaki ilişkiler
- Kaynakları elde etmedeki kolaylıklar

16- Büyüme, küçülme gibi yapısal, yeni yatırımlar gibi finansal kararlar kimler tarafından, nasıl alınmaktadır?

17- İşletmenizde bütçeden en fazla payı alan bölüm hangisidir?

18- Bulduğunuz sektörde ortalama bir yaşam süresinden bahsedilebilir mi? Sizin, kendi işletmeniz için tahmin, plan, hedef, niyetiniz nedir?

19- Sizce uzun ömürlü bir işletmenin yapması gerekenler nelerdir?

20- İşletmenizde karar verme süreçleri içinde;

- Optimizasyon
- Electre Yöntemi
- Topsis Yöntemi
- Çöp Kutusu Karar Verme Yöntemi
- Yaratıcı Düşünce ve Beyin Fırtınası
- Çoklu Oylama
- Nominal Grup Tekniği
- Balık Kılçığı
- Pareto Analizi

- PUKÖ Döngüsü
- Ardaşık Düşünme Tekniği
- Kerper / Trego Analizi
- Gordon Tekniği
- Özelliklerin Sıralanması Tekniği
- Ters Çevirme Tekniği gibi araçları kullanıyor musunuz?

21- Firmada karar verme süreçleri nasıl gerçekleşmektedir?

22- Karar sürecinde; bilgi, maliyet ve zaman gibi kısıtlarla başa çıkmak zorunda kalıyor musunuz? Bu tür kısıtlar nedeniyle karar vermekte zorlandığınız veya vazgeçtiğiniz durumlarla karşılaşılıyor musunuz?

23- Aile üyelerinin karar verme süreçlerine katılımı nasıl gerçekleşmektedir?

24- Karar alma ve uygulama aşamalarına dair yetkiler ve sorumluluklar (özellikle aile üyeleri açısından) duruma/olaya veya konuya göre değişkenlik gösteriyor mu?



## ÖZGEÇMİŞ

Serdar Çakan, 1974 Adapazarı doğumludur. Liseyi Sakarya Anadolu Lisesinde, lisans eğitimini Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümünde 1997 yılında tamamlamıştır. Yüksek Lisans Eğitimi, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesinde Yönetim Organizasyon bölümünde 2010 yılında tamamladıktan sonra yine Sakarya Üniversite İşletme Fakültesi Yönetim Organizasyon Bölümünde 2011 yılında Doktora eğitimine başlamıştır.

Yüksek lisans bitirme tezi, Japon Ulusal İş Sistemleri üzerine yaptığı bir örnek olay çalışması ile şekillenmiş ve bu çalışmadan çıkan bulgular üzerine eğitim firmaları için eğitim amaçlı raporlar ve dökümanlar hazırlamıştır.

Sayın Çakan, profesyonel çalışma hayatına 1998 tarihinde Toyota Türkiye, İnsan Kaynakları ve İdari İşler Bölümünde insan kaynakları uzmanı olarak başlamış, 2002 - 2003 yıllarında Toyota Japonya Genel Merkezinde tamamladığı çalışmalar sonrasında önce bölüm şefliği sonra kısım müdürlüğüne terfi etmiştir.

2012 yılında Atasu Elmacık Su A.Ş.'de Mali ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcılığı görevine atanana kadar 14 yıllık süre zarfında Toyota'da çalışmaya aralıksız devam etmiştir.

Atasu Elmacık Su A.Ş.'deki görevinden 2014 yılında kendi isteği ile ayrılmış ve o tarihten itibaren Adapazarı'nda ticaretle uğraşmaya başlamıştır.

Serdar Çakan, Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası'na bağlı olarak Tekstil, Deri ve Hazır Giyim (6. Meslek) Komitesi Başkanlığı ile birlikte 15 Temmuz Şehitler Fen Lisesi Okul Aile Birliği Başkanlığını sürdürmektedir.

Serdar Çakan, 2013 yılından beri yerel bir gazetede köşe yazısı yazarak, şehrin sorunlarına çözüm önerileri getirmeye çalışmaktadır. Sayın Çakan'ın ayrıca Güvercin Beslemek ve Kırmızı Kalem Darbeleri isimli 2 roman kitabı bulunmaktadır.

Serdar Çakan, çok iyi derecede İngilizce bilmektedir. Evlidir. 2 çocuk sahibidir.