

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK YÖNELİM
DÜZEYLERİNİN TESPİTİ VE FİRMA
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Erkut ALTINDAĞ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Cemal ZEHİR

GEBZE
2011

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK YÖNELİM
DÜZEYLERİNİN TESPİTİ VE FİRMA
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Erkut ALTINDAĞ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Cemal ZEHİR

GEBZE
2011



DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun20.06.2011.....
tarih ve 2011./...27... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 08.07.2011 tarihinde tez
savunma sınavı yapılan Erkut Altındağ'ın tez çalışması Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme
Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Cemal ZEHİR

ÜYE

: Prof. Dr. Erol EREN

ÜYE

: Doç. Dr. Ramazan KAYNAK

ÜYE

: Prof. Dr. Halit KESKİN

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. A.Zafer ACAR

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih
ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Tezin başlığı: Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi

Yazar adı: Erkut ALTINDAĞ

Bu doktora tezinde Türkiye'deki aile şirketlerinde kullanılan stratejik yönelimlerinin, firmaların performanslarını ne ölçüde etkileyeceğinin araştırılması hedef alınmıştır. Özellikle küçük ve orta ölçekli aile şirketleri, gerek dünyada, gerekse Türkiye'de sosyal ve ekonomik önemli bir yere sahiptir. Aile şirketleri konusundaki çalışmalar sürekli artmakla birlikte halen literatürde çok fazla geniş kapsamlı araştırma bulunmamaktadır. Bu bilgiyi de değerlendirerek, Türkiye'deki aile şirketleri üzerinde yapılacak detaylı bir çalışmanın bilim dünyasına getireceği yararlar tartışılmaz olacağı düşünülerek, son derece titiz bir şekilde yeni bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Modelin orijinal yapısı itibariyle aile şirketleri üzerinde 117 soru içeren kapsamlı bir anket araştırması yapılmıştır. Aile şirketlerinin İşletme literatüründeki türünü belirlemek, daha sonra da bu şirketlerde hangi tür yönelimlerin kullanıldığını araştırma aşaması ile devam etmektedir. Tüm değişkenler için yazında en geçerli olan ölçekler alınmış ve araştırma anketine dâhil edilmiştir.

Araştırma maksadıyla hazırlanan anketler tüm Türkiye'de faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli aile işletmelerinde orta ve üst düzey yöneticilere, şirket kurucularına ve tepe yönetime uygulanmıştır. Yapılan analiz çalışmasıyla, stratejik yönelimlerin firma performansı üzerindeki rolü belirlenmeye çalışılmıştır. 6 farklı yönelimin firmaların nitel ve nicel performansı üzerindeki etkisi ve bunların birbirleri ile olan ilişkileri istatistiksel olarak ortaya konulmuştur. Ortaya çıkan bulgular ışığında araştırmanın sonuçları tartışılmış, hem yöneticiler ve hem de akademisyenler için öneriler sunulmuştur.

SUMMARY

Title: Measuring The Levels of Strategic Orientation in Family Owned Firms and Their Effects on Firm Performance

Author: Erkut ALTINDAĞ

The aim of this dissertation is to investigate the effects of strategic orientations which is used in Turkish family firms on firm performance. Especially small and medium-sized businesses, both in the world and Turkey have an important place in social and economic life. Some studies on family businesses have increased constantly in the literature is still a lot of research has far-reaching. With evaluating this information, a detailed study was conducted on family businesses in Turkey, will bring benefits to the world of science will be discussed in mind; a new research model is developed very carefully. According the original structure of the model, a questionnaire survey was very comprehensive with over 117 questions about family companies. It is determined the type of Family companies in the literature, then these companies continue to stage what type of research orientations are used. The scales were most valid for all variables in the literature and added into the research survey.

Prepared in order to study all the polls in Turkey for small, medium and large-scale mid-and upper-level managers in companies, the company founders and top management were applied. In the analysis stage, it is tried to determine the role of strategic orientations on firm performance. Qualitative and quantitative impact on the performance of six different orientations of the family-owned firms and their relationships with each other, which were determined statistically are presented. By the assistance of found symptoms, the result of research is discussed and many suggestions are presented for both managers and academicians.

TEŞEKKÜR

İlk olarak, lisans eğitimimden başlayarak tüm eğitim hayatıma yön veren ve bana farklı bir bakış açısı kazandıran, en zor zamanlarda bile desteğini benden hiç esirgemeyen, değerli tez danışmanım Sn Doç. Dr. Cemal ZEHİR'e şükranlarımı sunarak teşekkür ediyorum. Tez çalışmalarına büyük katkıda bulunan Sn Prof. Dr. Erol EREN ve Sn Doç. Dr. Ramazan KAYNAK'a, değerli fikirleri ile bana destek veren Sn Prof. Dr. Cevat GERNİ'ye, yüksek lisanstaki katkıları sayesinde doktora eğitimime başlamama vesile olan Prof. Dr. Halit KESKİN'e, akademik kurallara uygun bir tez yazmamda büyük payı olan ve bana tezin her aşamasında rehberlik eden Sn Yrd. Doç. Dr. A.Zafer ACAR'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Doktora eğitimim boyunca üst düzeyde bir eğitim almamı sağlayan ve akademik gelişimime katkıda bulunan Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün tüm öğretim kadrosuna ve araştırma görevlilerine de en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca tez çalışmalarım sırasında beni destekleyen ve yardım eden, bana güç veren aileme ve tüm sevdiklerime de teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET.....	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLOLAR DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. AİLE ŞİRKETLERİ	5
2.1. Aile Şirketi Kavramı ve Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri	5
2.2. Aile Şirketlerinin Yapısal Avantajları	11
2.3. Aile Şirketlerinin Yapısal Dezavantajları	14
2.4. Aile Şirketi Türleri	20
2.4.1. Bireysel Baş İcra Sorumlusu Karakteri Yapısı	20
2.4.2. Aile Şirketi Yapısı	20
2.4.3. Patron-Girişimci Yapısı	21
2.4.4. Örgütsel Karakter Yapısı	21
2.5. Aile Şirketlerinde Yönetim Türleri	22
2.6. Aile Şirketlerinde Şirket Politikası	23
2.7. Aile Şirketleri Kültürü	27
2.8. Türkiye’de Aile Şirketleri	29
2.9. Dünyada Aile Şirketleri	32
3. AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK YÖNETİM	35
3.1. Stratejik Yönetim Kavramı	35
3.2. Kurumsallaşma Kavramı ve Aile Şirketleri	39
3.3. Stratejik Yönelim Kavramı	42
3.3.1. Girişimcilik Yönelimi	43
3.3.2. Yenilik Yönelimi	46
3.3.3. Müşteri Yönelimi	49
3.3.4. Öğrenme Yönelimi	54
3.3.5. Pazar Yönelimi	58
3.3.6. İlişki Yönelimi	64

4. FİRMA PERFORMANSI	67
4.1. Firma Performansının Ölçümünün Önemi ve Tanımı	67
5. TEORİK ÖNGÖRÜ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	76
5.1. Stratejik Yönelimlerin Boyutları	76
5.2. Stratejik Yönelimler ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki.....	78
6. METODOLOJİ VE UYGULAMA	82
6.1 Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması	82
6.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması	85
6.2.1. Araştırma Örnekleme	85
6.2.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi ve Verilerin Toplanması	86
6.2.3. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilere Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler.....	87
6.2.4. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	89
6.3. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	92
6.4. Faktör Analizi	94
6.5. Korelasyon analizi	102
6.6. Regresyon Analizi	108
6.6.1. Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde Stratejik Yönelimlerin Alt Faktörleriyle Birlikte Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	108
6.6.1.1. Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde Girişimcilik Yöneliminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi.....	109
6.6.1.2 Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde Yenilik Yöneliminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi	110
6.6.1.3 Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde Müşteri Yöneliminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi.....	111
6.6.1.4 Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde Öğrenme Yöneliminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi	113
6.6.1.5. Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde Pazar Yöneliminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi	114
6.6.1.6. Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde İlişki Yöneliminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi	115

6.6.2. Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde Tüm Üst Faktörlerin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi	117
6.7. Ek Bulgular: Ara Değişken Etkisi	122
7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	128
7.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	128
7.2. Ek Bulgular: Ara Değişken Etkisi ve Alternatif Hipotez Modelinin Geliştirilmesi	132
7.3. Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler	133
7.4. Yöneticilere Öneriler	134
KAYNAKLAR	136
ÖZGEÇMİŞ	151
EK-1: Anket Formu	152
EK-2: Anket Formunu Oluşturan Değişkenler ve Kaynakları	158

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
1.1. Rekabet Stratejisi Çarkı	38
1.2. Öğrenme Eğrisi	56
1.3. Araştırma Modeli	81
6.1. Girişimcilik Yöneliminin Finansal ve Büyüme Performansı Etkileri	109
6.2. Yenilik Yöneliminin Finansal ve Büyüme Performansı Etkileri	111
6.3. Müşteri Yöneliminin Finansal ve Büyüme Performansı Etkileri	112
6.4. Öğrenme Yöneliminin Finansal ve Büyüme Performansı Etkileri	114
6.5. Pazar Yöneliminin Finansal ve Büyüme Performansı Etkileri	115
6.6. İlişki Yöneliminin Finansal ve Büyüme Performansı Etkileri	117
6.7. Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde Tüm Üst Faktörlerin Etkisi	119
6.8. Firmanın Genel Performansı Üzerinde Tüm Üst Faktörlerin Etkisi	120
6.9. Ara Değişken İlişkileri	122
6.10. Yenilik Yöneliminin, Girişimcilik Yönelimi ve Firma Performansı Arasındaki Ara Değişken Etkisi	127
6.11. Alternatif Araştırma Modeli	132

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: Aile Şirketlerinin İhtiyaçlarının Analizi	18
2.2: Aile Şirketinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	19
2.3: Aile ve İşletme Sistemleri arasındaki farklar	25
2.4: Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri	27
2.5: Türkiye’deki aile Şirketleri, kurucuları, kuruluş tarihleri ve nesilleri	31
2.6: Koç Holding ve Sabancı Holding ile ilgili çeşitli bilgiler	31
2.7: Amerika Birleşik Devletleri’ndeki en büyük 10 Aile Şirketi, kurucuları, kuruluş tarihleri ve çalışan sayıları	33
2.8: ABD Dışında Dünyanın En Büyük 10 Aile Şirketi, Kurucuları, Kuruluş Tarihleri Ve Çalışan Sayıları	34
3.1: Müşteriye Hizmet Sürecinin Aşamaları	53
3.2: Pazar yönelimli aile şirketlerinde geçerli olan değerler, varsayımlar ve normlar	62
4.1: İşletmelerde Geleneksel Performans Ölçümü ile Geleneksel Olmayan Performans Ölçümünün Karşılaştırılması	69
6.1. Oluşması Gereken Faktörel Bileşenler ve Sorulan Soru Adetleri	84
6.2. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Statüsü	87
6.3. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Düzeyi	88
6.4. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Yaşları	88
6.5. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Cinsiyetleri	89
6.6. İncelenen Aile Şirketlerinin Faaliyet Alanları	89
6.7. İncelenen Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler	90
6.8. İncelenen Aile Şirketlerinin Çalışan Personel Mevcutları	90
6.9. Araştırma Kapsamındaki Aile İşletmelerin Faaliyet Süreleri	91
6.10. Araştırma Kapsamındaki Aile Şirketlerinin Nesli	91
6.11. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri	93
6.12. Müşteri Yönelimi Ölçeğinin Faktör Analizi	95
6.13. Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri	96
6.14. Girişimcilik Yönelimi Ölçeğinin Faktör Analizi	96
6.15. Yenilik Yönelimi Ölçeğinin Faktör Analizi	97

6.16. Öğrenme Yönelimi Ölçeğinin Faktör Analizi	98
6.17. Pazar Yönelimi Ölçeğinin Faktör Analizi	99
6.18. İlişki Yönelimi Ölçeğinin Faktör Analizi	100
6.19. Firma Performansı Yönelimi Ölçeğinin Faktör Analizi	101
6.20. Üst Faktörlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	105
6.21. Tüm Faktörlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	106
6.22. Girişimcilik Yöneliminin Firmanın Finansal ve Büyüme Performansı Üzerindeki Etkisi	109
6.23. Yenilik Yöneliminin Firmanın Finansal ve Büyüme Performansı Üzerindeki Etkisi	110
6.24. Müşteri Yöneliminin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi	111
6.25. Öğrenme Yöneliminin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi	113
6.26. Pazar Yöneliminin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi	114
6.27. İlişki Yöneliminin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi	116
6.28. Tüm Üst Faktörlerin Firmanın Finansal ve Büyüme Performansı Üzerindeki Etkisi	118
6.29. Tüm Üst Faktörlerin Firmanın Genel Performansı Üzerindeki Etkisi	119
6.30. Tüm Üst Faktörlerin Çoklu Doğrusallık Etkisi Analizi	121
6.31. Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi	121
6.32. Tüm Üst Faktörlerin Firmanın Genel Performansı Üzerindeki Etkisi	123
6.33. Yenilik hariç tüm Üst Faktörlerin Firmanın Genel Performansı Üzerindeki Etkisi	124
6.34. Girişimcilik ve Müşteri Yöneliminin Firma Genel Performansı Üzerindeki Etkisi	124
6.35. Girişimcilik ve Müşteri Yöneliminin Yenilik Yönelimi Üzerindeki Etkisi	125
6.36. Yenilik Yöneliminin Firma Genel Performansı Üzerindeki Etkisi	125
6.37. Yenilik, Girişimcilik ve Müşteri Yöneliminin Firma Genel Performansı Üzerindeki Etkisi	126

1. GİRİŞ

Geçtiğimiz yüzyılın ortalarından itibaren, küreselleşmeye bağlı olarak uluslar arası pazarların gelişmesi ve artan rekabet koşullarında piyasada var olmak isteyen şirketler için stratejik yönetim kavramı büyük önem kazanmıştır. Yeni yönetim teorilerinin örgütlere adapte edilmesi ve uygulanması dinamik bir çevrede faaliyet gösteren işletmelere yeni rekabet avantajları sağlamaktadır. Bu bağlamda özellikle yapısal nitelik itibariyle aile şirketi olarak tanımlanan örgüt türleri, piyasaların en önemli oyuncularına haline gelmiştir. İçinde bulunduğumuz yeni dinamik çevrede çeşitli yönetsel taktikleri kullanarak yüksek performans elde etmek isteyen aile şirketleri, farklı boyutlara sahip olan bir çok stratejik yönelimi örgütlerinde organizasyon yapıları içerisinde aktif olarak kullanmaya başlamışlardır.

Aile şirketleri de kendi içlerinde farklılıklar göstermektedir. Yeni kurulan ve ilk neslin devam ettirdiği aile şirketleri olduğu gibi, dördüncü nesile gelmiş ve varlığını hala sürdürebilen aile şirketlerine hem Türkiye’de hem de Dünya çapında rastlanmaktadır. Aile şirketlerinde tüm faaliyetler seçilen temel ve rekabetçi stratejilerin uygulanmasına destek veren alt stratejilere sahip olmalıdır. Amaç, işletmenin yaşamını sürdürmesine ve rekabet üstünlüğü sağlamasına yöneliktir. Rekabetçi stratejilerin uygulanmasına olanak veren stratejik yönelimlerin her biri örgüte farklı bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Büyük bir hızla küreselleşen dünyamızda firmalar rekabet avantajı sağlamak için farklı teknikler kullanmaktadır. Özellikle aile şirketi karakteristiğinde olan şirketlerin dinamik bir pazarda güçlü bir pozisyon sağlamaları için çeşitli stratejik yönelimleri örgütlerinde uygulamak zorunda oldukları bir gerçektir. Zaman temelli rekabet avantajı sağlamada kullanılan stratejiler sadece ürün ve servislerin hazırlanması süresinin kısaltılmasında ve işçilik, teslimat gibi işlemlerin daha hızlı yapılmasını sağlamakta değil, performans kriterine bağlı olarak yüksek kalitede ürünler üretebilme yeteneğine ve esnekliğe de etki eden önemli tekniklerdir. Bir çok çalışmada stratejik yönelimlerin aktif dönüş oranı, satışlardaki artış, yeni ürün başarısı ve artan pazar payı gibi kârlılık etkisi gösteren performans kriterlerine olumlu yönde ettiği ortaya çıkmıştır (Narver and Slater, 1990). Ayrıca her stratejik yönelimin aile şirketlerinde kârlılık ve büyüme performansına etkisi farklıdır. Bu

yönelimler direkt olarak firma performansına etki ettiği gibi, rekabetin yoğun olarak hissedildiği ve hızla değişen dış çevrede de rekabet gücünün güçlenmesine veya zayıflamasına da yol açabilir (Berthon et al., 2004). Örneğin, disiplinli öğrenme ve öğrenme yönelimi bağımsız bir şekilde yeni ürün geliştirme sürecini olumlu etkileyebilir (Baker and Sinkula, 1999). Aile şirketlerinin hedef sektörün yapısal dengesini değiştirmekte belirgin bir beceriye sahipse, pazar güçlerine rağmen ve diğer engellere rağmen, çeşitli yönetsel faaliyetlerin kullanılması ile bu değişim aile şirketinin lehine olabilir (Porter, 2009, s.437). Pazar yönelimi, belirli bir pazarda hakimiyet sağlamak için tasarlanan, ilk başta felsefe olarak doğan, yöneticiler tarafından bir konsept olarak geliştirilen ve özel çalışmaların ve uygulamaların örgüt içerisinde uygulanması olarak tanımlanan diğer bir stratejik yönelimdir (Narver and Slater, 1990; McGee and Spiro, 1988; Pitt et al, 1996). İlişki yönelimi, hem şirket içi hem de örgütler ve kurumlar arası tüm ilişki boyutlarını kapsayan, tedarik zinciri yönetiminin odak noktası olduğu güncel bir rekabet avantajı sağlama taktiğidir (Panayides, 2007). Aile şirketlerinin içinde buldukları piyasada proaktif davranması, gerektiğinde risk alabilmesi, ürün ve süreçleri destekleme ve yeniliklerde bulunma eğilimlerinin beraberinde performansı da arttırdığını göstermektedir. İşte bu nedenle girişimci firmalar kendi kendine kararlar alabilme konusunda daha isteklidirler ve bunu rakiplerinin üzerinde bir baskı olarak kullanmaya çalışmaları lehlerine bir durum oluşturmaktadır (Waltera, 2006; Lumpkin ve Dess 1996). Yenilik yönelimi, teknolojinin örgüte entegre edilmesine, yeni ürün ve hizmet geliştirme, şirketin stratejik kararlarında AR-GE faaliyetlerinin önem taşıması gibi bir çok unsuru kendi içerisinde toplayan yeni bir enstrümandır ve önemi giderek artmaktadır (Baker and Sinkula, 1999; Berthon et al., 2004). Son olarak da müşteri yönelimi, Kohli ve Jaworski'nin de (1990) tanımında belirttikleri gibi örgütün müşteri istek ve ihtiyaçlarını ne kadar hızlı cevap verebildiğini ölçmeye ve geliştirmeye çalışan bir yönetim stilidir. Bir örgütün temel kuruluş amacının müşteriye hizmet etmek ve müşteri memnuniyeti olduğu düşünülürse, tüm örgütsel faaliyetlerin odak noktasının da müşteri olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşletme literatüründe firma stratejisi, stratejik yönelimler ve firma performansı arasındaki ilişki üç farklı bakış açısı ile değerlendirilebilir. İlki, tamamen stratejik yönetime odaklanarak faaliyette bulunan firmaların performansını arttırmaktır. İkincisi, şirkete uygun olan stratejik yönelimlerin belirlenip sisteme

dâhil edilmesi ve performans üzerinde etki göstermesidir. Üçüncüsü ise şirketin içerisinde bulunduğu sektöre ve rakiplerin yapısına göre farklı stratejik enstrümanları kullanmaya çalışmasıdır. Tüm bu bilgilerin ışığında, yoğun rekabetin öne çıktığı dinamik pazarlarda ayakta kalan şirket olmak için güncel stratejik yönelimlerin mutlaka firmanın yönetsel yeteneğine entegre edilmesi gerekmektedir (Rajagolapan, 1997; s.3). Kavramsal çerçeve bölümünde de açıklanacağı üzere bu çalışma kapsamında altı farklı stratejik yönelimin alt boyutları ile birlikte aile şirketlerinin finansal ve büyüme performansları üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılacaktır. Bu stratejik yönelimlerin başında girişimcilik, pazar, müşteri, yenilik, öğrenme ve ilişki yönelimleri gelmektedir.

Bu bilgiler ışığında, stratejik yönelimlerin firma performansı üzerindeki etkisini ölçen ampirik çalışmamızın içerdiği araştırma problemi ve buna bağlı temel hedefler şu şekilde belirlenmiştir;

- Aile şirketlerini tanımlamak; bu şirketlerin stratejik yönelimler ile arasındaki bağlantıları ortaya koymak,
- Aile şirketlerinin işletme literatüründe türlerini belirlemek ve tasnifini yapmak,
- Stratejik yönelimleri tanımlamak ve işletmenin nitel ve nicel performansı açısından teorideki çıktılarını ortaya koymak,
- Kullanılan stratejik yönelimlerin firma performansı üzerine olan etkilerini incelemek maksadıyla bir araştırma modeli tasarlamak,
- Araştırma modeliyle ilintili hipotezler geliştirmek,
- Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezleri aile şirketleri üzerinde uygulamalı bir çalışma ile test etmek,
- Araştırma bulgularına dayanarak aile şirketlerinin başarılı performans elde etmesine etkisi olan stratejik yönelim boyutlarını açıklamak, bu bulguları yöneticiler ve akademisyenlerle paylaşmak ve bilim dünyasına bir yenilik getirmektir.

Bir stratejik yönetim hamlesi olarak kullanılan stratejik yönelimlerin aile şirketlerinin performansı üzerindeki etkilerini incelediğimiz araştırmamız toplam yedi bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünü takiben “aile şirketi” kavramı detaylı bir şekilde tanımlanacak, yapısal özelliklerinden bahsedilecek ve hem ülkemizden hem de dünyadan çeşitli örnekler verilecektir. Üçüncü bölümde stratejik yönetim ile ilgili yazınsal bilgiler verildikten sonra, aile şirketlerinde kurumsallaşma sorununa değinilecektir. Akabinde aile şirketlerinde kullanılan stratejik yönelimlerin türleri tanımlanacak ve bunların yeniden yapılanma sürecinde şirkete nasıl dâhil edilebileceği tartışılacaktır. Dördüncü bölümde firma performansına değinilecek, firmanın nitel ve nicel performans kriterleri hakkında bilgi verilecektir. Beşinci bölüm olan teorik öngörü ve kavramsal çerçevede, araştırmamız hakkındaki hipotezler ve öngörülen araştırma modeli ortaya konulacaktır. Altıncı bölümde tez araştırmasının istatistikî analizleri ve bulguları sunulacaktır. Yedinci ve son bölümde ise araştırmanın sonuçları tartışılacak, hem yöneticiler hem de akademisyenler için çeşitli öneriler sunulacaktır.

2. AİLE ŞİRKETLERİ

2.1. Aile Şirketi Kavramı ve Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile şirketlerinin genel olarak tanımı yazınsal literatürde çok geniş olarak ele alınmıştır ve kesin bir tanım kullanabilmek çok güçtür. Bununla birlikte, tipik bir aile şirketinin yönetimi genelde aynı aileden gelen üyeler tarafından gerçekleştirilmektedir (Shanker and Astrachan, 1996; Lansberg, 1999). Aile şirketlerindeki yönetim modeli “hybrid model” olarak da adlandırılabilir; birisi ailenin, diğeri de işletmenin olmak üzere iki farklı kural, değer ve beklenti yapısı bulunmaktadır (Flemons and Cole, 1992; Gersick et al., 1997). Bu tip şirketler kendilerini daha özel bir yapıya büründüren, sahiplik, kurumsallık ve başarı gibi kesin ve net karakteristik özelliklere odaklanan ve bunlara sahip olmaya çalışan örgütlerdir (Chrisman et al., 1999). Örneğin, aile şirketinin üyeleri örgütün devamlılığını sağlayabilmek için hâkimiyetin kendilerinde olmasını arzu etmektedirler. Ayrıca aile şirketleri, örgütü hedefleri doğrultusunda taşıyan, yönetimde aile bireylerinin söz sahibi olduğu, düzenli olarak oy haklarını yeni kararlar almakta kullanan, şirket genelinde hakimiyeti olan bir ailenin yönettiği gruplardır (Naldi et al., 2007).

Bazı tanımlar aile şirketlerini dar bir açıyla, bazıları ise geniş bir açıyla değerlendirmektedir. Aile şirketi, birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu bir işletmedir. Aile; kan bağı, evlilik ya da ömür boyu bağlılık yoluyla birbirleriyle ilişkisi olan insanlar anlamında ele alınabilir (Cox,1996, p.92). Bir aile şirketi, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu bir işletmedir (Rosenblatt vd.,1990, s.24). Aile şirketlerini, “ailenin kontrolünde olan şirket” olarak tanımlayan Kırım (2000, s.3) ise iki önemli kriterden daha bahsetmektedir:

- Tek bir ailenin, çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklık türleri;
- Tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılarıdır.

Bir başka tanım olarak aile şirketi, yönetim kademelerinin önemli bir kısmı aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve en az iki neslin temsil edildiği şirket türüdür. Aile şirketleri her ne kadar bir ortaklık/şirket türü olsa da, aile şirketlerinin diğer şirket türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve karakterize eden bazı özellikler mevcut. Söz konusu özellikleri şöyle sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2001, s.19-20):

- Genellikle aileden en az iki nesil şirket yönetimi ile ilgilenmektedir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları bulunan şirketleridir.
- İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değerleri ve inançlarından etkilenir.
- Aile bağları, diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir. Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, şirket içerisinde de aile içerisinde de olduğu kadar girişimciye yakındır.
- Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla şirketin yönetiminde görev alır. Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işlerini, çocuklarının tanımlarını ister. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların şirketi sahiplenmesinin ve işleri öğrenmesinin, şirketin ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünür.
- Genellikle şirketin ismi ve itibarı, ailenin ismi ve itibarı ile birlikte gelişir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri şirketin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin şirkette aktif çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır.
- Aile bireylerinin şirketteki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir. İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların aile içinde de güçlü hale gelme olasılığı yüksektir.

- Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları, şirkette işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası şirket kültürünü önemli ölçüde etkiler.

Aile şirketleri bir toplumun sosyal ve ekonomik hayatını etkileyen önemli unsurların başında gelmektedir. Tipik bir aile şirketi, aynı aileden gelen üyeler tarafından yönetilen ve örgüt yapısı şekillendirilen organizasyonlardır. Genel olarak, en az iki nesil yönetim kurulu içerisinde bulunmaktadır. Yönetim yapısı da üst düzey aile yöneticisi tarafından şekillenmektedir. Aile şirketinin tanımı; kuzenler/yeğenler, anne/baba ve çocukların yönetim kuruluna veya şirket ortaklığına girmesi, bir hissedar gibi sermaye desteği sağlamasıdır (Shanker ve and Astrachan, 1996). Son dönemdeki araştırmalar aile şirketi yapısına sahip firmaların hedeflerine daha kolay bir şekilde ulaşabildiğini göstermektedir. Bir yönetici ya da hissedar olarak aile katılımı, şirket yapısını güçlendirmektedir çünkü ailenin tüm üyeleri bu girişime kendilerini adanmıştır ve şirkete karşı son derece sadıktırlar. Aile şirketinin performansını arttırmak için üyeler genelde şirket üzerindeki hissedarlığa ve oy hakkına yoğunlaşmaktadırlar (Miller, et al., 2007).

Literatürde aile şirketi özelliği gösteren örgütlerin ortak tanımlarına bakıldığında şu bilgiler öne çıkmaktadır (Fındıkçı, 2005, s.17 – 20):

- En saf haliyle aile şirketi, ailenin iş kurmuş halidir.
- Aile şirketi, ailenin kendine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal kültürdür.
- Aile şirketi, girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşleri ve kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşan bir birlikteliktir.
- Aile şirketi, hâkim karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olduğu bir şirket biçimidir.
- Aile şirketi ekonomik bir birlikteliği sağlayan ve mülkiyetin aileye ait olduğu bir organizasyon türüdür.

Fındıkçı'ya (2005) göre, aile şirketleri kronolojik olarak dokuz kısma ayrılırlar:

- Girişimcilik ve işe başlama dönemi
- İşte başarı
- Büyüme ve gelişme dönemi
- Mülkiyet genişlemesi
- Doyum aşaması
- Eski başarıları bekleme
- Sistem arayışı ve profesyonelleşme
- Yeni kuşaklara devir
- Tasfiye dönemi

Aile şirketlerine, yönetimdeki hâkimiyet açısından bakan bir tanıma göre, yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin şirketin en az %10 hissesine sahip olması şirketlerin aile şirketi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır (Bozkurt, 1997). Ancak tanımların üzerinde önemle durulan iki nokta bulunmaktadır. Bunlar, girişimcinin ailenin geçimini sağlayan ve ailenin geleceğini güvence altına alan kişi olduğu, bir şirkette sadece girişimcinin mevcut olmasının o şirketi aile şirketi yapmaktan ziyade patron şirketi yapacağı hususudur. Bundan yola çıkarak varılan son tanım, aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki nesilin şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirkettir (Chua vd., 1999: s.19).

Aile şirketleri başta sahiplik hisse oranları ve başarı gibi kriterler olmak üzere, farklı sınıflandırmalara göre değerlendirilmektedirler. Bir aile şirketinin özel karakteristiği o şirketin uyguladığı stratejik süreçlerin seçimleriyle bağlantılıdır. Genel olarak bakıldığında birçok stratejik yönelimin örgütsel süreçleri ve buna bağlı olarak firma performansını etkilediği görülmektedir. Halen aile şirketlerinin birçok ekonominin temeli olması ve ekonomik kalkınmanın öncülüğünü yapması bunun kanıtıdır. Bu nedenle sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için hangi stratejik yönetim süreçlerinin seçilmesi gerektiği, dinamik pazarlarda yer alan aile şirketleri için bir ön koşuldur (Jeremy et al., 2009).

Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen; yönetim

kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin istihdam edildiği, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı şirket ya da hisse çoğunluğuna veya kontrolüne sahip, aynı kanı veya soyadını taşıyan kişilerden oluşan şirket olarak tanımlanabilir (Aronoff and Ward, 1996). Yönetim tarafından ailenin ve şirketin vizyonuna ailenin verdiği destek; ailenin yönetime duyduğu güven; aile ihtiyaçlarının yanı sıra şirket stratejileri için gerekli sermaye gibi hususlarda dikkate alınmalıdır (Carlock et al., 2001, p.192-203). Aile şirketlerinde paralel planlama sürecinde ele alınması gereken en önemli nokta, sürekli olarak planlama yapmaktadır. Bir strateji geliştirildiği andan itibaren yeni bir strateji oluşturmak için çalışmalara başlanmalıdır (Ward, 2003, s.1).

Yaptıkları araştırmada özellikle Avrupa'daki aile şirketlerini inceleyen Barontoni ve Caprio (1998) ise aile şirketlerini, aileden bir bireyin hisselerin en az %10'una veya yönetim kurulundaki oy haklarının %50'sinden fazlasına sahip olması durumunda ortaya çıkan yapı olarak tanımlamaktadırlar. Fahlenbrach (2006) ise farklı bir yaklaşım getirerek bir şirketin aile şirketi olabilmesi için Baş İcra Sorumlusu'nun (CEO) şirketin kurucusu veya kurucu ortağı olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Aile şirketlerinin kurulma nedenleri üç ana noktada ele alınabilir. Bu nedenlerden ilki, içinde bulunulan ekonomik, kültürel ve sosyal çevre ile ilgilidir. İçerisinde yaşanan koşullardan bir kısmı kişinin yeni firma kurmasını teşvik ederken, diğer bir kısmı engellemektedir. Çalışılan kurumdaki ekonomik olanakların fırsat yaratması, uygun niteliklere sahip ortakların ortaya çıkması, yakın dostların firma sahibi olmaları veya başarı elde etmeleri gibi nedenler kişileri yeni firma kurmak için teşvik ederken; yeterli sermayeye sahip olunmaması, güvenilecek kişilerin mevcut olmaması veya ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar gibi sebepler ise yeni firma kurma arzusunun azalmasına neden olur. Dolayısıyla, itici güçlerin durdurucu güçlerden fazla olduğu noktada kişi yeni firma kurmaya teşebbüs edebilir. Kişiyi yeni firma kurmaya teşvik eden ikinci unsur, sahibi olunan işletmenin yönetiminde bilfiil bulunmak ve kendi kendinin patronu olmak, yani bağımsız hareket etmek, başkalarını sevk ve idare etmek isteğidir. Patronlarla yaşanan anlaşmazlıklar, istenilen kariyere çalışılan firmada ulaşmanın olanaksızlığı ve daha

fazla karar verme yetkisine sahip olma isteği gibi nedenler girişimciliği destekler. Aile şirketi kurmayı teşvik eden sonuncu neden ise, ailenin mal varlığı ve geleceğini korumak, çocuklara miras bırakmak ve onlara iş olanağı yaratmak ile ilgilidir. Girişimci, çocuklarının geleceğini güvence altına almak ve ailenin geçimini sağlamak için firma kurma girişiminde bulunabilir (Gersick vd.,1997, s.136-137).

Aile şirketlerinde çoğunlukla firma sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük çoğunluğu sağlıkları yerindeyken şirketlerini bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Bu tipteki aile şirketlerinde doğal bir koruma söz konusu olabilmektedir. Bir başka ifade ile çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenebilir, doğum ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilir. Yönetimde söz sahibi olan ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğuunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler. Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz eder. Dolayısıyla bu şirketler finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan, ya da borçlanmaktan çok aile bireylerinin mali desteğini almayı tercih ederler. Bu tercihte şirkete ilişkin bilgilerin paylaşılmak istenmemesi temel rolü oynamaktadır. Aile şirketlerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalardan temin edilir. Bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede genellikle aile üyelerine öncelik tanınır. Bu bazen Nepotizm adı verilen akraba kayırmacılığına kadar gidebilen bir durumdur. Aile şirketlerinde firma sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Firma sahibi oldukları için genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler. Bu özelliklerin ortak noktasında işletmenin önemli bir kısmının yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olması bulunmaktadır (Karpuzoğlu, 2001, s.19-20). Başlangıçta neredeyse tüm şirketlerin aile şirketi karakteristiği göstermesine rağmen bu durum zamanla yeni hissedarların gelmesi, kurumsallaşma, yönetim anlayışının değişmesi gibi sebepler nedeniyle değişebilir (Lee, 2006, p.103).

Yine bir başka tanıma göre de (Anderson ve Reeb, 2003) aile şirketi kurucusu ile aynı aileden gelen (eş, kardeş, kuzen, yeğen, amca gibi) diğer çalışanların yönetici, CEO veya hissedar olarak şirket içinde bulunmasıdır. Hissedarların da %20'si veya daha üzeri aynı aileyi temsil ediyorsa bu şirketin ikinci veya diğer nesillerde olduğunu gösteren bir durum olabilir. Aile şirketinin nesli ilerledikçe, yapıyı tespit etmek zorlaşabilir çünkü kurumsallaşma ve profesyonel kadrolaşma aile şirketinin temel özelliklerini silik gösterebilmektedir. Villalonga ve Amit'in (2006) aile şirketlerinin yapılarını araştırdıkları analizde kullandıkları bazı ölçütlerde firma yaşına, nesil sayısına, aile şirketinin kurucusuna, yönetim tarzına ve kurumsallaşma indeksine yoğunlaşmışlardır.

2.2. Aile Şirketlerinin Yapısal Avantajları

IFB'nin (2011) aile şirketlerinin yapısal avantajlarını birkaç başlık altında analiz ettiği çalışmaya göre en önemli aile şirketi özellikleri beş kısma ayrılmıştır. Bunlardan ilki olan paylaşılan değerler, aile şirketini oluşturan bireylerin aynı inanç ve hayat görüşünü paylaşmaları olarak tanımlanmaktadır. Bu sayede tüm çalışanlar işletmenin rekabet avantajına katkı sağlayacak şekilde ortak amaç doğrultusunda çaba sarfedeceklerdir. İkinci olarak, başarılı bir aile şirketinin temelini oluşturan şirkete karşı olan güçlü bir bağ da her çalışanın gerektiğinde daha çok enerji harcaması ve fazla mesaiye kalması gibi şirket açısından avantajlı durumlara yol açabilir. Üçüncü özellikle olan sadakat, her çalışanın birbirine güvenmesi ve zor zamanlarda dayanışma içerisinde olmalarını açıklamaktadır. Başka bir özellik olan dayanıklılık ise, aile şirketlerinin uzun vadeli büyüme planlarında gelecek nesiller için daha güçlü bir finansal yapı oluşturabilmek ve dış etmenlere karşı daha dayanıklı hale gelmek için önlem almak ve yeni stratejiler türetmektir. Son olarak maliyetlerin düşük tutulması aile şirketlerinin diğer bir yapısal avantajıdır. Örneğin kriz dönemlerinde çalışanlara daha düşük maaş verilmesi işletmenin krizden daha rahat çıkmasını sağlayacaktır. Çalışanlar ise şirkete olan bağlılıklarından dolayı kısa vadede herhangi bir şikâyetle bulunmayacaktır (IFB, 2011).

Aile şirketi olmanın beraberinde getirdiği avantajlar bir başka sınıflandırmaya göre de finansman, yönetim ve kurum kültürü olmak üzere üç alt başlıkta ele

alınabilir (Karpuzoğlu, 2001, s. 22-24; ASO, 2005). Aile Şirketleri sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde özömlerler. Sermaye piyasalarının geliŐmediđi ölkelerde fon teminine ve kullanımına yönelik aracı kurumlar sınırlıdır. Bۆyle bir ortam içerisinde aile Şirketleri çoğunlukla fon temininde ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden; mevcut fonların kullanımında ise, kurucu ortak başta olmak üzere aile büyüklerinin düşöncelerinden daha çok yararlanırlar. Özkaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması, dış çevrede Şirketi güçlü konuma getirir. Ayrıca, Şirket finansman açısından zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini diğer Şirketlerdeki ortaklardan çok daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen Şirket, ailenin çocuğu gibidir ve Şirketin iflas etmemesi için gerek girişimci, gerek diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolayca vazgeçebilirler. Yönetim olarak bakıldığında aile Şirketleri finansal kaynakların önemli bir bölümüne sahip olmanın getirdiği avantajla, idari ve teknik konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararları daha kısa zamanda alabilirler. Girişimcinin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için çok fazla kişiye danışılmasına gerek olmadığı gibi, çok fazla imzaya da ihtiyaç duyulmaz. Aile olmanın avantajlarından yararlanılarak düşönceler daha özgürce söylenebilir. Dolayısıyla Şirketin ve kişilerin hedefleri çok daha gerçekçi bir Şekilde belirlenebilir ve örgötsel amaçlar daha kolay bütünleştirilebilir. Ayrıca girişimci ve diğer aile bireyleri, çocuklarının daha iyi öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda yetiŐmelerini arzu ederlerken, aynı zamanda personelinin kalitesini de arttırarak örgüt verimliliğinin yükselmesine katkıda bulunabilirler. Aile Şirketleri birbirlerini tanıyan kişilerden oluŐtuđu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilir. İŞin yürütölmesi esnasında herhangi bir sorunla karŐılaŐıldıđında çalışanlar (aile bireyleri) genelde birbirlerine yardımcı olurlar, eksikliklerini kapatırlar ve yapılması gerekenleri söze dökmeden icra ederler. İŞletme politikasında devamlılık ve tek düzelik daha kolay sağlanabilir. Girişimcinin Şirketi kurmasındaki hedef diğer aile fertleri tarafından da Şirketin kurulduğu ilk günden beri bilindiği ve paylaŐıldıđı için, işletme politikalarında tek düzeliğe daha kısa zamanda ulaşılabilir. Öte yandan, tanınmış bir aile veya işletme olmanın getirdiği avantajlardan da yararlanılabilir. Bu bağlamda rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaja ve güce sahip olurlar. Ayrıca olumlu imaj işletmeye karşı güven duygusunun oluşumuna da yardım eder. Aile bağları kendilerini işe adanmış bir yönetim kadrosunun oluŐmasını sağlar. Şirket, aile

bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplik duygusu yoğun olarak yaşanır ve bu sahiplik duygusuyla beraber pazar payının arttırılarak işletme sürekliliğinin sağlanmasında tempolu şekilde çalışılır. Ailevi ilişkiler yetenekli aile bireylerinin, başkaları yanında çalışmaları yerine aile şirketinde çalışmayı tercih etmelerine neden olmaktadır. İş ortamında hâkim yürütme stratejileri, kurum politikaları ve yönetim yapısının oluşturulmasında aile çıkarlarının göz önünde bulundurulması söz konusudur. Aile üyelerinin aile birliğinin devamının sağlanması için daha fazla gayret göstermeleri de aile şirketlerinin diğer şirket türlerine oranla daha dirençli bir yapı olmasına olanak tanımaktadır (Karpuzoğlu, 2001, s.22-24; Fındıkçı, 2005, s.31).

Aile şirketlerinde güçlü bir kurum kültürünün oluşması daha kolaydır. Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olmasına neden olur. Dolayısıyla örgüt kültürünün oluşumu ve paylaşımı kolaylaşır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden inanç, değer ve kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenebilir. Aile değerleri, inançları, kuralları örgüt değerlerini etkiler ve aile kültürünün etkisiyle oluşan örgüt kültürünün çalışanlarca kabul oranını arttırmaktadır. Aile şirketlerinin yapısal olarak kuruluş aşaması itibariyle sahip oldukları belirgin avantajları vardır. Bunların başında, bir çok şirketin yaşadığı sermaye sorununu kendi içlerinde çözebilen aile şirketleri, fon temininde kurucu ortak başta olmak üzere aile büyüklerinin sahip olduğu menkul, gayrimenkul ve nakit paradan faydalanmaktadırlar. Özkaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması nedeniyle şirket dış çevrede daha güçlü bir pozisyona gelmektedir. Şirketi finansman açısından zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini diğer şirketlerdeki ortaklara oranla daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen aile şirketi, ailenin çocuğu gibidir ve şirketin iflas etmemesi ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerek girişimci gerek de diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilirler. Ayrıca teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararları çok kısa bir süre içerisinde alabilirler. Girişimcilerin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için çok fazla kişiye danışılmasına gerek olmadığı gibi, çok fazla imzaya da gerek duyulmaz; bu da bürokratik işlemlerin azalmasını sağlamaktadır. Daha özgür bir şekilde ifade edilen fikirler sayesinde şirketin ve kurucuların hedefleri çok daha gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleştirilebilir. Bireyler herhangi bir sorunla

karşılaştığında birbirlerine yardımcı olurlar ve bu sayede işletme politikasının uygulamasında akıcılık sağlanır. Güçlü bir kurum kültürünün oluşmasında da aile şirketleri kendilerine has bazı avantajları kullanmaktadırlar. Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasındaki benzerlik, örgüt kültürünün benimsenmesini ve paylaşılmasını kolaylaştırır (Karpuzoğlu, 2001, s.22).

Aile şirketinin avantajları bir başka sınıflandırmaya göre şu şekildedir: (Uluyol, 2005, s.35–38):

- Ailenin finansman kaynaklarının güçlü olması
- Yönetimsel kararların daha hızlı alınması
- Aile isminin piyasadaki imajı
- Bürokrasi sorunlarının daha hızlı olması
- Aile kültürünün işletme kültürüne katkısı
- Uzun vadeli perspektif
- Şirketin kendi know – how üretmesi
- Sahiplik duygusu

2.3. Aile Şirketlerinin Yapısal Dezavantajları

Aile şirketinin sahip olduğu bu güçlü yanların yanında bazı zayıf noktalar da bulunmaktadır. Finansal olarak aile bireylerinin fon kullanımına sıcak bakmaması, büyüme hızını olumsuz yönde direkt olarak etkilemektedir. Dönem sonunda dividant kararları alınırken, kar paylarının dağıtımını sırasında yaşanan güçlükler, eğer disiplinli bir yönetim tarzı benimsenmemiş ise ciddi sorunlar çıkabilir. Aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile şirketlerinde yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka kuruma transfer olmak istemeleri, aile şirketlerinin yaşayabileceği başlıca yönetsel problemlerin başında gelmektedir. Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması ve aileden gelen bireylerin personel seçiminde öncelikli tutulması (nepotizm), gelecekteki yönetimin yetersiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalma tehlikesini de bir sorun kaynağı olarak ortaya çıkarmaktadır. Bir kimsenin kabiliyet, beceri, başarı ve eğitim düzeyi gibi unsurlar dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi

edilmesine nepotizm denmektedir (Karpuzoğlu, 2001, s.22; Özler vd., 2007). Aile bireyleri ile çalışan diğer profesyonel yöneticilerin yaşayabileceği varis seçimi sorunu da başka bir olumsuz durumdur. Aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmesi ve aralarında denge kurulamaması işletme faaliyetlerinin çoğunlukla aile ve iş için tatmin edici bir verimlilikte icra edilmesini de engelleyecektir. Son olarak, aile şirketlerin yazılı kaynaklardan ziyade deneme-yanılma yoluyla elde edilen ve tecrübeye dayalı bilgiler ön plandadır. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğiliminin ağırlık kazanması söz konusudur (Karpuzoğlu, 2001; s.22).

Aile şirketlerinin finansman açısından taşıyabilecekleri en ciddi dezavantaj, ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda şirketin büyüme hızının yavaşlama olasılığıdır. Ayrıca, kârın dağıtılması ve şirketin başarılı şekilde yönetilmesi için gerekli disiplinin sağlanmasında güçlükler doğabilir. Yönetimdeki aile bireyleri, kârın dağıtımında çocuklarının da düşünülmesini talep edebilirler. Ayrıca, kâr dağıtımı ile ilgili yıldan yıla değişmeyen istikrarlı bir politikanın belirlenip uygulanmasında aile bireyleri arasında fikir ayrılıkları da görülebilir. Yine birinci ve ikinci nesil arasında yararlanılması muhtemel finansman kaynakları konusunda da görüş farklılıkları ortaya çıkabilir ve bu görüş ayrılıkları ciddi çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir (Karpuzoğlu, 2001; s.24-27). Yoğun bir pazar rekabetinin yaşandığı bir çevrede firma sadece hayatta kalma üzerine bir strateji geliştirmek zorunda kalabilir. Ayrıca verimlilik ve özkaynaklar arasındaki dengenin sağlanması da aile şirketlerinde üst yönetimin yaşadığı en önemli sorunların başında gelmektedir. (Lee, 2006, p.105). Aile şirketleri, en belirleyici karakteristik olarak mevcut alışkanlık ve uygulamalarını terk etmede genellikle zorlanan, değişime direnç gösteren, yeniden yapılanma ve özellikle kurumsallaşma ihtiyacı önde olan yapılardır. Ayrıca aile şirketlerinde genel olarak girişimci aile üyeleri, işin pratiğinden geldiklerinden işi çok iyi bilir, üretim ve tüccarlıkta başarılıdırlar. Ancak genellikle yeterli eğitim olanakları bulunmamakta ve modern yönetim yaklaşımlarına sahip olamamaktadırlar (Fındıkçı, 2005, s.30).

Aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile şirketlerindeki yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka

kuruma geçmek için uygun bir fırsat yakalamaya çalışmaları önemli dezavantajların başında gelmektedir. Çoğunlukla bu tür şirketlerde tepe yönetim ve kritik görevler için nitelikten ziyade kan bağıının ya da girişimciye yakınlığın temel kriter olarak kullanılması, tepe yönetime yükselmek ve firmada söz sahibi olmak isteyen kişilerin diğer şirketleri tercih etmelerine neden olur. Aile bireyleri yetenek ve bilgiden ziyade, ilişki düzeyine veya girişimciye olan yakınlığına göre işe yerleştirilebilir. Adam kayırmanın yüksek oranlarda görüldüğü bu tip şirketlerde, hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalınma, hem de aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşılma sık rastlanan bir durumdur. Sonuç itibariyle, akraba kayırma nedeniyle objektif kriterlere dayanan bir yönetim sistemi kurumaması riski, bu şirketlerde ciddi bir tehdit olarak kendini hissettirir. Yine üst yönetimde aile bireylerinin konumlanması arzusu, profesyonel yönetim anlayışından uzak bir tablo ortaya çıkartabilir. Aile üyelerinin istekleri ile firmanın genel hedefi arasındaki uyumsuzluklar organizasyonu olumsuz etkileyebilir. Başka bir dezavantaj ise, aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyumsuzluğu ve bunun sonucunda işletmede verimin azalmasıdır. Bu uyumsuzluk neticesinde çatışmaların çoğalması, iş tatmininin azalması, moralsizlik ve düşük motivasyon ile beraber belirsizlik durumuyla da karşılaşılır. Bir başka dezavantaj ise, başkan olarak seçilen kişinin görev ve işletme ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmaması, işletmenin zaman ve para maliyetini de arttırmaktadır (Karpuzoğlu, 2001, s.24-27; ASO, 2005; Lee, 2006, p.105).

Ailede eğitimden ziyade iş yaşamına önem veriliyorsa, işletmede çalışan aile bireylerinin eğitim düzeyi düşük olabilir. Bu durum ise, iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilmelerine ve doğal olarak işletmenin amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Karpuzoğlu'nun da (2001) belirttiği gibi, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu aile şirketlerinde yazılı belgeler, istatistikler ve muhtıralar yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme olasılığı yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğiliminin ağırlık kazanması söz konusudur. Pek çok aile şirketi, günün kurtarılmasını geleceğin büyük ödüllere tercih etmektedir. Yine pek çoğunda mevcut örgüt kültürü değişim karşısında mevcut normlara, yapı ve kurallara aşırı derecede bağlı kalmayı ve değişime direnç göstermeyi destekler. Aile şirketleri, verimliliklerini bir taraftan avantajlarını geliştirerek, diğer taraftan da

dezavantajlarını minimize etmeye çalışarak arttırabilirler. Ayrıca bu şirketler, taşımaları muhtemel avantaj ve dezavantajlar hakkında bilgi sahibi olarak kendilerini etkinlik ve verimlilik üzerine odaklayabilirler (Karpuzoğlu, 2001, s.26-27; ASO, 2005).

Mevcut ekonomik sistemlerde aile şirketlerinin sahip oldukları risk potansiyellerine bağlı olarak getiri öncelikleri değişmiş durumdadır. Bu nedenle tüm aile şirketi yapısı gösteren şirketlerin stratejik bir revizyondan geçirilmesi gerekmektedir. Buna bağlı olarak operasyonel performansın iyileştirilmesine odaklanma, farklı stratejik yönelimlerin yönetim kademesinde kabul görüp sisteme entegre edilmesi, hissedarların ekonomik kârlılıklarını maksimize etmek aile şirketlerinin başlıca görevleri haline gelmiştir. Ailenin ve şirketin orta ve uzun vadeli ihtiyaçlarının, aile şirketinin içinde muhafaza edilen varlıkların tarafsız bir şekilde gözden geçirilerek değerlendirilmesi gerekir. Şirketin geçmişte yaşadığı dinamik pazar içindeki fırtınaları dindirebilmiş olması olayların daha ilişkisel (holistik) bir değerlendirme ile gözden geçirildiğini göstermektedir. Risk ve mükafatına bağlı önceliklerdeki değişimin, şirketle daha fazla ilgilenmek ve katılım isteyen ve gelecek nesillerin miras baskılarıyla birleşmesi sonucunda aile şirketlerinin çoğu, önceliklerini, stratejilerinin ve seçeneklerini tekrar gözden geçirmek için harekete geçmeye zorlanmaktadır. Bu gözden geçirilme sürecinde ise çoğu, servet sahibi konumun korunması için daha da sertleşmektedirler. Aslında aile şirketlerinin çoğu birden fazla boyuta sahiptir. Çeşitli hissedarların önceliklerini, şirket içindeki öncelikli faaliyetlerden ayırma genelde çok zordur. Ailenin ihtiyaçlarını oluşturan temel bileşenler, genellikle mülk sahipliğinin doğası ve kapsamıyla birlikte bugünkü ve yarınki finansal gereksinimlerin etrafını kuşatmaktadır. Şu an için geçerli olan mevcut iklim, ailelerin çoğunu bu alanlardaki duruşlarını ve yarınki fırsatlar üzerindeki artan belirsizliğe kıyasla bugünü göreceli belirliliğinin önemini yeniden değerlendirmeye zorlamaktadır (Jenkins, 2009).

Uluyol, aile şirketlerinin sahip olabileceği dezavantajları da şu şekilde belirtmiştir (2005, s.35–38):

- Yabancı kaynak kullanamama
- Akraba kayırmacılığı (nepotizm)
- Varis seçimindeki anlaşmazlıklar
- Eksik iş tanımları
- Aile çıkarlarıyla işletme çıkarlarının örtüşmemesi
- Yetersiz planlama
- Aile kültürünün örgüt kültüründen baskın olması
- Ar-Ge çalışmalarının yetersizliği
- Kurumsallaşma sorunu

Tablo 2.1: Aile Şirketlerinin İhtiyaçlarının Analizi (Jenkins, 2009, s.10)

Finansal İstikrar Açısından	Hissedarlar Açısından
Ücret ve temettü politikası	Mülkiyetin yapısı
Emeklilik planlama	Aile hissedarlarının ayrılabilmelerini sağlayan düzenlemeler
Gelirlerin korunması	Aile yönetiminde etkinliğinin derecesi
Zaman taahhütleri	Yönetimle iletişim
Şirkete olan bağımlılığın derecesi	Kilit yöneticilerin işe alınması / elde tutulması

Şirketin ihtiyaçları, belirli faaliyetlere sıkı sıkıya bağlıdır ancak mevcut kriz ortamında strateji, finansman ve fonlama, operasyonlar ve personel ile hissedarların yönetimi ile ilgili sorunlara odaklanmak son derece kritik bir hal almaktadır. Ailelerin yönetim kurulu odalarında eskiden senaryolar planlamak önemli bir gündem maddesi teşkil etmemiş olsa da bugün herkesin kollektif bir şekilde düşünmesini sağlamak için ağır basmaktadır. Ayrıca aile şirketleri açısından giderek zorlaşan fon bulma imkânları şirketlerin iş planlarını daha karışık hale getiren faktörlerin başında gelmektedir. Rekabetin sürekli değiştiği ve şiddetlendiği piyasalarda diğer organizasyonların aldıkları kararların ve finansal pozisyonların şirket üzerinde domino etkisi yapabildiği günümüz global dünyasında daha büyük bir resme odaklanarak tüm çevresel koşulları analiz edebilmenin önemi artmıştır. Ailenin ve tek tek üyelerin ihtiyaçlarını, şirketin ihtiyaçlarıyla birleştirmek amacıyla

bir optimizasyon süreci örgüte dahil edilmelidir. Şirket odağının başarılı çekirdek etkinlikleri ve performanstan son damlasına kadar faydalanacak şekilde organizasyonu yapılandırmaya yönelik olması gerekmektedir. Bir şirketin ihtiyaçlarını değerlendirirken bugünkü baskılar ile yarınların vizyonunun dengelenmesi şarttır. Varlıkları muhafaza etme, konsolidasyon veya gerçekleşmeyle ilgili uzun vadeli değerlendirmelerin içinde en uygun stratejik yönelimlerle birlikte taktiksel planın oluşturulması gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2001; ASO, 2005).

Tablo 2.2. Aile Şirketinin güçlü ve zayıf yönleri (Kets de Vries, 1996, s.23)

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Uzun dönemli bakış açısı	Sermaye piyasalarına sınırlı erişim
Güçlü aile kültürü	Belirsiz görev yapısı
Dışarıdan müdahalelere kapalılık	Akrabaları kayırma (nepotizm)
İstikrar	Aile önceliklerinin işletme hedeflerinin önüne geçmesi
Esneklik	Şiddetli çatışma ve aile içi anlaşmazlıklar
Sınırlı bürokrasi	Otokratik kurallar, değişime karşı direnç
Kapsamlı iş bilgisi ve erken yaşlarda başlayan eğitim	Finansal zorluklar, varis seçme sorunları

Aile şirketlerinin yaşayabileceği sorunların başında gelen şirket sahiplerinin çok sayıda hissedara geçtiğinde, hissedarların sayısı her kuşakta artmaktadır. Gruplar arasındaki çelişkilerin tehlikelerini önlemek için, genişlemiş ailede bir birlik duygusu geliştirilmelidir. Bir aile tarafından ortaklaşa işletilen bir şirket aile üyelerinin sürekli etkileşim içinde olmaları fırsatını sunmaktadır. Kar payları, istihdam konuları ya da satış planları ile ilgili bir görüş ayrılığı olduğunda aile yapısı nadiren birlikte hareket etmektedir. Küçük bir ailenin güven ve samimiyet, uzlaşma isteği, güçlü bir bağışlama isteği ve belirgin biçimde derin tutku gibi tipik davranış normları, genişlemiş ailelerde kaybolmuş durumdadır. Bu tip durumlarda anahtar, daha geniş bir aile grubu arasındaki bağları teşvik etmektir. Bunun için dört farklı metod kullanılabilir (Klett ve Wiechers, 2009, s.34):

- Aile üyelerini işbirliği için eğitmek
- İletişim için fırsatlar oluşturmak
- Genişlemiş ailenin üstünlüklerini görünür ve fark edilir kılmak
- Genişlemiş bir aile duygusunu teşvik etmek

2.4. Aile Şirketi Türleri

İşletme literatüründe aile şirketleri ile ilgili bir çok sınıflandırma ve tasvir yapılmıştır. Güncel olarak en yaygın aile şirketi türlerini dört kısma ayırabiliriz (Salvato, 2004; Gersick et al., 1997, p. 5-6):

2.4.1. Bireysel Baş İcra Sorumlusu Karakteri Yapısı

Bu türdeki aile şirketleri, kurucu üyenin şirket içerisinde önemli bir rol sahibi olduğu (baş icra sorumlusu gibi) ve firmanın girişimciliğini tamamen kendisinin yönlendirdiği bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, baş icra sorumlusunun (CEO) firmanın yetenekleri, gelişme kaydedebileceği alanlar ve bu alanlarda girişimciliği ne düzeyde kullanması gerektiği gibi konulara olan bakış açısının firmanın girişimcilik düzeyini etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte bu tip kurucuların olduğu firmalar, diğer aile şirketi türlerine göre daha genç insanların çalıştığı, işçi sayısının az olduğu nispeten küçük ölçekli firmalardır. Kısaca, şirketin kurucusu tek söz sahibidir; her türlü kararı alır ve uygulamak için hızlı bir şekilde harekete geçer. Denetleme mekanizmasının pek işlemediği bir şirket türü olsa da esneklik ve hız açısından artı değer taşımaktadır.

2.4.2. Aile Şirketi Yapısı

Bu tip aile şirketlerinde kuruluş döneminde ortaya atılan yenilikçi fikirler, zamanla içerisinde, özellikle de birkaç yıl sonra etkisini yitirmiş ve şirket kendi varlığını sürdürebilmek için işlemeye devam etmek zorunda kalmıştır. Şirketin başında ikinci veya üçüncü nesil aile daha aktif bir konumda bulunabilirler. Bundan

dolayı şirket özellikle dış çevre kaynakları fırsatları değerlendirmede daha girişimci davranıp etkili olmak isteyebilir.

2.4.3. Patron-Girişimci Yapısı

Finansal olarak çok güçlü olmayan bu şirketlerin kaynak kontrolü yapması ve finansal kaynaklarını etkili kullanabilmesi girişimcilik düzeylerine bağlıdır. Genelde iç kaynak yetersiz kaldığında dışarıdan bir finansman kaynağı bulmaya veya bir birleşme türü uygulamaya gidebilirler. Örneğin sermaye artırımını için dışarıdan ortak alınması, yatırım şirketlerine hisse devredilmesi, çeşitli büyüme ve birleşme alternatiflerine de (müşterek yatırım ortaklığı, lisans anlaşması, Franchising gibi) başvurdukları görülür. Özellikle dış sermaye ile birlikte uygulanan girişimciliğin daha başarılı olduğu tespit edilmiştir.

2.4.4. Örgütsel Karakter Yapısı

Bu tip şirketlerde artık örgüt yapısı, klasik bir modele dönmüştür. Bürokrasi kuralları tüm şirket içinde işlemektedir ve herkes görev temelli bir şekilde çalışmaktadır. Girişimcilik düzeyinin belirlenmesinde örgütün önemli aktörleri rol oynar. Sayı olarak bir çok yönetici çalışmaktadır ve şirkete alınan çalışanlar yönetim basamağı üzerinde şirket prosedürlerine göre yükselebilmektedirler. Unvan değişikliği için en önemli şartlardan biri de çalışanların şirkete yaptığı katkılardır. Profesyonel yönetim anlayışının geçerli olduğu bu tip işletmelerin aile şirketi olma özellikleri biraz daha arka planda kalmaktadır lakin çekirdek fonksiyonlar yine kurucu aile üyeleri tarafından resmi kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu da tüm çalışanlara eşit davranıldığı izlenimi verdiği için örgüt performansına olumlu yansıma yapar.

2.5. Aile Şirketlerinde Yönetim Türleri

Aile şirketi özelliği gösteren firmalarda ağırlıklı olarak üç farklı yönetim modeline rastlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2001):

- **Merkeziyetçi Yönetim:** İşletme politikalarının, işletmenin tek yönetici durumunda olan sahibi tarafından belirlenmesi söz konusudur. İşletme sahibi çalışanlarını korumakta, ihtiyaçlarını gidermekte ancak onlara çok az söz hakkı tanımakta; başka bir ifade ile hükmedici bir yönetim tarzı uygulamaktadır. Bu yönetim modelinin diğer bir adı da paternalistik yönetimdir.
- **Katılımcı Yönetim:** Diğer bir ismi oligarşik yönetim tarzı olan bu modelde, hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla birlikte, şirket içerisinde teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin de yer almasına özen gösterilir. Ortak sayısının çok olması ve şirkette aile üyeleri ile profesyonellerin beraber çalışmaları problem oluşturabileceğinden dolayı yetki ve sorumluluklar önceden belirlenir. Aile üyelerinin teknik olarak yetersiz kaldığı durumlarda profesyonel çalışanların devreye girmesi işletme açısından hayati önem taşımaktadır.
- **Profesyonel Yönetim:** İşletme sahipleri ve diğer aile üyelerin birlikte işlerin gerçekleştirilmesinde yer almadıkları, aristokratik adı verilen bir yönetim modelidir. Sadece yatırım ve genel işletme politikalarının seçimi gibi kararlar örgütün geleceğini ilgilendiren kararlar işletme sahipleri ve aile üyeleri tarafından verilir. Profesyonel yöneticiler ise şirket amaçlarına ulaşılması için para, enerji, makine, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek bu standartlara uygun sistemlerin kurulmasına ve işletilmesine yönelik çalışmaları yürütmektedirler.

2.6. Aile Şirketlerinde Şirket Politikası

Aile şirketlerinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için bazı politika ve stratejilerin şu şekilde uygulanması gerekmektedir (Kotter and Dan, 2002):

- Tüm politika ve stratejiler mutlaka tüm yöneticiler ve çalışanlara tarafından tartışılmalıdır.
- Yöneticiler hangi politikaların ve stratejilerin ne zaman ve nasıl uygulanacağını çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir.
- Her departmanın bir hareket planı oluşturulmalıdır.
- Politika ve stratejiler düzenli olarak değerlendirilmeli ve kontrol edilmelidir.
- İhtimal planları (ağaçları) değişen çevre koşulları baz alınarak hazırlanmalıdır.
- İyi bir çevre ve takımı ruhu oluşturulmalıdır.
- Aile şirketi içindeki her bir idari bölümün güçlü ve zayıf yönleri, görevleri, amaçları şirketin ana faaliyetlerindeki rollerini belirlemek için tüm detaylarıyla analiz edilmelidir.
- Süreç gelişimi üst düzey yöneticileri tarafından dikkatle takip edilmelidir.
- Şirketin gelecekteki pozisyonunu güvenilir bir şekilde belirleyebilmek için aile şirketine özel bir öngörü sistemi belirlenmelidir.
- Tüm planları tasarlayıp gözden geçirecek, firmanın vizyonu ve misyonu doğrultusunda düzenleyecek, özel bir planlama birimi oluşturulmalıdır.
- Örgütsel değişim Kotter'in geliştirdiği modele göre çeşitli aşamada gerçekleştirilmelidir; hızlı hareket etme, doğru vizyon belirleme, iletişim, eylemleri güçlendirme, kısa vadeli kazanımlar, engellere karşı durma ve değişim stratejisini kullanma.

Ayrıca sahip olunan politika ve yönetmeliklerin de bazı belirgin özelliklere sahip olması gerekmektedir:

- Aile şirketinin net bir misyonu olmalıdır.
- Aile şirketinin vizyonu, ilham verici olmalı ve şirketin gelecekteki hedeflerini yansıtmalıdır.
- Şirketin amacı, önceden gerçekleştirilmesi hedeflenen bir görevin tam olarak gerçekleştirilmesi olmalıdır.

- Aile şirketinin politikası kuralları, regülasyonları, hedefleri yöneticilerin karar almasını kolaylaştırmak için şart koşmalıdır. Tüm çalışanlara tarafından paylaşılan değerler ve kurallar aile şirketine esneklik sağlar.
- Aile şirketinin stratejisi yakın zamanda gerçekleştirilmesi düşünülen eylemin planını koordine etmeli, kaynakları hazırlamalı ve tüm bunları şirketin vizyonuna uygun şekilde gerçekleştirmelidir. Yöneticilere bir rehber olarak, üretim faktörlerini doğru kullanmak aynı zamanda aile şirketine ciddi bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Aile şirketleri çeşitli kaynakları kullanarak başlangıç ya da yatırım sermayesini oluşturabilirler:

- Aile şirketinin kurucuları ve sermayedarlarının fon desteği
- Senet borçlanması
- Özel kuruluş teşvikleri
- Kişisel birikimler
- Borsa hisse senetleri
- Resmi ortaklık kurulması
- Bankalar
- Devlet teşvikleri
- Kredi kardi borçlanması

Aile şirketlerinde, aile üyesi olmayanların üstlendikleri statüler incelendiğinde, dört farklı çalışan tipi ortaya çıkmaktadır (Karpuzoğlu, 2001 s.65):

İşgören Statüsü: Aylık veya ücret karşılığında işletmeye fiziksel ya da düşünsel emeğini katan ve işgören olarak adlandırılan çalışanlar, diğer şirketlerden daha farklı olarak aile şirketlerinde, işletmenin kuruluşundan itibaren ortağın yanındadırlar ve bu sadakatleri daha yüksek hak veya terfi olarak çalışanlara geri dönebilir. Bu kişiler firmaya gönülden bağlıdırlar; şirketi sahiplenirler ve iş yapma konusunda kendilerini sorumlu hissederler.

Profesyonel Yönetici Statüsü: İşletme sahibinin ve tepe yöneticisinin çoğunlukla aynı kişi olduğu aile şirketlerinde, mevcut aile bireylerinin iş için gereken yetenek ve bilgiye sahip olmamaları veya istenilen bilgi ve yetenek potansiyelini kazanmaya

uzak olma ihtimalleri durumunda profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle pazarlama, finans, muhasebe gibi özel uzmanlık gerektirecek bölümlerde çalışacak, teorik ve pratik bilgiyi ve tecrübeye sahip olan profesyonel yöneticiler, aile şirketlerinin büyümesinde ve kurumsallaşmasında büyük önem taşırlar.

Ortak Statüsü: Aile şirketinin mevcut sermaye ile amaçlarına ulaşmasının mümkün olmadığı durumlarda aile dışında bir ortak alarak işletmeye fon sağlama yoluna gidilebilir. Yeni teknolojilerin şirkete entegre edilmesi, pazar payını artırma ve yeni ürün geliştirme gibi yeni faaliyetlerde fon ihtiyacını gidermek için bu yolu seçebilirler.

Danışman Statüsü: Hukuk, muhasebe, finansman ve yönetim gibi konulardaki uzmanlıklarını anlaşma yaptıkları aile şirketlerine taşıyan ve bu şirketlerdeki sorunları tespit ederek çözüm yolları öneren danışmanlar aile şirketlerinde sıkça kullanılır. Aile şirketi belirli bir büyüklüğü ve pazar payına ulaştıktan sonra danışman ihtiyacı da buna paralel olarak artmaktadır. Etkin bir aile şirketi danışmanı, dinamik çevre koşullarında şirkete bir çok yeni değer katıp, vizyona ulaşılmasında yardımcı olabilmektedir.

Aile şirketi sistemi genelde ortak bir kimlik ve ortak amaç ile birlikte şirketin uzun dönemli hedeflerini belirler. Bu tip şirketlerin çalışanları ailenin müşteri hizmetleri, kalite ve üretkenlik gibi unsurlara önem verdiğinin de farkındadır (Kets de Vries, 1993, p. 63).

Tablo 2.3: Aile ve İşletme Sistemleri arasındaki farklar (Jeff, 1990, p.27)

Aile Sistemi	İşletme Sistemi
Çocuk yetiştirme	Kâr elde etme
Gözetilen insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi

Aile şirketleri de insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve yaşamları sona erer. Bir nesilden diğer nesile geçen aile işletmelerinde bu değişim sürecinde hem aile, hem işletme, hem de mülkiyetin dinamikleri değişir. İşletmenin gelişimi bazen bir nesil, bazen birkaç nesil sürer. Aile işletmeleri yaşam eğrisindeki konumlarına göre farklı karakteristiklere ve sorunlara sahip olurlar. Tüm ailelerde aynı olmasa da aile şirketlerinde mülkiyetin evrimi şu aşamaları içerir: Tek patron ya da tek kişinin kontrolü, zaman ilerledikçe kardeş ortaklığına ve daha sonra da kuzenlerin ortaklığına geçilir. Mülkiyetin evrimi ile ilgili tanımlamalar John Ward'a aittir. Ward'ın çalışmaları mülkiyetteki değişimin aile şirketinin tüm sistemini nasıl değiştirdiğine ışık tutar. Her aşamanın özellikleri farklıdır. ABD'de aile işletmelerinin % 75'i kurucunun kontrolündeki dönemde, %20'si kardeş ortaklığı, %5'ini ise kuzen ortaklığı dönemindedir (Gersick, 1997, p.15).

Aile şirketinin büyüklüğü, yaşı, yapısı ve finansal durumu sistemin tümünü etkiler. Küçük bir şirketin aileden ve hissedarlardan beklentileri ile büyük, profesyonelleşmiş bir şirketin beklentileri birbirinden farklılık gösterir. Aile şirketlerinin değişiminde iki faktörden söz edilebilir: büyüklük ve karmaşıklık (Gersick, 1997, s.69). Aile şirketlerinin gelişimi büyüklük ve yapılarının karmaşıklık derecesine göre üç aşamada gerçekleşmektedir:

-İşe Başlangıç

-Büyüme-Biçimselleşme

-Olgunluk

Tablo 2.4: Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri (Horowitz, 1998).

	Birinci Nesil Aile Şirketleri	Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri	Karmaşık Aile Şirketleri	Süreklilik Arzeden Aile Şirketleri
Mülkiyet	Şirket sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
Örgüt Yapısı	Merkezi Yapı	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	Şirket sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile arasında ortak	Profesyonel yöneticilerden, danışmanlardan, aileden oluşan komite
İletişim	Dikey	Dikey yatay	Yatay dikey çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

2.7. Aile Şirketleri Kültürü

İşletmenin kültürünü üreten ve yeni üyelerin kültürü öğrenmelerini sağlayan araçlar, işletmedeki değer sistemi, mitler, semboller, adetler gibi kültürel unsurlardır. Bu doğrultuda örgüt kültürü kavramının işletme yönetiminde performansı ve örgütsel etkililiği arttırmaya yönelik bir araç olarak algılandığı söylenebilir. Örgüt kültürünü oluşturan unsurların yönetimce belirlenen politika, amaç ve uygulama yöntemleri ile tutarlı olanları onaylayıp, meşrulaştırması, istenen davranışları şekillendiren bir içeriğe kavuşturulması söz konusudur. Bu nedenle, son yıllarda yönetimde etkililiğin, örgütsel performans ve verimliliğin artırılmasında örgüt kültürünün önemli bir yerinin olduğu ortaya konmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.28).

Aile şirketleri kültürünü anlamak şirketin, ailenin ve yönetim kurulunun kültürünü anlamakla başlar. Genel olarak, ‘kültür, grubun paylaştığı temel değerler ve varsayımlar’ olarak tanımlanır (Dyer, 1986, s.15). İşletme kültürü, işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin tamamı olarak tanımlanır (Erdoğan,1997, s.121).

Aile şirketlerinde şirket büyüdükçe, lider uygulamaları, davranışları ve kabulleri ile değerlerini şirkete yansıtır, bu da örgüt kültürünün oluşumuna katkı yapar. Bilinçli ya da bilinçsiz olarak alınan tüm kararlarda bu örgüt kültürü etkili olmaktadır. Bu değerlerin bir başka yönü de, yöneticileri motive edici olmasıdır. Bazen şirket hedefleri vizyon oluşturmada yetersiz kalabilir, bu durumda değerler devreye girer. Yöneticilerin şirketin hedeflerine ulaşmanın ötesinde, yapılan işten onur duymaları ve yapılan işin yararına gönülden inanmaları genel motivasyonu arttırmaktadır. Yeni projelere daha coşkulu daha istekli yaklaşımlarını sağlar. Böylece şirket kendi değerlerini paylaşan kişilerle çalışır, liderlik pozisyonlarına bu değerlere sahip çıkanları getirir. Böylece örgüt kültürü güçlenir ve değerler korunur. İnsanların yaşadıkları dünyayı birlikte yaratmasını ve yeniden kurmasını sağlayan aktif, yaşayan bir olgu olan örgüt kültürü, örgütsel geleneğin ve istikrarın sürdürülmesine, liderliğe ve yeniliğe ve örgütle ilgili daha birçok tema ve sürece yol göstericilik yapar (Durğun, 2006).

Aile şirketlerinin en önemli özelliklerinden biri de, şirket sahibinin dürüstlük ve bağlılık değerlerine verdiği önemdir. Aile şirketinin yüzü, ailenin yüzünü temsil eder, şirketin adı ailenin adı ile özdeştir. Bu bağlamda şirket ortaklarına karşı sorumluluk içindedir ve karşılıklı güven duygusu baskındır. Gerek çalışanları, gerek müşterileri aile şirketine uzun dönemli bağlanırlar. Bu da aile şirketlerinin diğer şirketlere göre önemli bir üstünlüğüdür. Kültür, çalışanları motive etmenin yanı sıra, işe anlam katmakta, işin piyasada tanınmasına olanak sağlar ve kurumun stratejik planlarına destek vermektedir (Aronoff vd., 2000, s.66).

Örgüt kültürünü etkileyen iç ve dış faktörleri Edgar Schein şöyle özetlemektedir (Schein, 1996, p.715):

Dış Faktörler:

- Misyonu oluşturmada görüş birliği sağlama
- Amaçlarda görüş birliği
- Amaçlara ulaşma yöntemlerinde görüş birliği (örgüt yapısı, ödül sistemi, İşbölümü)
- Değerlendirme kistaslarında görüş birliği (kontrol sistemi)
- Amaçlara ulaşılamadığı zaman düzeltici stratejilerde görüş birliği

İç Faktörler:

- Ortak dil ve kavramlar
- Grubun sınırları konusunda görüş birliği
- Güç dağılımı kistaslarında görüş birliği
- Arkadaşlık, sevgi ve samimiyet kistaslarında görüş birliği
- Ödül ve ceza kistaslarında görüş birliği
- İdeolojik görüş birliği

2.8. Türkiye’de Aile Şirketleri

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, gerek dünyada, gerekse Türkiye’de sosyal ve ekonomik önemli bir yere sahiptir. Bununla beraber bu işletmelerin büyük çoğunluğu da aile şirketleridir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam işletmelere oranı, ABD’de yüzde 97.1, Almanya’da yüzde 99.8, Japonya’da yüzde 99.4 ve Türkiye’de yüzde 98.8. Diğer taraftan ABD’de kayıtlı şirketlerin yüzde 90’ı, İspanya’da yüzde 80’i, İtalya’da yüzde 95’i, İsviçre’de yüzde 85’i ve Türkiye’de yüzde 95’i aile şirketidir. Aile şirketlerinin temel amaçlarından biri, devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara geçişi sağlamaktır ancak bu çok kolay bir süreç değildir. Örneğin, ABD’de ortalama olarak, yeni kurulan aile şirketlerinin yüzde 40’ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların yüzde 66’sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketlerinin, oranı yüzde 20’yi geçmemekte ve hatta bu yüzde yirminin ise, ancak

yüzde 17'si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuçta, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile şirketinden sadece ve sadece 3.4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebilmektedir. İngiltere'de de durum benzerdir. İngiliz şirketlerinin oranı da yüzde 3,3'ü üçüncü kuşağa devredilebilmektedir. Türkiye'de ise, durum bu ülkelerden pek farklı değildir. 1983-2000 dönemini kapsayan 18 yılda Türkiye'de kurulan 461 bin 58 adet yeni şirketin yüzde 86.7'si limited şirket, yüzde 13.2'si anonim şirkettir. Görüldüğü gibi kurulan şirketlerin büyük çoğunluğu limited şirket ve ortak sayısı genelde 2 ve 2'nin üzerindedir. Bu şirketlerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olduğunu söylemek mümkündür (Sağlam, 2007).

Türkiye'de kurulan işletmelerin büyük çoğunluğunun yaşam süresi kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır. Şirketin kurucusu durumunda olan ve onu küçük bir ölçekten başlayarak adım adım büyüten, bir yaşam süresi için büyük başarı kabul edilebilecek seviyelere ulaştıran işletme sahibi; eserini ikinci nesile, yani oğullarına, kızlarına veya damatlarına bıraktığında, başka bir ifade ile işletmeyi kurup büyüten kişi öldüğünde, firmanın yaşam süresi genellikle son bulmaktadır. Bu durumda işletme ya faaliyetine son vermekte, ya el değiştirmekte veya oğullar ve damatlar arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönülmektedir (Müftüoğlu,1993:221). Tekrar küçük ölçeklere dönülmesi ise kurucu kişinin elde ettiği başarıları sıfırlamakta, işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Buna karşın, aynı başarı sürecini ikinci nesilde devam ettirebilirse, işletmenin rekabet gücü iki nesil içinde dünya piyasalarında rekabet edilebilir düzeye ulaşabilmektedir. Türkiye'de bunun örnekleri az da olsa mevcuttur.

Tablo 2.5: Türkiye'deki aile Şirketleri, kurucuları, kuruluş tarihleri ve nesilleri (Karpuzoğlu, 2001, s.62).

Şirket Adı	Kurucu Adı	Kuruluş Tarihi	Nesil
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum ve Şeker.	Hacı Bekir	1877	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Ördekçiöglu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçi	1919	3
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A.Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	3
Nuh Çimento	Nuh M. Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	2
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	2

Dünyanın en büyük 100 aile şirketi listesinde Türkiye'den sadece iki firma yer almaktadır. Koç Holding listenin 21. Sırasında yer alırken, Sabancı Holding ise listede 76. sıradadır. Bu iki Türk şirketi ile ilgili bilgiler şu şekildedir:

Tablo 2.6 Koç Holding ve Sabancı Holding ile ilgili çeşitli bilgiler

	Koç Holding	Sabancı Holding
Faaliyet Alanı	Ev mobilyaları, otomotiv, finansal hizmetler, perakendecilik	Otomotiv, finansal hizmetler, perakendecilik, çimento ve enerji
Yıllık Gelir (2009)	42.571 milyar dolar	14.864 milyar dolar
Çalışan Sayısı (2009)	84,687	44,575
Stratejik Ortaklıklar	Ford, LG Electronics, UniCredit Group, Fiat Auto, B&Q, Kaneka Seeds	Toyota, Bridgestone, Citigroup, Bakaert, Carrefour, Philip Morris

2.9. Dünyada Aile Şirketleri

Tablo 2.7’de görüldüğü üzere Amerika Birleşik Devletleri’nde aile şirketleri piyasası dominant bir yapıya sahiptir ve örgüt büyüklükleri, yıllık toplam ciroları ve çalıştırdıkları kişi sayıları ile her biri ekonominin önemli oyuncularından olmaktadır. Örneğin Wal-Mart şirketinin istihdam ettirdiği 2.1 milyon çalışan sayısı, yarı-zamanlı işler ve mevsimlik geçici işçilerle beraber zaman zaman üç milyon kişi sınırına dayanmaktadır. Dünya üzerinde bir çok ülkenin bile nüfusu bu düzeyde değildir. 378.79 milyar dolarlık yıllık cirosu da neredeyse ülkemizin yıllık ihracatının yaklaşık olarak 3 katı civarındadır. Sadece Wal-Mart örneği bile aile şirketlerinin ülke ekonomileri üzerindeki önemini tanımlamak için yeterli görülebilir.

Diğer bir Amerikan aile şirketi olan Ford Motor ise, 4. Nesil aile yönetim kurulu ile Amerikan ekonomisinin önemli piyonlarından birisi olmaya devam etmektedir. İlk defa kitle üretimini “t-modeli” ile kendi fabrikasında gerçekleştiren Ford şirketi, ülkemizde de önemli otomobil markalarının başında yer almaktadır. Ford ailesin hisselerin yüzde 4’ünü halen elinde tutmaktadır.

Listenin diğer isimlerini baktığımızda üçüncü sırada yer alan Koch şirketi, önemli bir petrol üreticisi olup, yıllık 110 milyar dolar geliri ile Amerika’daki en büyük 3. Aile şirketidir. Firma aynı zamanda emlak, üretim ve hayvancılık alanlarında da faaliyet göstermektedir. Cargill firması, yığılım bir firma olarak göze çarpmaktadır ve pamuk üretiminden tuza kadar bir çok alanda üretim yapmaktadır. Cargill ile ilgili olarak dikkat çeken en önemli detay; ailenin hisseler üzerinde %85’lik bir sahiplik bulunmaktadır. Geri kalan hisselerin büyük bölümü de anahtar rollerde çalışan yöneticilere aittir. Oteller zinciri bulunan Carlson firması, şu anda 972 oteli ve 37 milyar dolar yıllık cirosu ile beşinci sırada yerini almaktadır. 20th Centurieth Fox ve New York Post gibi önemli yayın ve sinema şirketlerini elinde bulunduran holding olan News Corporation, Murdoch ailesinin 1952’de kurduğu bir aile şirketidir. Listenin diğer sıralarında yer alan şirketler olan Comcast Cooperation, General Dynamics, Bechtel Group ve HCA Incorporation ise sırasıyla kablolu TV, inşaat, mühendislik ve hastane inşaatı sektöründe yer almaktadırlar ve 27-30 milyar dolar arasında yıllık ciroları bulunmaktadır.

Tablo 2.7: Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en büyük 10 Aile Şirketi, kurucuları, kuruluş tarihleri ve çalışan sayıları (Family Business Magazine, 2010)

Şirket Adı	Kurucu Aile	Kuruluş Tarihi	Çalışan Sayısı
Wal-Mart Stores Inc.	Walton ailesi	1945	2.1 milyon
Ford Motor Corp.	Ford ailesi	1903	246,000
Koch Industries Inc.	Koch ailesi	1928	80,000
Cargill Inc.	Cargill/MacMillan aileleri	1865	158,000
. Carlson Cos. Inc.	Carlson ailesi	1938	176,000
News Corp.	Murdoch ailesi	1952	53,000
Comcast Corp.	Roberts ailesi	1963	100,000
General Dynamics Corp.	Crown ailesi	: 1899	83,500
Bechtel Group Inc.	Bechtel ailesi	1898	42,500
HCA Inc.	Frist ailesi	1968	161,000

Bu tablonun oluşturulmasında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki aile şirketlerinin sahip olması gereken birkaç önemli karakteristik dikkate alınmıştır (FBM, 2010):

- Şirket kontrolü tek bir aile üzerinde olmalıdır.
- Aile şirketini yöneten aile üyeleri aktif olarak yönetim kurulunda veya üst kademelerde yönetici olarak çalışıyor olmalıdır.
- Aile şirketi en az iki nesilden beri aile şirketi yapısına benzer bir yapı göstermelidir.

Dünyadaki en büyük 100 aile şirketine bakıldığında, bu şirketlerin 33 tanesinin Amerika Birleşik Devletleri kökenli olduğu görülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'ni, 15 şirket ile Almanya, 12 şirket ile Fransa, 6 şirket ile İspanya, 4 şirket ile Güney Kore ve 3 şirket ile Kanada, Meksika, Hollanda ve İsviçre izlemektedir. İlk 100'e giren firmalar toplamda 3.75 trilyon dolar ciro elde etmekte ve 13.5 milyon kişiye iş imkanı sağlamaktadırlar.

Tablo 2.8: ABD dışında dünyanın en büyük 10 Aile Şirketi, kurucuları, kuruluş tarihleri ve çalışan sayıları (Family Business Magazine, 2010).

Şirket Adı	Kurucu Aile	Kuruluş Tarihi	Ülke
Toyota Motor Corp	Toyoda ailesi	1937	Japonya
Samsung Group	Lee ailesi	1938	Güney Kore
ArcelorMittal	Mittal ailesi	2006	Lüksemburg
Banco Santander	Botín ailesi	1857	İspanya
PSA Peugeot Citroën S.A.	Peugeot ailesi	1976	Fransa
SK Group	Chey ailesi	1953	Güney Kore
Fiat S.p.A.	Agnelli ailesi	1899	İtalya
LG Group	Koo ve Huh aileleri	1947	Güney Kore
MW (Bayerische Motoren Werke AG)	Quandt ailesi	1913	Almanya
Hyundai Motor	Chung ailesi	1967	Güney Kore

Dünyadaki bazı küçük ölçekli şirketleri bu kadar uzun süre aile şirketi olarak tutan özellikler, küçük ölçekli aile işletmelerinde bazı yönetim modellerini ve karakteristik özellikleri ortaya çıkarmıştır. Nesilden nesile devamlılığını sağlayan küçük ölçekli aile şirketlerinin bazı faaliyetlerini şu şekilde yürüttüğü görülmektedir (FBR, 2010):

- Küçük kalmak,
- Halka açılmamak,
- Büyük şehirlerden kaçmak,
- Aileden destek almak,
- Doğru iş alanını seçmek,
- Yeni fikirler geliştirmek,
- Vazgeçmemek.

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

3.1. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim en temel anlamıyla, bir örgütün amaç ve misyonlarında açıklanan durumlara erişmek için tepe yönetim tarafından yapılan uzun vadeli planlardır (Eren, 2005, s.4-5). Bu bağlamda stratejik yönetim üç kısımda incelenmektedir:

- 1- Örgütün uzun dönemli başarısını belirleyecek karar ve planların yapılması (stratejik planlama)
- 2- Stratejinin yürürlüğe konulması için organizasyon, program, bütçe ve faaliyet süreçlerinin (prosedür) yapılıp uygulanması,
- 3- Başarı için amaçlar ve misyonlarda belirtilen sonuçlara ulaşılp ulaşılmadığını her evrede sürekli olarak kontrol etme ve düzeltici önlemler alma.

Stratejik yönetim öğelerinin genelde büyük ve kurumsallaşmış şirketlerde daha rahat uygulandığı görülmektedir. Buradaki kurumsallık aynı zamanda katılımcıların daha fazla sorumluluk sahibi olmaları, yetki kullanabilmeleri ve görevlerini yerine getirebilmelerine bağlıdır. Daha küçük ölçekli işletmeler daha fazla gayri-resmi ilişkiler içermeye yatkındır. Kompleks bir yapı içeren ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayan firmalar stratejik yönelime daha fazla önem verirler. Özellikle farklı ürün ve pazar segmentlerinde faaliyet gösteren şirketlerin stratejik yönelim enstrümanlarına daha fazla ağırlık vermesi gerekmektedir. Stratejik yönetim unsurlarını etkili bir şekilde kullanan şirketler maliyet avantajı elde etmenin yanı sıra hızlilik, başarı ve etkili rekabet gibi konularda da üstün nitelikler kazanmaktadırlar. Stratejik yönetimin aile şirketleri için faydaları şu şekilde özetlenebilir:

- Firmanın geleceğini şekillendirirken yöneticilerin proaktif davranmasını sağlar.
- Faaliyetlerde akıcılık ve başarı sağlar.
- Daha etkili stratejiler formüle etmeyi sağlar (sistemik ve rasyonel).

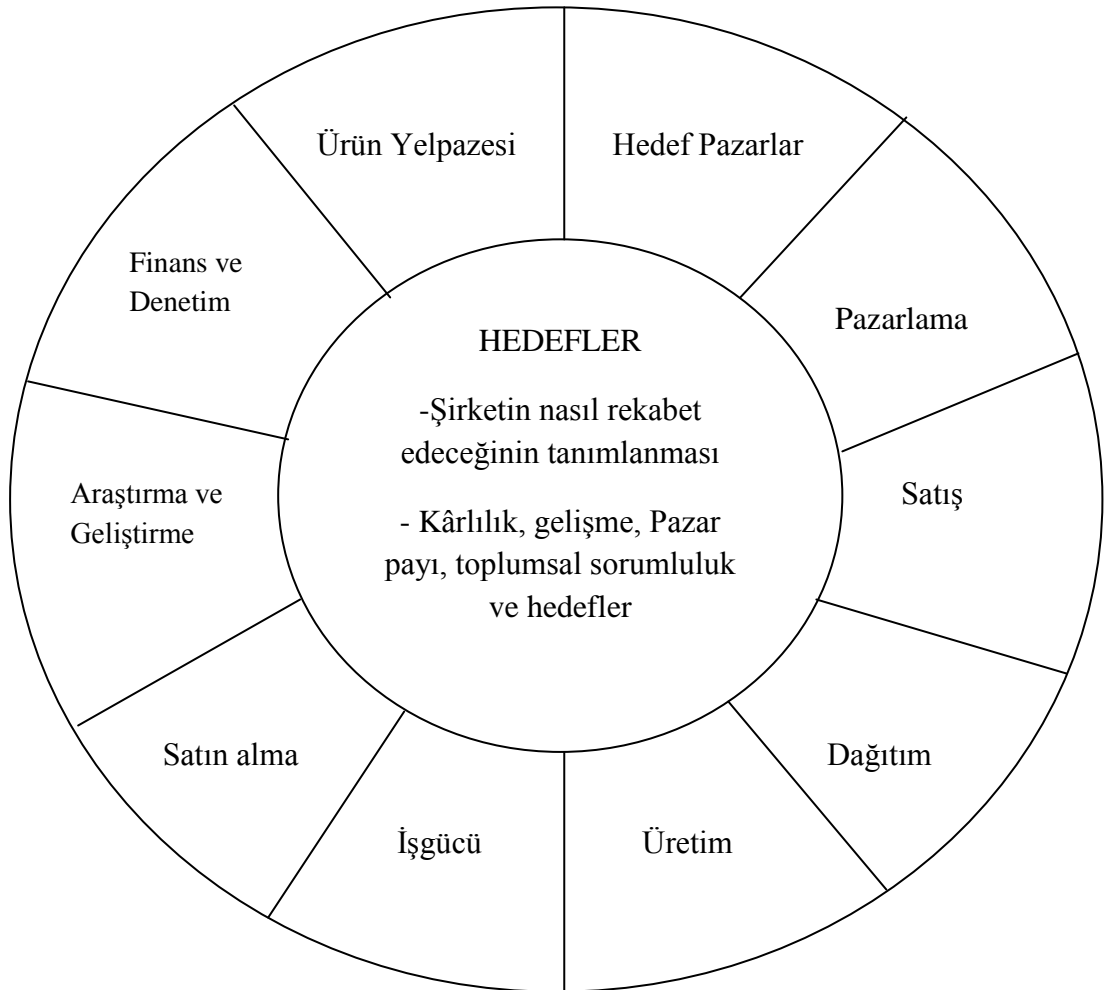
- Üretkenliği artırır.
- Satışları artırır.
- Kârlılığını artırır.
- Çalışan verimliliğinin artması
- Rakiplerin stratejilerinin daha iyi analiz edilmesi
- Dış tehditlerin farkına varılması
- Performans ödüllendirilmesi sisteminin kullanılması
- Problemleri erken farkedip çözme
- Değişime karşı olan direncin azaltılması

Stratejik yönetim bir taslak oluşturmak; örgütü uzun vadede hedeflerine ulaştırabilecek bir fonksiyonel karar sistemi geliştirmek ve şirket yönetimine bu uygulamaları dâhil edebilmektir. Amaç ve taktikler çerçevesinde çeşitli yönetsel faaliyetleri kullanarak, stratejik yönelimler gibi özel enstrümanlar vasıtasıyla aile şirketleri başarıya ulaşabilmektedirler. Bu stratejik yönelimler, hem şirketin yönetsel içeriğini hem de uygulamalarını kapsayan faaliyetlerdir. Son dönemde ilişki, yenilik, pazar, müşteri, girişimcilik ve öğrenme gibi stratejik yönelimler aile şirketleri tarafından yoğun bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Stratejik yönetimin temel amacı, yüksek performans ile birlikte zaman içerisinde başarıya ulaştırabilecek yöntemlerin belirlenmesidir (Habbersson et al, 2003; Ventrakaman, 1989). Aile şirketleri, özellikle Türk ekonomisinde tüm şirketler içerisinde %95'lik oran ile dominant bir güce sahiptir (Fındıkçı, 2005). Aynı zamanda, aile şirketleri dünyanın en önemli şirketlerinde kurucu yapısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuruluşları, büyümeleri ve devamlılık sağlamaları küresel ekonomi açısından da büyük önem taşımaktadır. Aile şirketlerinde belirgin bir rekabet avantajı sağlayan çeşitli karakteristik özellikler bulunmaktadır. Uzun dönemli büyüme hedefi ve aile bireylerinin gelecekteki pozisyonlarını güçlendirmek, şirketin devamlılığını sağlamak için gerekmektedir. Bu amaç şirkete net bir kimlik de kazandırmaktadır (Cadbury, 2000).

Aile şirketlerinde çeşitli stratejik yönelimlerin kullanılması ile birlikte yeniden süreçlemenin temel felsefesine uygun şekilde yeni bir örgüt yapısı oluşturulabilir. Yeni yönetim tekniklerini araç olarak kullanarak organizasyonda performansı arttırmayı hedeflemektedir (Aktan, 2003, s.28). Hammer ve Champy'e (1993, s.32) göre maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler sağlamak için, iş süreçlerinin köklü olarak yeniden düşünülmesi ve gerçekçi bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Yeniden yapılanma (BPR); herhangi bir örgütte yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun mevcut durumdan daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve yeni bir atılım gerçekleştirmesini sağlayan bir yönetim tekniğidir. Temel amaç, organizasyonda performans düzeyini yükseltmek ve bu performansın sürekliliğini sağlamaktır (Aktan, 2003, s.18). Ortaya çıkacak bu yeni örgüt yapısı müşterilere daha hızlı cevap verebilen, yenilikçi faaliyetlerin üst yönetim tarafından benimsendiği, alınan yönetsel kararlarda risk alma eğiliminin olduğu, örgütün iç ve dış çevresiyle olan iletişiminin köklü bir şekilde yapılandırıldığı yeni bir şekle sahip olacaktır. Bu durumda, örgüt dinamik denge adı verilen dış çevredeki değişimlere daha rahat ayak uydurabilir, hatta içinde bulunduğu pazarın koşullarını değiştirebilecek gücü elde etmesi için bir fırsat yakalayabilir. Önemli olan tüm üst düzey yöneticilerinin stratejik yönelimler konusunda ne kadar cesur davranacakları ve bu yönelimleri aile şirketine nasıl entegre edecekleridir. Çünkü aile şirketlerinde zaman zaman ortaya çıkabilecek değişime karşı olan katı tutum, bu güncel yaklaşımlara gerekli önemin verilmemesi gibi bir sonucu ortaya çıkartabilir. Yine de üst yönetim bu yönelimlerin işletmeye sağlayabileceği katkılara çok iyi analiz etmeli ve bunları uygulayabilme konusunda radikal kararlar verebilmelidir.

Aile şirketleri, onları yöneten yönetici ve hissedarlar için özel zorlukları da beraberinde getirmektedir. Özel bir örgüt kültürü oluşturmak ve politikaları belirleyip onları herkes için geçerli kılmak yöneticiler için güç olabilmektedir. Aile şirketleri kurumsallaşıp yığılım firmalara dönse bile kuruluşdaki kültür yapısı varlığını yıllarca korumaktadır. Bununla birlikte, kültüre entegre edilen stratejik yönelimler, stratejik yönetim sürecinde çok önemli bir avantajdır. Her bir stratejik yönelimin aile şirketinin karlılığı ve büyümesi üzerinde farklı bir etkisi

bulunmaktadır. Bu stratejik yönelimler, firma performansını direkt olarak etkileyebildiği gibi, hızlı değişen dinamik iş çevrelerinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamakta ve firmayı rakiplere karşı daha güçlü ve savunulabilir hale getirmektedir. Aile şirketi yöneticileri temel hedefin müşteri istek ve ihtiyaçları olduğunu kabul eden bir anlayış ile faaliyette buldukları pazardaki müşterileri dinleyip, onlara uygun pazarlama fikirleri geliştirerek rekabet avantajı elde edebilirler. Bilimsel literatürde, şirket stratejisi ilk olarak stratejik kararların çıktıklarına ve firmaya en uygun olan stratejik yönetim modeline, stratejik yatkinlığa, stratejik uyuma, işlem hızına ve tercihlere, çoğunlukla da stratejik yönelimlere odaklanmalıdır (Manu and Sriram, 1996). Stratejik yönelimlerin firma performansına etkisini araştıran bir takım bilimsel çalışmalar olmasına rağmen, Türkiye’de bu konu henüz yeteri ölçüde popüler değildir.



Şekil 1.1. Rekabet Stratejisi Çarkı (Porter, 2009)

Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler şunlardır (Dinçer, 1998:18; Üzün,2000:3; Güçlü, 2003, s.74):

1. Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir.
2. İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
3. Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.
4. Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.
5. Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.
6. Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.
7. Strateji yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

3.2. Kurumsallaşma Kavramı ve Aile Şirketleri

Son yıllarda stratejik yönetim alanında aile şirketlerini daha rekabetçi ve başarılı hale getirebilecek, dinamik piyasalarda varlığını kesintisiz sürdürebilmesine sağlayacak yöntemler giderek önem kazanmaktadır. Bu yeni konsept, aile şirketlerini karşısına yeni stratejiler geliştirmek için bir fırsat olarak çıkmıştır. Başarılı aile şirketleri kendini stratejik yönetim tekniklerine adanmış bir yönetim kurulu oluşturabilirlerse, günümüzdeki rekabetçi piyasalarda daha fazla başarılı olabilirler (Habberson, et al., 2003; Cadbury, 2000).

Aile şirketlerinde kurumsallaşmaya bağlı olarak markalaşmanın bazı spesifik göstergeleri bulunmaktadır (FBR, 2005, s.20):

- İmaj
- Kaliteli ürün ve hizmet
- Toplam kalite
- Düşük maliyet, yüksek kârlılık
- Planlı ve stratejik yönetim
- Çağdaş yaklaşımların (Yönetimsel teori ve stratejik yönelimler) yöneticiler tarafından benimsenmesi
- Sürdürülebilir rekabet avantajı

Yapı itibarıyla aile şirketi gösteren örgütlerin üst düzey yöneticilerinin iyi eğitilmiş, yabancı dil bilgisi olan liderlik becerisi gelişmiş üst düzeyde niteliklere sahip olması gerekir. Kurumsal yapılanma beraberinde markalaşmayı getirdiğinde şirkete piyasadaki rekabeti yönlendirecek bazı özellikler kazandırmaktadır (FBR, 2005, s.27) :

- Pazar payını genişletme
- Yeni bir pazara girme
- Dağıtım giderlerini azaltma
- Alıcıya satış sonrası sunulan hizmetleri artırma
- Aracı sayısını artırma

Bir aile şirketi bakımından kurumsallaşmanın, kurumsal yönetim ve sonrasında da kurumsal yönetişimin sağlanması olmak üzere iki aşaması bulunmaktadır. İlk aşama, şirket içinde mülkiyet ve kontrolü (yönetimin) birbirinden ayrılarak, şirketin kurumsal yönetime kavuşturulmasıdır. İkinci aşama ise, çoğunlukla yüksek oranda halka açık şirketlerde görüldüğü biçimde mülkiyet ve kontrolün (yönetimin) birbirinden ayrıldığı durumlarda yönetimin pay sahiplerinin haklarını gözetken icrai görevi olanlar ile diğer çıkar sahiplerinin haklarını gözetken icrai görevi olmayanlar arasında paylaşılması ve bu ikisi arasındaki iletişimi sağlayan kurumsal yönetişimdir. Tüm bu bilgilere bağlı olarak çok geniş hacimli ve yüksek oranda halka açık küresel şirketlerde; yönetimin sadece pay sahiplerinin

insiyatifine ve bilgisine bırakıldığı yönetim biçimi yerine, daha demokratik ve profesyonel bir yönetim şekline, yani kurumsal yönetişime ihtiyaç doğmuştur. (Naipoğlu, 2005, s.29–30). Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önündedir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir. Stratejik yönetimde geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmak bütün organizasyonun hedefi olur. Günümüzde her tür ve büyüklükteki firmaların başarılı olabilmeleri, stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlıdır. Örgüt yönetiminin temel fonksiyonları (planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme, kontrol), stratejik yönetimde de değişmemekte ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklaşmaktadır (Güçlü, 2003, s.70-72).

Aile şirketlerinin yaşadığı ve kurumsallaşmanın yapısal karaktere adapte edilmesine engel olan karakteristik sorunlar (Lock ve Sidlow, 2005):

- Aile bireyleri içinde çok fazla sır bulunması
- İş dünyasında stres ve düşmanlık
- Çok fazla işten çıkarma girişimi
- İş sahibinin eşi ya da kocasının bir barış koruyucusu olarak işe karışması
- Aile bireyleri içinde ve dışında yaşanan iletişim kopukları
- Şirketin geleceğiyle ilgili kaygılar
- Çalışan memnuniyetsizliği
- Kişisel önceliklerin iş dünyasına girmesi
- İş ortamında duygusal çıkışlar
- Şirket sahibinin önemli pozisyondaki kişilerin verdikleri karara duyarsız olması
- Kontrolsüz ve plan dışı toplantılar

Günümüzde gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi şirketler ya aile şirkettir, ya da aile şirketi olarak ticari hayata atılmış şirketlerin devamıdır. Amerika Birleşik Devletleri'nde sayılan 18 milyonu aşan işletme hayatını sürdürmektedir ve bunların %90'inden fazlası aile şirkettir. En büyük 500 firmanın üçte biri aile şirkettir. Kurumsallaştırılamamış, aile şirketi olarak kalmış bir şirketin

yaşam süresi için dört nesillik bir süre öngörülürken, ülkemizdeki işletmelerde bu süre genellikle sadece bir nesille sınırlı kalmaktadır (ASO, 2005).

3.3. Stratejik Yönelim Kavramı

Küreselleşme, sınırların ortadan kalkması, otomasyon ve buna benzer güncel gelişmelerin ışığında işletmelerin içinde buldukları sektörlerde çok büyük yapısal değişiklikler gerçekleşmektedir. Bu değişimlere hızla ayak uydurup, müşteri memnuniyetini devam ettirmek ve pazar payını koruyarak yeni rekabet hamleleri uygulayabilmek için çeşitli yönetsel taktiklerin kullanılması yöneticiler için artık bir mecburiyet haline gelmiştir. Bu taktiklerin en başında stratejik yönelimler gelmektedir. Stratejik yönelim, bir işletmede uzun vadeli rekabet avantajı kazanılması amacıyla, çalışanların değerlerini, inançlarını, normlarını ve uzun vadede firma kültürünü etkilemek üzere, rekabet çevresinde yöneticilerin stratejilerine uygun bir dizi firma davranışları oluşturma çabalarını ifade eden bir kavramdır (Bulut, 2006, s.5).

Stratejik yönelimler, modern stratejik yönetim anlayışının en önemli enstrümanları haline gelmektedir. Aile şirketlerinin kendilerinden daha büyük firmalarla ve stratejik iş birimleri ile rekabetlerinde kendilerine avantaj sağlayacak olan bu stratejik yönelimlerin örgütlerin öğrenme süreçlerini, davranışsal değişimleri ve performans geliştirmeyi kapsayan bir dönüşüm sürecini kullanmak zorunda olmaları tüm dünyadaki ivmenin bir göstergesidir (Slater and Narver, 1995; Hult, 1998, p.193). Özellikle sürekli değişen dinamik iş çevrelerinde sürekli aynı strateji ve buna bağlı taktiklerin kullanılması mümkün olmamaktadır. Rakiplerin kıyaslama tekniği kullanarak şirketlerin güçlü yönlerini kopyalayabildikleri gibi, maliyet liderliğini ele geçiren firmalar nedeniyle yöneticiler farklı stratejik alternatiflere yönelmektedir. Buna bağlı olarak firmalar değişik stratejik yönelimleri tek tek veya birlikte bir kombinasyon olarak uygulamaktadırlar. Stratejik yönelimler bir firmanın daha büyük resme odaklanması olarak tanımlanabilir. Şirketin tüm organizasyon yapısı içerisinde gelecekle ilgili faaliyetleri belirleme ve uygulama sürecidir. Gatignon ve Xuereb de (1997) stratejik yönelimleri belirli bir hedefe ulaşmak için olağanüstü ve devamlı bir performans sergilemek olarak tanımlamaktadır. Bir stratejik yönelimin uygulanması aynı zamanda o şirkete sürekli olarak performans geliştirme fırsatı sağlamaktadır.

Stratejik yönelimlerin uygulanma aşaması beş süreçten oluşmaktadır. Her bir aşama önceki aşamanın üzerine kurulmuştur:

- Stratejik bir diyalog geliştirme
- Stratejik planlama
- Stratejik ölçüm
- Stratejik bir takvim belirleme
- Stratejik diyalogun örgüte entegrasyonu

Modern yönetim şekillerinin avantajları sayısızdır. Bunların içerisinde müşteri odaklı bir örgüt yapısı oluşturmak, yenilikçi uygulamaları benimsemek ve pazarda yenilik lideri rolünü üstlenmek, geçmiş tecrübeleri örgütün vizyonu ile birleştirip güçlü bir öğrenen organizasyon oluşturmak gelmektedir. Ayrıca yakın ve uzak dış çevre ile doğru ve yapıcı ilişkiler kurmak, pazarda diğer firmaların birkaç adım önünde yer almak ve gerektiğinde proaktif davranarak, hatta risk alarak yeni yatırımlarla şirkete yön vermek bu avantajları sağlamak için kullanılan stratejik yönelimlerin parçasıdır. Bu stratejik yönelimler içerisinde küresel olarak en yoğun kullanılanlar girişimcilik, yenilik, müşteri, öğrenme, pazar ve ilişki yönelimleridir.

3.3.1. Girişimcilik Yönelimi

Girişimcilik yönelimi, gelecekte firmaların potansiyel pazar ihtiyaçlarını karşılayabilecek önemli bir stratejik yönelimdir. Bir çok tanımı bulunmakla birlikte pazar temelli olarak Morris ve Paul'un (1987) tanımında işletmenin üst yönetiminin risk almaya eğilimli olması, yenilikçi düşünmesi ve proaktif uygulamaları değerlendirmesi yer almaktadır. Lumpkin ve Dess ise (1996) bu tanıma ek olarak girişimci firmaların kendi kendine kararlar alabilme konusunda daha istekli olduklarını ve otonom bir görüntü çizdiklerini, ayrıca piyasadaki rakiplerine karşı daha agresif taktikler kullandığını da eklemişlerdir. Miller (1983) pazar inovasyonu, riskli yatırımlar ve alanında ilk olmak gibi kavramları bir arada kullanarak girişimcilik yönelimini tanımlamaya çalışmıştır. Genel olarak bakıldığında tanımlarda ortak nokta olan girişimcilik, risk almak, proaktif eylemler, otonomi ve rekabetçi agresiflik bu yönelimin anahtar özelliklerini oluşturmaktadır (Li et al, 2006).

Literatürde iç girişimcilik, girişimci yapı, girişimci stratejik yönelim, kurumsal girişimcilik gibi bir çok farklı ismi bulunan bu kavram, firmaların ve onların üst düzey yöneticilerinin girişimsel faaliyetlere olan eğilim ve yönelimini ölçen ve firmaları çok muhafazakârdan çok girişimciye dek uzanan bir cetvelde yerleştiren bir değerlendirme mekanizmasıdır. *Yenilikler* problem ve ihtiyaçlara yaratıcı, sıra dışı ve orijinal çözümler getirme yoludur (Davis vd, 1991). İş fikrini ortaya çıkarmak, geliştirmek ve sonuna kadar götürmek konusunda bir birey ya da ekipçe yürütülen bağımsız aktiviteleri ifade etmektedir (Fiş ve Wasti, 2009).

Girişimcilik yöneliminin başarılı olabilmesi için şirketin örgüt yapısı, kurum kültürü, çevresel dinamizmi ile tamamen uyum içerisinde olmalıdır. Bir çok girişimci çalışma girişimcilik yönelimi ile şirket performansının teknolojik çevre ile desteklendiği bir ortamda direkt ilişkili olduğunu göstermektedir. Özellikle de yeni teknolojilerin şirketin yenilikçilik faaliyetleri üzerinde etkili olduğu bir yapıda örgüt fikirlerini daha iyi ticarileştirebilir. Genel olarak, girişimcilik yönelimi süreç ve davranışların yeni pazarları girme, yeni ürünler ve hizmetler üretmeye yönelme felsefesi üzerine tanımlanmaktadır ve beş temel karakteristik özellik firmanın girişimcilik yönelimini tanımlamak için kullanılır. Bunlardan ilki olan otonomi, örgütsel oyuncuların (bireyler veya takımlar) tamamen yönetsel olaylar ve karar alma konusunda bağımsız olarak karar alıp uygulayabilme yeteneklerini ifade etmektedir. Risk almak, firmanın sonuçlarını kestiremediği konularda karar alıp uygulayabilmesini ifade etmektedir. Yenilikçilik, firmanın yeni fikir ve düşünceleri destekleme ve hedef olarak belirlemesini açıklamaktadır. Sorumluluk almak, yeni iş fırsatlarını ve gelişen pazarlarda proaktif davranmayı temsil etmektedir. Rekabetçi agresiflik ise, piyasaya girişte veya piyasadaki konumu güçlendirmek için rakipleri zorlamayı temsil etmektedir. Firmanın kurumsal anlamda girişimciliğe önem vermesine karşın, firma daha muhafazakâr bir yönelim seçip risk almadan, daha az yenilikçi faaliyetle bulunup yeni piyasalara girişte ve iş fırsatlarını takipte pasif kalabilir. Bu tamamen tepe yönetiminin hangi modeli seçip uygulayacağına bağlıdır. Ayrıca girişimcilik yönelimi aile şirketinin genel rekabetçi avantaj sağlamasına kaynak sağlayacak bazı faaliyetler geliştirmesini öğrenme ve üretme sürecini kontrol etmektedir. Ampirik araştırmalar şirketlerin proaktif davranma, risk alma, ürün ve süreçleri destekleme ve yeniliklerde bulunma eğilimlerinin beraberinde performansı da arttırdığını göstermektedir (Walthera et al, 2006, p.542-544).

Girişimcilik yönelimi, stratejik bir seçim ve yönelim olarak var olan ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girilmesi ile sonuçlanacak olan girişimci bir eylemde bulunabilmek için kullanılan yöntem, uygulama ve karar alma biçimleri gibi süreçlerin nasıl gerçekleştirileceği ile başka bir deyişle, girişimciliğin ele alınma biçimi ile ilgilidir. Girişimcilik yönelimi, ilk olarak davranışsal açıdan yöneticiler ile işletme sahiplerini ayırt etmek iddiasıyla ortaya çıkmış olsa da zaman içerisinde, stratejik yönetim ve girişimcilik yazınının ortak bir paydası olarak rekabet koşullarını kendi lehine değiştirmek ve stratejik amaçları gerçekleştirmek ile ilgili yönetsel yetenekleri yansıtan örgütsel bir olgu biçiminde gelişmiştir. Girişimcilik yönelimi stratejik seçim bakış açısına dayanır ve dinamik süreçlerde faaliyette bulunan önemli aktörlerin yönelim ve eylemleri ile ilgilidir (Richard et al., 2004). Ayrıca Li ve arkadaşlarına (2006, p.336) göre girişimcilik yönelimi yeni ürün geliştirme kapsamında bir tür keşifsel risk alma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Şirketlerin müşterilerin mevcut ihtiyaçlarına odaklanan bir yapıdan, geleceği tahmin etmeye yönelik yeni ürün ve hizmetlerin müşteriye sunulduğu bir yapıya geçmelerine yönelik bir eğilimi de ifade etmektedir.

Girişimcilik yönelimi, bir aile şirketindeki hiyerarşik kademelerin herhangi birinde yer alan birey ve grupların etkileşimi sonucu ortaya çıkması ve girişimcilik sürecinde örgütsel sistemin çeşitli unsurları tarafından etkilenecek gerçek firma davranışlarını ortaya koyması nedeniyle, bir örgütsel düzey olgusu olarak ele alınmaktadır. Birkaç farklı tanım ile değerlendirilen girişimcilik yöneliminin en çok dikkat çeken özelliklerinin başında risk alma eğilimi gelmektedir. Risk alma davranışı, belirsizliğin ve orijinal eylemin özündeki riskin kabulü ve belirsiz çıktı ve eylemlere kaynak aktarımı ile karakterize edilebilir. Ayrıca yenilik hangi alanda olursa olsun, yeni fikir ve davranışların edinimi, gelişimi ve benzersiz ya da farklı ürünler yaratılarak uygulanması ile ilgilidir. Önemli olan, yeniliğin performansa, etkinliğe ya da örgüt yaşamına katkıda bulunduğu sürece yararlı olmasıdır. Bu görüşün bir uzantısı olarak, yenilik yapabilmenin, bir işletmenin sahip olabileceği tek temel yetenek olduğu da ileri sürülebilir. Proaktiflik, örgütlerin temel ticari faaliyet alanlarında pazarda lider olma girişimleri açısından rakiplerine göre yeni ürün/hizmetleri, teknolojileri ve yönetim tekniklerini daha önce öngörmesi ve sunması ile ilgili iddialı stratejilerin oluşturulmasıdır. Reaktifliğin tersine, işletmelerin rakiplere oranla saldırgan bir duruş içerisinde olması, pazar sinyallerine olan kavrayışı ve açık / gizli

müşteri gereksinimlerine ilişkin farkındalığı arttırması nedeniyle aktif bir biçimde sezdikleri değişime hazırlanarak rakiplerinden önce kaynaklarını hareket geçirmelerine, müşterilerini korumalarına, pazar paylarını büyütmelerine, sonuç olarak avantaj sağlamalarına neden olur. Saldırgan rekabetçilik ise en basit tanımıyla bir işletmenin rakiplerine egemenliğini kabul ettirebilmek amacıyla bilinçli olarak ya da reaktif davranarak rakip ve pazar analizlerini içerecek biçimde alışılmadık yöntemlerle “rakibi yok etme” istek ve eğilimini işaret etmektedir (Altuntaş, Dönmez, 2010, s.50-54).

3.3.2. Yenilik Yönelimi

Son 20 yılda stratejik yönelimler konusunda bir çok yeni bilgi toplanmıştır. Yenilikçilik yönelimi, Pazar payı, rekabetçi pozisyon, kalite, verimlilik ve üretkenlik gibi gelişmelerdeki artışı direkt olarak etkileyen en önemli stratejik yönetim araçlarının başında gelmektedir. Üniversiteler, hastaneler, yerel yönetimler ve şirketler de dâhil olmak üzere tüm örgütler yenilikçilik faaliyetlerinde bulanabilirler. Örgütsel bakış çerçevesinde yenilikçiliğin uygun bir tanımı Luecke ve Katz (2003) tarafından verilmiştir: Yenilikçilik, genelde bir ürün veya yöntemi başarılı bir şekilde sunmak anlamına gelmektedir. Aynı zamanda somutlaştırma, kombinasyon oluşturma, orijinal bilgiyi şirkete ve müşterilerine uygun, yeni ve değerli ürün, süreç ve hizmetlerle birlikte sentezlemektedir. Yenilikçilik felsefesi üzerine görüşler müşteri hizmetleri, müşteri memnuniyeti ve müşteri odaklılık hedeflerini gerçekleştirmek üzere yeni ürün, teknoloji ve süreçlerde kesintisiz olarak yenilikler gerçekleştirmek olarak da tanımlanabilir. Bazı akademisyenlere göre de yöneticiler teknolojinin örgüte entegre edilmesine ve pazarın önemine ağırlık veren tanımlar kullanmışlardır (Berthon et al., 2004).

Tüm bu fikirler aile şirketleri tarafından piyasaya sürülecek ve yenilikçilik yöneliminin bir sonucu olan ürün ve hizmetler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yine müşteri memnuniyeti, zaman tabanlı rekabetçi strateji, yeni ürün ve tüketim süreçleri, işçilik ve zamanında teslimat, hızlı süreçler, yenilikçilik yönelimi sayesinde değişimle birlikte birbirlerini geliştirirler (Toni ve Tonchia, 2001). Akılcı olarak temelde müşteri ihtiyaçlarını tanımlayarak, yeni pazarlar oluşturma ve arama faaliyetlerini de kapsamaktadır. Bu tür yenilikçi adımların uç örnekleri de “süper-

inovasyon” veya “buluş teknolojileri” olarak isimlendirilmektedir (Dickson, 2000; Berthon et al., 2004).

Yenilik-yönelimli bilgi yapısı, tüm örgüt stratejilerini ve eylemlerini, resmi ve resmi olmayan tüm iş sistemlerini, davranışları, yetkileri, firma süreçlerini de kapsayan, organizasyon çapında ortak inanç ve anlayışların olduğu bir sisteme dayanmaktadır (Siguaw et al., 2006). Öncelikli yenilik araştırmaları yeniliği, hızı ve kazançları etkileyen faktörler üzerine kuruludur. Sistem tabanlı olarak incelendiğinde yenilikçilik yönelimi, bazı koşullarda örgütü pozitif veya negatif olarak etkileyebilir. İnovasyon (yenilikçi) yönelimi tabanlı yapı adı verilen örgüt türlerinde, firmanın yeteneklerini kesintisiz olarak yönetebilmesi ve sürekli araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunmasını sağlamaktır (Calantone, 2002; Siguaw, 2006). Bu konseptte, inovasyon yönelimli firmalar kaynak tahsisi, teknoloji, çalışanlar, faaliyetler ve pazarlar üzerinde anahtar rekabet avantajları elde etmeye çalışmaktadırlar. İnovasyon süreci sonunda elde edilen çıktılar örgüt üzerinde de farklı etkiler oluşturmaktadır (Totterdall et al., 2002). Yenilik yönelimi firmaya yeni teknolojiler geliştirme ve kullanma yetenekleri kazandırmaktadır. Bu da yöntem ve tekniklerde, bilgi akışında ve kullanılan teçhizatlarda süreç ve yönetim yeniliklerini de beraberinde getirmektedir (Afuah, 2003; Simpson et al., 2006).

Tüm aile şirketleri için araştırma-geliştirme ve yenilikçilik faaliyetlerinin önem kazanması itibariyle, kurumsallaşma da ekonomik büyüme ve gelişme açısından büyük önem kazanmıştır. Kurumsal kimliğin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi, farklı ekonomik faaliyetlerin örgüte dâhil edilmesini gerektirebilir. Bununla birlikte, farklı kurumsal yapıların içinde buldukları ekonominin yasaları ve koşulları çerçevesine bağlı olarak, tarihsel ve kültürel faktörler de pazar içerisinde aile işletmesinin kurumsal kimliğini etkileyebilir (Maher and Andersson, 1999, p.44).

Sürekli olarak gelişen ve rekabetin arttığı yerel ve küresel sektörlerde, çevresel değişime uyum sağlayıp başarılı olabilmek için örgüt çapında paylaşılan bir atılımcı ve girişimci ruha ve daha saldırgan rekabet stratejilerine sahip olmanın önemi giderek artmaktadır. Risk almamak, yenilik yapmamak ve pasif kalmak artık mevcut durumu korumak içinde yeterli değildir. Yenilik yapmak yeni ve özgün bir fikrin oluşturulması ve pazarda talep ve rağbet gören ticari değere sahip bir ürüne dönüştürülmesi sürecidir. Bundan dolayı yenilik buluştan farklı olarak, mevcut

ürünlerde, kaynaklarda ve süreçlerde yapılan değişikliklerin veya tamamen orijinal fikirlerin ticarileştirilmesini kapsamaktadır (Alpkan, vd., 2005).

Yenilikçilik yöneliminin yeni ürün geliştirme, süreç yeniliği, sürekli gelişim, kültür ve çalışma ortamının olmak üzere bir çok örgütsel unsuru kapsamaktadır (Laforet, 2007). Aile şirketinin piyasaya sunduğu ürün veya hizmeti yenilikçi yöntemlerle farklılaştırarak tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen yeni bir değer oluşturmak, sektör içerisinde ortalamanın üzerinde gelir elde etmek için uygulanması gereken bir stratejidir. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan düşük hassasiyeti nedeniyle inovasyon tabanlı farklılaştırma, rekabet hamlesine karşı bir yalıtım sağlamaktadır. Maliyet liderliğini üstlenemeyen firmalar için önemli bir alternatiftir çünkü beraberinde marjları da arttırmaktadır. Ölçek ekonomilerini azaltıp arttırabilir, sabit maliyetlerin oranını değiştirebilir, dikey entegrasyonu azaltıp arttırabilmektedir. Deneyim birikimi sağlama sürecini de etkileyebileceği gibi tüm bu etkiler sektörün yapısını da değiştirebilmektedir. Tüm bu göstergeler, aile şirketinin teknolojik değişime bakışını, sektörün sınırlarının ötesine taşınması gerektiğini göstermektedir (Porter, 2009, s.223-224).

Yenilik yöneliminin diğer bir boyutu ise yeni ürün geliştirme kavramını kapsamaktadır. Yeni ürün geliştirmede (NPD – New Product Development) hızlı değişen pazarlardaki uygulamaların başında yeni ürün geliştirme sürecinde derinliğine araştırmaya odaklanma, fikir geliştirmede kullanıcılardan bilgi alma, kapsamlı pazar araştırması için prototip geliştirme aşamaları takip edilmektedir. Başarılı yeni ürünlerin geliştirilmesini ve pazara sunumunu sağlayan örgütsel kültürü inşa etmek diğer bir önemli aşamadır. Takip eden süreçte örgütsel ve teknolojik değişimleri kolaylaştırmak, küçük çaplı üretim yaparak küçük çaplı satışlar gerçekleştirmek, ürünün prototip adı verilen ilk versiyonlarını geliştirmek gelmektedir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi için, her firma kendi şartlarına ve sahip olduğu kaynaklara göre bir yöntem ve süreç takip etmektedir. Bu yöntemler, üründen ürüne olduğu kadar, benzer konularda çalışan firmalar arasında da farklılıklar göstermektedir (Gönüllüoğlu, 2003, s.105.106).

İşletme ve mühendislik alanlarında yeni ürün geliştirme, Pazar yeni ürün ve hizmet getirmekle ilgili tüm konuları kapsamaktadır. Somut olan (fiziksel olan) ve somut olmayan (hizmet, deneyim ve inanç gibi) bir dizi ürün veya hizmetin kar elde

etme amacıyla değişim için müşterilere sunulmasıdır. Yeni ürün geliştirme yöntemlerinde iki paralel yol izlenebilir: ilki fikir üretimi, ürün tasarımı ve detaylı mühendisliktir; diğer ise pazar araştırması ve analizidir. Firmalar genelde yeni ürün geliştirmeyi, yeni ürünlerin üretilmesi ve ticarileştirilmesinde ve firmanın pazar payını büyütmesi ve ürünlerin hayat seyriindeki gelişmeleri kapsayan bir stratejik süreç olarak görmektedirler. (Kim and Wilemon, 2002; Koen et al., 2001). Bu bilgiler eşliğinde yeni ürün geliştirme sürecinin aşamaları şu şekildedir:

- 1- Fikir üretimi
- 2- Fikir izleme
- 3- Konsept tasarımı ve test
- 4- İş Analizi
- 5- Beta testi ve Pazar testi
- 6- Teknik uygulamalar
- 7- Ticarileştirme
- 8- Yeni ürün \ hizmet fiyatlandırma

3.3.3. Müşteri Yönelimi

Narver ve Slater'a (1990) göre, müşteri yönelimi, müşterilere üst boyutta değer kazandıran hizmet ve ürünleri yaratmak için müşterilerin yeterince anlaşılmasını gerektirir. Bu değer yaratımı, müşterilerin maliyetlerini azaltırken satın alıcılar veya müşteriler için faydaların artırılması yoluyla başarılır. Bu seviyede bir anlayışı geliştirmek, satın alıcı ve müşteriler hakkında bilgi elde edilmesini ve onları çevreleyen ekonomik ve politik sınırlamaların doğasını kavramayı gerekli kılmaktadır. Müşteri odaklılık ya da müşteri yönelimi, sürekli olarak daha üstün değer oluşturmak için hedef müşterileri yeterince anlamaya yönelik tasarlanan faaliyetler olarak ifade edilmektedir. Bu şekilde, müşteri yönelimi, müşteri analizleri ile müşterilere cevap vermeye yönelik çabaları içermektedir. Dolayısıyla, müşteri odaklılık, değer yaratan hizmet ve ürünlerin üretimi için öncelikle müşterilerin anlaşılmasını gerekli kılmaktadır. Müşteri yönelimi boyutu, müşterileri cezbedecek önerilerin oluşturulmasında firmaya destek sağlayabilecektir.

Reichheld (1996; p.39), müşterilerin şirketler açısından neden önemli olduğunu altı ana madde olarak özetlemiştir:

- Müşterileri kazanmak maliyetli olabilir; bundan dolayı bir yıldan daha az şirkete bağlı kalan müşteriler şirket için kazançlı sayılmazlar.
- Bir yılı takiben müşteri edinme maliyetleri çıktıktan sonra şirketle çalışmaya devam eden müşterilerden ciddi bir gelir elde edilebilir.
- Müşterilerin sayısı arttıkça gelir de artmaktadır.
- Öğrenme eğrisine de bağlı olarak müşterilere daha verimli hizmet sundukça maliyetler de aşağıya düşmektedir.
- Müşteriyi şirketin portföyünde tutmak ve müşterileri memnun kılmak diğer potansiyel müşterileri de şirkete çekmektedir.
- Bu ilişkiyi müşteri açısından da bazı maliyetleri vardır, eğer marka ve şirket bağımlılığı devam ederse müşterilerin fiyat hassasiyeti zamanla düşmektedir.

Kutner ve Cripps'e (1997; p. 52-54) göre müşteri ilişkileri yönelimi doktrinde dört temele dayanmaktadır:

- Müşteriler işletmenin en önemli kaynağı olarak yönetilmelidir.
- Müşteri karlılığı durumu göre değişkenlik gösterebilir; her müşteri eşit düzeyde isteklerde bulunmaz.
- Müşteriler isteklerine göre sınıflandırılmalıdır; satın alma alışkanlıkları ve fiyat hassasiyeti
- Müşteri isteklerine bağlı olarak müşteri karlılığı, şirketlerin müşteri portföylerinde genel olarak sundukları ürün ve hizmetlerin değerini maksimize etmeye bağlıdır.

Bir başka sınıflandırmaya göre de (Hammer and Champy, 1993; Hamel and Prahalad, 1994) Müşteri Yöneliminin temel karakteristikleri şu şekildedir:

- Müşteri yönelimi seçilen müşteri grubu üzerinde uzun dönemli bir kazanç sağlar.
- Müşterileri firmaya kazandırır ve bilgi işlem sürecine dâhil eder.
- İlgili yazılımlar ile eş zamanlı olarak bilgi sağlar.

- Bölümlendirme müşterilerin tahmin edilen hayat eğrisi değerine göre şekillendirilir.
- İlgili pazarların mikro-bölümlendirmesi müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına bağlıdır.
- Müşteriler süreç yönetimi sayesinde değer oluştururlar.
- Müşteri değeri oluşturma mikro-bölümlendirme, detaylarla üretim yapma ve sürece dâhil edilmiş müşteri profilleri ile mümkün olmaktadır.
- Müşterilerin yönetim portföylerinin üretim yönetimi üzerinde bir değişim etkisi bulunmaktadır; bu süreç bazen örgüt yapısında ve faaliyetlerde değişiklik gerektirir.

Diğer taraftan, müşteri veri analizleri ve müşteri portföyü belirleme örgütlere müşterilerin neyi istemediklerinin bilgisini de sağlar. Pareto Kuralı'na göre bir şirketin elde ettiği gelirlerin yüzde 80'i, müşterilerin yüzde 20'sinden elde edilir. Bazı sektörlerde müşteri karlılığı üzerinde çok daha farklı ve uç noktalarda değerler de oluşabilir (Stone et al, 1998; Ryals and Knox, 2001).

Firmalar, müşteri tercihlerini ne kadar çok anlayıp kavrarlarsa, müşterilerini cezbedecek öneriler sunmada ve söz konusu önerilerinin finansal karşılığını almada o derece başarılı olacaklardır. Deshpande vd. (1993) müşteri yönelimini, uzun dönemli karlı bir işletme oluşturmak için iş sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer hissedarların çıkarlarını dışlamaksızın müşterilerin çıkarlarını birinci sıraya koyan bir takım değerler manzumesi olarak tanımlamışlardır.

“Müşteri Yönelimi, uzun dönemli karlı bir işletme oluşturmak için iş sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer hissedarların çıkarlarını dışlamaksızın müşterilerin çıkarlarını birinci sıraya koyan bir takım değerler manzumesidir” (Deshpande ve arkadaşları,1993, p.27).

Müşteri hizmeti, bazı araştırmacılara göre; “bir sonraki satış işlevi için işletmeyi ve onun müşterilerini birbirine bağlayan bütün faaliyetlerdir” şeklinde, bazı araştırmacılara göre ise; “müşterilere fayda yaratan, ölçülebilir faaliyetler bütünü” veya “hizmetin optimum düzeyi” şeklinde açıklanmaktadır (Tucker, 1994, p.32; Danışman ve Erkocaoğlu, 2008).

Müşteri değeri tüketicinin ürünlerden ne beklediği ile ürünün ne verdiği algısı üzerine kurulmuştur. İşletmeler müşteri değeri yaratmak için müşterilerin açık ve gizli ihtiyaçlarını anlamalı ve işletmenin üretim, pazarlama, araştırma geliştirme, yönetim vb. fonksiyonları arasında koordinasyonu sağlayarak, müşteriye memnun edecek nitelikte yeni ürün, hizmet, işlem, teknoloji, süreç ve yaklaşım ortaya koymalıdır. Yaklaşımın önemli unsurları, müşteri odaklı bir strateji ve eylem planı geliştirmektir. Başka bir ifadeyle stratejik yaklaşım; müşteri istek ve ihtiyaçlarını değerlendirme ve müşteriye tatmin etmek için özel bir strateji geliştirme sürecidir (Naktiyok, 2003).

Teknolojinin gelişimi ve pazar dinamikleri şirketlerin müşteri yönelimine olan gereksinimini artıran faktörlerin başında gelmektedir. Müşteriye yaratılan değeri artırabilmek için şirketlerin müşterilerinin değer zincirinin tümüne hakim olması gerekir. Değer zinciri boyunca müşteriye yaratılabilecek katma değer ya müşteriye rekabet ettiği pazarda daha etkin hale getirmek ya da operasyonunda verimli hale getirmekten geçer pazar yönelimine sahip şirketler müşteri memnuniyetini iş hedefleri arasına koyarak müşterilerine kattıkları değeri arttırmaya çalışırlar.

Day ve Wensley (1988) müşteri odaklı olmanın, müşteriye fayda sağlayacak unsurların detaylı analizinin ortaya konulmasının ardından müşterinin bu ihtiyaçlarıyla şirkette yapılması gereken aksiyonların belirlenmesi ve uygulanması ile mümkün olabileceğini belirtmektedir. Müşteri perspektifine sahip olmak, ürün ve hizmet özelliklerini anlayıp, müşteri ihtiyaçlarına yönelterek, müşteri memnuniyeti araştırmaları gerçekleştirmeyi gerektirmektedir. Çok sayıda rakibin olduğu, segmente olmuş, dinamik pazarlarda rekabet odaklı olmaktansa, müşteri odaklı olmaya önem vermenin gerekli olduğunu savunmaktadır. Bir şirketin rekabet avantajı sağlaması müşteri ile bağlantılı her noktada mümkündür. Müşterinin ürün ve hizmete ihtiyacı olduğunu anladığı andan, aldığı ürün veya hizmeti bırakana kadar geçen süreç boyunca elde edilebilecek geliştirme ve iyileştirme çalışmaları ile, rakiplerin taklit edemeyeceği farklılaştırmalar elde etmek mümkün olacaktır. Brown ve diğerleri (2002) de yakın zamanda yaptıkları çalışmalarında, müşteri yöneliminin kişisel seviyede ele alınabileceğini ve bir hizmet organizasyonunun müşteri odaklı olmasının çalışan seviyesindeki müşteri yönelimiyle yakın ilgisi olduğunu ortaya koymaktadır (Çandır ve Uray, 2008).

MacMillan ve Mc.Grath (1997)'in önerdiği ve müşterinin ihtiyacını fark etmesinden, ürünü elden çıkartmasına kadar geçen adımları genel anlamda gösteren bir karar süreci Tablo 3.1'de verilmektedir (Çandır ve Uray, 2008, s.72).

Tablo 3.1: Müşteriye hizmet sürecinin aşamaları

Adımlar
1. İhtiyacın farkına varılması
2. Arama
3. Karar alma
4. Sipariş verme veya satın alma
5. Ürünün teslim edilmesi veya alınması
6. Kurulum veya operasyona hazır hale getirme
7. Ödeme
8. Yerleştirme
9. Yer değiştirme, ekleme, değişiklik
10. Kullanım sırasında destek ihtiyacı
11. Geri verme, ürün değiştirme
12. Tamir, bakım
13. Elden çıkartma

Bir şirketin müşteri yönelimi uygulamaları çerçevesinde dokuz temel değişkeni tanımlaması gerekmektedir (Lucero, 2006):

- 1- Müşteriler: Firmanın müşterileri kimlerdir?
- 2- Ürünler ve hizmetler: Şirketin temel ürün ve hizmetleri nelerdir?
- 3- Pazarlar: Firma coğrafik olarak hangi bölgelerde hizmet vermektedir?
- 4- Teknoloji: Firmanın kullandığı teknoloji güncel mi?
- 5- Hayatta kalmak, büyümek ve kârlılık: Firma büyümeyi ve finansal başarı elde etmeyi istiyor mu?
- 6- Felsefe: Firmanın temel değerleri, inançları ve etik kurallar tanımlanmış mıdır?
- 7- Konsept: Firmanın farklı rekabet özelliği veya temel rekabetçi avantajları nelerdir?
- 8- Halkla İlişkiler: Firma sosyal topluluk ve çevreye karşı duyarlı mı?
- 9-Çalışanlara verilen değer: Firmanın çalışanları firma için değer arz ediyor mu?

3.3.4. Öğrenme Yönelimi

Baker ve Sinkula'ya (1999, p.413) göre öğrenme yönelimi, örgütün kendisini pazarda en rekabetçi konuma getirebilecek şekilde zihinsel modeller ve güçlü mantık öğelerini örgütte kullanma eğilimidir. Öğrenme yönelimi firmanın eski değerlerle rekabet edip yeni teknikleri sisteme dâhil etme faaliyetlerinin tamamını kapsayan bir mekanizmadır. Hardley ve Mavondo (2000) ise bir örgütün etkili ve sürekli bir rekabet avantajı sağlayabilmesi için en önemli kaynağının öğrenme yönelimi olduğunu belirtmektedir. Bir konsept olarak öğrenme yöneliminin ötesinde, örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar da bu bağlamda sıkça kullanılan terimlerdir. Wang ve Ahmed (2003), geleneksel yönetim stratejilerinin değişen çevre koşullarında ve dinamik piyasalarda yeterli olmayacağını öne sürerek, daha devrimsel bir bakış açısı kazanmak ve liderlik pozisyonu için radikal atılımlarda bulunabilmenin öğrenme yönelimine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bu bakış açısına bağlı olarak, örgütsel öğrenmenin sürekli bir faaliyet olduğu, sürekli artan bir bilgi sağlamak için özgün değişikliklerin gerçekleştirilmesi gerektiği, sistem düşünüşünden yeni fikirler çıkabileceğini ve sürekli gelişimin yenilikçi gelişime doğru bir yol izlemesi gerektiği savunulabilir. Örgütsel öğrenme paradigmasının yenilikçilik ve firma performansı üzerinde de direkt bir etkisi olabileceği, özellikle aile şirketlerinin bu bağlamda öğrenme yönelimini etkin bir şekilde yönetim faaliyetlerinde kullanması gerekmektedir (Lee and Tsai, 2005).

Öğrenen organizasyon kavramı bir işletmenin, sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen dinamik çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelini geliştirici bir sistem oluşturması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen hareketli bir organizasyon olmasını ifade etmektedir (Koçel, 1998: s.316). Öğrenen organizasyon, temel yetkinliklerini en iyi şekilde değerlendirip, hangi sahada oynayacağına karar veren organizasyondur. Teknolojik üstünlüğü varsa bu alanda öğrenmeyi sürdürecektir (Çoban, 2006, s.27).

Senge (2003), “Öğrenen Organizasyon”un tanımı şöyle yapmıştır: “Öğrenen bir organizasyon; İnsanların gerçekten başarmak istedikleri sonuçlara ulaşmak için sürekli olarak kapasitelerini geliştirdiği, yeni ve geliştirici düşünce yöntemlerinin teşvik edildiği, ortak hedeflerin serbest bırakıldığı, insanların sürekli birlikte

öğrenme yöntemlerini öğrendiği bir organizasyondur. Kısaca öğrenen bir organizasyon, geleceğini yaratmak için durmaksızın kendini geliştiren bir organizasyondur”. Senge’e göre öğrenen organizasyon gelişiminde aşağıdaki beş disiplin yer almaktadır:

1. Kişisel yetkinlik: Kişisel yetkinlik, kişisel gelişim ve öğrenim disiplini. Bu bağlamda öğrenme yalnızca daha fazla bilgi istemek anlamına gelmez, hayatımızda yaratmak istediğimiz sonuçlara ulaşma yeteneğimizi arttırmak da demektir. Kişisel yetkinliği yüksek olan kişiler sürekli öğrenmektedirler. Kişisel yetkinlik sahip olunan bir özellikten çok, bir süreç ömür boyu süren bir disiplindir.

2. Zihinsel modeller: Zihinsel modeller hayatın akışı ile ilgili bilgilerimizin farkında olma, bunları test etme ve geliştirme aşamalarını kapsar. Öğrenen organizasyonların yaratılmasında büyük önem taşıdığı görülmektedir.

3. Ortak vizyon: Ortak bir vizyon organizasyondaki herkes tarafından paylaşılan bir resimdir. Organizasyonun tamamında ortak bir kimlik hissi yaratır. Bu ortak kimlik, farklı faaliyetleri biraraya getirerek insanların ortak hedefler etrafında birleşmelerini sağlamaktadır.

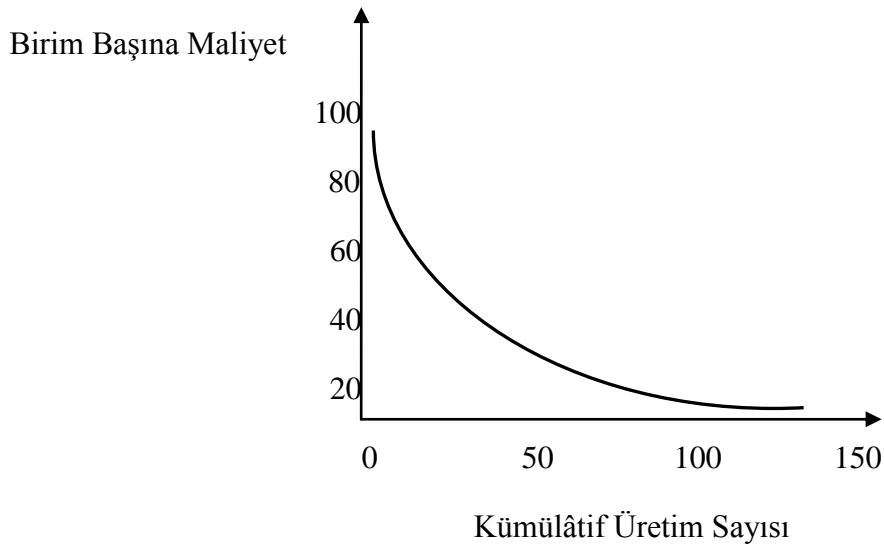
4. Takımla öğrenme: Takımla öğrenme ise, grup üyelerinin gerçekten istedikleri sonuçları elde etmelerini sağlayacak şekilde grubun kapasitesinin aynı yönde geliştirilmesi sürecidir. Takımla öğrenme bireysel becerileri anlayışı içerse dahi, ortak bir disiplindir. Birey tek başına bu süreci yaşayamaz.

5. Sistemli düşünme: Sistemli düşünmenin amacı bütünü görmektir. Sistemli düşünme, parçalar yerine bütünü ve durağan “fotoğraf”lar yerine değişim noktalarını görebilmeyi sağlayan bir yapıdır. Sistemli düşünme, karmaşık durumlarda gizli kalan yapıları ortaya çıkarır ve küçük ve büyük değişiklikler arasındaki farkın görülmesini sağlamaktadır.

1960’lı yıllar itibariyle Boston Danışma Grubu (Boston Consulting Group – BCG) tarafından ortaya atılan öğrenme eğrisi, aynı zamanda tecrübe eğrisi olarak da adlandırılmaktadır. Öğrenme eğrisi bir çok stratejik yönetim uygulamasında dikkate alınması gereken bir kavramdır. Eğer bir aile şirketi mevcut piyasada rakiplerine karşı daha fazla pazar payı almak istiyorsa mutlaka bir maliyet avantajı

geliştirmelidir. Fiyatlandırma stratejileri ve reklam, satış ekibi oluşturma, üretim kapasitesini artırma gibi unsurların da birlikte bir kombinasyon olarak kullanılması ile birlikte sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edilebilir. Buna karşın, piyasadaki rakipler örgütün kullandığı ve başarılı olduğu teknikleri kendi şirketlerine kopyalayarak, daha doğrusu şirketin öğrenme tecrübesinden kendileri faydalanarak avantajlı duruma gelebilirler. Aynı stratejiyi takip eden birden fazla rakip, Pazar payının düşmesine yol açacaktır. Ayrıca her yeni teknoloji beraberinde yeni bir öğrenme sürecini getirecektir. Bundan dolayı inovatif, yani yenilikçi aile şirketleri en son teknolojileri kullanmanın avantajlarını sağlarken bir yanda da eğitim, kalibrasyon ve nitelikli personel gibi maliyet unsurları ile karşılaşacaklardır. Özetle, öğrenme yönelimi, firmanın piyasa hakkındaki eski varsayımlarıyla nasıl mücadele edeceğini ve firmanın bunu başarması için nasıl örgütlenmesi gerektiğini gösterecek olan bir mekanizma olduğu için öğrenme yönelimi süreksiz yeniliğe neden olmaz. Eğer firmanın güçlü bir pazar yönelimi yok ise, örgütün doğru yoldan sapmasına neden olabilir. Bu nedenle öğrenme yönelimi ve pazar yöneliminin firma üstünde beraber sinerjik ve de bağımsız etkileri olan değişkenler oldukları düşünülmektedir (Baker and Sinkula, 1999).

Şekil 1.2. Öğrenme Eğrisi (Boston Danışma Grubu)



Hult (1998, p. 196) öğrenme yönelimini dört alt boyutta incelemiştir. Dört öğrenme yönelimi de ayrı ayrı geliştirilmiş olsa bile tüm bileşenler, diğerlerinin

başarısı için kritik öneme sahiptir. Buna bağlı olarak, öğrenme yönelimini seçen ve uygulayan bir örgütte bu dört boyutla birlikte küresel kaynaklardan her türlü bilgiyi her yönüyle öğrenmek büyük önem taşımaktadır. Hult'a göre öğrenme yöneliminin temelini oluşturan dört faktör şu şekildedir:

- 1- Takım Yönelimi: Bir lider eşliğinde gerçek bir vizyon oluşturmaya odaklanmış bir örgütsel iklimi teşvik etmek ve tüm çalışanların ortak amaç doğrultusunda ilerlemesini sağlamak olarak da tanımlanabilen takım yönelimi, gerçek öğrenmenin diyalogla başladığı felsefesini temel görüş olarak ele almaktadır. Gelecekteki adımların birlikte düşünülüp, karar alınmasını da kapsayan bu yönelim, her bir bireyin yeni bir bilgiyi oluşturma, geliştirme ve artı değer olarak şirkete katması faaliyetlerini de içermektedir.
- 2- Sistem Yönelimi: Sistem yönelimi genelde yapılanmaya, çalışan gruplara, görevlere, çalışanlar arasındaki ilişkilere performans çıktılarına odaklanmaktadır. Örgütsel öğrenmenin önemli bir unsuru olan sistem yönelimi, kuruluşun bilişsel öğrenme kılavuzlarını belirlemek için de kullanılmaktadır. Örneğin çalışanlar için bir örgüt kültürü oluşturma, onlara kültürel kalıplarını güçlendirme ve üretken öğrenme düzeylerini arttırmak için sistem yönelimi anlayışı yöneticiler tarafından kullanılmaktadır.
- 3- Öğrenme Yönelimi: Öğrenme yönelimi, bir kuruluşun kapasitesinin geliştirilmesi, hem öğrenme, hem beceri kazanma hem de bu kazanılan becerilerin iş hayatında uygulanabilmesini kapsayan bir kavramdır. Genelde örgütlerde en iyi fikirler uygulamaya geçemez, veya uygulama sırasında etkisini yitirebilir. Tüm çalışanları kapsayan bir öğrenme stratejisi geliştirilmesi aile şirketi açısından kritik öneme sahiptir.
- 4- Ortak Hafıza: Ortak hafıza yönelimi derecesi bir şirketin stratejik iş birimi için satın alma merkezi olarak da tanımlanabilir. Yöneticiler bilgi kaynağının dağıtımından ve paylaşımında da sorumludur. Aynı zamanda ortak hafıza yönelimi, ard arda bir dizi etkinlik gerçekleştirerek, çalışanların bilgilerinin arttırılması ve önceki hataların gelecekte tekrarlanmaması için etraflıca değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir.

3.3.5. Pazar Yönelimi

Pazar yönelimi, pazarlamanın temel yapı taşı olarak kabul edilmektedir ve bilim dünyasında stratejik yönetim gibi çalışma alanlarında giderek önemi artan bir yere sahiptir. Bununla alakalı olarak yapılan tüm pazarlama araştırmaları, pazar odaklı örgütlerin temel karakteristiklerini belirlemek üzerine kurulmuştur. ‘Pazar Yönelimi’ kavramının zamanla önemi artmış ve yönetimin bir uygulama dalı haline gelmiştir. Kotler’in de belirttiği gibi pazarlamanın merkez konsepti olan pazar yönelimi, yönetim ana bilim dalı altındaki tüm çalışmalarda yer almaya başlamıştır. Aynı zaman pazar yönelimi örgütün başarısını da gösteren bir kriter olarak algılanmaktadır. Pazar yöneliminin giderek artan bir araştırma alanı olması ve giderek dikkat çeken bir kavram olmasına rağmen bir çok şirket gerçek bir pazar odaklı yapı oluşturmak için çok az çaba sarf etmektedir. Analizler genelde pazar odaklı bir yapıya kavuşmak isteyen şirketlerin dört aşamalı bir dönüşüm sürecinde geçtiklerini göstermektedir. Başlangıç, yeniden yapılanma, kurumsallaşma ve süreklilik sağlama olarak dört kısımda gelişen bu süreç sonunda pazar odaklı ve müşterilerin isteği üzerine şekillenen bir şirket yapısı aktif kılınmaktadır. Bu süreç pazar-odaklı faaliyetlere destek veren bir yönetim modelini ortaya çıkardığı gibi, tüm örgüt tarafından algılanabilen bir pazar yapısına da olanak verir. Aynı zamanda örgüt öğrenme yönelimini de geliştirebilir. Pazar yönelimi temelli bir örgüt yapısı oluşturmak ve bunu devam ettirmek, firmanın kültürel değerlerinin merkez noktada olduğu şirketlerde daha rahat gerçekleştirilebilir (Gebhardt et al., 2006). Pazar yönelimi ise, tüm örgüt çalışanlarının müşteriler için süreklilik sağlayan üstün değerler oluşturma gayretini tanımlamaktadır (Narver et al., 1998, p.241).

Bir pazar yönelimi manifestosu, müşteriler için üstün bir değer oluşturmak için dört önemli davranışı kapsamaktadır. Bu dört davranış da pazar yönelimi için gereklidir ve yöneticiler ve çalışanları bu davranışları öğrenip uygulamalıdır. Bunlardan ilki disiplinler pazar hedefleri, iş tanımları ve değer önerileri açık ne net bir şekilde ortaya konmalıdır. İkincisi, müşterileri takip etmekten ziyade onları yönlendiren bir örgüt yapısına kavuşulmalıdır. Üçüncü olarak hangi iş olursa olsun bir hizmet işletmesi gibi hareket edilmelidir. Son olarak da üst yönetim, anahtar müşterileri ve çalışanları ömür boyu örgütün bir parçası olarak görmelidir (Narver et al., 1998, p.243).

Pazar yöneliminin amacı, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri azami kılmaya yönelik stratejiler doğrultusunda bir firma kültürü oluşturmaktır. Bu amaçla tüm firma üyelerinin rakip ve müşteriler hakkında sürekli güncel bilgi toplamaları ve bu bilgilerin firma içinde paylaşılmasını destekleyen bir firma davranışı pazar yönelimini tanımlamaktadır (Bulut vd., 2009). Günümüzde birçok işletme artık üretim faaliyetlerini ürün yönelimli olmaktan ziyade pazar yönelimli olma üzerine yönlendirmektedirler. Pazar yönelimi müşteri tatmini gerektirmektedir; aynı şekilde toplam kalite yönetimi uygulayan firmaların vizyon, misyon ve ilkeleriyle müşteri tatminini öncelikli konu haline getirmektedir (Ertokatl, 2005, s.16).

Kohli ve Jaworski'ye göre, Pazar Yönelimi üç faaliyetin toplamıdır (Erkocaoğlan, 2005, s.36):

- Müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına ilişkin örgütün pazar bilgisi,
- Söz konusu bilginin örgüt içerisinde yayılması,
- Pazar Bilgisine cevap vermeye yönelik isteklilik.

Pazar yönelimi, modern iş yaşamının rekabetçi ortamında daha iyi performans ve uzun-sürelili başarı için oldukça önemli görülen pazar-odaklı bir kültürün firmalarda egemen olmasını ve değişen müşteri ihtiyaçlarına uygun bir pazarlama uygulamasının oluşturulmasını sağlamaktadır (Danışman ve Erkocaoğlan, 2008). Pazar yönelimi, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri azami kılmaya yönelik organizasyonel faaliyetlerin bütünüdür (Kohli ve Jaworski, 1990). Başka bir deyişle, pazar yönelimi yönetim felsefesinin, rutin faaliyetlerin yerine getirilmesinde müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına en hızlı biçimde cevap verecek uygun stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve bu stratejilerin firmanın her düzeyindeki üyesi tarafından benimsenmesi ile ilgilidir (Slater ve Narver, 1993). Kotler vd.'ne (1999) göre çağdaş pazarlama yönetiminin başarısını, hedef ve mevcut pazarlardaki müşterilerin tanımlanması, beklenti ve ihtiyaçlarının anlaşılması, bu beklenti ve ihtiyaçları tatmin etmeye yönelik girişimlerde rakiplere göre etkinlik ve hız ile tartışmaktadır. Sadakati kazanılan müşteriler, gelecekteki taleplerini, memnun kaldıkları bu firmalardan karşılama eğilimi gösterirken, kendi çevrelerine aktaracakları olumlu tecrübe ve görüşleriyle

de firmanın pazar payının gelişimine katkıda bulunacaklardır (Reichheld ve Sasser, 1990).

Pazar Yönelimi ile ilgili literatürü incelediğimizde, toplam beş farklı Pazar Yönelimi yaklaşımı olduğunu görülmektedir. Bunlar literatürde şu şekilde yer almaktadır (Erkocaoğlu, 2005, s.33);

1. Karar Verme Perspektifi
2. Pazar Odaklı Perspektif
3. Kültüre Dayanan Davranışçı Perspektif
4. Stratejik Perspektif
5. Müşteri Yönelimi Perspektifi

Yeni bir pazar yönelimi oluşturma tamamen örgütsel öğrenme süreciyle bağlantılıdır. İlk öğrenim kazanımı örgüt genelinde geçerli olacak müşteriler için sürekli üstün değer oluşturma felsefesi olmalıdır. İkincisi ise bunun örgütte nasıl uygulanabilir hale getirileceğidir. Programlı yaklaşım veya biraz daha fazla deneye dayalı pazar-temelli yaklaşım bu sistemin kurulması için kullanılabilir iki farklı yaklaşımdır. Programlı yaklaşımda pazar yönelimli bir şirkete yönelik uygulamaların nasıl gerçekleştirileceği yeteneği kazanırken, deneysel öğrenmede ise güncel pazar başarıları sayesinde şirket çalışanları yeni stratejik yönelimi kabul edip desteklemektedirler (Narver et al., 1998, p.252).

Etkili pazar bilgisi, sadece müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını değil aynı zamanda gelecekteki ihtiyaçlarını içerir ve bu yüzden müşterilerin dile getirdiği ihtiyaç ve tercihlerin ötesine geçmelidir. Bilgi üretimi pazarlama bölümünün sorumluluğunda olan bir faaliyet değildir. Müşteriler ve rakiplerle ilgili bilgi, AR&GE, üretim, finans gibi şirketteki bütün fonksiyonel bölümler tarafından elde edilir. Bu nedenle, mekanizmalar söz konusu bilginin bütün bölümlere etkili bir şekilde yayılmasını sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır. Jaworski ve Kohli (1996), Pazar yöneliminin yenilikçiliğe yönelik bir öncül olduğunu belirtmektedir. Bu potansiyel ilişkiye cevap olarak, Han ve arkadaşları (1998), pazar yöneliminin daha

yüksek seviyedeki yenilikçiliğe sebebiyet verdiğinin doğruluğunu araştırmalarında kanıtlamışlardır. Ayrıca, Hurley ve Hult (1998), belirli bir grup içindeki üyelerin öğrenmeye yönelik cesaretlendirildiği zaman, grubun daha yenilikçi olma eğiliminde olduğunu ifade etmektedir (Erkocaoğlu, 2005, s.36-37). Tüm bu bilgilere ek olarak, Narver ve Slater (1990) önceki çalışmalarında Pazar yönelimini örgüt kültürünün bir boyutu olarak ele almış ve incelemişlerdir.

Porter'a (2009) göre bir rakibin niyetlerinin, dürtülerinin, hedeflerinin ya da içsel durumunun doğrudan veya dolaylı göstergesi olan her türlü eyleme pazar sinyali denmektedir. Rakiplerin davranışları sayısız biçimlerde sinyaller vermektedir. Bu sinyaller, piyasadaki dolaylı iletişim biçimlerindedir ve bir rakibin tüm davranışları değilse de pek çoğu, rakip analizine veya stratejinin oluşturulmasına yardımcı olabilecek bilgiler taşıyabilir. Pazar sinyallerini görmek ve doğru biçimde okumak, rekabet stratejilerinin geliştirilmesindeki en önemli unsundur. Rakiplerin fiyatları ve taleplerle ilgili tahminler, malzeme maliyetlerindeki artışların tahmini, kapasite konusundaki öngörüler gibi dış etkenlerin önemi de dahil olmak üzere sektör koşulları üzerinde yöneticilerin yorum yapabilmesi çok önemli bir durumdur (Porter, 2009, s.93-101).

Bir çok şirket kendi örgüt yapısını yüksek bir kârlılık sağlamak ve rekabette bir adım önde gidebilmek üzerine kurmaya çalışmaktadır. Özellikle de, yoğun küresel rekabette, hızlı teknolojik değişimler ve ürünlerin çeşitlilik göstermesi yeni üretim çevresi oluşturma gereksinimini ortaya çıkan etmenlerin başında gelmektedir (Pun, 2004). Pazar yöneliminde stratejik duruş esnek bir örgüt yapısıyla birlikte yenilikçiliği de beraberinde getirmelidir. Pazar yönelimi hem aile şirketinin yeni pazarlara ulaşmak için kullandığı proaktif davranışları ile, hem de şirketin pazar zekasını problem çözmek ve sorunlarla baş edebilmek için kullanmasıyla bağlantılıdır. Böylece aile şirketi teknolojiyi, demografiyi, yasaları ve endüstri kurallarını içeren bir yapıya bürünebilir. Bu öngörü ile uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilebilmesi daha kolay olmaktadır.

Tablo 3.2: Pazar yönelimli aile şirketlerinde geçerli olan değerler, varsayımlar ve normlar (Gebhardt et al., 2006, p. 43)

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

Şirketin stratejik yönelimi, temel bir fiyat, kalite, teslimat veya hizmet politikası üzerine olabileceği gibi piyasadaki mevcut pozisyonu korumak için verimlilik üzerine de bir strateji geliştirebilir. Bu da şirketi kısa vadede tecrübelerini

kullanıp pazar tabanlı taktikler geliştirmeye yönlendirir. Girişimci bir firma için de, yeni fırsatları sürekli kollayıp hızlı değişen dış çevre koşullarına adapte olabilecek bir esneklik sağlamaya yönelik stratejiler geliştirme önem kazanmaktadır. Bu tür şirketler verimlilik ve üretkenlik üzerine analiz yapıp stratejilerini bu bilgiler eşliğinde değerlendirmektedirler. Proaktif bir strateji tavrı sergileyen şirketler, daha agresif, rekabetçi ve risk alabilen bir yapıya sahiptirler (Ozsomer, et al., 1997). Proaktif şirketler kendilerini rakiplerinden farklılaştırıp üretim ve hizmet tekniklerini değiştirmektedirler. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde kısa üretim döngüsü, yenilik ve hızlı değişen teknolojik çevreye uyum sağlayıp rekabete yoğunlaşmak daha önemli odak noktası olmaktadır (O'Regan and Ghobadian, 2005). Pazar yönelimi uygulayan bir firmanın kendi iş çevresinde yeni bilgiler ve yöntemler oluşturması ve ortaya çıkan bu yeni süreçleri müşterilerine doğru bir şekilde aktararak rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlaması beklenmektedir. Müşteri anketlerine ağırlık verme, pazar araştırmaları, bölümler arası toplantılar ve rakiplerin fiyat, ürün ve hizmetlerdeki taktiklerine hızlı cevap verme gibi unsurlar Pazar yöneliminin belirleyici karakteristik özellikleridir (Kohli et al., 1993).

Örneğin Kotter (1995) pazar yöneliminde etkili bir firma performansı etkili bir örgütsel değişim için sekiz önemli liderlik adımı öne sürmüştür. Bu sekiz aşamanın her biri, kendinden sonra gelen aşamanın da temelini oluşturmaktadır. Etkili bir pazar yönelimi için gerekenleri şu şekilde belirtmiştir:

- 1- Hassas bir pazar yönelimli organizasyon yapısı kurmak
- 2- Pazar yönelimi oluşturmak için güçlü bir işbirliğini şekillendirmek
- 3- Pazar yönelimi için bir vizyon oluşturmak ve bunu uygulamalara dahil etmek
- 4- Pazar yönelimi vizyonunu paylaşmak
- 5- Hedefe ulaşmak için personeli güçlendirmek
- 6- Kısa vadeli kazanımlar sağlayacaklar planlar kurmak
- 7- Pazar performansını üzerine olan gelişimleri sağlamlaştırıp daha fazla değişime gitmek
- 8- Sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi kurumsallaştırarak hedef müşteri sayısını arttırmak

3.3.6. İlişki Yönelimi

İlişki yönelimi, proaktif tasarım, müşteriler ve diğer dış çevre unsurları ile ilişki kurma ve geliştirme sonucu şirketin gelirlerini ve kazançlarını maksimize etmesi anlamına gelmektedir (Harker, 1999). Çok boyutlu bir konsept olan ilişki yönelimi, farklı yazarlar tarafından çeşitli boyutlarda incelenmiştir. Panayides'in (2007) modeline göre, güven, sınırlar, iletişim, paylaşılan değerler ve empati olmak üzere beş farklı boyuttan oluşmaktadır. Örneğin, paylaşılan değerler, çalışanların davranışları ile birlikte direkt olarak örgütsel iklimi etkilemektedir. Diğer bir faktör olan empati ise üzüntü ya da mutluluk gibi hisleri paylaşabilme ve diğer çalışanları anlayıp tanıyabilme yeteneğidir. İletişim başlığı, çalışanların diğer ekip üyeleriyle kişisel fikirlerini paylaşabilme özelliğini açıklamaktadır. Sınırlar, bir örgütün hem iç hem de dış çevresi ile hangi düzeyde ilişki kurduğu ve bu ilişkiyi işletme için artı değere dönüştürebilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Son olarak da güven faktörü, sadece şirketin çalışanlarının değil, müşterilerin, tedarikçilerin ve tüm dış çevre unsurlarının şirketle güven içerisinde çalışabilmesini ifade etmektedir (Morgan and Hunt, 1994; Sigaw et al., 2003; Panayides, 2007).

Bu kapsamda ilişki yönelimi, aile şirketlerinin güçlü bir örgüt kültürü ve paylaşılan değerler oluşturmak için stratejik yönetim unsurlarını kullanması açısından büyük bir önem taşımaktadır. Önceki araştırmalarda da ilişki yöneliminin özellikle pazarlama fonksiyonu açısından çeşitli avantajları olduğu görülmektedir (Madhok and Tallman, 1998; Morgan and Hunt, 1994). Örgütler arası ilişkilerde tedarik zinciri yönetimi ile bağlantılı olarak iş ortaklıkları kurulan diğer örgütler ile olan ilişkileri içermektedir. Bu durum özellikle dağıtım kanalları konusunda büyük önem taşımaktadır. (Anderson and Weitz, 1992; Lusch and Brown, 1996). Tedarik zinciri yönetimi de teorik olarak ilişki yönelimin önem taşıdığı konuların başında gelmektedir (Stank et al., 2003; Panayides, 2007). İlişki yönelimi, işleri doğru yapmaya ve örgüt kültürünü firmanın stratejik merkezinde, eylemsel düşünce temeliyle değerlendiren bir felsefe olarak da görülebilir (Morgan and Hunt, 1994; Sigaw et al, 2003; Panayides, 2007).

İlişki yönelimine ağırlık veren bir aile şirketinin üst düzey yöneticilerinin aynı zamanda tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi kavramlarının net bir şekilde teorik benimseyicisi ve uygulayıcısı olması gerekmektedir. Tedarik zinciri

yönetimi Cooper ve arkadaşlarının (1997) tanımına göre temel iş süreçlerinin son kullanıcıdan ürün, hizmet ve bilgi üreten özgün tedarikçiye doğru; müşterilere ve diğer mülk/para sahiplerine bir değer katan bütünleşmesidir. Tedarik zinciri yönetimi, işletmenin iç kaynaklarının dış kaynaklarla entegre edilerek şirket için etkin bir biçimde çalışmasının sağlanmasıdır. Buradaki temel amaç geliştirilmiş üretim kapasitesi, piyasa duyarlılığı ve müşteri/tedarikçi ilişkileri gibi işletmenin tüm performansını oluşturan değerlerin artırılması olmalıdır. Bu süreç, hammaddelerin temin edilmesinden imalat ürünlerine ve buradan da tüketiciye işlenmiş ürünlerin dağıtımına kadar tüm tedarik zinciri boyunca yöneticilerin bilgiye dayalı karar alınmasına olanak vermektedir (Eraslan, 2003). Min ve Zhau'nun (2002) tanımına göre de tedarik zinciri yönetimi; müşteri odaklı kurumsal vizyon etrafında gelişim gösteren, bir işletmenin iç ve dış bağlantılarını yöneten ve ardından iç-fonksiyonellik ile iç-organizasyon arasındaki sinerjinin bütünleşimini ve koordinasyonunu sağlayan bir yapıdır (Paksoy, 2005, s.436-437). Bu bağlamda lojistik yönetimi de; işletmenin stratejik amaçlarını yerine getirmede; malzemelerin, üretim sürecindeki malların ve işlenmiş malların akışını denetim altında tutacak bir sistemi tasarlamak ve yönetmektir (BTSO, 2007, s7).

Tedarik zinciri yönetimi, doğal kaynakların temininden üretime ve dağıtımla nihai tüketiciye kadar bir malın ulaşabilmesi için bir değer zincirinde yer alan tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteriler arasında malzeme/ürün, para ve bilginin şirket yöneticileri tarafından yönetilmesidir. Tedarik Zinciri Yönetimi'nin temel amaçları şu şekilde ifade edilebilir (Özdemir, 2004, s.89):

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

İlişki yönelimini benimseyen aile şirketleri hem iç hem de dış unsurları şirket lehine olacak şekilde kullanmalıdırlar. Croxton ve arkadaşlarının (2001, s.13) yapmış

olduğu tedarik zinciri yönetimi tanımında, küresel tedarik zinciri forumu üyelerinin tanımladığı sekiz süreç genel kabul görmüştür (Özdemir, 2004, s.91):

- 1) Müşteri İlişkileri Yönetimi
- 2) Müşteri Hizmet Yönetimi
- 3) Talep Yönetimi
- 4) Sipariş İşleme
- 5) İmalat Akış Yönetimi
- 6) Satın
- 7) Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme
- 8) İadeler

4. FİRMA PERFORMANSI

4.1. Firma Performansının Ölçümünün Önemi Ve Tanımı

Şirketlerde performans ölçümü ile ilişkin literatür iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, 1880'li yıllar ile 1980'li yıllar arasında olup, bu aşamada kâr, yatırımların geri dönüşümü, verimlilik gibi finansal ölçütler üzerinde odaklanılmıştır. İkinci aşama ise, dünya pazarlarındaki değişimlerin sonucu olarak 1980'li yılların sonunda başlamıştır (Ghalayini ve Noble,1996, s.63). Günümüzde önem kazanan zamana dayalı rekabet stratejisi, sadece işlem süre standartlarına odaklanmayan ve hazırlık sürelerinin azaltılmasını, iş gücünün esnekliğini ve teslim zamanına bağlı kalarak yüksek kaliteli ürünleri üretebilme yeteneğini vurgulayan performans ölçütlerini gerektirmektedir (Toni ve Tonchia, 2001, s.123).

İşletmeler, değişen rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmek için, Yeniden Yapılanma, Toplam Kalite Yönetimi, Tam Zamanında Üretim, Bilgisayarla Bütünleşik Üretim, Esnek Üretim Sistemleri gibi yeni felsefeleri ve teknolojileri uygulamaya yönelmişlerdir. Bu değişimler; işletmelerin, maliyetle birlikte kalite, esneklik, tedarik süresi, teslim güvenirliği gibi konulara da odaklanmaları sonucunu doğurmuştur (Ghalayini ve Noble,1996, s.63).

İş süreçlerinin yeniden yapılanması koşulunda uygun bir performans ölçme sistemi, kişilerin takımlar halinde çalışmasını hesaba katan ve müşteri için çıktı üreten bir sistemdir. Performans ölçme sistemi, iş sürecinin yeniden tasarlanmasının başarısını sağlamak için gerekli rolleri gerçekleştirmesi anlamına da gelmektedir. Kullanılacak ölçüler, daha fazla katılımcı ve daha fazla müşteri odaklı olan yetenekli çalışanları motive edecek şekilde olmalıdır (Kuwaiti ve Kay, 2000, s.1411).

Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir. Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Helvacı, 2002, s.156.)

Performans Sistemi'nin amacı, bir taraftan kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıdır, diğer taraftan da hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir. İş sürecinin yeniden tasarımı, esas olarak mal ve hizmetlerin üretimindeki süreçlerin yeniden yapılanmasına yönelik faaliyetlerden oluşur. Başka bir deyişle, işlerin yapılma tarzı ve işlerin birleştirilerek süreçlerin oluşturulması konuları iş süreçlerinin yeniden tasarlanması kapsamında ele alınmaktadır (Seymen, 2000, s.119).

Günümüzde bu sistemler, geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçüm sistemleri olarak tanımlanmaya başlamıştır. Geleneksel sistemlerde kullanılan finansal ölçütler yetersiz kalmaya başlamıştır. Direkt iş gücü ve makine kullanım etkinliği gibi performans ölçütleri, işletmelerde, sürekli gelişimin ve işletmenin gerçek amaçlarının gözardı edilebilmesine ve kısa dönemli sonuçlar üzerine odaklanılmasına neden olabilmektedir (Toni ve Tonchia, 2001, s.180).

Firma performansı değerlendirilirken geleneksel performans ölçüm sistemlerinin kısıtlarını ortadan kaldırmak amacıyla yeni performans ölçüm temelleri geliştirilmiştir. Bu performans ölçüm temelleri, çok boyutlu olmakta ve dengeyi sağlamak amacıyla finansal olmayan bilgilere daha çok odaklanmaktadır. Bu performans ölçüm temelleri, içsel başarı kadar dışsal başarıyı da belirten ve gelecek performans hakkında bilgi veren ölçütler arasında denge sağlamak amacıyla tasarlanmıştır (Hudson vd., 2000, s.757).

Bunlara örnek olarak dört temel sistem gösterilebilir:

- Keegan vd. (1989); içsel ve dışsal ölçütler ve finansal ve finansal olmayan ölçütler arasında dengeyi önermişlerdir.
- Cross ve Lynch(1988-1989); işletmenin tüm kademelerinde performansın bütünleştirilmesini sağlayan ölçütler piramidini açıklamışlardır.
- Fitzgerald vd. (1991); sonuçlar ve onların boyutlarının arasındaki farklılıkları vurgulamışlardır.

- Kaplan ve Norton(1992); Denge Kontrol Paneli'nin (Balanced Scorecard) dört boyutunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.1: İşletmelerde Geleneksel Performans Ölçümü ile Geleneksel Olmayan Performans Ölçümünün Karşılaştırılması (Ghalayini ve Noble, 1996).

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

Her bir stratejik yönelimin firmanın büyüme ve kârlılık performansının üzerinde farklı bir etkisi bulunmaktadır. Önceki çalışmalarda, kârlılık performansı kriterleri ile aktif dönüş oranı, satışlarda artış, yeni ürünün başarısı ve Pazar payındaki artış arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişkiler bulunmaktadır (Narver and Slater, 1990). Performansın ölçülmesi için belirlenen kriterler hem objektif hem de sübjektif bir yapıda olabilir. Objektif değerlendirme kârlılık, Pazar payı ve nakit gibi ölçülebilir değerleri kapsamaktadır. İkinci yaklaşım ise göreceli olarak belirlenen ve bireylerin şirketin başarı algısı üzerindeki düşüncelerinden oluşmaktadır. Bu araştırmada finansal ve büyüme performansı yöneticilerin gözünden analiz edilmeye çalışılmıştır. Finansal performans firmaların varlıklarını nasıl kullanıp değer üretebildiğini ölçmektedir. Diğer bir deyişle, firma performansı aile şirketinin ne kadar etkili yönetildiğinin ölçülmesidir. Bu çalışmadaki firma performansı Pazar payı, kârlılık, satışlardaki artış, yatırımlardaki dönüş oranı ve genel performansı kapsamaktadır. Bazı araştırmalar tüm stratejik yönelimlerin firma performansına direkt ve pozitif yönde etkisi olduğunu göstermektedir (Hult et al., 2003; Olson et al., 2005). Buna karşın, aynı konuda kesin bir ilişki bulamayan araştırmalar da mevcuttur (Manu and Sriram, 1996; Noble et al. 2002).

Yöneticiler hem yenilikçilik hem de ilişki yönelimini, aile şirketlerinin çekirdek özelliklerini ve firma verimliliğini arttırmak için birlikte kullanılabilir. Yeni ürün başarı oranı, ürün farklılaştırma derecesi, pazara yeni uygulamalarla giriş yapma, yüksek kalitede ürün ve hizmetler, satışlardaki artış ve müşteri memnuniyeti, aile şirketinin vizyonu doğrultusunda başarıya ulaşmak için kullanılan kriterlerin başında gelmektedir (Lee and Tsai, 2005).

Aile şirketlerinin belirlenmesi gereken diğer bir karakteristik özellik ise, şöngüt yapılarının "hissedar kontrollü" mü yoksa "yönetici kontrollü" bir yapı mı sergilediğini keşfetmek olacaktır. Anahtar performans göstergeleri ölçülebilir ve ölçülemeyen finansal unsurlar üzerine kuruludur ve işletme performansını değerlendirmek için şirketin üst düzey yöneticileri tarafından yorumlanmaktadır. Aynı zamanda bu göstergeler aile şirketinin stratejik hedefleri üzerine kuruludur. Göstergeler şirketten şirkete değişiklik gösterebilir; genelde şirket hissedarları tarafından belirlenmektedir. Bir işletme süreci olarak firma performansının doğru ve hatasız ölçümü, başarılı bir şirket olma yolunda önemli bir etkidir. Finansal /

finansal olmayan ölçütler kullanmak da örgütsel performansın ölçülmesinde geliştirilen bir diğer tekniktir. Finansal performans ölçütleri, sıklıkla gelir, nakit akışı, aktif kârlılığı ve özkaynak kârlılığı gibi ölçütlerdir. Finansal olmayan ölçütler ise, paydaşların pazar payı, satışlardaki büyüme, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, marka değeri, yetenekli çalışanları elde tutma, bilgi edinim ve kullanımı, süreç yenilikleri ve değişim yönetimi gibi ölçütlere ilişkin algıları içermektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010, s.56).

Başarılı şirketlerin kullandığı performans kriterlerine ilişkin hedefler belirli özelliklere sahip olmalıdır:

- Spesifik olması - Örgütün hedeflerine ait kriterler olmalıdır.
- Ölçülebilir olması - Örgüt süreçleri ve faaliyetlerini ölçebilmelidir.
- Ulaşılabilir olması - İşletme çevresini de sürece dahil eden, gerçekçi bir yapıya sahip olmalıdır.
- Uygun olması - Direkt olarak işletmeyle ilgili olmalıdır.
- Zaman sınırı olması
- Örgüt hedeflerini belirli bir zaman kesiti içerisinde ölçmelidir.

Performans ölçümü veri ve istatistiklerin şirket hedefleri ile uyumlu olup olmadığını gösteren objektif bilgilerdir. Örgütler finansal ve finansal olmayan kıstaslara göre bir performans değerlendirmesi yapmaktadır; bu değerlendirme zamana, departmanlara, örgüt yapısına, sisteme ve iş niteliklerine bağlı olarak farklılık gösterebilir. Elde edilen sonuçlar hedeflere ne kadar ulaşıldığının sonuçlarının yorumlanmasını ve rakiplerle kıyaslama yapılmasını sağlamaktadır. Bu da aile şirketlerinin stratejik hedeflerine ne kadar bağlı kaldıklarını ölçmek için kullanılmaktadır. Performans ölçümü aynı zamanda işletmenin yaşadığı süreçlerdeki güçlü ve zayıf yönlerini tespit eder, problemleri tanımlamaya yardımcı olur. Basit bir örnekle, üretilmesi gereken bir ürünün zamanında üretilip üretilmediğinin kontrol edilmesi bile performans değerlendirmesi kapsamına girmektedir (<http://www.microstrategy.com/key-performance-indicators/>).

İşletmelerde üretim faaliyetleri, seçilen temel ve rekabetçi stratejilerin uygulanmasına destek veren alt stratejilere sahip olmalıdır. Amaç, işletmenin yaşamını sürdürmesine ve rekabet üstünlüğü sağlamasına yöneliktir. Üretim ve operasyon bölümü de, işletmenin varlığını sürdürebilmesi rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için kendi alt, işlevsel stratejilerini geliştirmek zorundadır. İşletmenin, iş çevresi rekabet stratejileri olan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmış stratejilerinin uygulanmasında başarılı olabilmesi için, üretim bölümünde kalite, tasarım, kapasite, kuruluş yeri ve işyeri planlanması, stok kontrol sistemi, üretim ve iş akışı planlaması, bakım onarım gibi konularda etkili kararların alınması ve işlevsel alt grup stratejilerinin geliştirilmesi gerekir. Rekabetçi stratejilerin uygulanmasına olanak veren, işletmenin yaşamını sürdürmesine rekabet üstünlüğü elde etmesine yönelik kendi alt stratejilerinin olması işletmeler için bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işletmeler faaliyetlerini belirli stratejiler üzerine kurmak zorundadırlar. Yaşanan yoğun rekabet ortamında, işletmeler ürünle, üretimle ilgili, stratejik yaklaşımlar seçmek durumunda kalmışlar ve bu stratejileri uygulamaya başlamışlardır. Yaşanan hızlı değişime örgütlerin uyum sağlamaları ancak uzun dönemli bir vizyona sahip olmaları ve bunun için gerekli stratejilerin belirlenip uygulamaya konması ile mümkün olmaktadır. Stratejik yönetim süreci, stratejik planlama faaliyetleri ile başlamakta ve stratejilerin uygulanması ile devam etmektedir (Sağır, 2010). Rekabet ortamının etkili bir şekilde hüküm sürdüğü pazarlarda işletmelerin başarısı, şüphesiz kendilerini, ürün ve hizmetlerini rakiplerinden farklılaştırmalarına ve tüketici gözünde farklılık yaratarak talep edilebilirliklerin artırmalarına bağlıdır.

Stratejik karar alma süreci bir firmanın rakiplerine kıyasla faaliyet gösterdiği rekabet ortamında, rekabet avantajı elde edebilmek ve bu avantajı sürdürebilmek için gerekli araç ve kaynaklarla birlikte izlenilecek alternatif yolların belirlenmesi, organizasyon yapısı için en uygun alternatifin seçilmesi, uygulanması ve etkinliğinin değerlendirilip yeniden gözden geçirilmesiyle ilgili süreçlerin toplamıdır. firma stratejisinin etkinliği de performans değerlendirme yolu ile tekrar yapılandırılabilir. Firmalar, müşteri tercihlerini ne kadar çok anlayıp kavrarlarsa, müşterilerini cezbedecek öneriler sunmada ve söz konusu önerilerinin finansal karşılığını almada o derece başarılı olacaklardır. Bu doğrultuda, Deshpande vd. (1993) müşteri yönelimini, uzun dönemli karlı bir işletme oluşturmak için iş

sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer hissedarların çıkarlarını dışlamaksızın müşterilerin çıkarlarını birinci sıraya koyan bir takım değerler manzumesi olarak tanımlamışlardır.

Firma performansı, temel ekonomik amaçlarına ulaşma düzeyinin yanı sıra, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum becerisinin göstergesi ve rekabetteki varlığının sürdürülebilirliğinde yenilik başarısı ile de yakinen ilgilidir (Bulut vd., 2009).

Performans yönetim sisteminin çalışanlar için yararları şunlardır (Işığışık, 2005):

- Çalışanlar amaçlarının ve önceliklerinin neler olduğunu ve kendilerinden neler beklendiğini bilir ve kendi performans planının oluşumuna katılarak kendi kariyer planı üzerinde de söz sahibi olur.
- Yöneticisiyle sürekli bir geri bildirim içinde gelişimini öğrenir, gelişmeye açık olduğu noktalarda yöneticisiyle eğitim planlarını tartışır.
- Çalışanlar yaptıkları işin kendilerine, bölümlerine (takımlarına) ve firmaya katkısı

noktasında rolünün ve alacağı ödülün ne olduğunu bilir, iş doyumuna ulaşır ve objektif kriterlere göre bu değerlendirmeyi kendisi yapabilir.

Performans yönetim sisteminin yöneticiler için yararları şunlardır :

- Astları ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkiler kurar ve onlardan ne beklediğini açık olarak ifade eder.
- Astlarının yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde yol gösterici olur, eğitim ihtiyaçlarını planlar, performans sonuçlarına dayanarak geri bildirim verir ve kişisel gelişimlerine katkı sağlar.

Performans yönetim sisteminin organizasyon için yararları şunlardır :

- Şirket vizyon ve stratejilerine göre belirlenen organizasyon hedeflerinin, bölümlere ve bireylere ulaştırılması ve entegrasyonunu sağlar.

- Bölüm (takım) hedefleri ile bireysel hedeflerin katkılarının ayırt edilmeleri sağlanır.
- Eğitim, gelişim planlaması, işgücü planlaması, kariyer planlaması, ücret yönetimi, terfi veya işten ayırma vb. insan kaynakları sistemlerine girdi sağlanır.

Özellikle işletmelerdeki finansal yönetim süreci, teknolojik gelişimlerden çeşitli stratejik yönelimlerden direkt olarak etkilenmiştir. Bunun temel etkeni olarak işletmelerin performanslarını arttırmak için finansal gelir elde etme isteklerinin ön plana çıkması ve finansal konulardaki teknolojik gelişimleri yakında takip etmeleri gösterilebilir. (Gök, 2005, s.59).

Performans yönetiminde çalışanların; organizasyonun (şirketin) amaçları ile önceliklerinin neler olduğu, bu konuda neler yapılması gerektiği ve yapılan işlerin bölümlerine ve organizasyonun amaçlarına yaptığı katkının belirlenmesi gerekir. Bu amaçla örgütle bütünleşmiş ve etkin bir performans ölçümüne ihtiyaç duyulur. Kuşkusuz; çalışanların işlerine, bölümlerine ve dolayısıyla organizasyona yaptıkları katkıları objektif olarak ölçmek mümkün olduğu halde, söz konusu ölçütler yine de insan yargısına ve dolayısıyla hatalı ölçüme neden olabilmektedir. Performans ölçümleri sonucunda şu sorulara yanıt bulunur (Akal, 2002, s.65):

- İşler ne kadar iyi yapılıyor?
- Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır?
- Gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mu?
- Bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir?
- Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mı?
- Temel ilkelerden sapma var mı?
- Doğru yönde iyiye doğru gidiliyor mu?

Bir çok araştırma projesi aile şirketleri ile bu özelliği taşımayan şirketler arasındaki performans farklılıkları üzerine kıyaslamalar yapmıştır. Bu araştırmaların sonuçları da birbirinden oldukça farklı çıkmıştır. Aile şirketlerindeki hedef, geleneksel şirketlerin değer maksimizasyonu hedefiyle çok daha ötededir (Sharma et al, 1997) Bu rollerin şirketin hayatta kalması, finansal bağımsızlık, aile uyumu ve aile gelişimi üzerinde etkisi büyüktür (Trostel and Nichols, 1982; Donckels and

Frolich, 1991; Westhead, 1997). Dahası, aile şirketleri girişimcilikten uzak ve büyümeye isteksiz gibi gözükse ve teknoloji, üretkenlik ve yenilikçilik konusunda odaklanma sıkıntısı yaşasa da , aile şirketleri yöneticileri her zaman için yoğun rekabetin olduğu dinamik bir pazarda yer almayı isterler. Bu da stratejik yönelimlerin ve çeşitli taktiklerin uygulanması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (and Frolich, 1991; Westhead, 1997).

5. TEORİK ÖNGÖRÜ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Aile şirketlerinde stratejik yönelimlerin firma performansı üzerine etkisini incelemek üzere geliştirdiğimiz araştırma sorumuz, hangi stratejik yönelimin firmanın finansal ve büyüme performansını nasıl etkilediğini anlamaya yönelik olarak geliştirilmiştir. İşletmelerin kendi örgütsel yapılarına uygun olarak geliştirdikleri çeşitli stratejik yönelimler, rekabet avantajı sağlayacağı, elde edilen rekabet avantajının çıktılarının işletmelerin kârlılık ve büyümelerine olumlu yönde etki edeceği yolunda önemli bir adım atmaktadırlar. Bu kapsamda genel teorik çerçeve olarak sunulan stratejik rekabetlerin firma performansını nasıl etkileyebileceğinden başlayarak kavramsal çerçeve ve buna bağlı hipotezleri aşağıdaki bölümde sunulacaktır. Ayrıca geçmiş dönemlerde çeşitli araştırmacılar tarafından firma performansı üzerindeki araştırmalar hakkında kısa bilgiler verilecektir. Araştırma modelinin sunumunu takiben de istatistiksel analizler değerlendirilecek ve yorumlanacaktır.

5.1. Stratejik Yönelimler ve Boyutları

Önceki deneysel çalışmalar genelde firma performansı ile pazar yönelimi arasında direkt ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. İlave olarak, farklı piyasalarda da yer alsalar pazar yönelimi uygulayan firmalarda firma performansına olumlu bir etkisi olduğunu gösteren kanıtlar ortaya çıkmıştır (e.g., Slater ve Narver, 1993). Ayrıca yine bölgesel çalışmalarda benzeri sonuçlar ortaya çıkmıştır. (e.g., Narver ve Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski ve Kohli, 1993; Deshpande, Farley ve Webster, 1993; Slater ve Narver, 1994; Pelham ve Wilson, 1996; Oczkowski ve Farrell, 1996) Deshpande ve arkadaşları da (1993) yine işletmenin pazar yönelimini kapsayan ölçekler içeren çalışmalarda bulunmuşlardır.

Pazar yönelimin uygulanması için örgüt kültürünün de bu stratejik yönelime uyum sağlayacak şekilde değişmesi gerekmektedir. Bu nedenle Pazar yönelimini doğası, güç ve zayıf yönleri çok iyi analiz edilmeli, en iyi örgüt stratejisini oluşturacak şekilde üst yönetim tarafından kullanılmalıdır (Narver vd., 1998, s.241-245). Jaworski ve Kohli'nin (1993) çalışmasındaki teori ve bulgular yeni bir pazar

yönelimi oluşturmak için liderliği üst yönetimin desteklediğini göstermektedir. Narver ve Slater (1990), Jaworski ve Kohli (1992), Deshpande ve arkadaşları (1993), müşteri yönelimi şirket performansını direkt olarak olumlu etkilemektedir. Yine müşteri yönelimi, müşteriler tarafından belirtildiğine göre firma performansını etkilemektedir. Etkili bir pazar stratejisi için dengeli bir strateji analizi yapmak gerektiğini belirten Day ve Wensley (1988), müşteri ile pazar yöneliminin aslında çok ortak noktası olduğunu ve tüm pazarın müşteri etrafında şekillendiği için müşteri temelli davranışların firma performansını etkileyebileceğini ortaya koymuşlardır. Deshpande ve arkadaşları (1993), araştırmalarında yenilik yönelimli firmaların uzun süredir teknolojiyi adapte eden firmalara oranla, kısa vadeli yeniliklerin uygulanmasının daha iyi şirket performansı oluşturduğunu ortaya koymuşlardır. Pazar yöneliminin firma performansına etkisini farklı ülkelerde ölçmeye çalışan çeşitli çalışmalar da olmuştur. (Narver ve Slater, 1990; Kohli vd., 1993, Diamantopoulos ve Hart, 1993; Deshpande ve Farley, 1993; Slater ve Narver, 1994; Greenley, 1997; Harris, 2001; Berthon vd., 2004).

Ayrıca çeşitli çalışmalarda yenilik yöneliminin ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin firma performansı üzerindeki direkt etkisi kanıtlanmıştır. Capon ve arkadaşlarının 1992 yılındaki çalışmasındaki net sonuçlardan başka, farklı ölçeklerle bir çok araştırma gerçekleştirilmiştir. (Damanpour ve Evan, 1984; Khan ve Manopichetwattana, 1989; Capon vd., 1992; Deshpande ve Farley, 1993). Yirminci yüzyılda ortaya çıkan büyük teknolojik yenilikler ülkelerin ekonomilerine ve tüm sektörlerle yön vermiştir. 21. Yüzyılda ise bu teknolojik gelişmelerin sayısının çok daha fazla olduğu da hesaba katılırsa, yenilik yönelimini benimsemeyen firmaların piyasada rekabet avantajı elde etmesi çok zor olacaktır. Öğrenme yönelimi, en temel anlamıyla örgütün geçmiş deneyimlerinden faydalanarak yeni teknik ve metodlar geliştirmesi ve bunu pazarda uygulaması anlamına gelmektedir. Önceki yıllarda bu yönelimin firma performansına nasıl etki ettiğini araştıran bir çok araştırma da mevcuttur. (Argyris ve Schon, 1978; Senge, 1990; Bettis ve Prahalad, 1995, Geus, 1998; Hardley ve Mavondo, 2000; Wang ve Ahmed, 2003; Lee ve Tsai, 2005). İlişki yöneliminin şirketler üzerindeki etkisi konusunda en önemli çalışma Panayides'den (2007) gelirken, girişimcilik yönelimi konusunda ise hem yeni ürün geliştirme hem de yenilikçi ürün ve hizmetleri piyasaya sunma aşamasında firma performansının

nasıl etkilendiği ile ilgili son dönemde bir çok çalışma yapılmıştır (Narver ve Slater, 1990; Lumpkin ve Dess, 1996; Miller, 1983; Li vd., 2006; Bulut, 2006).

5.2. Stratejik Yönelimler ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Literatürden aldığımız varsayımlara dayanarak stratejik yönelimler ile firma performansı arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğunu ve firma performansının aile işletmenin kullandığı stratejik yönelimlerden pozitif yönde ve direkt olarak etkilendiğini öne sürmekteyiz. Son dönemde gerçekleştirilen bir çok araştırmada da aile şirketlerinin dünya çapında başarı elde etmiş diğer şirketlerin düzeyinde faaliyet gösterdiklerini ortaya konmaktadır. (Shleifer ve Vishny, 1986; La Porta vd., 1999; Claessens vd., 2000; Faccio ve Lang, 2002; Anderson ve Reeb, 2003). Bazı araştırmalarda aile şirketi olmayan yapıdaki örgütlerin daha başarılı olduğu gözlemlenirken (Holderness ve Sheehan, 1988), bazı çalışmalarda da (Anderson ve Reeb, 2003) bunun tersi kanıtlanmıştır. Yine aile şirketlerinin hangi stratejik yönetim metodlarının kullanılmasıyla performanslarının ne ölçüde etkilendiğinin araştırılması bir çok ampirik deneyin konu başlığı olmuştur. (Morck vd., 2000; Claessens vd. 2002; Cronqvist ve Nilsson, 2003; Bertrand vd., 2004; Villalonga ve Amit, 2006).

Bu doktora tezinde daha önceki farklı ülkelerde gerçekleştirilen ve farklı sonuçlar alınan çeşitli araştırmaların bilgileri ışığında Türkiye'deki aile şirketlerinin hangi stratejik yönelimlere önem verdiği ve bu stratejik yönelimlerin firma performansını nasıl etkilediğinin sonuçlarını ortaya koymaya çalışacağız. Önceki bilimsel ölçekler müşteri yönelimi için Berthon ve arkadaşları (2004), girişimcilik yönelimi için Li ve Liu (2007), yenilikçilik yönelimi için Hult ve arkadaşları (2004) ile Gatignon ve Xuereb (1997), öğrenme yönelimi için Hult ve arkadaşları (1998), pazar yönelimi için Kohli ve arkadaşları (1993) ve son olarak ilişki yönelimi için Panayides'in (2007) geliştirdiği ölçekler esas alınmıştır. Ayrıca firma performansı için de Antoncic ve Hisrich (2001), Zahra ve arkadaşları (2002), Chang ve arkadaşları (2003), King ve Zeithaml, (2001), Lynch ve arkadaşları (2000), Rozenzweig ve arkadaşları (2003), Venkatraman ve Ramanujan (1986), Baker ve Sinkula (1999), Vorhies ve arkadaşları (1999), Vorhies ve Morgan (2005) adlı araştırmacıların geliştirdiği ölçekler finansal ve büyüme performansını ölçmek için

araştırmamızda kullanılmıştır. Tüm bu ölçeklerin alındığı araştırmaların kaynakçası ve bununla ilgili tablo EK-2’de sunulmuştur. Temel hipotezimiz şu şekilde olacaktır:

H: İşletmelerin kullandığı stratejik yönelimler ile firmanın performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Geliştirilen hipoteze bağlı olarak her bir stratejik yönelimin firma performansı üzerindeki etkisi de alt hipotezler olarak tanımlanabilir. Temel amaç, stratejik yönelimlerin tüm alt faktörleri ile birlikte firma performansı üzerindeki etkisini kanıtlayabilmektir:

H1a: Girişimcilik yönelimi ile firmanın finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1b: Girişimcilik yönelimi ile firmanın büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2a: Girişimcilik yönelimi ile firmanın finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2b: Girişimcilik yönelimi ile firmanın büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3a: Girişimcilik yönelimi ile firmanın finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3b: Girişimcilik yönelimi ile firmanın büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4a: Girişimcilik yönelimi ile firmanın finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4b: Girişimcilik yönelimi ile firmanın büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H5a: Girişimcilik yönelimi ile firmanın finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H5b: Girişimcilik yönelimi ile firmanın büyüme performansı arasında ilişki bulunmaktadır.

H6a: Girişimcilik yönelimi ile firmanın finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H6b: Girişimcilik yönelimi ile firmanın büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Aile şirketlerinde kullanılan stratejik yönelimlerin genel olarak firma performansına etkisini araştırdığımız araştırma modeli Şekil 1.3'de verilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın daha başarılı sonuç verebilmesi için stratejik yönelimlerin tüm alt boyutlarıyla firmanın hem finansal hem de büyüme performansı üzerindeki etkilerinin yanı sıra, her bir stratejik yönelimin firmanın genel performansını nasıl etkilediği ile ilgili aşağıdaki hipotezler, bu bilgilerin elde edilmesi için geliştirilmiştir:

H7a: Girişimcilik yönelimlerin işletmenin genel performansı üzerinde olumlu ve pozitif etkisi bulunmaktadır.

H7b: Yenilik yönelimlerin işletmenin genel performansı üzerinde olumlu ve pozitif etkisi bulunmaktadır.

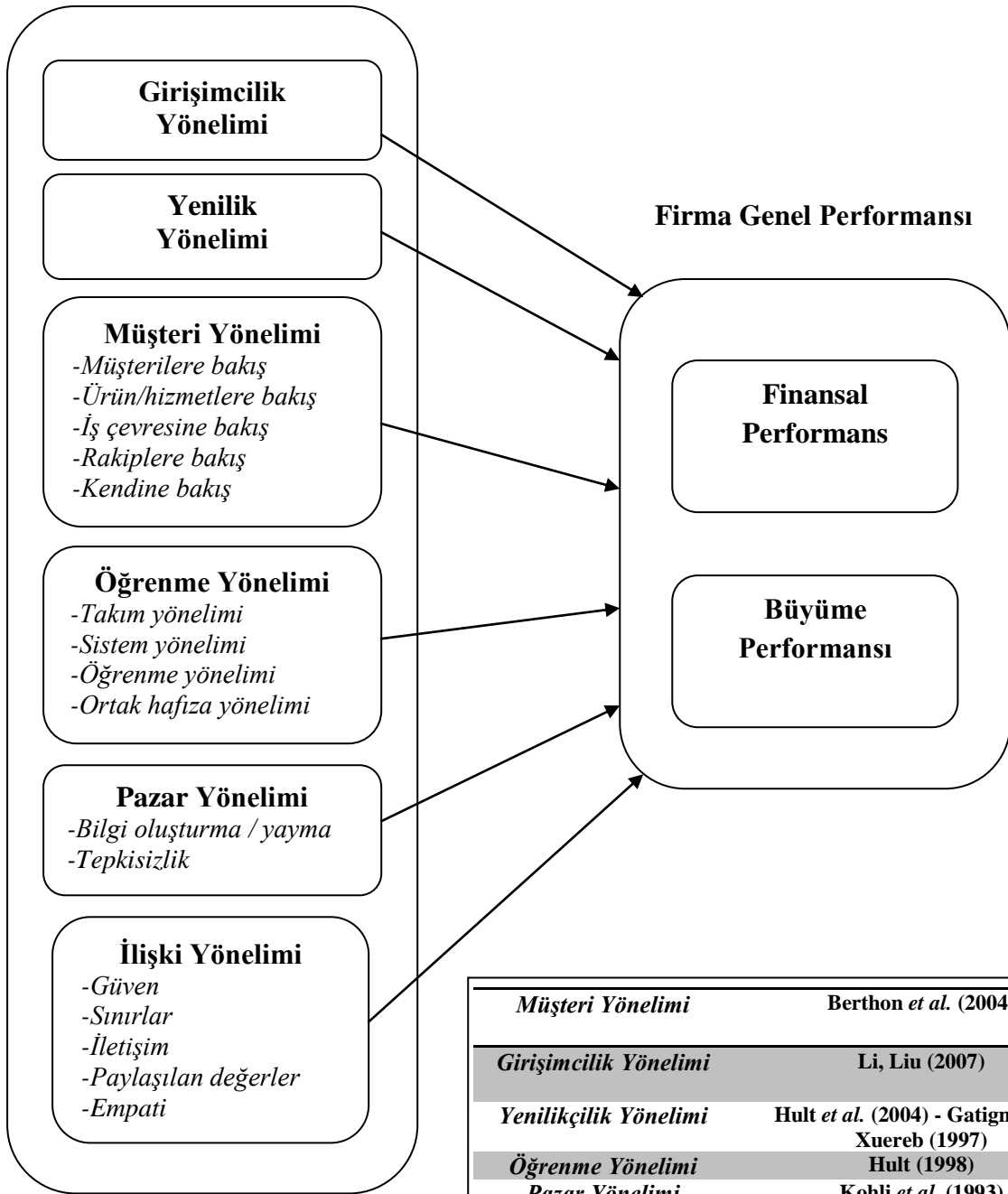
H7c: Müşteri yönelimlerin işletmenin genel performansı üzerinde olumlu ve pozitif etkisi bulunmaktadır.

H7d: Öğrenme yönelimlerin işletmenin genel performansı üzerinde olumlu ve pozitif etkisi bulunmaktadır.

H7e: Pazar yönelimlerin işletmenin genel performansı üzerinde olumlu ve pozitif etkisi bulunmaktadır.

H7f: İlişki yönelimlerin işletmenin genel performansı üzerinde olumlu ve pozitif etkisi bulunmaktadır.

Stratejik Yönelimler



Şekil 1.3. Araştırma Modeli

<i>Müşteri Yönelimi</i>	Berthon <i>et al.</i> (2004)
<i>Girişimcilik Yönelimi</i>	Li, Liu (2007)
<i>Yenilikçilik Yönelimi</i>	Hult <i>et al.</i> (2004) - Gatignon and Xuereb (1997)
<i>Öğrenme Yönelimi</i>	Hult (1998)
<i>Pazar Yönelimi</i>	Kohli <i>et al.</i> (1993)
<i>İlişki Yönelimi</i>	Panayides (2007)
<i>Firma Performansı</i>	Antoncic & Hisrich (2001), Zahra <i>et al.</i> (2002), Chang <i>et al.</i> (2003), King & Zeithaml, (2001), Lynch <i>et al.</i> (2000), Rozenzweig <i>et al.</i> (2003), Venkatraman & Ramanujan (1986), Baker & Sinkula (1999), Vorhies <i>et al.</i> (1999), Vorhies & Morgan (2005)

6. METODOLOJİ VE UYGULAMA

Bu bölümde tüm bir araştırma boyunca kullanılan yöntem ve uygulama, araştırmanın bu bölümünde ölçeklerin oluşturulması, örneklem seçimi ve verilerin toplanması, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve son bölümde de araştırma modelinin testi şeklinde konu başlıkları olarak ele alınmaktadır.

6.1 Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması

Bu araştırma bağlamında, işletme literatüründe yapılan kapsamlı incelemeler sonucunda stratejik yönelimleri kapsayan birçok çalışma yapılmış olduğu gözlemlenmiştir. Bu araştırma ölçeklerinden ülkemiz için geçerli olabilecek ve en iyi sonuç vereceğini düşündüğümüz ölçekler araştırmaya dâhil edilmiştir. Çeşitli araştırmalarda kullanılan güncel ve uluslararası alanda genel kabul görmüş araştırmaların ölçeklerinde yer alan bizim araştırma kapsamımıza ilişkin faktörlere ait ölçekler kapsamlı bir anket formunda birleştirilmiştir. Tamamen İngilizce olan soru örnekleri bilimsel literatüre hakim ve çok iyi derecede İngilizce bilen uzman kişiler tarafından İngilizce'den Türkçeye tercüme ve Türkçeden İngilizce'ye Brislin'in (1970) geri tercüme metodu kullanılarak çevirinin uygunluğu onaylandıktan sonra ankette kullanılacak soru cümleleri haline getirilmiştir. Böylece Türkçeye çevrilen anket, Türk aile şirketlerinin örgütsel yapısına uygun bir araştırma ölçeği oluşturulmuştur. Anket formundaki soruların orijinal anlamını yitirmemesi ve önceki kullanımlarının başarısına bağlı olarak soruların içeriği hiçbir şekilde azaltılmamıştır. Araştırma ölçeğinin ilk formu en az yüksek lisans mezunu 25 aile şirketi yöneticisi üzerinde ön teste tabi tutulmuştur. Ölçeğin yapısı, geçerliliği ve güvenilirliği incelendikten ifadeler sonra her eğitim düzeyindeki aile şirketi yöneticilerinin anlayabileceği şekilde revize edilmiştir. En son aşamada ortaya çıkan özgün anket formu yöneticilerin doldurabileceği yapıda şekillendirilmiştir.

Literatüre dayalı olarak detaylı şekilde açıklanan bağımlı ve bağımsız değişkenler ile demografik verileri içeren anket formunda ilk değişken olan müşteri yönelimi 6 boyutlu 24 değişken içermektedir. Girişimcilik yönelimi tek boyutlu 5, yenilik yönelimi ise yine tek boyutlu 10 değişkeni içermektedir. Öğrenme yönelimi 4 boyutlu 19 değişken, pazar yönelimi 3 boyutlu 20 değişken, bağımsız değişkenlerden sonuncusu olan ilişki yönelimi ise 5 farklı boyutu kapsayan 18 değişken

içermektedir. Bağımlı değişken olarak değerlendirilen işletme performansı ölçeği ise kârlılık ve finansal olmak üzere iki boyutlu toplam 12 değişkenden oluşmaktadır. Araştırma anketinde yer alan faktörel bileşenler ile her faktör altında yer alan değişken miktarları anket formu Tablo 5.1’de özet olarak sunulmuştur. Tüm bu değişkenler SPSS 16.0 programında veritabanına kayıt edilirken kural gereği değişkenler (pazar ve yenilik yönelimi) içinde kullanılan ters ölçekler (reverse-scaled) öncelikli olarak normale çevrilmiştir. Ayrıca Likert tipi 7’li ölçek kullanılan anket formu EK-1’de, anket formunda yer alan değişkenler ile literatürden alınan kaynakları gösteren tablo da EK-2’de sunulmuştur.

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 7’li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Anketteki tüm boyutlarla ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. Anketteki şirket performansı boyutları ile ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri de şu şekildedir: (1) Çok düşük, (4) Ortalama ve (7) Çok yüksek seçeneğini temsil etmektedir.

Yaptığımız döküm ve analizler sırasıyla şunlardır: Araştırma anketini cevaplayanların demografik özellikleri ve firmaların çalışan sayılarına ve sektörlerine göre ankete katılım oranlarına ait frekans dökümler, kişisel faktör analizleri, güvenilirlik testleri, değişkenlerin merkezi eğilim dökümleri, değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizlerde kabul edilebilir hata payı ya da bir başka ifade ile istatistiksel anlamlılık düzeyi üst sınırı (p değeri) %5 olarak tayin edilmiştir. Yapılan bu analizler takip eden bölümlerde detaylı bir şekilde sırasıyla açıklanmıştır.

Tablo 6.1: Oluşması Gereken Faktörel Bileşenler ve Sorulan Soru Adetleri

Değişkenler ve Alt Faktörler	İçerdiği soru Sayısı
Müşteri Yönelimi	
Müşterilere bakış	4
Ürün ve hizmetlere bakış	4
İş çevresine bakış	4
Rakiplere bakış	4
Kendine bakışı	4
Çalışanlara bakışı	4
Girişimcilik Yönelimi	5
Yenilik Yönelimi	10
Öğrenme Yönelimi	
Takım Yönelimi	5
Sistem Yönelimi	5
Öğrenme Yönelimi	5
Ortak Hafıza Yönelimi	4
Pazar Yönelimi	
Bilgiyi Oluşturma ve Yayma	11
Tepkisizlik	9
İlişki Yönelimi	
Güven	4
Sınırlar	3
İletişim	3
Paylaşılan Değerler	4
Empati	4
Firma Performansı	
Kârlılık Performansı	6
Büyüme Performansı	6
TOPLAM SORU SAYISI	97

Anket formunun bilimsel bir şekilde oluşturulması için literatürde genel kabul gören bazı kriterlere hususlara dikkat edilmiştir:

- Anketin giriş yazısında akıcı ve anlaşılır bir dil ile araştırmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasından bahsedilmiştir.
- Anketin içeriğinin gizli tutulacağı net bir şekilde vurgulanmıştır. Özellikle dışarıya bilgi sızdırılma tehlikesinin bulunduğu bir çok şirket için yöneticilerin çekince içerisinde kalmadan anketi rahat bir şekilde doldurabilmesi hedeflenmiştir.
- Anketin üst sağ tarafına Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün logosu kullanılmıştır.

- Giriş yazısının altına araştırmayı yürüten kişilerin isimleri, çalıştığı kurumlar, ünvanları ve iletişim bilgileri eklenmiştir.
- Anket formundaki değişkenler, bağlı oldukları faktörlere ve başlığa bağlı olarak gruplar halinde sıralanmıştır. Ayrıca yanlarına açıklayıcı kısa cümleler ifade edilmiştir.
- 7'li Likert ölçeğinin doğru bir şekilde kullanılması için açıklayıcı ifadeler kullanılmıştır.
- Soru ve cevapların dil ve kullanım olarak basit ve yalın olmasına dikkat edilmiştir.
- Sorular 7'li Likert tipinde kapalı uçlu hazırlanmıştır. Bu sayede cevaplayan yöneticinin soruları yanıtsız bırakması ya da fazla zaman harcanmasına engel olunmuştur.

Araştırmada kullanılan değişkenler ve bunlara bağlı alt faktörlerin bulunduğu soruların yanı sıra ankette yer alan yöneticilerle ilgili demografik bilgiler de bulunmaktadır. Bu özel hazırlanmış sorular sayesinde aile şirketi özelliği göstermeyen şirketlerden gelen anketler analiz sürecine dâhil edilmemiştir. Bilgiler sayesinde Ayrıca yine anketin hemen başında aile şirketinin hangi nesil olduğunu araştırmaya yönelik 9 soruluk bir ölçek daha kullanılmıştır. Bu ölçekle birlikte araştırma kapsamında anket içerisinde sorulan soru sayısı 106 olmuştur.

6.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması

6.2.1. Araştırma Örneklemi

Aile şirketlerinin odak noktası olduğu araştırmamızda örneklem özellikle Marmara bölgesinde faaliyet gösteren aile şirketleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak tüm Türkiye'den daha geçerli bir örneklem evreni oluşturabilmek için farklı bölgelerdeki aile şirketlerinden de özellikle posta ve e-mail yoluyla anketler toplanmıştır. Ayrıca İstanbul Ticaret Odası ve Kobiline internet siteleri de araştırma kapsamında önemli bir veritabanı desteği sağlamıştır.

6.2.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi ve Verilen Toplanması

Araştırmamızda veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın olan anket yöntemi kullanılmıştır. Yakın çevrede, özellikle de Marmara Bölgesi'nde yer alan aile şirketleri ile yüz yüze görüşme metodu kullanılarak anket toplanılmaya çalışılmıştır. Yüz yüze görüşme metodunun en önemli avantajı, anketin doldurulduğu sırada ortaya çıkabilecek hataları en aza indirebilmektir. Özellikle kurumsallaşan ve büyük ölçekli aile şirketlerinde yöneticilerin araştırma konusu ile ilgili geniş bir açıklama istedikleri ve verilerin gizliliği konusunda aşırı hassas davrandıkları görülmüştür. Bu nedenle anketlerde hiçbir isim kullanılmadığı, araştırmanın tamamen bilimsel bir gayreti olduğu ve toplanan verilerin istatistiksel programlar vasıtası ile doktora tezi için kullanılacağı anlatılarak güven ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu nedenle yüz yüze görüşme yöntemi sayesinde toplanan anketlerin sayısı hem daha fazladır, hem de güvenilirlikleri daha yüksektir. Çünkü anketin doldurulduğu sırada ortaya çıkabilecek sorunları paylaşan yöneticiler anketin devamını daha rahat doldurabilmektedirler. Maliyetin ve zaman boyutunun da işin içine girmesi nedeniyle tüm anketlerin yüz yüze doldurulması mümkün olmayacağı için posta ve internet yoluyla da çeşitli işletmelere anket gönderilmiştir.

Marmara Bölgesi'nde bulunan ve yüz yüze görüşme yöntemi ile anket toplanan işletmelere öncelikle telefonla veya elektronik mektup yöntemi ile ulaşıp randevu alınmıştır. Bir çok anket yüz yüze görüşme sırasında doldurulmuştur. Bunların bir kısmı yöneticilere okunmuş ve uygun cevap istenmiş, bir kısmı da yöneticilerin bizzat kendilerin tarafından okunup doldurulmuştur. Bir kısım anket de faks, elektronik posta ve kargo aracılığıyla toplanmıştır. Daha önceden yöneticilere teslim edilen anketlerden 1 ay içerisinde dönüş olmazsa anketler cevapsız anket olarak değerlendirilmiş ve analize dâhil edilmemiştir. Anket toplama süreci 2008-2010 yılları arasında devam etmiştir. 2008-2009 yılında toplanan anketlerin sonuçları bir ön değerlendirme olarak ele alınmış, sonuçların daha güvenilir olması açısından daha sonraki yıl olan 2010 yılı içerisinde tüm anketler yenilenmiştir. Veri saklanması, uygun doldurulmaması veya çeşitli eksiklikler nedeniyle çalışma kapsamına dahil edilmeyen anketler elendikten sonra, sonuç olarak örneklemimiz 210 adet firmadan 410 adet anket olarak belirlenmiştir.

6.2.3. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilere Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Deneysel araştırmamızın katılımcılarının demografik özelliklerini de olarak toplayan anketimiz ile bazı tanımlayıcı bilgiler elde edilmiştir. İlk olarak, tablo 6.2’de görüldüğü gibi ankete katılan kişilerden %14,4’i işletme sahibi ya da hissedarı, %12,2’si üst düzey ve %73,2’si orta düzey yöneticidir. Anketimize yanıt veren katılımcılardan sadece bir tanesi pozisyonunu açıklamamıştır.

Tablo 6.2: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Statüsü

Yönetici Statüsü	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
İşletme Sahibi\Hissedar\Kurucu	59	14,4	14,5
Üst Seviye Yönetici	50	12,2	12,2
Orta Seviye Yönetici \ Diğer	300	73,2	73,3
Cevaplanmayan	1	0,2	-
TOPLAM	410	100	100

Tablo 6.3’de görüldüğü gibi Ankete cevap veren yöneticilerin %64,4’ü lisans ve lisansüstü seviyede eğitim almıştır. Bu veri, akademik düzeyde yapılan bu çalışmanın yöneticilerce anlaşılabilir ve objektif yanıtlar verilmiş olma ihtimalini güçlendirmektedir. Aile şirketlerindeki yönetimde söz sahibi olan ve örgüt içerisinde kritik pozisyonlarda olan yöneticilerin sahip oldukları eğitim düzeyinin beklenenden daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ek olarak, katılımcıların %2,9’ü bu soruya yanıt vermeyerek boş soruyu boş bırakmışlardır.

Tablo 6.3: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
İlköğretim	29	7,1	7,3
Lise	77	18,8	19,3
Yüksekokul	28	6,8	7,0
Üniversite	197	48,0	49,5
Yüksek Lisans	65	15,9	16,3
Doktora	2	0,5	0,5
Cevaplanmayan	12	2,9	-
TOPLAM	410	100	100

Ankete cevap veren yöneticilerin yaşları Tablo 6.4’de görülmektedir. Örneklemimizdeki yöneticilerin %37,3’ü 18-29 yaşlarında, %30’u 30-39 yaşları arasında, %17,4’ü ise 40 ve üzerindeki yaşlardadır. Yaşlarını belirtmeyen yönetici sayısı 62’dir. Bu tabloda dikkat çeken en önemli unsur, 18-29 yaş aralığının bir hayli genç olmasına rağmen şirketin üst basamaklarında yer almayı başarabilmesidir. Bu da aile şirketlerinde yönetici kademesini oluşturan kardeşlerin, kuzenlerin ve akrabaların varlığını gösteren önemli bir işarettir.

Tablo 6.4: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Yaşları

Yönetici Yaşı	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
18-29	153	37,3	44,0
30-39	123	30,0	35,3
40 ve üzeri	72	17,6	20,7
Cevaplanmayan	62	84,9	-
TOPLAM	410	100	100

Ankete cevap veren yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde ise Tablo 6.5’de görüldüğü üzere %59,5’i erkek ve %34,9’u kadın olup, yöneticilerin 23’si cinsiyetlerini açıklamamayı tercih etmişlerdir. Ankete cevap verenlerin yaklaşık %35’i bayan yöneticilerdir. Bu veri Türkiye’de çalışma hayatında bayanların da aktif bir rol oynamaya başladıklarını gösteren önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

Tablo 6.5: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Cinsiyetleri

Cinsiyet	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Erkek	244	59,5	63,0
Bayan	143	34,9	37,0
Cevaplanmayan	23	5,6	-
TOPLAM	410	100	100

6.2.4. Araştırmaya Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmamızın katılımcısı yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet sınırları Tablo 6.6'dadır. Araştırma kapsamımızdaki yöneticilerden %41,5'i çalıştıkları işletmeleri uluslararası işletme olarak tanımlamaktadırlar. Yöneticilerin %32,7'si firmalarının ulusal olduğunu düşünürken, %22,9'luk kısmı ise şirketlerinin sadece bölgesel tabanlı olduğunu belirtmişlerdir. Dünya piyasalarında rekabet edebilmek için küresel şirketlere ihtiyaç duyduğumuz bu dönemde uluslar arası faaliyet gösteren aile şirketlerinin yüzdesel oranı umut verici olarak değerlendirilebilir. Tabloyla ilgili son olarak, firmasının faaliyet sınırlarını belirtmeyen yönetici sayısı 11'dir.

Tablo 6.6: İncelenen Aile Şirketlerinin Faaliyet Alanları

Faaliyet Sınırları	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Bölgesel	94	22,9	23,8
Ulusal	134	32,7	33,7
Uluslararası	170	41,5	42,5
Cevaplanmayan	11	2,6	-
TOPLAM	410	100	100

Araştırma anketine cevap veren yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler Tablo 6.7'dedir. Araştırmamıza katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin %13,7'si bilişim, %7,6'sı giyim\tekstil ve gıda\içecek, %5,6'sı otomotiv sektöründedir. Ankette belirtilen sektörlerin dışında bulunan aile şirketlerinin adedi 190, oranı ise %46,3'dür.

Tablo 6.7: İncelenen Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

Faaliyet Sınırları	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Gıda\İçecek	31	7,6	7,7
Ağaç\Kağıt\Basım	12	2,9	3,0
İlaç\Tıbbi Cihaz	12	2,9	3,0
Giyim\Tekstil\Deri	31	7,6	7,7
Mak. Teçh\Metal Eşya	13	3,2	3,2
Otomotiv	23	5,6	5,7
Mobilya	6	1,5	1,5
Kimya\Petrol>Lastik	13	3,2	3,2
Ana Metal	8	2,0	2,0
Bilişim	56	13,7	13,9
Telekomünikasyon	8	2,0	2,0
Diğer	190	46,3	47,1
Cevaplanmayan	7	1,7	-
TOPLAM	410	100	100

Araştırmamız esnasında uygulanan ankete cevap veren işletmelerin çalışan personel mevcutları Tablo 6.8’de sunulmuştur. Tablodan da görülebileceği üzere ankete cevap veren yöneticilerin %21.7’si 250 kişiden daha fazla personel çalıştıran büyük ölçekli işletmelerde çalışmaktadırlar.

Tablo 6.8: İncelenen Aile Şirketlerinin Çalışan Personel Mevcutları

Çalışan Sayısı	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
1-9	78	19,0	21,8
10-49	113	27,6	30,4
50-249	84	20,5	23,3
250 ve üzeri	89	21,7	24,5
Cevaplamayan	46	11,2	-
TOPLAM	410	100	100

İncelenen aile işletmelerin faaliyet süreleri Tablo 6.9’dadır. Bu tabloya göre anketimizi cevaplayan yöneticilerin görev yaptıkları işletmelerin yaşlarının 3 farklı dönem itibarıyla değerlendirmeye alınmıştır. Kuruluşunun ilk 5 yılında olan işletmeler %27,8, 20 ila 24 yıl arasında olanlar %43,7, 25 yıl ve üzeri olanlar ise %23,5 olarak belirlenmiştir.

Tablo 6.9: Araştırma Kapsamındaki Aile İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Firmanın Faaliyet Süresi	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
0-5 yıl	114	27,8	29,8
10-24 yıl	179	43,7	46,7
25 yıl ve üzeri	90	23,5	23,5
Cevaplamayan	27	6,6	-
TOPLAM	410	100	100

Son olarak, araştırmamıza dâhil ettiğimiz aile şirketlerinin hangi nesli temsil ettiği ile ilgili tanımlayıcı bilgileri de Tablo 6.10'da yer almaktadır. Türkiye'de ağırlıklı olarak yeni girişimcilerin ilk nesli temsil ettikleri net bir şekilde gözlemlenmektedir. Türkiye'de 2. Veya 3. Kuşağa geçebilen aile şirketlerinin az olmasının sebeplerinin başında yeteri derecede kurumsallaşamama, rekabet avantajı sağlayacak çekirdek özelliklerini kazanılamaması, Pazar koşulları, marka oluşturma girişimindeki başarısızlıklar ve sermaye yetersizlikleri gelmektedir (Fındıkçı, 2005, s.82). Tüm bu nedenlere de bağlı olarak ileri nesilleri temsil eden aile şirketlerinin sayısı yüksek değildir. Araştırmamızda aile şirketlerinin yaklaşık %75'inin ilk nesil, diğerlerinin de 2. ve sonraki nesilleri temsil ettiği görülmektedir.

Tablo 6.10: Araştırma Kapsamındaki Aile Şirketlerinin Nesli

Firmanın Faaliyet Süresi	İşletme Adedi	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
İlk (kurucu) Nesil	158	301	75,2	75,2
2. veya daha sonraki nesiller	52	109	24,8	24,8
Cevaplamayan	-	-	-	-
TOPLAM	210	410	100	100

6.3. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma modelimizde kullanılan ölçeklerin daha önceki bilimsel çalışmalarından alınmış olmasına rağmen ölçeğın geçerlilik ve güvenilirlik analizleri araştırmamız kapsamında oldukça önemli bir yere sahiptir. Güvenilirlik, ölçümlerin tekrarlanması sonucunda ortaya çıkan kararlı sonuçlardır. Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir (Kerlinger, 1986).Güvenirlilik aynı zamanda tesadüfi hatalardan arınmış ölçek kullanımına olanak sağlamaktadır. Buna rağmen bir ölçeğın güvenilir olması geçerli olması anlamına da gelmemektedir (Nakip, 2003, s.125). Bunun için ayrıca geçerlilik testleri de araştırmamızda rol oynamaktadır. Geçerlilik tanım olarak, ölçmenin doğruluk derecesidir ve ölçülen özelliklerin gözlenen ölçek puanlarındaki gerçek farklarını yansıtmaktadır. Bunlardan ilki olan içerik geçerliliği, uzman bir kişinin ölçekleri değerlendirip denetlemesidir. Tahmini geçerlilik, bir pazarlama problemi konusunda yapılan ölçmenin, gelecek zamanda başka bir araştırma konusu hakkında yapılan tahmini içermesidir. Eş zamanlı geçerlilik, aynı pazarlama konusu ile ilgili farklı derecelemelerin, birlikte ve aynı araştırma kapsamında kullanılmasıdır. Yapısal geçerlilik, teorik bir yaklaşım olup, ölçeğın özelliklere uygun bir teorik yapı gösterip göstermediği konusu ele alır ve ölçeğın hangi karakteristiği ölçtüğünü belirlemektedir. Ayrıca aynı test içerisindeki değişkenlerin sonuçlarını analiz eder (Cortina, 1993; Nakip, 2003, s.124; Acar, 2008).

Tablo 6.11: Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler*	Soru Sayısı	Cronbach Alfa (α) Değerleri
Müşterilere bakış (MY1)	4	0,836
Ürün ve hizmetlere bakış (MY2)	4	0,854
İş çevresine bakış (MY3)	4	0,864
Rakiplere bakış (MY4)	4	0,837
Kendine bakışı (MY5)	4	0,883
Çalışanlara bakışı (MY6)	4	0,904
Girişimcilik Yönelimi	5	0,800
Yenilik Yönelimi	10	0,794
Takım Yönelimi (ÖY1)	5	0,943
Sistem Yönelimi (ÖY2)	5	0,918
Öğrenme Yönelimi (ÖY3)	5	0,924
Ortak Hafıza Yönelimi (ÖY4)	4	0,914
Bilgiyi Oluşturma ve Yayma (PY1)	11	0,794
Tepkisizlik (PY2)	9	0,735
Güven (İY1)	4	0,931
Sınırlar (İY2)	3	0,879
İletişim (İY3)	3	0,928
Paylaşılan Değerler (İY4)	4	0,901
Empati (İY5)	4	0,918
Kârlılık Performansı (FP1)	6	0,871
Büyüme Performansı (FP2)	6	0,906

* MY: Müşteri Yönelimi, ÖY: Öğrenme Yönelimi, (PY): Pazar Yönelimi, (İY): İlişki Yönelimi, (FP): Firma Performansı

Tüm araştırma ölçeğinin güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla öncelikle ölçekte yer alan değişkenlerin bağlı oldukları değişkene dâhil edilerek öncelikle Cronbach alfa (α) değerine bakılmıştır (Cronbach, 1951; Cronbach and Shavelson, 2004). Herhangi bir değişken ölçeğin güvenilirliğini bozduğu ve silinmesi durumunda Cronbach alfa katsayısı değerinin yükselebileceği durumda (Cronbach's alpha if item deleted) ilgili değişken ölçekten atılmıştır. Ardından değişkenler arası analiz yapılmıştır. Değişkenler arası düzeltilmiş korelasyon katsayılarına (corrected inter- item correlation) bakılarak elde edilen değerlerin tamamının 0,500 değerinin üzerinde olup olmadığı kontrol edilmiştir. Alfa değerlerine bakıldığında hiçbir değişkenden çıkarılma yapmadan bile tüm değişkenlerin literatürde kabul edilen 0,700 değerinden oldukça yüksek olduğu görülmektedir (Allen and Yen, 2002).

Girişimcilik yöneliminde güvenilirliği etkilediğini düşündüğümüz i5 değişkeni çıktıktan sonra Alfa Değeri 0,839'a yükselmiştir. Aynı şekilde yenilik yöneliminde i7, i9 ve i10 değişkenleri çıkarıldıktan sonra yenilik yönelimi ölçeğinin

güvenilirliği 0,903'e yükselmiştir. Pazar yöneliminde ise bilgiyi oluşturma ve yayma ölçeğinde 3, 5 ve 11 numaralı değişkenler ölçekten çıkarıldıktan sonra 0,893'e yükselmiştir. Müşteri yönelimi sorularından olan c1, c8, c11,c12, c13 ve 20 de Tüm ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğünü tespit ettiğimiz bu değişkenler analiz sürecinden tamamen çıkarılmıştır.

Bu işlemleri takiben kalan değişkenlerden oluşan ölçeğin öngörülen yapısal geçerliliğini test etmek için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Bu aşamada veri indirgeme prosedüründe faktör sayısı belirlerken özdeğeri 1 ve daha yüksek olan faktörler analiz sürecince dikkat alınmıştır. Varimax rotasyonu kullanılarak, değişkenlerden 0,500 ve daha yüksek faktör yüküne sahip olan değişkenler hesaba katılmıştır. Bu aşamada herhangi bir faktörel bileşene yüklenmeyen veya başka bir faktörle birlikte çapraz yükleme yapan değişkenler ölçek dışına atılmasına ve analiz süresince kullanılmamasına karar verilmiştir. Bu şekilde ölçülmek istenen değişkenlerle ilgili daha güvenilir sonuçlara ulaşabilmek amaçlanmıştır. Buna göre firma performansı ölçeğinden 6. soru, pazar yönelimi ölçeğinden 14-17 arası sorular, ilişki yöneliminden ise 7. Soru çapraz yükleme nedeniyle ölçekten atılmıştır. Keşifsel faktör analizi bulgularına göre değişkenlerin özdeğeri "1" alınarak ve çapraz yükleme yapmadan öngörülen faktörlere yüklenmesi faktörel bileşenlerin tek boyutluluk geçerliliğini göstermektedir. (Acar, 2008, s.114-115; Şehitoğlu, 2010, s.110-113) .

6.4. Faktör Analizi

Araştırma ölçeğinin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiş ve ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmıştır. Aşağıdaki bölümlerde öncelikle modelin test edilmesinde kullanılan faktörel bileşenlere ait ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin doğrulanması ayrı ayrı yapıldıktan sonran araştırma modeli korelasyon (ilgileşim) ve regresyon analizleri kullanılarak bir bütün olarak test edilecektir. İlk olarak müşteri yöneliminin faktör dağılımı sonuçları Tablo 6.12'de sunulmuştur.

Tablo 6.12: Müşteri Yönelimi Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1	α
ihtiyaç ve isteklerini karşılama fırsatını öncelik olarak görür.	,766	,842
pazara şekil veren ürün ve hizmetler konusunda hevesli insanlar olarak görür.	,811	
özel, değiştirilmiş ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bireysel yardımcı olarak görür.	,774	
	Faktör 2	
şirketimizin gelir sağlaması için öncelikli bir araç olarak görür.	,854	,858
müşterilere hizmet etmekte kullanılan önemli bir araç olarak görür.	,734	
pazar içeriğini değiştirmek için kullanılabilecek bir araç olarak görür.	,589	
	Faktör 3	
olarak görür çünkü firmanın gelirini etkilemektedir.	,764	,837
öncelikli olarak görür çünkü müşteriye hizmet yeteneğimiz üzerinde etkisi olmaktadır.	,844	
	Faktör 4	
bizim yapabildiğimizden daha iyisini müşteriye sunmaya çalışan firmalar olarak görürüz.	,883	,864
yenilikçi, ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bizden daha iyi işler yapma girişiminde bulduklarını düşünürüz.	,923	
müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğini bizden daha iyi yapmaya çalıştıklarını düşünürüz.	,847	
	Faktör 5	
şirketimiz çalışanlarını şirket için gelir elde etmeye adanmış olarak görür.	,758	,904
şirketimiz çalışanlarını müşteriye hizmet etmeye adanmış olarak görür.	,810	
şirketimiz yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için kendini şirkete adanmış olarak görür.	,887	
şirketimiz müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğinin geliştirilmesi için kendini şirkete adanmış olarak görür.	,859	
Toplam Açıklanan Varyans:		79,539

Müşteri yönelimi değişkeninin faktör dağılımı tablosu Tablo 6.12'de görüldüğü gibidir. Buradaki en önemli husus, şirketin kendine bakış açısını tek bir faktör altında kapsamaya beklenen dört değişkenin çapraz yükleme yapması

nedeniyle ölçekten tamamen çıkarılması ve analize dâhil edilmemesidir. Yine çapraz yükleme sebebiyle c17 değişkeni analiz sürecinden çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlarda değişkenlere ait faktör yükleri 0,589–0,923 arasında yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu değişkenlere ait toplam açıklanan varyans (total variance explained) değeri 79.539'dur. Bu da yaklaşık %80 açıklama düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Bir diğer gösterge olan Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ise bu ölçekte 0,870 olarak tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin, değişken değerlerinin tutarlılığı için geliştirilen bir ölçüttür. KMO tüm değişkenlerin oluşturduğu veri kümesi için geçerli olup örneklem uygunluk ölçüsü olarak adlandırılmaktadır. Verilerin belirlenen faktörlerde modellenip modellenemeyeceğine ilişkin bir göstergedir. Bu ölçütün geçerli değer aralıkları şu şekildedir (Field, 2005, p.5; Yurdugül, 2011):

Tablo 6.13: Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 \leq KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO \leq 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO \leq 0.60$	Zayıf
$0.60 \leq KMO \leq \dots$	Kötü

Toplamda dört adet değişkene sahip olan diğer bir yönelim olan girişimcilik ölçeğinin faktör analizi aşağıdaki gibidir:

Tablo 6.14: Girişimcilik Yönelimi Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1
Şirketimizde Ar-Ge, teknolojik liderlik ve yenilikçilik üzerine güçlü bir vurgu vardır.	,808
Şirketimizde geri dönüş değeri olan ama yüksek risk içeren projeler için uygulama eğilimi vardır.	,783
Rakiplerimizin hamlelerine cevap verme eğilimimiz vardır.	,832
Şirketimizin lider olmaya, her zaman yeni ürün, hizmet ve teknolojileri müşteri sunmaya eğilimi vardır.	,867
Güvenilirlik (α):	,839
Toplam Açıklanan Varyans:	67,769

Girişimcilik yönelimi değişkeninin faktör dağılımı tablosu Tablo 6.14’de açıklanmıştır. Dört maddenin tamamı da beklenen bir şekilde tek bir faktör altında toplanmıştır. Elde edilen sonuçlarda değişkenlere ait faktör yükleri 0,783–0,867 arasında yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenlere ait toplam açıklanan varyans (total variance explained) değeri 67.769’dur; bu oran yaklaşık %70 açıklama düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Bir diğer gösterge olan Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ise bu ölçekte 0,765 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 6.15: Yenilik Yönelimi Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1
Şirketimiz “yenilikçilik” olgusuna önem verir.	,856
Şirketimiz, gelişmek için yenilikçiliğe vurgu yapar.	,871
Gerekli değişimi sağlamak için yeni kaynakların teminine ve geliştirilmesine önem veririz.	,857
Diğer ürünlerimize oranla yeni çıkardığımız ürünler ve hizmetler daha fazla getiri sağlamıştır.	,766
Rakip firmaların ürünlerine oranla bizim çıkardığımız ürün daha başarılı olmuştur.	,794
Yeni ürünümüz, önceden belirlenen amacına ulaşmıştır.	,792
Yeni ürünümüzün üretiminde çok fazla yeni teknolojik bilgi kullanılmıştır.	,632
Güvenilirlik (α):	,903
Toplam Açıklanan Varyans:	63,873

Yenilik yönelimi değişkeninin faktör dağılımı tablosu Tablo 6.15’de açıklanmıştır. Toplam yedi madde içeren ölçek beklendiği üzere tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu ölçekten değişkenlere ait faktör yükleri 0,766–0,903 arasında bir dağılım göstermektedir. Bu değişkenlere ait toplam açıklanan varyans (total variance explained) değeri 63.873’dur. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ise bu ölçekte 0,884 olarak tespit edilmiştir. Cronbach’ın Alfa değeri ise bu ölçekte 0,903 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 6.16: Öğrenme Yönelimi Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
İşletmemizin her kademesinde güçlü bir takım ruhu görmek mümkündür.	,774			
İşletmemizde birimler arası takım çalışması yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.	,788			
İşletmemizde çalışanlar arasında amaç birliktelikleri vardır.	,769			
İşletmemizin vizyonu herkes tarafından kabul edilen ve ortak olarak geliştirilmiş bir vizyondur.	,684			
İşletme genelinde vizyonumuzu birbirimize anlatmaya, paylaşmaya özen gösteririz.	,677			
İşletmemizin tüm birimleri birbirine bağlıdır.		,582		
Her bir birim işletmemize ne kadar değer kattığını bilir.		,610		
İşletme içinde yapılan tüm faaliyetler açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır.		,766		
İşletme genelinde kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkes tarafından bilinir.		,819		
Bütün faaliyetlerin işletme içindeki yeri ve önemi herkes tarafından bilinir.		,715		
İşletmemizde öğrenme yeteneği, ilerlemenin temel anahtarı olarak görülür.			,672	
Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletmenin temel değerleri arasında yer almaktadır.			,711	
Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer.			,724	
İşletmemizde çalışan eğitime ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür.			,784	
İşletmemizde öğrenmeye verilen önem gün geçtikçe daha da artmaktadır.			,751	
İşletmemizde edinilen deneyimlerin herkes tarafından paylaşılmasını sağlayan özel bir mekanizmaya sahibiz.				,705
Başarısız girişimlerimizden dersler çıkarılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır.				,748
Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez.				,772
Şirketimizde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemi sürekli vurgulanır.				,728
Güvenilirlik (α):	,943	,918	,924	,914
Toplam Açıklanan Varyans:	63,445			

Öğrenme yönelimi değişkeninin faktör dağılımı tablosu Tablo 6.16'da açıklanmıştır. Toplamda 19 değişken içeren ölçekte değişkenlerin tamamı muntazam bir şekilde literatürde yer alan önceki uluslar arası araştırmalarda olduğu gibi dört faktör altında toplanmıştır. Faktör yükleri 0,582–0,819 arasındadır ve yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenlere ait toplam açıklanan varyans (total variance explained) değeri 63.445'dur; bu oran ölçeğin yaklaşık %64 açıklama düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Değişken değerlerinin tutarlılığı için geliştirilen bir ölçüt olan Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ise bu ölçekte 0,947 olarak tespit edilmiştir. Ölçekte yer alan faktörlerin güvenilirlik düzeyleri (α) ise 0,914 ile 0,943 arasındadır.

Tablo 6.17: Pazar Yönelimi Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1	Faktör 2
Bu işletme biriminde, yıl içerisinde en az iki defa buluşup ürün ve hizmetlerimizle ilgili olarak gelecekteki ihtiyaçları konusunda onlardan fikir alırız.	,766	
Bu işletme biriminde, bir çok pazar araştırması yapılır.	,766	
Ürün ve hizmet kalitemiz hakkında yılda en az iki defa müşteri memnuniyeti anketi yapıyoruz.	,593	
Kendi iş çevremizdeki değişimlerin müşteriler üzerinde olan etkisini sık sık inceliyoruz.	,745	
Her çeyrek yılda en az bir defa bölümler arası toplantı yaparız ve pazardaki trendleri ve değişimleri tartışırız.	,808	
İş birimimizdeki pazarlama elemanları düzenli olarak diğer departmanlar toplantılar yapıp müşterilerin gelecekteki istek ve ihtiyaçlarını tartışırlar.	,851	
Önemli bir müşteri grubunda veya pazarda bir değişiklik olduğunda, tüm bir işletme çok kısa bir süre içerisinde bundan haberdar olur.	,798	
Müşteri tatmini anket sonuçları tüm işletme birimlerine kolayca anlaşılacak şekilde iletilir.	,745	
Rakiplerimizin fiyat değişikliklerine karşı cevap vermede yavaş davranıyoruz.		,797
Bir veya birden fazla nedenden dolayı müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarına karşılık veremiyoruz.		,822
Bu iş biriminde, tüm müşteri şikayetlerinin olumlu çözümleri öncelikli konu değildir.		,787
Müthiş bir pazarlama stratejisi bulduğumuzda bunu hemen uygulayamıyoruz.		,629
Müşterilerin ürün ve hizmetlerimiz konusunda yeni değişiklik istekleri olduğunda ilgili departmanlar bundan rahatsız oluyorlar.		,794
Güvenilirlik (α):	,893	,827
Toplam Açıklanan Varyans:	35,920	

Pazar yönelimi değişkeninin faktör dağılımı tablosu Tablo 7.17’de ortaya konmuştur. Güvenilirliği etkileyen ve çapraz yükleme yapan değişkenler atıldıktan sonra 13 değişkenden oluşan bu ölçekte faktör yükleri 0,593–0,851 arasında, yani yeterli düzeydedir. Bu değişkenlere ait toplam açıklanan varyans (total variance explained) değeri 35,920’dir; bu oran ölçeğin yaklaşık %36’sını açıklama düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değerinin 0,823 olarak tespit edildiği ölçekte yer alan faktörlerin güvenilirlik düzeyleri (α) ise 0,827 ile 0,893 arasındadır.

Tablo 6.18: İlişki Yönelimi Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Şirkette birbirimize güveniriz.	,741				
Şirketteki diğer çalışanlar önemli konularda güvenilirlerdir.	,790				
Geçmiş iş tecrübeme dayanarak, çalıştığım firmada güvenilir kişiler bulunduğunu söyleyebilirim.	,774				
Şirketim, çalışanlarına güvenir.	,723				
Diğer çalışanlarla uzun dönemli bir ilişki kurmak için çok çalışıyoruz		,720			
Şirkette yakın faaliyetlerde diğer personelle birlikte çalışıyoruz.		,662			
Sık sık aramızda iletişim kurup haberleşiriz ve fikirlerimizi paylaşıyoruz.			,703		
İletişim kurduğumuzda memnuniyetsizliklerimizi birbirimize anlatırız.			,763		
Dürüst bir şekilde iletişim kurarız.			,721		
Şirkette çalışanları aynı dünya görüşünü paylaşıyor				,867	
Bir çok konu hakkında diğer çalışanlarla birlikte aynı fikirleri paylaşıyoruz.				,876	
Etrafımızdaki olaylara karşı diğer çalışanlarla birlikte aynı şeyleri hissederiz.				,861	
Şirket içerisinde aynı değerleri paylaşıyoruz.				,690	
Her zaman etrafımızdaki insanların gözünden de olaylara bakarız.					,698
Birbirimizin nasıl hissettiğini anlarız.					,779
Birbirimizin değerlerini ve amaçlarını anlarız.					,787
Birbirimizin hislerine saygı gösteririz.					,714
Güvenilirlik (α):	0,931	0,806	0,928	0,901	0,918
Toplam Açıklanan Varyans:				59,721	

Stratejik yönelim ölçeklerinin sonuncusu olan ilişki yönelimi değişkeninin faktör dağılımı tablosu Tablo 6.18’de sunulmuştur. Sadece 7. Soru çapraz yükleme yapması nedeniyle ölçek dışına çıkarılmış ve analizde kullanılmamıştır. Bu ölçekte faktör yükleri 0,662–0,876 arasında dağılım göstermiştir. Bu değişkenlere ait toplam açıklanan varyans (total variance explained) değeri 59,721’dir; bu oran ölçeğin yaklaşık %60’ını açıklama düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değerinin 0,949 olduğu ölçekte yer alan faktörlerin güvenilirlik düzeyleri (α) ise 0,806 ile 0,931 arasında tespit edilmiştir.

Tablo 6.19: Firma Performansı Yönelimi Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1	Faktör 2
Öz sermayenize oranla ortalama net kârlılığınız	,770	
Vergi öncesi ortalama net kârlılığınız	,801	
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	,715	
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	,635	
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	,706	
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış		,714
Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış		,826
Çalışan sayınızdaki artış		,806
Yeni müşteri sayınızdaki artış		,777
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz		,755
Genel olarak kârlılık düzeyiniz		,657
Güvenilirlik (α):	0,918	0,906
Toplam Açıklanan Varyans:	59,508	

Firma Performansı için araştırmada kullanılan ölçeklerinin faktör dağılımı tablosu Tablo 6.19’da sunulmuştur. Sadece 6. Soru çapraz yükleme yapması nedeniyle ölçek dışına çıkarılmıştır. Firma performansı ölçeğinde faktör yükleri 0,635–0,826 arasında dağılım göstermiştir. Bu değişkenlere ait toplam açıklanan varyans (total variance explained) değeri 59,508’dir; bu oran ölçeğin yaklaşık %60’ını açıklama düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değerinin 0,935 olduğu ölçekte yer alan faktörlerin güvenilirlik düzeyleri (α) ise 0,906 ile 0,918 arasında tespit edilmiştir.

6.5. Korelasyon analizi

Araştırmamızda aile şirketlerinde kullanılan stratejik yönelimler ve firma performansı ölçeklerine ait değişkenlerin güvenilirlik analizleri test edildikten sonra, her bir faktöre yüklenen değişkenlerin ortalamaları alınarak stratejik oryantasyonlar ve firma performansına ait faktörler oluşturulmuştur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında regresyon analizine geçmeden hemen önce faktörler arasındaki bire bir ilişkileri inceleyen korelasyon analizleri uygulanmıştır.

Korelasyon, istatistikte iki rassal değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirtir. Farklı durumlar için farklı korelasyon katsayıları geliştirilmiştir. Bunlardan en iyi bilineni ve sosyal bilimlerde en sık kullanılanı Pearson çarpım-moment korelasyon katsayısıdır. İki değişkenin kovaryansının, yine bu değişkenlerin standart sapmalarının çarpımına bölünmesiyle elde edilen bir değerdir. Ayrıca Aitken (1942) ve Croxton'un (1967) da çalışmalarında belirttiği gibi sebep-sonuç ilişkisini göstermediği için bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasında aranabildiği gibi, birde fazla bağımlı ve bağımsız değişken arasında da aranabilir. Korelasyon katsayısı ise değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünü belirten katsayıdır. Bu katsayı, (-1) ile (+1) arasında bir değer almaktadır. Pozitif değerler direkt yönlü doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Negatif değerler ise ters yönlü bir doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Bu katsayısının (0) değerini alması ise araştırmaya dahil edilen değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Cornelius, 1991, s.331; Nakip, 2003, s321;).

İlk adımda gösterilen stratejik oryantasyonların üst faktör yapıları firma performansı kriterleriyle birlikte korelasyon analizine alınmıştır. Üst faktörlere yönelik korelasyon analizi bulguları Tablo 6.20'de rapor edilmiştir. İkinci adımda tüm ölçüm değişkenlerinin tamamı arasındaki bire-bir ilişkiler analiz edilerek bulguları Tablo 6.21'de sunulmuştur. Korelasyon analizleri sonucunda stratejik yönelimleri oluşturan faktörlerin birbirleriyle ve işletme performansı faktörleriyle bire bir anlamlı ilişki içinde oldukları bulgularına ulaşılmıştır. Tablolarda aynı zamanda ilişkilere ait korelasyon katsayıları ile her bir faktöre ait ortalama, standart sapma değerleri de belirtilmiştir. Her iki tabloda da değişkenlere ait standart sapma değerlerinin 1,100-1,700 arasında olması, bu değerler arasındaki değişkenlik

(varyant) miktarının geçerli analizlerin yapılması için 7'li Likert ölçeği kullanılan bir ölçekte yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizi bulguları, iki değişken arasındaki basit regresyon sonucu hakkında bilgi sağlamasından ötürü bulgular, araştırma modelimizdeki (Şekil 1.3) ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Diğer tüm faktörler sabitken anlamlı olan her bir korelasyon katsayısını paylaşan iki faktör arasında pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Tüm korelasyon analizleri çalışmalarında stratejik yönelimler ile birlikte firmanın finansal ve büyüme performansı faktörlerine ek olarak bunların üst faktörü olan firma genel performansı da dahil edilmiştir.

İlk korelasyon tablosu olan Tablo 6.20'ye bakıldığında güçlü ilişkilerin başında işletmelerin kârlılık performansı ile büyüme performansı arasında yüksek korelasyon ilişkisi gelmektedir. ($r: ,715$). Diğer bir deyimle Bu durum üst düzey yöneticiler ve hissedarlar için işletmelerin kârlılık ve büyüme performanslarının bir bütün olarak algılandığı ve birbirleriyle bağlantılı oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Her iki faktörün de firma genel performansı ile yüksek ilişkisi de bunun bir kanıtı olarak gösterilebilir. İşletmenin finansal ($r: ,911$) ve büyüme performansı ($r: ,935$) ile genel performansı arasında ki yüksek korelasyon oranı bulunmaktadır.

Araştırmamızda yer alan değişkenlerin arasındaki yüksek korelasyon, değişkenler arasında çoklubağıntı (multicollinearity) sorunu olabileceğini çağrıştırdığı için ölçeğin güvenilirliğini sağlamak amacıyla çeşitli ek testler yapılmıştır. Çoklubağıntı, bağımsız değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Analizde bağımsız değişkenler arasında böyle bir ilişkinin olması, değişkenlerden birinin modele ek bir katkı getirmediği problemini ortaya çıkarmaktadır. Çoklubağıntı, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının mutlak değerinin $.80$ 'den büyük bulunmasıyla belirlenebilir. Multicollinearity olup olmadığını anlayabilmek için Varyans Yükselme Faktörü olan VIF (Variance Inflation Factor) değerlerine bakılmıştır (Taq, 1997;). VIF değerinin normal toleransyon oranları dahilinde 1'e eşit veya 1'den biraz daha büyük olması beklenmektedir ancak 2,5 ve üzeri olan VIF değerleri modelin zayıf olduğunu

gösterebilir. Bu değerlendirmeler sonucu herhangi bir çoklubağıntı sorununa rastlanmamıştır.

Korelasyon tablosunda en fazla dikkat çeken ilişkilere bakıldığında bunların içerisinde yenilik ile girişim yönelimleri arasında %66.4, müşteri ile yenilik yönelimi arasında karşılıklı ilişki belirlenmiştir. %46, öğrenme yönelimi ile yenilik yönelimi arasında %53.4, yine öğrenme yönelimi ve müşteri yönelimi arasında %59.6 oranında karşılıklı ilişki bulunmaktadır. Pazar yönelimi ile öğrenme yönelimi arasında %54.3'lük, ilişki yönelimi ile de müşteri yönelimi arasında %63.3, ilişki ile öğrenme yönelimi arasında %79.8, pazar yönelimi ile ilişki arasında ise %53'lük karşılıklı ilişki tespit edilmiştir. Firma performansı ile yönelimler arasındaki ilişkilere genel olarak bakıldığında en yüksek karşılıklı ilişki yenilik yönelimi ile finansal performans arasındaki %42.4'lük ve büyüme performansı ile arasındaki %42.3'lük ilişki dikkat çekmektedir. En düşük karşılıklı ilişkiler ise büyüme performansı ile pazar yönelimi arasındaki %21.3, finansal performans ile yine pazar yönelimi arasındaki %18.7'lik etkileşimdir. Tablo 6.20'deki tüm bileşenler arasındaki bire bir ilişkiler $p < 0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

İlk korelasyon tablosunda sunulan faktörlerin performans faktörü dışında tüm stratejik yönelimlerin alt faktörleri dikkate alınmadan bir bütün olarak korelasyon analizine dahil edilmiş, alt faktörlerin arasındaki ilişkilerin analizi de Tablo 6.21'de verilmiştir.

Tablo 6.20: Üst Faktörlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Faktörler	Ortalama	S.S.	1 GY	2 YY	3 MY	4 ÖY	5 PY	6 İY	7 FP	8 BP	9 GP
1- Girişimcilik Yönelimi	4,89	1,48	1								
2 -Yenilik Yönelimi	5,08	1,33	,664**	1							
3- Müşteri Yönelimi	5,00	1,10	,236**	,460**	1						
4- Öğrenme Yönelimi	5,66	1,24	,370**	,534**	,596**	1					
5 -Pazar Yönelimi	4,67	1,02	,373**	,434**	,336**	,543**	1				
6- İlişki Yönelimi	5,18	1,29	,302**	,477**	,633**	,798**	,530**	1			
7- Finansal Performans	4,70	1,36	,298**	,424**	,329**	,327**	,187**	,305**	1		
8- Büyüme Performansı	5,45	1,17	,324**	,423**	,266**	,287**	,213**	,304**	,715**	1	
9- Genel Performans	4,62	1,29	,341**	,465**	,325**	,338**	,228**	,338**	,911**	,935**	1

**Tabloda yer alan tüm bileşenler arasındaki bire bir ilişkiler $p < 0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo 6.21: Tüm Faktörlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Faktörler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1- Girişimcilik Yönelimi	4,89	1,48	1																				
2 -Yenilik Yönelimi	5,08	1,33	,664**	1																			
3-Müşterilere bakış	5,28	1,45	,243**	,433**	1																		
4-Ürün\ hizmetler	5,54	1,46	,208**	,460**	,663**	1																	
5-İş çevresi	5,41	1,50	,224**	,411**	,560**	,678**	1																
6-Rakipler	3,92	1,76	-,058	-,073	,119*	,092	,113*	1															
7-Çalışanlar	5,01	1,58	,248**	,450**	,531**	,576**	,470**	,111*	1														
8-Takım yönelimi	5,29	1,52	,326**	,485**	,439**	,476**	,460**	-,045	,547**	1													
9-Sistem Yönelimi	5,46	1,39	,313**	,531**	,467**	,577**	,562**	-,037	,535**	,790**	1												
10-Öğrenme Yönelimi	5,36	1,42	,336**	,452**	,469**	,521**	,549**	-,013	,460**	,715**	,750**	1											
11-Ortak Hafıza Yönelimi	5,13	1,48	,348**	,437**	,471**	,421**	,479**	-,022	,505**	,739**	,701**	,754**	1										
12-Bilgiyi oluşturma\ yayma	4,93	1,39	,499**	,516**	,390**	,346**	,385**	,067	,407**	,525**	,533**	,565**	,597**	1									
13-Tepkisizlik	4,26	1,54	-,072	,008	,020	,035	-,018	-,221**	,015	,064	,070	,041	,012	-,025	1								
14-Güven	5,54	1,46	,324**	,480**	,491**	,506**	,538**	,034	,514**	,725**	,743**	,670**	,671**	,559**	,125*	1							
15-Sınırlar	5,31	1,49	,324**	,481**	,484**	,469**	,541**	,042	,540**	,664**	,666**	,605**	,631**	,591**	,097	,774**	1						
16-İletişim	5,40	1,58	,302**	,479**	,481**	,566**	,564**	,048	,585**	,704**	,704**	,652**	,663**	,539**	,085	,784**	,793**	1					
17-Paylaşılan değerler	4,67	1,58	,160**	,219**	,337**	,242**	,319**	,125*	,462**	,467**	,378**	,393**	,469**	,433**	-,103*	,481**	,530**	,521**	1				
18-Empati	5,11	1,49	,216**	,432**	,460**	,447**	,483**	,033	,551**	,682**	,649**	,587**	,604**	,469**	,070	,729**	,701**	,739**	,584**	1			
19- Finansal Performans	4,70	1,36	,298**	,424**	,251**	,300**	,267**	,118	,253**	,305**	,339**	,256**	,253**	,356**	-,189**	,260**	,303**	,297**	,154**	,324**	1		
20- Büyüme Performansı	5,45	1,17	,324**	,423**	,213**	,193**	,268**	,051	,244**	,293**	,288**	,211**	,213**	,357**	-,145**	,251**	,317**	,284**	,157**	,329**	,715**	1	
21- Genel Performans	4,62	1,29	,341**	,465**	,258**	,267**	,293**	,083	,278**	,331**	,345**	,258**	,253**	,396**	-,175**	,282**	,343**	,316**	,179**	,361**	,911**	,935**	1

** işaretli bileşenler arasındaki bire bir ilişkiler $p < 0,01$, *işaretli ise $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo 6.21’de yer alan ve tüm alt faktörlerinde analize dahil edildiği korelasyon analizinde dikkat çeken unsurların başında üst faktörleri incelediğinde çok düşük karşılıklı ilişkilerin çıktığı pazar performansı ile firmanın finansal ve büyüme performansı arasındaki ilişkinin alt faktörler hesaplandığında durumun daha farklı hale gelmesidir. Pazar yöneliminde bilgiyi oluşturma\yayma alt faktörü finansal performans ile %35.6, büyüme performansı ile %35.7 karşılıklı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca bu alt faktörün yenilik yönelimi ile %51,6, girişimcilik yönelimi ile %49.9, öğrenme yöneliminin alt faktörleri ile de %52.5 ile %59.7 arasında karşılıklı ilişki bulunmaktadır. Aynı şekilde ilişki yöneliminin alt boyutlarının öğrenme yönelimi ile arasında %37.8 ile %72.5 arasında karşılıklı ilişkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir. Üst faktörlerin oluşturduğu korelasyon tablosuna baktığımızda da %79.8’lik bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir.

Yenilik yönelimi müşteri yöneliminin müşteriler, iş çevresi, ürün\hizmetler ve çalışanlar olmak üzere dört alt faktörü üzerinde %41.1 ile %46 arasında karşılıklı ilişkiye sahipken, rakipler alt faktörü ile negatif yönde %7.3’lük bir ilişkiye sahiptir. Bu durum işletmenin kendi elinde olmayan ve tamamen dış çevrede bulunan bir unsurla yenilik yönelimini şirkete adapte etmek arasında bir ilişki olmadığını, olsa da negatif yönde çok ufak bir etkisi olduğunu göstermektedir. Yine yenilik yöneliminin Pazar yöneliminin alt boyutlarından bilgiyi oluşturma ve yayma ile %51.6 karşılıklı ilişkiye sahipken, diğer bir alt faktör olan tepkisizlik ile %-7.2 bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Öğrenme ve ilişki yönelimlerinin de genel olarak diğer yönelimlerle pozitif yönde bir korelasyon ilişkisi olduğu tablodan sonuç olarak çıkartılabilir. Tepkisizlik faktörünün genel olarak çok düşük ve negatif korelasyon katsayısına sahip olmasının sebeplerinden bir tanesi, ölçek içerisinde çok fazla sayıda ters ölçek bulunması olarak değerlendirilebilir. Normalde diğer alt boyut olan pazarda bilgi oluşturma ve yayma gibi yüksek oranda ve pozitif bir ilişki beklenirken tam tersinin çıkması, anketi dolduran yöneticilerin ters ölçek sorularına dikkat etmediğini veya sorulara tam hakim olmadan cevapladığını gösteren bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Devam eden bölümde, araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlere ait faktörler, işletme performansı üzerindeki muhtemel etkilerini incelemek üzere regresyon ve çoklu regresyon analizleri ile test edilecektir.

6.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur. Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak isimlendirilir. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve eğer ilişki varsa ilişkinin gücü hakkında bilgi edinilebilir. Diğer bir önemli nokta da, regresyon analizi iki değişken arasında sebep-sonuç ilişkisi ararken, sebep-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmaz. Sadece birlikte bir değişimin olup olmadığını gösterir (Nakip, 2003, s.290). Genel olarak nicel değişkenlerin analizinde kullanılan regresyon analizi, basit ve çoklu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çoklu regresyon analizi bir bağımsız değişken içeren basit regresyon analizinin doğal bir uzantısıdır (Kleinbaum vd, 1988; Uzgören, 2007). Bu bölümdeki regresyon analizleri kapsamındaki tüm modeller SPSS 16 paket programı ile analiz edilmiştir. Modeller ve bunların sonuçları devam eden alt başlıklarda sırası ile sunulmuştur. Tablonun R^2 değeri (belirlilik katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçü olarak ifade edilmektedir. Tablolardaki F değerleri ise kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir ($p < ,001$, $p < ,01$ veya $p < ,05$).

6.6.1. Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde Stratejik Yönelimlerin Alt Faktörleriyle Birlikte Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Stratejik oryantasyonların, finansal performans üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları aşağıdaki bölümlerde sunulmuştur. İlk aşamada aile şirketlerinde stratejik oryantasyonların tek tek ve alt boyutlarıyla birlikte ele alınarak finansal ve büyüme performansına etkileri üzerine regresyon modelleri kurulmuştur. Bunları takiben tüm stratejik yönelimlerin hepsi birlikte, sadece üst faktörleri temel alınarak bir regresyon analizine dahil edilmiştir.

6.6.1.1. Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde Girişimcilik Yöneliminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

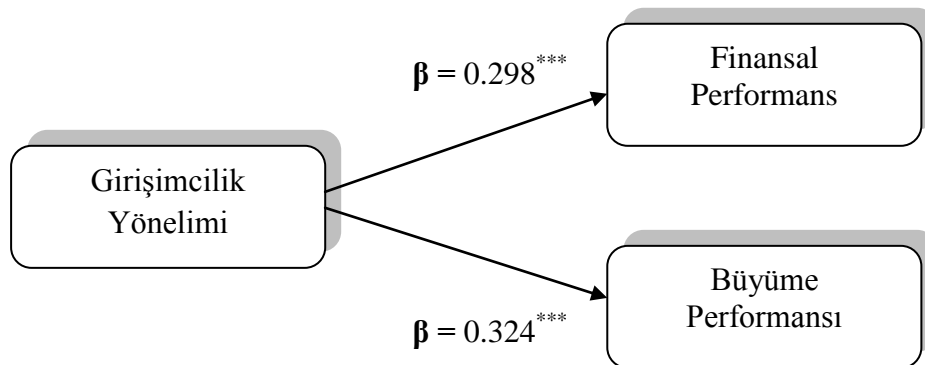
Girişimcilik yöneliminin firmanın finansal ve büyüme performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 6.22’de; şematik gösterimi ise Şekil 6.1 ile sunulmuştur.

Tablo 6.22: Girişimcilik Yöneliminin Firmanın Finansal ve Büyüme Performansı Üzerindeki Etkisi

	Model 1			Model 2		
	β	t	p	β	t	p
Girişimcilik	0.298***	6,306	0.000	0.324***	6,922	0.000
	Bağımlı Değişken: Finansal Performans $R^2=0.087$; $F=39,763$; $p<0.001$			Bağımlı Değişken: Büyüme Performansı $R^2=0.103$; $F=47,909$; $p<0.001$		

$P^* < 0.05$; $p^{**} < 0.01$; $p^{***} < 0.001$

İlk model olan girişimcilik yöneliminin firmanın finansal ($F=39,763$ $\rho < 0.001$). ve büyüme ($F=47,909$ $\rho < 0.001$) performansına etkisinde R^2 değerleri 0,087 ve 0,103 olarak bulunmuştur. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken olan girişimcilik yönelimi, firma performansındaki değişimlerin finansal performansının %8,7’sini, büyüme performansının ise %10,3’ünü açıklamaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre finansal ve büyüme performansı üzerine girişimcilik yöneliminin etkilerinin incelenmesi sonucunda bu stratejik yönelimin finansal ($\beta = 0.298$) ve büyüme ($\beta = 0.324$) performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna erişilmiştir ve H1a ile H1b hipotezleri desteklenmiştir.



Şekil 6.1: Girişimcilik yöneliminin finansal ve büyüme performansı etkileri

6.6.1.2 Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde Yenilik Yöneliminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

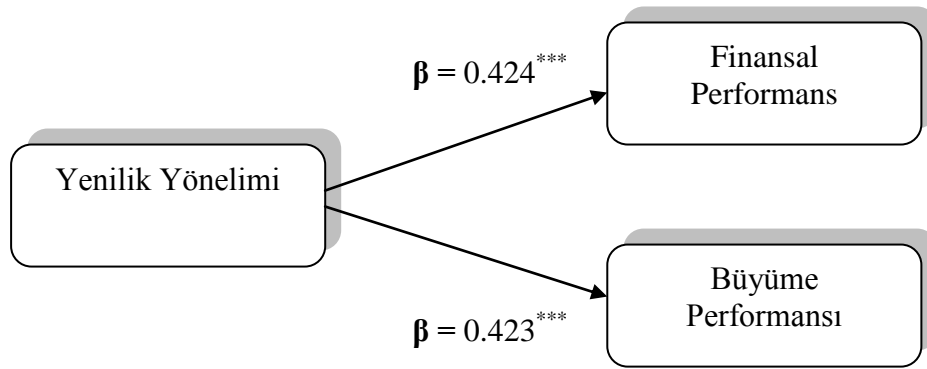
Yenilik yöneliminin firmanın finansal ve büyüme performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 6.23’de; şematik gösterimi ise Şekil 6.2 ile sunulmuştur.

Tablo 6.23. Yenilik Yöneliminin Firmanın Finansal ve Büyüme Performansı Üzerindeki Etkisi

	Model 1			Model 2		
	β	t	p	β	t	p
Yenilik	0.424***	9,458	0.000	0.423***	9,430	0.000
	Bağımlı Değişken: Finansal Performans $R^2=0.178$; $F=89,452$; $p<0.001$			Bağımlı Değişken: Büyüme Performansı $R^2=0.177$; $F=88,918$; $p<0.001$		

P* < 0.05; p** < 0.01; p*** < 0.001

AR-GE çalışmaları, yeni ürün geliştirme ve teknolojik üstünlük gibi rekabet avantajı sağlayabilecek önemli bir stratejik yönelim olan yenilik yöneliminin firmanın finansal ($F=89,452$, $p<0.001$). ve büyüme ($F=88,918$ $p<0.001$) performansına etkisinde R^2 değerleri 0,178 ve 0,177 olarak bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında F değerlerindeki yüksek oran, R^2 değerinin üst düzeyde olması ve Beta katsayısının da yüksekliği, yenilik yöneliminin firma performansı üzerinde direkt bir etkisi olduğunu göstermektedir. Modeldeki bağımsız değişken olan yenilik yönelimi, firma performansındaki değişimlerin finansal performansının %17,8’ini, büyüme performansının ise %17,7’sini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre finansal ve büyüme performansı üzerine yenilik yöneliminin etkilerinin incelenmesi sonucunda bu stratejik yönelimin finansal ($\beta = 0.424$) ve büyüme ($\beta = 0.424$) performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir.



Şekil 6.2: Yenilik yöneliminin finansal ve büyüme performansı etkileri

Yenilik yönelimi hem finansal hem de büyüme performansını direkt ve pozitif olarak etkilediği için H2a ve H2b hipotezleri desteklenmiştir. Ayrıca girişimcilik ve yenilik yönelimleri tek boyutlu değişkenler olduğu için aralarındaki ilişki aynı zamanda korelasyon analizinde de net bir şekilde aynı değerlerle birlikte görülebilir.

6.6.1.3 Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde Müşteri Yöneliminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

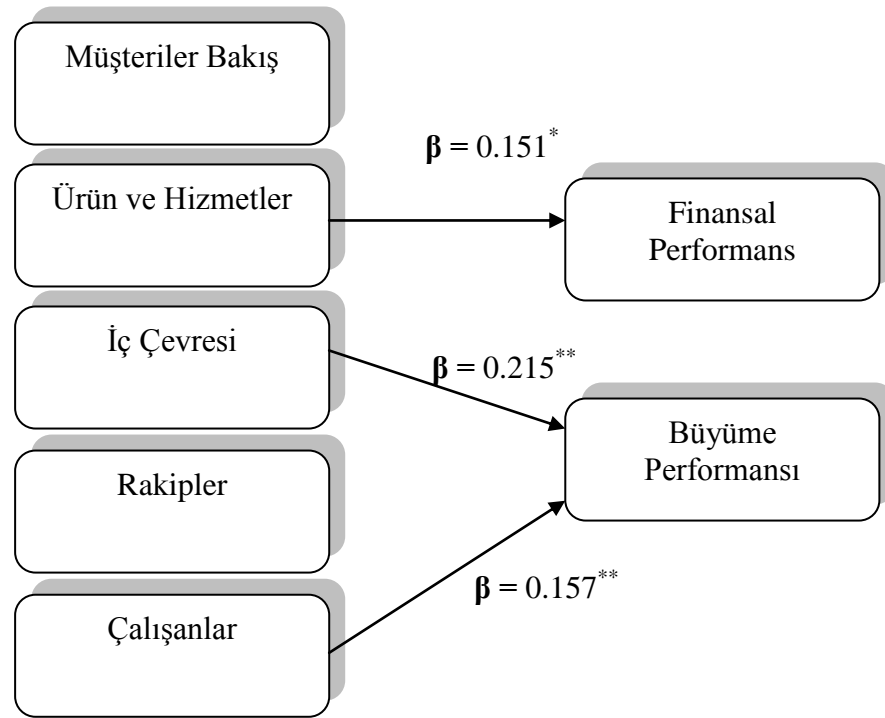
Bir diğer stratejik yönelim olan müşteri yöneliminin firmanın finansal ve büyüme performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 6.24’de; şematik gösterimi ise Şekil 6.3’de sunulmuştur.

Tablo 6.24: Müşteri Yöneliminin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi

	Model 1			Model 2		
	β	t	p	β	t	p
Müşterilere bakış	0.042	642	0.521	0.067	1,005	0.315
Ürün\hizmetler	0.151*	2,009	0.045	-0.088	-1,161	0.246
İş çevresi	0.088	1,346	0.179	0.215**	3,257	0.001
Rakipler	0.079	1,661	0.098	0.009	0,186	0.852
Çalışanlar	0.094	1,579	0.115	0.157**	2,613	0.009
	Bağımlı Değişken: Finansal Performans $R^2=0.112$; $F=10,211$; $p<0.001$			Bağımlı Değişken: Büyüme Performansı $R^2=0.094$; $F=8,342$; $p<0.001$		

P* < 0.05; p** < 0.01; p*** < 0.001

Bir şirketin en önemli odak noktası olan müşterilere bakış açısının yanı sıra şirketin ürün ve hizmetlerini, iş çevresini, rakiplerini ve çalışanlarını da alt faktör olarak elen alan müşteri yöneliminin firmanın finansal ($F=10,211$, $\rho<0.001$). ve büyüme ($F=8,342$, $\rho<0.001$) performansına etkisinde R^2 değerleri 0,112 ve 0,094 olarak bulunmuştur. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre finansal ve büyüme performansı üzerinde beş farklı alt faktörün etkileri incelenmiştir. Bu analiz sonucunda finansal performans üzerinde sadece ürün ve hizmetler alt faktörünün etkisi ($\beta = 0.151$) gözlemlenmiştir. Büyüme performansı bağımlı değişkeninin üzerinde ise iş çevresi ($\beta = 0.215$) ve çalışanlar ($\beta = 0.157$) faktörleri etki etmektedir. Korelasyon analizindeki anlamlı ilişki değerlerine rağmen müşteri yöneliminin diğer alt faktörlerinin firmanın finansal ve büyüme performansı üzerinde anlamlı bir etki çıkmamıştır. Dolayısıyla H3a ve H3a hipotezleri desteklenmemiştir.



Şekil 6.3: Müşteri yöneliminin finansal ve büyüme performansı etkileri

6.6.1.4 Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde Öğrenme Yöneliminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

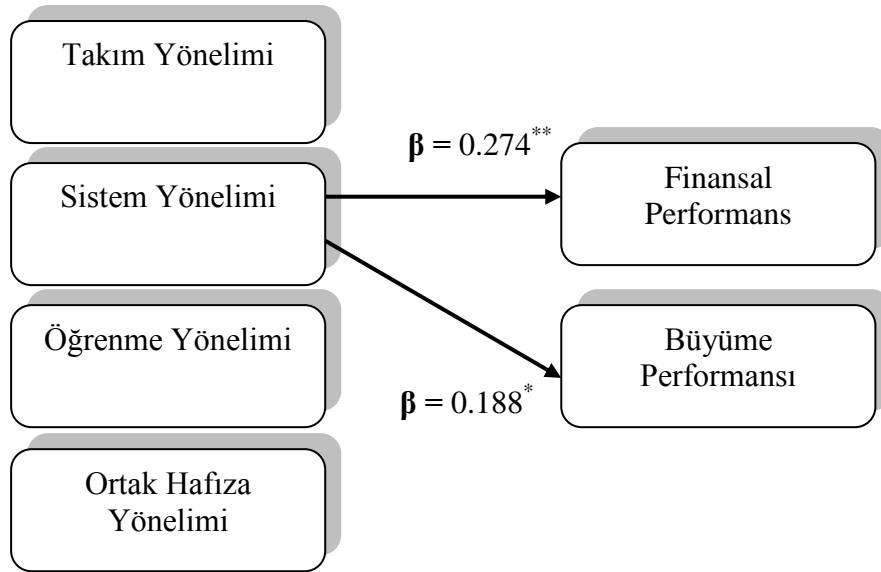
Geçmiş tecrübeleri ve yeni koşullara uyum sağlama gibi önemli konu başlıklarını içeren öğrenme yöneliminin firmanın finansal ve büyüme performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 6.25’de; şematik gösterimi ise Şekil 6.4 ile sunulmuştur.

Tablo 6.25: Öğrenme Yöneliminin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi

	Model 1			Model 2		
	β	t	p	β	t	p
Takım yönelimi	0.108	1,272	0.204	0.204	2,387	0.017*
Sistem Yönelimi	0.274**	3,229	0.001	0.188*	2,190	0.029
Öğrenme Yönelimi	-0.027	-0,328	0.743	-0.052	-0.637	0.525
Ortak Hafıza Yönelimi	0.001	0.017	0.987	-0.031	-0.380	0.704
	Bağımlı Değişken: Finansal Performans $R^2=0.119$; $F=13,700$; $p<0.001$			Bağımlı Değişken: Büyüme Performansı $R^2=0.096$; $F=10,802$; $p<0.001$		

P* < 0.05; p** < 0.01; p*** < 0.001

Öğrenme yönelimi, bir örgütün yeni karşılaştığı durumlara önceki tecrübe ve deneyimlerini kullanarak yeni bir fikir veya yöntem üretme olarak olanak vermektedir. Bu stratejik yönelimin firmanın finansal ($F=13,700$, $p<0.001$). ve büyüme ($F=10,802$, $p<0.001$) performansına etkisinde R^2 değerleri 0,119 ve 0,096 olarak bulunmuştur. Uygulanan regresyon analizinde elde edilen verilere göre finansal ve büyüme performansı üzerinde dört alt faktörün etkileri incelenmiştir. Bu analiz sonucunda finansal performans üzerinde tek bir alt faktörün etkisi gözlemlenmektedir. Sistem yönelimi $\beta=0.274$ düzeyinde firmanın finansal performansı üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Büyüme performansı değişkeninin üzerinde yine sadece sistem yönelimi faktörü ($\beta = 0.188$) etki etmektedir. Diğer alt faktörler olan takım yönelimi, öğrenme yönelimi ve ortak hafıza yöneliminin finansal ve büyüme performansı üzerinde herhangi bir etkisiyle ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır; H4a ve H4b hipotezleri desteklenmemiştir.



Şekil 6.4: Öğrenme yöneliminin finansal ve büyüme performansı etkileri

6.6.1.5. Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde Pazar Yöneliminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Bilgiyi oluşturma/yayma ve tepkisizlik olarak iki alt faktöre sahip olan pazar yöneliminin firmanın finansal ve büyüme performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 6.26'de; şematik gösterimi ise Şekil 6.5 ile sunulmuştur.

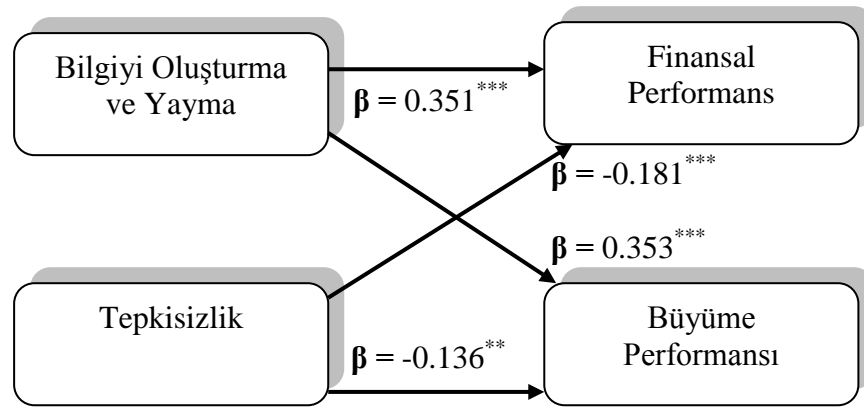
Tablo 6.26: Pazar Yöneliminin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi

	Model 1			Model 2		
	β	t	p	β	t	p
Bilgiyi oluşturma ve yayma	0.351***	7,730	0.000	0.353***	7,710	0.000
Tepkisizlik	-0.181***	-3,973	0.000	-0.136**	-2,976	0.003
	Bağımlı Değişken: Finansal Performans $R^2=0.159$; $F=38,545$; $p<0.001$			Bağımlı Değişken: Büyüme Performansı $R^2=0.146$; $F=34,737$; $p<0.001$		

$p^* < 0.05$; $p^{**} < 0.01$; $p^{***} < 0.001$

Pazar yönelimi, işletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamında müşterilere ve sektöre nasıl uyum sağladığı, hangi artı değerleri müşteriye sunduğu ve rakiplerini ne kadar iyi analiz edebildiğini değerlendirmeye alan bir stratejik yönelimdir. Bu

stratejik yönelimin firmanın finansal ($F=38,545$, $\rho<0.001$). ve büyüme ($F=34,737$, $\rho<0.001$) performansına etkisinde R^2 değerleri 0,159 ve 0,146 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişken olan pazar yönelimi, firma performansındaki değişimlerin finansal performansının %15,9'unu, büyüme performansının ise %14,6'sını açıklamaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre finansal ve büyüme performansı üzerinde iki alt faktörün etkileri incelenmiştir. Bu analiz sonucunda finansal performans üzerinde tek bir alt faktörün etkisi gözlemlenmektedir. Bilgiyi oluşturma ve yayma $\beta=0.351$ düzeyinde firmanın finansal performansı üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Tepkisizlik faktörü de $\beta= -0.181$ ile finansal performans üzerine direkt ancak negatif yönde etki etmektedir. Büyüme performansı değişkeninin üzerinde yine sadece bilgiyi oluşturma ve yayma faktörü ($\beta = 0.353$) etki etmektedir. Tepkisizlik faktörü sahip olduğu $\beta= -0.136$ değeri ile firmanın büyüme performansı üzerinde yine direkt ancak negatif bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir. Tüm bu sonuçlar doğrultusunda H5a ve H5b hipotezleri desteklenmemiştir.



Şekil 6.5: Pazar yöneliminin finansal ve büyüme performansı etkileri

6.6.1.6. Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde İlişki Yöneliminin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

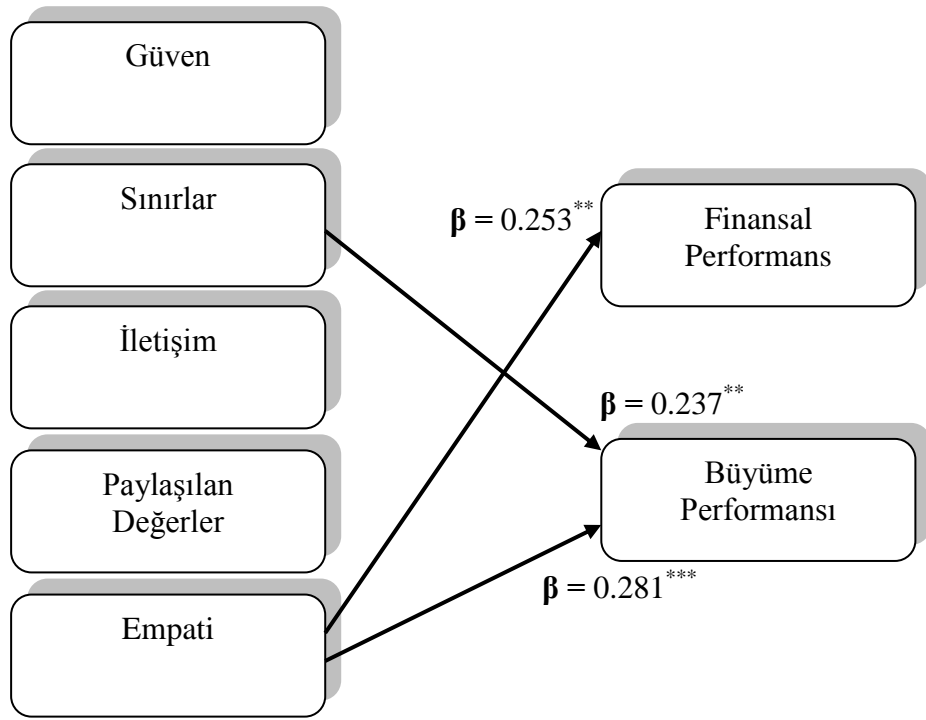
İşletmenin hem iç hem de dış çevresindeki tüm bağlantılarını kapsayan bir stratejik yönelim olan İlişki yöneliminin firmanın finansal ve büyüme performansı üzerindeki etkilerini inceleyen regresyon analizinin sonuçları Tablo 6.27'de; şematik gösterimi ise Şekil 6.6 ile sunulmuştur.

Tablo 6.27: İlişki Yöneliminin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi

	Model 1			Model 2		
	β	t	p	β	t	p
Güven	-0.077	-0,905	0.366	-0.112	-1,312	0.190
Sınırlar	0.165	1,923	0.055	0.237**	2,779	0.006
İletişim	0.086	0,961	0.337	0.023	0,258	0.797
Paylaşılan değerler	-0.089	-1.507	0.133	-0.091	-1,548	0.122
Empati	0.253**	3,222	0.001	0.281***	3,588	0.000
	Bağımlı Değişken: Finansal Performans $R^2=0.124$; $F=11,410$; $p<0.001$			Bağımlı Değişken: Büyüme Performansı $R^2=0.132$; $F=12,267$; $p<0.001$		

$p^* < 0.05$; $p^{**} < 0.01$; $p^{***} < 0.001$

Bir şirketin gerek tedarik zinciri yönetiminde, gerek de lojistik faaliyetleri kapsamında önemli bir yer teşkil eden ilişki yönelimi, müşteriler ile ilişkilere de değer veren bir yönetim unsuru olduğu için şirketler tarafından tercih edilebilir bir uygulama haline gelmiştir. İlişki yöneliminin firmanın finansal ($F=11,410$, $\rho<0.001$). ve büyüme ($F=12,267$, $\rho<0.001$) performansına etkisinde R^2 değerleri 0,159 ve 0,146 olarak bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre finansal ve büyüme performansı üzerinde iki alt faktörün etkileri incelenmiştir. Bu analiz sonucunda finansal performans üzerinde toplam beş alt faktörün etkisi araştırılmıştır. Bu faktörler arasında empati $\beta=0.253$ düzeyinde firmanın finansal performansı üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Büyüme performansı değişkeninin üzerinde iki faktörün etkisi gözlemlenmektedir. Sınırlar ($\beta = 0.237$) ve empati ($\beta = 0.281$) faktörleri firmanın büyüme performansı üzerinde bir etkiye sahiptir. Analiz sonuçlarına göre güven, iletişim ve paylaşılan değerler alt faktörlerinin firma performansı üzerinde herhangi bir direkt etkisi bulunmamaktadır. H6a ve H6b hipotezleri desteklenmemiştir.



Şekil 6.6: İlişki yöneliminin finansal ve büyüme performansı etkileri

6.6.2. Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde Tüm Üst Faktörlerin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

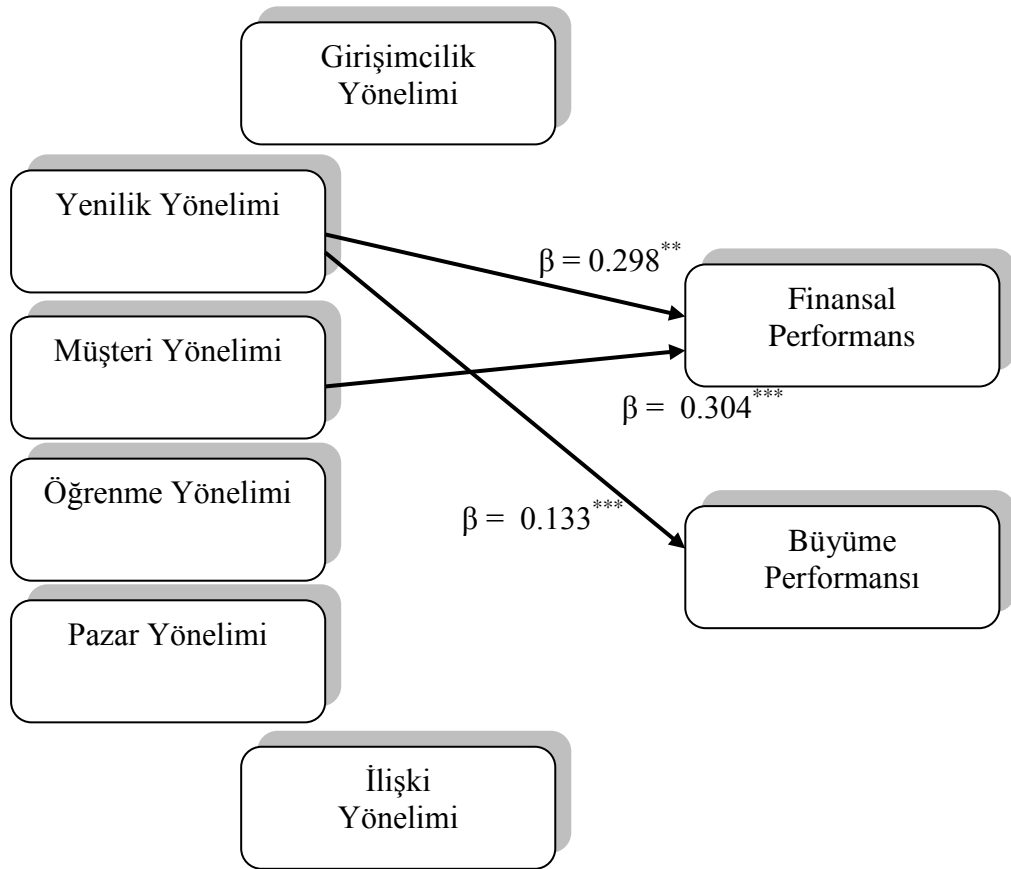
Her bir stratejik yönelimin alt faktörleri ile firmanın finansal ve büyüme performansına etkisinin ölçülmesinden sonra, tüm stratejik yönelimlerin birlikte kullanıldığı bir çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analizin sonuçları tablo 6.28’de gösterilmektedir.

Tablo 6.28: Tüm Üst Faktörlerin Firmanın Finansal ve Büyüme Performansı Üzerindeki Etkisi

	Model 1			Model 2		
	β	t	p	β	t	p
Girişimcilik	0.055	4,416	0.360	0.092	1,507	0.133
Yenilik	0.298 ^{***}	0,917	0.000	0.304 ^{***}	4,473	0.000
Müşteri	0.133 [*]	2,219	0.027	0,042	0,689	0.491
Öğrenme	0.075	0,944	0.346	-0.042	-0,523	0.601
Pazar	-0.069	-1,244	0.214	-0.025	-0,444	0.657
İlişki	0.039	0,490	0.624	0.152	1,898	0.058
	Bağımlı Değişken: Finansal Performans $R^2=0.210$; $F=17,835$; $p<0.001$			Bağımlı Değişken: Büyüme Performansı $R^2=0.198$; $F=16,597$; $p<0.001$		

$p^* < 0.05$; $p^{**} < 0.01$; $p^{***} < 0.001$

İlk olarak firmanın finansal performansının bağımlı değişken olarak ele alındığı analizde, sadece yenilik ($\beta = 0.298^{***}$) ve müşteri (0.133^*) yönelimlerinin firma üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmaktadır ($F=17,835$). Bu modelin R^2 değeri 0.210'dur; yani bu stratejik yönelimler finansal performanstaki değişimi %21 açıklamaktadır. Diğer bağımsız değişken olan büyüme performansına ise sadece yenilik yöneliminin ($\beta = 0.304^{***}$) belirgin bir etkisi bulunmaktadır ($F=16,597$). Bu modelde ise R^2 değeri 0.198'dir. Daha önceden bire bir regresyon modelinde anlam kazanmış olan diğer stratejik yönelimlerin alt boyutları ise çoklu regresyon analizinde herhangi bir anlam ifade etmemektedir. Tüm bu sonuçların grafik olarak gösterimi Şekil 6.7'de verilmiştir.



Şekil 6.7: Finansal ve Büyüme Performansı Üzerinde Tüm Üst Faktörlerin Etkisi

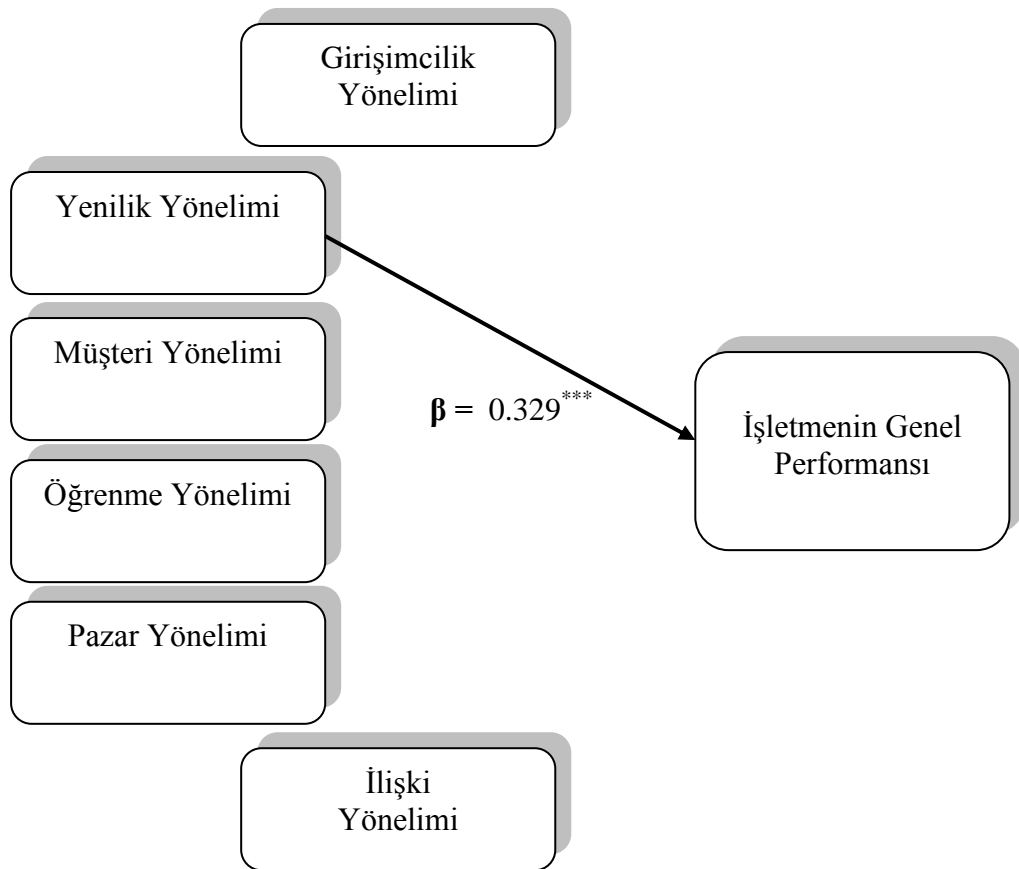
Bu kısmın son aşamasında ise stratejik yönelimlerin tüm üst faktörlerin, yine bağımlı değişkenler olan finansal ve büyüme performansının üst faktörüne, yani genel firma performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır.

Tablo 6.29: Tüm Üst Faktörlerin Firmanın Genel Performansı Üzerindeki Etkisi

	Model		
	β	t	p
Girişimcilik Yönelimi	0.077	1,305	0.193
Yenilik Yönelimi	0.329***	4,989	0.000
Müşteri Yönelimi	0.092	1,565	0.118
Öğrenme Yönelimi	0.010	,123	0.902
Pazar Yönelimi	-0.039	-,719	0.473
İlişki Yönelimi	0.113	1,449	0.148
Bağımlı Değişken: Genel Performans $R^2=0.242$; $F=21,406$; $p<0.001$			

$p^* < 0.05$; $p^{**} < 0.01$; $p^{***} < 0.001$

R^2 değeri 0.242, F değeri ise 21,406 olan bu modelde, bağımlı değişkenler üzerinde etki oluşturan tek unsur yenilik yönelimi ($\beta = 0.3294^{***}$) olarak dikkat çekmektedir. Daha önceden finansal performans üzerinde direkt ve anlamlı bir etkisi çıkan müşteri yöneliminin ise bu üst faktörlerin kullanıldığı analizde herhangi bir etkisi ortaya çıkmamıştır. Tüm bu üst faktörlerin de analize dahil edilmesi ile birlikte neredeyse tüm varyasyonları kullanarak çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda oluşan ilişki durumu Şekil 6.8’de gösterilmiştir. Sonuçlara bağlı olarak sadece H7b hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 6.8: Firmanın Genel Performansı Üzerinde Tüm Üst Faktörlerin Etkisi

Stratejik yönelimlerin değişkenlik (multicollinearity) problemi olup olmadığı, birlikte değişim istatistiği ile test edilmiş VIF (variance inflation factor) ve tolerans değerleri, Tablo 6.30’da sunulmuştur. Analiz sonucunda tolerans değerlerinin sıfırdan uzak olması ve VIF değerlerinin 5’ten ve hatta 4’ten küçük olmaları, model içinde çoklu birlikte değişkenlik problemi olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır (Hair et al., 1995; Bulut, 2007, s.93).

Tablo 6.30: Tüm Üst Faktörlerin Çoklu Doğrusallık Etkisi Analizi

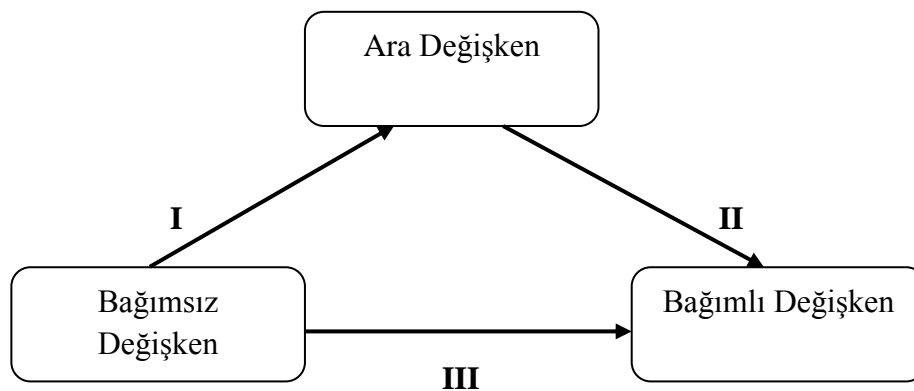
	Çoklu doğrusallık ilişkisi (Multi-Collinearity)	
	Tolerans	VIF
Stratejik Yönelimler		
Girişimcilik Yönelimi	0.432	2,317
Yenilik Yönelimi	0.540	1,853
Müşteri Yönelimi	0.311	3,214
Öğrenme Yönelimi	0.314	3,185
Pazar Yönelimi	0.639	1,564
İlişki Yönelimi	0.546	1,831
	Bağımlı Değişken: Genel Performans	

Tablo 6.31: Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi

Bağımsız Değişkenler	Kârlılık Performansı		Büyüme Performansı	
	Hipotez	Sonuç	Hipotez	Sonuç
Girişimcilik Yönelimi	H1a	Desteklenmiştir	H1b	Desteklenmiştir
Yenilik Yönelimi	H2a	Desteklenmiştir	H2b	Desteklenmiştir
Müşteri Yönelimi	H3a	Desteklenmemiştir	H3b	Desteklenmemiştir
Öğrenme Yönelimi	H4a	Desteklenmemiştir	H4b	Desteklenmemiştir
Pazar Yönelimi	H5a	Desteklenmemiştir	H5b	Desteklenmemiştir
İlişki Yönelimi	H6a	Desteklenmemiştir	H6b	Desteklenmemiştir
Bağımsız Değişkenler	Firma Genel Performansı			
	Hipotez		Sonuç	
Girişimcilik Yönelimi	H7a		Desteklenmemiştir	
Yenilik Yönelimi	H7b		Desteklenmiştir	
Müşteri Yönelimi	H7c		Desteklenmemiştir	
Öğrenme Yönelimi	H7d		Desteklenmemiştir	
Pazar Yönelimi	H7e		Desteklenmemiştir	
İlişki Yönelimi	H7f		Desteklenmemiştir	

6.7. Ek Bulgular: Ara Değişken Etkisi

Araştırmamızda yapılan regresyon analizlere sonucunda, toplu regresyon modelinde sadece yenilik yöneliminin etkisinin çıkması, müşteri ve girişimcilik yönelimlerinin etkisinin kalmaması akla ilk olarak bir ara değişken etkisinin olup olmadığını getirmektedir. Buna bağlı olarak yenilik yöneliminin firma performansı üzerinde bir ara değişken etkisi gösterip göstermediğini analiz etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından tavsiye edilen metot ve analizlerden faydalanılmıştır. Bir ara değişken etkisinden (mediating effect) bahsedebilmek için, şekil 6.9’da gösterilen I, II ve III ilişkilerinin bulunması ve ara değişkenin modele dâhil edildikten sonra III. ilişkisinin azalması veya tamamen ortadan kalkması başka bir deyişle gölgelenmesi gerekmektedir. Baron ve Kenny’ye göre, bir ara değişken etkisinden bahsedebilmesi için, Şekil 6.9’da gösterilen I, II ve III ilişkilerinin ayrı modellerde anlamlı bulunması ve ara değişkenin modele birinci değişken ile birlikte dâhil edildikten sonra III. ilişkisinin azalması veya tamamen ortadan kalkması başka bir deyişle gölgelenmesi gerekmektedir. Yani diğer bir deyişle bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişki, modele dâhil olan bir başka bağımsız değişken tarafından gölgeleniyorsa, ara değişken etkisinden bahsetmek mümkündür. Yenilik yöneliminin, firma performansı üzerindeki ara değişken etkileri Baron ve Kenny (1986) tarafından tavsiye edilen metot ve analizlere göre değerlendirilmiştir. Firma genel performansının bağımlı değişken olarak test edildiği regresyon modeli dışındaki diğer modellerde ara değişken etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu analiz, doktora tezi araştırmamızda tamamen orijinal bir bulgunun ortaya çıkartılmasına yardımcı olmuştur. Bu değerlendirmeler bulgular ve sonuçlar devam eden paragraflarda tartışılmış ve alternatif bir araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil 6.9: Ara Değişken İlişkileri (Baron ve Kerry, 1986; s.1176)

Bu ilave araştırma kapsamında ilk olarak tüm yönelimler birlikte çoklu regresyon modeli ile test edilmiştir. Testin hemen öncesinde bağımsız değişkenler olan girişimcilik yönelimi müşteri yöneliminin bağımlı değişken olan firma performansı ile arasındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır.

Bu test sonucu Tablo 6.32’de detaylı bir şekilde görülmektedir. Firmanın genel performansının bağımlı değişken olduğu analizde yenilik yönelimi ($R^2= 0.242$, $F=21,406$) tek anlamlı faktör olup $\beta=0.329^{***}$ seviyesinde firmanın genel performansına etki etmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, tüm stratejik yönelimlerin firma performansı ile tek başına regresyon modeline alındığında daha önceden etkileri çıkan girişimcilik ve kısmi müşteri yönelimi faktörlerinin, toplu regresyon sonuçlarına göre artık bir ifade etmediği hususu olmalıdır. Yenilik yönelimi ile birlikte analize alındığında diğer tüm yönelimlerin etkisi neredeyse hiç kalmamaktadır. Bu durumda gölge etkisi yapan bir ara değişken olması ihtimali üzerinde durulmuş ve gerekli istatistiksel analizler literatüre uygun bir şekilde sırasıyla gerçekleştirilmiştir.

Tablo 6.32: Tüm Üst Faktörlerin Firmanın Genel Performansı Üzerindeki Etkisi

	Model		
	β	t	p
Girişimcilik Yönelimi	0.077	1,305	0.193
Yenilik Yönelimi	0.329 ^{***}	4,989	0.000
Müşteri Yönelimi	0.092	1,565	0.118
Öğrenme Yönelimi	0.010	,123	0.902
Pazar Yönelimi	-0.039	-,719	0.473
İlişki Yönelimi	0.113	1,449	0.148
Bağımlı Değişken: Genel Performans $R^2=0.242$; $F=21,406$; $p<0.001$			

$P^* < 0.05$; $p^{**} < 0.01$; $p^{***} < 0.001$

İlk olarak yenilik yönelimi çoklu regresyon modelinden çıkartılıp firmanın genel performansı üzerinde sonuçlar tekrar incelenmiştir. Tahmin edildiği doğrultuda, yenilik yöneliminin analizden çıkartılmasından sonra girişimcilik ($\beta=0.249^{**}$) ve müşteri ($\beta=0.157^{**}$) yöneliminin firma performansı üzerindeki

etkileri net bir şekilde belirlemiştir. Tablo 6.33’de yenilik yönelimi hariç diğer tüm üst faktörlerin firma genel performansı üzerindeki etkileri sunulmuştur.

Tablo 6.33: Yenilik hariç tüm Üst Faktörlerin Firmanın Genel Performansı Üzerindeki Etkisi

	Model		
	β	t	p
Girişimcilik Yönelimi	,249***	5,055	,000
Müşteri Yönelimi	,157**	2,670	,008
Öğrenme Yönelimi	,064	,811	,418
Pazar Yönelimi	-,016	-,293	,770
İlişki Yönelimi	,121	1,513	,131
Bağımlı Değişken: Genel Performans $R^2=0.195$; $F=19,553$; $p<0.001$			

P* < 0.05; p** < 0.01; p*** < 0.001

Baron ve Kenny’nin ara değişken belirleme yöntemine uygun olarak ilk etapta, iki bağımsız değişken olan girişimcilik ve müşteri yöneliminin firmanın genel performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bulgular Tablo 6.34’de yer almaktadır.

Tablo 6.34: Girişimcilik ve Müşteri Yöneliminin Firma Genel Performansı Üzerindeki Etkisi

	Model		
	β	t	p
Girişimcilik Yönelimi	0,279***	6,043	0.000
Müşteri Yönelimi	0,259***	5,614	0.000
Bağımlı Değişken: Finansal Performans $R^2=0.179$; $F=112,421$; $p<0.001$			

P* < 0.05; p** < 0.01; p*** < 0.001

İki bağımsız değişkenin de firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Girişimcilik yönelimi ($\beta=0,279^{***}$) ve müşteri yönelimi ($\beta = 0,259^{***}$) firma performansı üzerinde bir etki sahibidir ($F=112,421$, $R^2=0.179$, $p<0.001$). Bu analiz ile iki girişimin de firma genel performansı üzerinde etkisi kanıtlanmıştır. Bundan sonraki aşamada Tablo 6.35’de görüldüğü gibi Girişimcilik ve Müşteri Yönelimlerinin Yenilik Yönelimi üzerindeki etkileri test edilmiştir.

Tablo 6.35: Girişimcilik ve Müşteri Yöneliminin Yenilik Yönelimi Üzerindeki Etkisi

	Model		
	β	t	p
Girişimcilik Yönelimi	0,588 ^{***}	16,962	0.000
Müşteri Yönelimi	0,321 ^{***}	9,243	0.000
Bağımlı Değişken: Yenilik Yönelimi $R^2=0.538$; $F=236,846$; $p<0.001$			

$P^* < 0.05$; $p^{**} < 0.01$; $p^{***} < 0.001$

Regresyon analizi sonucu, hem girişimcilik yönelimi ($\beta=0,588^{***}$) hem de müşteri yönelimi ($\beta=0,321^{***}$), yenilik yönelimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($F=236,846$, $R^2=0.538$, $p<0.001$). Sıradaki aşamada ise yenilik yöneliminin tek başına firma performansı üzerinde bir etkisi olup olmadığını tespiti ile ilgili olan regresyon analizidir. Bu analizin bulguları Tablo 6.36’da verilmiştir.

Tablo 6.36: Yenilik Yöneliminin Firma Genel Performansı Üzerindeki Etkisi

	Model		
	β	t	p
Yenilik Yönelimi	0,465 ^{***}	10,603	0.000
Bağımlı Değişken: Firma Genel Performansı $R^2=0.216$; $F=112,421$; $p<0.001$			

$P^* < 0.05$; $p^{**} < 0.01$; $p^{***} < 0.001$

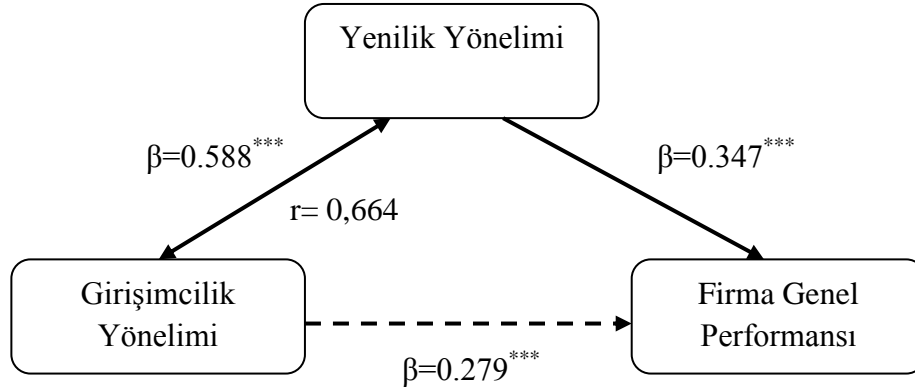
Yenilik yönelimi, firma genel performansı üzerinde $\beta=0,465^{***}$ gibi önemli bir etkiye sahiptir ($F=112,421$, $R^2=0.216$, $p<0.001$). Tüm bu testler sonucunda, son aşama olan firma performansı üzerinde üç yönelimin de birlikte analiz edileceği çoklu regresyon testine sıra gelmektedir. Bu testin de sonuçlarını içeren bilgiler Tablo 6.37’de sunulmuştur.

Tablo 6.37: Yenilik, Girişimcilik ve Müşteri Yöneliminin Firma Genel Performansı Üzerindeki Etkisi

	Model		
	β	t	p
Yenilik Yönelimi	,347***	5,428	0.000
Girişimcilik Yönelimi	,075	1,291	0.198
Müşteri Yönelimi	,148**	3,018	0.003
	Bağımlı Değişken: Firma Genel Performansı $R^2=0.235$; $F=41,575$; $p<0.001$		

$P^* < 0.05$; $p^{**} < 0.01$; $p^{***} < 0.001$

Firma genel performansının bağımlı değişken olduğu, diğer stratejik yönelimlerin bağımsız değişken olarak bu çoklu regresyon modelinde yer aldığı analizde, sadece yenilik ($\beta=347^{***}$) ve müşteri yöneliminin ($\beta=,148^{**}$) firma performansı üzerinde anlamlı bir etki oluşturduğu görülmektedir ($F=41,575$, $R^2=0.235$). Ancak girişimcilik yöneliminin önceki etkileri tamamen ortadan kalkmıştır. Bu durumda firma performansına etki eden faktörler ölçülürken yenilik yöneliminin, girişimcilik yönelimi üzerinde bir ara değişken etkisi gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, yenilik yönelimi girişimcilik yöneliminin firma performansı üzerindeki etkisini gölgelemektedir. Bu durum sonuçlardan çok net bir şekilde tespit edilmiştir; ancak ölçeğin tam anlamıyla güvenilirliğini sağlamak amacıyla Spss 16.0 programına özel bir macro olan ve 'Bootstrapping' testi adı verilen testi uygulayan özel bir script program yüklenmiş ve analizin son kısmı gerçekleştirilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin programda belirtilmesi ve ara değişkenin belirtilmesinden sonra çıkan değerler (LL95 CI: 0,1751 ve UL95 CI: 0,3188) aynı doğrusal yönde olduğu (pozitif) olduğu için sonuçlarımızı teyit etmiştir. Sonuç olarak, yenilik yönelimi bir ara değişken olarak girişimcilik yöneliminin firma performansı üzerindeki direkt etkisini gölgelemektedir. Bu gölgelenmiş ilişki ve ara değişken etkisi Şekil 6.10'da gösterilmiştir.



$P^* < 0.05$; $p^{**} < 0.01$; $p^{***} < 0.001$

Şekil 6.10: Yenilik yöneliminin, girişimcilik yönelimi ve firma performansı arasındaki ara değişken etkisi

Karşılaştığımız bu durum, araştırma modelimiz dışında olan beklenmeyen bir sonuçtur ve bu ampirik çalışmayı bilimsel olarak zenginleştirmesi muhtemel bir bilgiye dönüşebilir. Ara değişken etkisi ilgili geliştirilen alternatif hipotez modeli sonuç ve değerlendirme bölümünde sunulacaktır.

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Son yıllarda stratejik yönelimlerin büyük önem kazandığı işletme dünyasında yapılan araştırmaların odak noktası, hangi yönelimin şirket performansını ne ölçüde etkilediğini ölçmek ve değerlendirmek olmaktadır. İşletme literatüründe başta yenilikçilik yönelimi olmak üzere tüm stratejik yönelimlerin firma performansına olumlu etkileri olduğunu öne süren araştırmacılar olduğu gibi (Hult vd., 2003; Olson vd., 2004), bir kısım araştırmacılar da bu görüşün karşıtını savunmaktadır (Manu ve Sriram, 1996; Noble vd., 2002). Aile şirketlerinin ülkemizde sahip olduğu önemli rolün bilinci ile Araştırmamızın ikinci ve üçüncü bölümünde, işletme bilimi literatüründe tüm dünyada yaygın olarak kullanılan stratejik yönelimler, aile şirketlerinin yapısal avantajlarına uygun olacak şekilde yöneticiler tarafından nasıl seçileceği ve uygulanabileceği kavramsal olarak tartışılmıştır. Kavramsal çerçeve ve hipotezler dördüncü bölümde kurulduktan sonra, aile şirketlerindeki stratejik yönelimlerin firma performansı üzerindeki etkisini inceleyen araştırmamızın modeli ortaya konulmuştur. Beşinci bölümde, deneysel araştırmamızın metodolojisi ve uygulaması sunulduktan sonra, araştırma modelimizin faktör yapısı, kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik test bulguları altıncı bölümde sunulmuştur. Yine aynı bölümde ölçüm analizlerinin bulguları ve ortaya koyduğu faktör yapısına bağlı olarak, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Son bölümde ise araştırma sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmiş, yönetici ve araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

7.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Şirketin üst düzey yöneticilerinin, hissedarlarının veya kurucularının stratejik yönetim anlayışına bağlı olarak seçilen stratejik yönelimin uygulaması her aile şirketinde farklı olabilmektedir. Yöneticilerin bakış açısı, işletmenin finansal durumu, kültür, teknolojik alt yapı gibi her şirkette farklı olabilecek değişkenler nedeniyle standardize edilmiş bir stratejik yönelim modeli mevcut değildir.

Girişimcilik ve yenilik yönelimlerinin araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerdeki artışlar, performans üzerinde artışlara neden olmaktadır. Bir başka

deyişle girişimcilik yönelimi ile performans ve yenilik yönelimi ile performans arasında doğrusal ve pozitif bir ilişki gözlemlenmektedir. Girişimcilik ve yenilikçilik arasındaki yüksek korelasyon da iki yönelimin şirketlerde birlikte uygulandığı ve bir bütün olarak algılandıkları yönünde bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin daha agresif, daha fazla müşteri ve zaman odaklı bir stratejik profili kendi şirketleri için benimsemeleri stratejik yönelimlerin firma performansını üzerindeki etkilerini arttırabilir. Bu araştırmada, girişimcilik ve yenilik yönelimleri firma performansına bağlı olarak kârlılık, vergi öncesi gelirler, pazardaki büyüme hızı, çalışan sayısı, yeni müşteriler, yenilikçi ürün ve hizmetler ve finansal başarı gibi unsurlar üzerinde etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin, dinamik ve çalkantılı pazarlarda yenilikçi çıktılarının firma performansına etkisi sayesinde yüksek başarı elde edilebilir. Baker ve Sinkula (1999) başta olmak üzere bazı araştırmacılar yenilik yöneliminin örgütsel performansa direkt olarak etki ettiğini iddia etmektedirler. Aynı görüş araştırmamız tarafından da desteklenmektedir. Diğer stratejik yönelimler de pazarda lider pozisyona sahip olmak için rol oynayan önemli taktiksel seçeneklerdir. Yöneticilerin bu iki yönelime bu denli ağırlık vermesinin sebeplerinin en başında piyasada rakiplerine karşı daha güçlü bir pozisyon kazanabilme hedefi bulunmaktadır. Yenilik yönelimi ile aile şirketleri yeni ürün ve hizmetler geliştirip müşterilerinin sayısını arttırarak pazardaki konumunu güçlendirirken, girişimcilik yönelimi ile daha agresif ve savaşı bir tutum sergilemektedirler. Ayrıca yenilikçi bir taktik ile pazara yeni ürün ve hizmetler sunarken bunları markalaştırmak ve dış piyasalara açılmak girişimcilik yöneliminin de kullanımını gerektirecektir. Bir karma şekilde uygulanan bu iki stratejik yönelim şirketin çekirdek yeteneklerini güçlendirmek için de kullanılabilir.

Bir aile şirketinin en önemli stratejisi müşteriyi tatmin edecek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetler üretmektir. Bir çok yönetici tüm örgüt yapısını müşteri odaklı bir strateji üzerine geliştirebilir. Bu stratejiden beklenen pazardaki diğer şirketlerden daha üstün bir performans elde etmektir. Müşteriyi şirketin en önemli değeri olarak görüp gelecekteki ihtiyaçlarını bugünden belirlemek ve karşılamak şirketler için diğerlerinin karşılık bile veremeyeceği bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Laforet, 2007). Ancak araştırmamızda firma performansı üzerinde müşteri yönelimine ait bir direkt ve pozitif etki bulunmamıştır. Yine de alt faktörlerdeki bir detay araştırmamızda dikkat çekmektedir. Her ne kadar bir bütün

olarak müşteri yönelimi aile şirketleri tarafından firma performansına etki eden bir unsur olarak görülmesi de, ürün ve hizmetler alt faktörünün direkt olarak firmanın finansal performansı üzerindeki etkisi net bir şekilde görülmektedir. Bu da aile şirketlerinin en temel görevlerinin ne olduğunun farkında olduklarını gösteren bir bulgudur.

Araştırmamızdaki diğer bir yönelim olan öğrenme yönelimi ile hedeflenen temel amaç, örgütsel öğrenmenin süreklilik kazandığı ve geçmiş hataların üretim sürecinden çıkarılarak üretim maliyetlerini düşüren sıfır hataya yakın üretim sağlanması ve hizmet sunulmasıdır. Bu stratejik yönelim incelendiğinde sadece alt faktörlerinden birisi olan sistem yöneliminin firmanın finansal ve büyüme performansı üzerinde bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuç itibarıyla üst düzey yöneticilerin örgütsel yapı çerçevesinde bir öğrenme stratejisi izledikleri, sistem temelli düşündükleri şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Ancak aile şirketlerinde sürekli öğrenme alışkanlığı ile girişim gücü yan yana geldiğinde çok kuvvetli bir kurumsal yapı oluşturulabilir. Önemli aile şirketlerinin tanınmış yöneticilerinin büyük bir kısmı, geçmişten gelen tecrübe ve deneyimleri, alışkanlıkları yeni durumlarda alınan kararlarda baskın olmaktadır. Aslında yöneticinin ya da hissedarın bizzat kendisi ve ailesinde, sosyal hayatı ve iş yaşamında bilgiyi hakim kılması çok önemlidir. Yöneticinin girişim gücü ile sürekli öğrenme alışkanlığı yan yana geldiğinde çok kuvvetli bir kurumsal yapı gelişmektedir (Fındıkcı, 2005, s.134-135). Araştırma sonucunda sadece sistem yönelimi alt faktörünün firmanın hem finansal hem de büyüme performansı üzerine olumlu ve direkt bir etki yaptığını görülmektedir. Bunun anlamı, öğrenen organizasyonlarda bireylerden başlayan sürekli öğrenme isteğinin, zaman içerisinde örgütsel bir eyleme dönüşme yeteneği olarak tanımlayabiliriz. Ancak diğer alt boyutların performans üzerine etki oluşturmaması, henüz ülkemizde öğrenme yöneliminin üst düzey yöneticiler tarafından tam anlamıyla doğru olarak anlaşılıp uygulanmıyor olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Pazar yöneliminde ise aile şirketinin içinde bulunduğu sektörde yeni bir ürün ve hizmet ile bilgi oluşturması ve bunu piyasasının tamamına yayarak adını duyurması üst düzey yöneticilerin büyük önem verdikleri bir konudur. Analiz sonuçlarında da net bir şekilde ortaya çıkan bulguya göre aile şirketleri piyasadaki

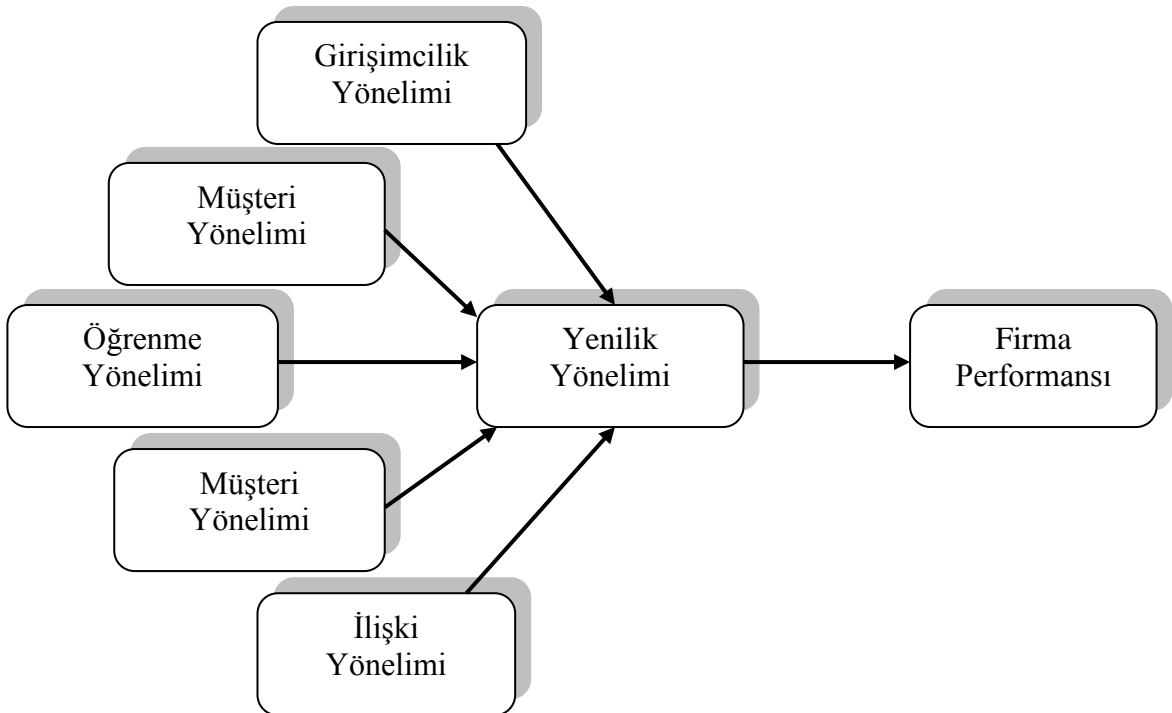
konumlarını güçlendirmek için orijinal bilgiler üretmeye ve bu şekilde pazarı yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Diğer bir alt faktör olan tepkisizliğin ise araştırma sonuçlarında direkt ancak negatif bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Bu alt faktörün bileşenlerinin anket sorularının neredeyse tamamı ters ölçekli sorulmuş, analiz sürecinde ölçek normale çevrildikten sonra sonuçlara bakılmıştır. Ancak anketi dolduran yöneticilerin ters ölçekli soruları tam okumaması veya soru tarzını algılayamaması sebebiyle bu alt faktörün ters bir etki oluşturduğunu düşünmekteyiz. Normal şartlarda direkt ve pozitif etki beklerken, direkt ancak negatif bir etki ile karşılaşmamızın temelinde yatan nedenin ters ölçekli soruların itinayla cevaplanmamış olma ihtimali çok yüksektir.

Araştırmamızdaki son yönelim olan ilişki yöneliminin ise analiz sonuçlarına bağlı olarak Türkiye'deki aile şirketlerinde benimsenerek kullanımı henüz gerçekleşmemiş olarak görülmektedir. İlişki yöneliminin bir alt faktörü olan, çevredeki insanların tamamının duygularını anlayabilme ve onlar gibi düşünebilme olarak tanımlanan empati değişkeni hem finansal hem de büyüme performansı üzerinde etkili olarak çıkmıştır. Bu durum, yöneticilerin hem niteliksel hem de niceliksel performansı arttırmak için iç ve dış çevredeki tüm insanların ne düşündüğünü anlayabilme ve kendilerine müşterilerin yerine koyarak şirketi farklı bir bakış açısıyla görebilmeye ne kadar önem verdiklerini göstermektedir.

Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında tüm stratejik yönelimlerin firma performansı üzerinde geçerli bir etkisi kanıtlanmamıştır. Bazı stratejik yönelimlerin sadece alt boyutlar düzeyinde firmanın finansal veya büyüme performansına etki ettiği gözlemlenmiştir. Aile şirketlerinin kendine has dinamikleri, örgüt yapısı, içinde bulunulan sektör ve yönetim anlayışı nedeniyle içinde seçecekleri stratejik yönelimlerinde kendi karakteristik yapılarına uygun olması gerekmektedir. Bunun belirleyicisi üst düzey yöneticiler, hissedarlar veya şirketin kurucusu olmalıdır. Yine aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri de uygulayacakları yönelimlerin başarısını etkileyen bir diğer faktör olabilir. Ayrıca aile şirketlerinin yaşadığı finansal ve yönetsel sorunlar bu stratejik yönelimlere gereken önemin verilmesini olumsuz anlamda etkileyebilir. Aile şirketlerindeki yöneticilerin yönetim yeteneklerine bağlı olarak şekillenene örgüt yapısı farklı stratejik enstrümanlara olanak tanımayabilir.

7.2. Ek Bulgular: Ara Değişken Etkisi ve Alternatif Hipotez Modelinin Geliştirilmesi

Literatürde genel olarak bakıldığında tanımlarda ortak nokta olan girişimcilik zaman zaman agresiflik ve risk alma (Li et al., 2006) özelliklerinin yanı sıra inovasyon temelli bir stratejik enstrüman olarak da görülmektedir. Daha önceki yıllarda Türkiye’de yapılan bazı araştırmalarda girişimcilik yöneliminin bileşenleri firmanın çalışanları ve yöneticileri ile birlikte, bir bütün halinde risk alma, yenilik yapma, proaktif ve agresif rekabetçi olma eğilimlerinin toplamı olarak ele alınmıştır (Bulut, 2007, s.13). Yani yenilik yönelimi, çeşitli araştırmalarda girişimcilik yönelimi ögesinin bir alt unsuru, hatta bir hızlandırıcı olarak kullanılmıştır (Morris ve Paul, 1987; Shiller, 2006; Waltera vd., 2006). Bu bulgulara dayanarak oluşturduğumuz yeni araştırma modeli Şekil 6.11’deki gibidir. Konuyla ilgili çeşitli tavsiyeler araştırmacılara ve yöneticilere öneriler bölümünde sunulacaktır.



Şekil 6.11: Alternatif Araştırma Modeli

7.3. Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

Aile şirketlerinde stratejik yönelimlerin firma performansı üzerindeki etkilerini ölçmeye çalışan, ciddi ve titiz bir çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkan bu doktora tezinin doğal olarak bazı kısıtlamaları da bulunmaktadır. Veri toplama süreci ağırlıklı olarak Marmara Bölgesi'nde gerçekleştirilmiştir. Her ne kadar bu bölge ekonomik açıdan Türkiye'nin lokomotifini gibi görünse de, daha güvenilir sonuçlar elde etmek için ülkenin her bölgesinden toplanacak veriler ile daha önemli bulgular elde edilebilir. Daha geniş bir coğrafik alanda yapılacak araştırma ve kullanılacak daha homojen bir örneklem kitlesi, bu çalışmayı daha genellenebilir sonuçlara ulaştırabilir. Gerçekleştirilen analizler 210 firma ve 410 katılımcı yöneticiden alınan anket verilerine dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar ve daha büyük bir resim ortaya çıkartabilir. Bu nedenle örneklem sayısını artırmak gelecek çalışmalar açısından önem taşıyabilir.

Orijinalliğine sadık kalarak kullandığımız ölçekler toplamda 130 soruluk ve 6 sayfalık bir anket ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Özellikle anketin doldurulması sürecinin uzun olması dolayısıyla anketi dolduran yöneticilerin belirli bölümlerde dikkatinin dağılması, ters ölçekli soruları okuduklarında anlayamama, anketi doldurmaktan sıkıldıkları için belirli bir bölümden sonrasını rastgele işaretleme gibi olumsuz durumlarla karşılaşmıştır. Bu nedenle gelecek araştırmalarda kullanılacak ölçeklerin daha sade ve anlaşılır olması araştırmadaki veri toplama sürecini daha hızlı ve güvenilir hale getirecektir. Konu itibarıyla stratejik yönelimlerin aile şirketlerinde kullanımını ve firma performansına olan etkisinin ölçülmesini ele alan bu doktora tezinde kullanılan stratejik yönelimlerin bazı alt faktörleri birbirleri ile yüksek korelasyon göstererek çoklu doğrusallık ilişkisine yol açabilir. Bu nedenle gelecekte bu alanda çalışma yapacak araştırmacıların ölçek kullanımında birbirlerinin alt boyutlarını kapsamayan ya da aralarında çoklu doğrusallık ilişkisi bulunmayan ölçekleri seçmelerinde büyük fayda olacaktır.

Araştırma modelimizde ek bir bulgu olarak sunduğumuz yenilik yöneliminin yol açtığı ara değişken etkisi, tek başına bir tez konusu olabilecek kadar önemli bir unsurdur. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda teknoloji unsurunu (yeni ürün geliştirme, inovasyon, otomasyon gibi) içeren tüm stratejik yönelimlerin firma performansı üzerinde yenilik yönelimi ile aralarında bir ara değişken etkisi

gösterdiklerini kontrol etmek analizden geçerli sonuçlar çıkması açısından doğru olacaktır. Bu araştırmada girişimcilik yöneliminin bir parçası olarak görülebilen yenilik yönelimi, başka uluslar arası ölçeklerde de aynı problemi ortaya çıkartabilir ve yenilik yönelimi ara değişken etkisi yaparak başka stratejik yönelimleri gölgeleyebilir. Bir çok ülkede şirket girişimciliği risk almak, proaktif davranmak ve yenilik yapmak olarak görüldüğü için yöneticiler yenilik yönelimine bir diğer stratejik enstrüman değil de girişimcilik yöneliminin bir parçası olarak bakabilirler. Stratejik yönelimler konusunda yeni ampirik çalışmalar gerçekleştirecek araştırmacıların bu detaya dikkat etmeleri çok önemlidir.

Son olarak, ülke çapında yapılan bu araştırma ekonomik yapı, kullanılan teknoloji, kültür ve aile şirketi türleri gibi bir çok etmene bağlı olarak şekillenmiştir. Yurtdışında da yapılacak araştırmaların belirli bir zaman kesitini kapsayacak şekilde sürekli tekrarlanması, çıkacak sonuçların evrenselliği açısından önem kazanacaktır. Konu üzerinde çalışan akademisyenlere araştırmamızda işletme performansı üzerinde doğrudan etkilerini tespit edemediğimiz müşteri, pazar, ilişki ve öğrenme yönelimlerinin diğer stratejik yönelimlerin uygulanmasını ve doğal olarak firma performansını düzeyde etkilediği üzerinde yoğunlaşmalarını tavsiye edilmektedir. Gelecek araştırmalarda yeni bir konu olarak stratejik yönelimlerin birbirleri üzerindeki ilişkilerini ve ara değişken etkilerinin incelenmesi gibi konular seçilebilir.

7.4. Yöneticilere Öneriler

Aile şirketlerinin etkin bir stratejik yönelim yelpazesi kullanması, günümüzde daha yoğun bir rekabetin yaşandığı iş dünyasında giderek önem kazanmaktadır. Etkili bir yönelim stratejisinin tasarımı ve bunun uygulanması, işletmenin kendi performansını düzenli olarak kontrol edebilmesini, müşterilerle daha yakın ilişki kurabilmesi, pazardaki rekabeti yönlendirebilmesi ve bu sayede yeni stratejiler geliştirebilmesini sağlayacaktır. Bu nedenle, çalışmamızın sonuçlarının aile şirketi yöneticileri için mesajı çok açık ve nettir. Rekabetçi bir piyasada, aile şirketleri kendi performanslarını sürekli geliştirmeli, kendi örgütsel yapılarına uygun bir stratejik yönelim seçerek sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama çalışmalıdırlar. Bu aynı zamanda aile şirketinin kârlılığını ve büyüme hızını da arttıracaktır.

Araştırmamız kapsamında uyguladığımız ankette yer alan yenilikçilik yönelimi özellikle üst düzey yöneticiler tarafından oldukça önem verilen bir stratejik yönetim taktiği olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda özellikle Araştırma Geliştirme faaliyetlerini kapsayan ve yeni ürün geliştirmenin büyük önem taşıdığı yenilik yönelimi, Türkiye’deki aile şirketlerinin üst yöneticileri tarafından genelde teknolojik faaliyetlerden ziyade yeni bir pazarda yeni bir ürünü satmak veya farklı pazar nişlerinde özel ürün ve hizmetler ile müşterilerle bağlantı kurmak olarak algılanmaktadır.

Türkiye’deki aile şirketi yöneticilerine, tüm bu stratejik yönelimlerin tek tek değil bir kombinasyon şeklinde uygulandığında şirketin performansını daha yüksek düzeyde etkileyebileceğini hatırlatmak isteriz. Girişimcilik ve yenilikçilik yönelimlerinin birbirlerini desteklemeleri ve birlikte kullanılmaları, diğer stratejik yönelimlerin de birbirleriyle yüksek korelasyon bağlantısına sahip olması da bunun bir kanıtı olarak değerlendirilebilir. Tüm dünyada stratejik yönelimlere giderek artan bir ilgi oluşmaktadır. Uluslar arası faaliyette bulunan, kârlılık elde etmek isteyen ve büyümeyi hedefleyen, yabancı ortaklıkları bulunan veya dış yatırımlara önem veren işletmelerimiz, kendi yapılarını da göz önüne alarak bu stratejik yönelimlerden birini seçerek veya bir kaçını seçip bir kombinasyon yaparak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama yolunda önemli bir adım atabilirler.

KAYNAKÇA

- ACAR, A. Zafer (2008) Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi
- AFUAH, A., (2003) *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*. Oxford UK: *Oxford University Press*, 2nd ed.
- AITKEN, Alexander Craig (1942) *Statistical Mathematics Interscience Publishers*, Mathematics - 153 pages
- AKAL, Zühal (2002) *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi : Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, MPM Yayınları, 5. Baskı, Ankara
- AKTAN, C.C. (2003) “*Değişim Çağında Yönetim*”, İstanbul, Sistem Yayıncılık
- ALLEN, M.J., and YEN, W. M. (2002) *Introduction to Measurement Theory*. Long Grove, IL: Waveland Press.
- ALPKAN, Lütfihak, ERGÜN, Ercan, BULUT, Çağrı ve YILMAZ, Cengiz (2005) Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189
- ALTUNTAŞ, Gültekin, DÖNMEZ, Dilek (2010) Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt/Vol:39, Sayı/No:1, 50-74
- ANDERSON, E. and WEITZ, B. A. (1992) The Use Of Pledges To Build and Sustain Commitment In Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, Vol.29, 85-97.
- ANDERSON, R., REEB, D.M. (2003) Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence From The S&P 500. *Journal of Finance* 58, 1301–1329
- ANKARA SANAYİ ODASI, (2005) Aile Şirketleri: *Değişim ve Süreklilik*, Haziran, Ankara
- ARGYRIS, C. and SCHON, D.A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Pub. Co, Reading, MA.
- ARONOFF, Craig E., and WARD, John L. (1996) *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*, GA: *Family Business Publishers*

- BAKER W.E. and SINKULA, J.M. (1999) The Synergistic Effect Of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27(4), 411-427.
- BARON, R. M., and KENNY, D. A. (1986) The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173-1182.
- BARONTONI, R. and CAPRIO, L. (2005) The Effect Of Family Control On Firm Value And Performance—Evidence From Continental Europe. *ECGI Working Paper Series in Finance*, pp. 1–58.
- BERTHON, P., HULBERT, J.M. and PITT, L. (2004) Innovation or Customer orientation? An Empirical Investigation. *European Journal of Marketing*, Vol.38 (9-10), 1065-1090.
- BERTRAND, M., JOHNSON, S., SAMPHANTHARAK, K., SCHOAR, A. (2004) Mixing Family With Business: A Study of Thai Business Groups and The Families Behind Them. *Unpublished Working Paper*. University of Chicago and MIT
- BETTIS, R.A. and PRAHALAD, C.K. (1995) “The Dominant Logic: Retrospective and Extension”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16 No. 1, pp. 5-14.
- BOZKURT, Ü. (1997) Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?. *Milliyet Gazetesi*, 18 Şubat:11
- BRISLIN, R. W. (1970) Back-Translation For Cross-Cultural Research. *Journal of Cross Cultural Psychology*, Vol.1, 185–216
- BROWN, T.J., MOWEN, J.C., DONAVAN, D.T. and LICATA, J.W. (2002) The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Influences on Self and Supervisor Performance Ratings, *Journal of Marketing Research*, 39, 1, 110-129
- BTSO, (2007) *Tüccarın El Kitabı Serisi*, VIII Stok Yönetimi
- BULUT, Çağrı (2006) Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi.
- BULUT, Çağrı, YILMAZ, Cengiz ve ALPKAN, Lütfihak (2009) Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 9 (2), 513-538
- CADBURY, A. (2000) Family Firms and Their Governance Creating Tomorrow's Company From Today's, *Egon Zehnder International Publication*, 5-10

CALANTONE, R.J., CAVUSGIL, T.S. and ZHAO, Yushan (2002) Learning Orientation Firm Innovation Capability and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*. Vol. 31 (September), 515-524

CAPON, N., FARLEY, J.U., LEHMANN, D.R. and HULBERT, J.M. (1992) "Profiles of Product Innovators Among Large US Manufacturers", *Management Science*, Vol. 38 No. 2, pp. 157-69.

CARLOCK S. Randel and WARD, John. L. (2001) Strategic Planning For The Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business, NY: *Palgrave*.

CHRISMAN, J.J., CHUA J.H. and STEIER, L. (2003) An Introduction to Theories Of Family Business, *Journal Of Business Venturing*, 441-448.

CHUA, J. H., CHRISMAN, J. J., SHARMA, P., (1999) Defining The Family Business By Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4): Summer .

CLAESSENS, S., DJANKOV, S., FAN, J.P.H., LANG, L.H.P. (2002) Disentangling The Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings. *Journal of Finance* 57, 2741–2772.

CLAESSENS, S., DJANKOV, S., LANG, L.H.P. (2000) Separation of Ownership From Control of East Asian Firms. *Journal of Financial Economics* 58, 81–112.

COOPER, M. C., LAMBERT, D. M., PAGH, J. D. (1997) Supply Chain Management: More Than a New Name For Logistics, *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), pp 1-13.

CORTINA, J.M. (1993) What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.

CRONBACH, L. J. (1951) Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.

CRONBACH, Lee J. and SHAVELSON, Richard J. (2004) My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures. *Educational and Psychological Measurement*. Vol.64, No.3 (June), pp.391-418.

CRONQVIST, H., NILSSON, M. (2003) Agency Costs of Controlling Minority Shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 38, 695–719.

CROXTON, E., COWDEN, F., JOHNSTONE, D., and KLEIN, S. (1967) *Applied General Statistics*, Published by Prentice-Hall in Englewood Cliffs, , N.J., Page 625

CROXTON, K. L., GARCIA-DASTUGUE, S. J., LAMBERT, D. M., ROGERS, D. S. (2001) The Supply Chain Management Processes, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 12 Issue 2, pp.13-36.

ÇANDIR, M. Koray ve URAY, Nimet (2008) Müşteri Karar Sürecine Dahil Olma Düzeyi Ve Performansa Etkisi, *İTÜ Dergisi/b, Sosyal Bilimler*, Aralık, Cilt:5, Sayı:1, 67-77

ÇOBAN, Gürbüz (2006) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Öğrenen Organizasyon Ve Bankacılık Sektöründeki Uygulaması Yüksek Lisans Tezi, Konya

DAMANPOUR, F. and EVAN, W.M. (1984) "Organizational Innovation and Performance: The Problem Of 'Organizational Lag'", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29 No. 3, pp. 392-409.

DANIŞMAN, Ali ve ERKOCAOĞLAN, Ertan (2008) Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İmkb'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19, s.197-220.

DAVIS, D., MORRIS, M. ve ALLEN, J. (1991) "Perceived Environmental Turbulence and Its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing, and Organizational Characteristics in Industrial Firms", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(1), p.43-51.

DAY, George F. and WENSLEY, Robin, (1988) Assessing Advantage: A Framework For Diagnosis Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, 52 (April), 1-20

DESHPANDE, Rohit, FARLEY, John U. and WEBSTER, Frederick E. (1993) "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57, 23-37

DIAMANTOPOULOS, A. and HART, S. (1993) "Linking Market Orientation and Performance: Preliminary Evidence On Kohli and Jaworski's Framework", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, pp. 93-121.

DICKSON, P.R. (2000) Understanding The Trade Winds: The Global Evolution Of Production, Consumption, and The Internet. *Journal Of Consumer Research*. Vol. 27 (June),115-22.

DİNÇER, Ö. (1998) *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Matbaası

DONCKELS, R. and FREILICH, E. (1991) Are Family Businesses Really Different? European Experiences From Stratos. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.

DURĞUN, Serpil (2006) Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:II1, Aralık, Sayı:II, 112-132

- DYER, W.G.Jr. (1986) Cultural Change in Family Firms: 15-21. *Jossey-Bass Inc. Publishers*, San Francisco.
- ERDOĞAN, İ. (1997) İşletmelerde Davranış:121-122. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, İstanbul.
- EREN, Erol (2005) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Basım
- ERKOC AOĞLAN, Ertan (2005) Örgüt Yapısı Ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Eylül, 122 sayfa
- ERTOKATLI, Dilek (2007) Öğrenme Yönelimi, Pazar Yönelimi Ve Yenilikçilik İlişkisinde Kalite Yöneliminin Rolü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- FACCIO, M., and LANG, L.H.P. (2002) The Ultimate Ownership of Western European Corporations. *Journal of Financial Economics* 65, 365–395.
- FAHLENBRACH, R. (2006) Founder-CEOs, investment decisions, and stock market performance. *Working Paper* WP 2004-01- 001. Ohio State University.
- FINDIKÇI, İlhami (2005) *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayıncılık, İstanbul
- FİS, Ahmet Murat ve WASTİ, S. Arzu (2009) Örgüt Kültürü Ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 127-164
- FLEMONS, D. G. and COLE, P. M. (1992) Connecting and Separating Family and Business: A Relational Approach To Consultation. *Family Business Review*, 5(3), 257-269.
- GATIGNON, H. and XUEREB, J.M. (1997) Strategic Orientation of the Firm New Product Performance, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, pp. 77-90.
- GEBHARDT Gary F., CARPENTER Gregory S., and SHERRY JR, John F. (2006) Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation, *Journal of Marketing*, October, Vol. 70, , 37–55
- GERSICK, K.E., Davis, J. A., MCCOLLOM, H., LANSBERG, I., (1997) Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. *Harvard Business School Press*, Boston, Mass.
- GEUS, A.P.D. (1998) “Why Some Companies Live To Tell About Change”, *The Journal For Quality And Participation*, Vol. 21 No. 4, pp. 17-21.

GÖK, M. Şahin (2006) ERP Sistemlerinin Başarısını Etkileyen Faktörler Ve Firma Performansına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü

GÖNÜLLÜOĞLU, Sevgi (2003) Belirsizlik Ortamında Yeni Ürün Geliştirmeye İlişkin Portföy Oluşturulması , *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 8, Haziran s.103-118

GREENLEY, G.E. and FOXALL, G.R., (1997) “Multiple Stakeholder Orientation In UK Companies And The Implications For Company Performance”, *Journal of Management Studies*, Vol. 34 No. 2, pp. 259-84.

GÜÇLÜ, Nezahat (2003) G.Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, 61-85
Stratejik Yönetim

HABBERSHON, T. G., WILLIAMS, M. and MACMILLAN, I.C. (2003) A Unified Systems Perspective Of Family Firm Performance, *Journal Of Business Venturing*, 451-465.

HAIR, J. F. Jr., R. E. ANDERSON, R. TATHAM, L. and BLACK, W. C. (1995) *Multivariate Data Analysis with Readings* (Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ).

HAMEL, G. and PRAHALAD, G.K. (1994) *Competing For The Future*. Harvard Business School Press, Boston, MA. *Harper Business*, New York.

HAMMER, M., ve CHAMPY, J. (1993) “*Reengineering The Corporation*”, Sabah Yayınları

HARDLEY, F. and MAVONDO, F. (2000) “The Relationship Between Learning Orientation, Market Orientation and Organisational Performance”, *Paper Presented At The Australian & New Zealand Marketing Academy Conference*, Queensland, Australia.

HARKER, M. J. (1999) Relationship Marketing Defined? An Examination Of Current Relationship Marketing Definitions. *Marketing Intelligence and Planning*. 17(1), 13–20.

HARRIS, L.C. (2001) “Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence From UK Companies”, *Journal of Management Studies*, Vol. 38 No. 1, pp.17-43.

HELVACI, M. Akif (2002) Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Vol.35, 1-2; pp.1155-169

HOLDERNESS, C.G., SHEEHAN, D.P. (1988) The Role of Majority Shareholders In Publicly Held Corporations. *Journal of Financial Economics* 20, pp.317–346.

HULT, G.T.M. (1998) Managing the international strategic sourcing function as a market-driven organizational learning system. *Decision Sciences* 29 (1), pp.193–216.

HULT., G.T.M. KETCHEN, D.J. and NICHOLS, E.L. (2003) Organizational Learning As A Strategic Resource in Supply Management. *Journal Of Operations Management*, Vol.21(5), pp.541–556.

HURLEY, Robert F. and HULT, G. T. M. (1998) “Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: an Integrational and Empirical Examination”, *Journal of Marketing*, 62, pp.42-54.

İŞİĞİÇOK, Erkan (26 - 27 Mayıs 2005) Performans Ölçümü, Yönetimi Ve İstatistiksel Analizi, VII. Ulusal Ekonometri Ve İstatistik Sempozyumu, İstanbul Üniversitesi, pp.1-17

JAWORSKI, B. J. and KOHLI, A. K. (1993) “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, 57(3), p. 53–70.

JENKINS , Julian (2009) *Family Business Türkiye*, Haziran Sayısı, Doğan Burda Yayıncılık, İstanbul

LOCK, J. R., SIDLOW, S. (2005) P. A. *The Family Business Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi*, Eylül – Ekim

KARPUZOĞLU, Ebru (2001) *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayıncılık, İstanbul

KERLINGER, F.N. (1999) *Foundation of Behavioral Research*, Orlando, FL,

KETS DE VRIES, M., (1993) The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and The Bad News. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.

KETS DE VRIES, M. (1996) Human Dilemmas in Family Firm. London; Boston: *International Thompson Business Press*.

KHAN, A.M. and MANOPICHETWATTANA, V. (1989) “Innovative and Noninnovative Small Firms: Types and Characteristics”, *Management Science*, Vol. 35 No. 5, pp. 595-606.

KIM, J. and WILEMON, D. (2002) Sources and Assessment of Complexity In NPD Projects. *R&D Management*, 33 (1), pp. 16-30.

KIRIM, Arman (2000) *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Fed Training, İstanbul

KLEINBAUM D.C., KUPPER L.C. and MULLER K.E. (1988) *Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods*, PWS-KENT Publishing Co. ISBN:0-87150-123-6, USA.

KLETT, David Ve Wiechers (2009) Ralph, *Family Business Türkiye*, Haziran Sayısı, Doğan Burda Yayıncılık İstanbul

KOEN, Peter, AJAMIAN, Greg and BURKART, Robert (2001) Providing Clarity and A Common Language to the ‘Fuzzy Front End’. *Research Technology Management*, 44 (2), pp.46-55

KOHLI, A.K.& JAWORSKI, Bernard J. (1990) “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

KOHLI A. K., JAWORSKI B. J., KUMAR A. (1993) ‘MARKOR: A measure of market orientation, Journal of Marketing Research’ *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 4, pg. 467-477

KOTLER P., ARMSTRONG, G., SOUNDERS, J. and WONY, V. (1999) *Principles of Marketing: Second European Edition*. Prentice-Hall: Europe.

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

KOTTER, John P., & DAN S. Cohen, (2002) *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business School Publishing.

KUTNER, S. and CRIPPS, J. (1997) Managing The Customer Portfolio of Healthcare Enterprises, *The Healthcare Forum Journal*, 40(5), 52–54.

LA PORTA, R., LO’PEZ DE SILANES, F., SHLEIFER, A. (1999) Corporate Ownership Around The World. *Journal of Finance* 54, 471–517.

LAFORET, Sylvie, (2007) Size, Strategic, and Market Orientation Affects on Innovation , *Journal Of Business Research*, pp. 1-12

LANSBERG, I. (1999) *Succeeding Generations*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

LEE, T. and TSAI, H. (2005) The Effects of Business Operation Mode on Marketing Orientation, Learning Orientation and Innovativeness. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 325-348.

LEE, J. (2006) Family Firm Performance: Further Evidence, *Family Business Review*, vol. 19, no. 2, June, pp.103-114.

LI, Yuan, LIU, Yi and ZHAO, Yongbin (2006) The Role Of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in The New Product Development Activities of Chinese Firms, *Industrial Marketing Management*, 35, 336–347

LUECKE, R., KATZ R. (2003) Managing Creativity and Innovation. *Harvard Business School Press*.

LUMPKIN, G. T., & DESS, G. G. (1996) Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy Of Management Review*, 21, 135-172.

LUSCH, R.F., and BROWN, J.R. (1996) Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels', *Journal Of Marketing*. Vol.60, 19–38.

MACMILLAN, I.C ve MCGRATH R.G. (1997) Discovering New Points Of Differentiation, *Harvard Business Review*, 75, 4, 133-138.

MADHOK, A. and TALLMAN, S. B. (1998) Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Inter-Firm Collaborative Relationships. *Organization Science*. Vol.9(3), 326– 339.

MAHER, Maria and ANDERSSON, Thomas (1999) Corporate Governance: Effects On Firm Performance and Economic Growth Organisation For Economic Co-Operation and Development © OECD, p.44

MANU, F.A. and SRIRAM V. (1996) Innovation, Marketing Strategy, Environment and Performance. *Journal Of Business Research*. Vol.35, 79-91

MCGEE, L.W. and SPIRO, R.L. (1988) “The Marketing Concept In Perspective”, *Business Horizons*, Vol. 31 No. 3, May-June, pp. 40-5.

MILLER, D., (1983) The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29, 770-791.

MILLER D., BRETON-MILLER I., LESTER R. and CANNELLA A., (2007) Are Family Firms Really Superior Performers? *Journal Of Corporate Finance*, 1-30.

MIN, H., ZHOU, G. (2002) Supply Chain Modeling: Past, Present and Future, *Computers & Industrial Engineering*, Vol 43, Issue 1-2, pp231-249.

MORCK, R.K., STANGELAND, D.A., YEUNG, B. (2000) Inherited Wealth, Corporate Control, and Economic Growth. The Canadian Disease? In: Morck, R.K. (Ed.), Concentrated Corporate Ownership. *University of Chicago Press*, Chicago, IL, pp. 319–369.

MORGAN, R. M. and HUNT, S. D. (1994) The Commitment– Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal Of Marketing*. Vol.58, 20– 35.

MORRIS, M. H., and PAUL, G.W. (1987) The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms. *Journal Of Business Venturing*, 2, 247-259.

NAİPOĞLU , Sinan (2005) *The Family Business Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi*, Eylül – Ekim Sayısı

NAKİP, Mahir (2003) Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve Spss Destekli Uygulamalar, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.

NAKTİYOK, Atılhan (2003) Yönetici Değerleri Ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak-Haziran, ss. 95-116.

NALDI, L., NORDQVIST, M., SJOBERG, K. and WIKLUND, J. (2007) “Entrepreneurial Orientation, Risk Taking and Performance in Family Firms, *Family Business Review*, 33-47.

NARVER, J. C., JACOBSON, R., and SLATER, S. F. (1993) Market Orientation and Business Performance: An Analysis of Panel Data, Cambridge, MA: *Marketing Science Institute*.

NARVER, J.C. and SLATER, S.F. (1990) Creating The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal Of Marketing*, Vol.48, 69-73.

NARVER, John C. & SLATER, STANLEY F. (1990) “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal Of Marketing*, 54/4, 20–35.

NARVER, John C., SLATER, S.F. and TIETJE, B. (1998) Creating a Market Orientation, *Journal of Market-Focused Management*, 2/3,Pages 241-256.

NOBLE, C.H. SINHA, R.K. and KUMAR, A. (2002) Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Business Research*, Vol.66(4),.25–39.

OCZKOWSKI, E. and FARRELL, M. A. (1996) “Discriminating Between Measurement Scales Using Non-Nested Tests and Two Stage Least Squares Estimators: The Case Of Market Orientation,” *Working Paper*, Charles Sturt University.

OLSON E.M. SLATER S.F. and HULT, G.T.M. (2005) The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal Of Marketing*, Vol.69(3), 49–65.

O'REGAN, N., GHOBADIAN, A. (2005) Innovation in SMEs: The Impact of Strategic Orientation and Environmental Perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*; 54(2):81–97.

OZSOMER, A, CALANTONE RJ, DI BONETTO A. (1997) What Makes Firms More Innovative? A Look at Organizational and Environmental Factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*;12(6):400–16.

ÖZDEMİR, Ali İhsan (2004) Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, Temmuz-Aralık, ss. 87-96.

ÖZLER, H., ÖZLER, D.E. ve GÜMÜŞTEKİN, G.E. (2007) “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt. 1, Sayı:17, s. 437 – 450

PAKSOY, T. (2005) “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Optimizasyonu: Malzeme İhtiyaç Kısıtı Altında Stratejik Bir Üretim-Dağıtım Modeli”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14, 435-454.

PANAYIDES, P. (2007) The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance. *Industrial Marketing Management*. Vol.36, 68-80.

PELHAM, A. M. and WILSON, D. T. (1996) “A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Strategy, and Market Orientation on Small-Firm Performance,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), pp. 27–44.

Performance: Evidence From Electric Utility Firms, (1997) *Ceo Publication*

PITT, Leyland, CARUANA, Albert and BERTHON Pierre R. (1996) Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence *International Marketing Review*, Vol. 13 No. 1, pp. 5-18.

PORTER, E. Michael (2009) *Rekabet Stratejisi*, Eylül, Sistem Yayıncılık

PUN, KF. (2004) A Conceptual Synergy Model of Strategy Formulation for Manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*; 24 (9):903–28.

REICHHELD, F. F. and SASSER, W. E. (1990) “Zero Defections: Quality Comes to Services,” *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.

REICHHELD, F.F. (1996) *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

RICHARD, O., BARNETT, T., DWYER, S., CHADWICK, K. (2004) Cultural Diversity In Management, Firm Performance, and The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal*. 47, 2, 255–266.

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

RUEKERT, R.W. (1992) "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective," *International Journal Of Research In Marketing*, 9(3), Pp. 225–245.

RYALS, Lynette and KNOX, Simon (2001) Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management, *European Management Journal Vol. 19*, No. 5, pp. 534–542, October

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2001) *Örgütsel Psikoloji*: 29-61. Ezgi Kitabevi, Bursa.

SAĞIR, Mehmet (2010) Stratejik Yönetim Sürecinde Ürün Stratejilerinin Kullanımı ve Önemi , *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24. Sayı, s.311-321

SALVATO, C. (2004) Predictors of Entrepreneurship in family firms, Euromoney Institutional Investor PLC, *The Journal of Private Equity*, Summer 2004, Vol. 7, No. 3: pp. 68-76.

SCHEIN, E. (1996) Business Owner Resources, *Family Business Sourcebook*, II: 715., Georgia.

SENGE, P.M. (1990) "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, Vol. 32 No. 1, pp. 7-24.

SENGE, Peter (2003) *Beşinci Disiplin*, YBK Yayınları, İstanbul

SEYMEN, O. (2000) İşletmelerde Yeniden Yapılanma; Süreç-Odaklı Organizasyonlar Ve Otel İşletmelerinde Uygulanması, Beta Yayınları

SHANKER, M.C. and ASTRACHAN, J.H. (1996) Myths and Realities: Family Business's Contribution to US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics, *Family Business Review*, 9-2, 107-123.

SHARMA, P., CHRISMAN, J.J. and CHUA, J.H. (1997) Strategic Management of The Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review* 10(1), pages 1-35.

SHLEIFER, A., VISHNY, R. (1986) Large Shareholders and Corporate Control. *Journal of Political Economy* 94, 461–488.

SHORT, Jeremy C. PAYNE, G. Tyge Payne BRIGHAM, Keith H. G. T. LUMPKIN J. BROBERG , Christian (2009) Family Firms and Entrepreneurial Oientation In Pablicly Traded Firms, *Family Business Rewiew*, Volume 22, Number 1, March, Page: 9-24

SIGUAW, J.A., BAKER, T. L., and SIMPSON, P. M. (2003) Preliminary Evidence on The Composition of Relational Exchange and Its Outcomes: The Distributor Perspective. *Journal of Business Research*. Vol.56, 311 – 322.

SIGUAW, J.A., SIMPSON, M. and ENZ, C.A. (2006) Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research. Vol.23, 556-574.

SIMPSON, M. SIGUAW, J.A. and ENZ, C.A. (2006) Innovation Orientation Outcomes: The Good and The Bad. *Journal Of Business Research*, Vol. 59, 1133-1141.

SLATER, S.F. and NARVER, J.C. (1993) “Product-Market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types,” *European Journal Of Marketing*, 27(10), 33-51.

SLATER, S.F. and NARVER, J.C. (1994) “Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationship?”, *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 1, pp. 46-55.

SLATER, S.F. and NARVER, J.C. (1994b). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, *Business Horizons*, 37, 2, 22-28. Trout, J. ve Rivkin, S., (2000).

SLATER, S. F., and NARVER, J. C. (1995) Market Orientation And The Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.

STANK, T.P., GOLDSBY, T.J., VICKERY, S.K., and SAVITSKIE, K. (2003) Logistics Service Performance: Estimating Its Influence on Market Share. *Journal of Business Logistics*. Vol.24(1), 27–55.

STONE, M. et al. (1998) Database Marketing and Customer Recruitment, Retention and Development: What Is The Technological State of the Art? *Journal Of Database Marketing* 5(4), 303–331.

TACQ, Jacques (1997) Multivariate Analysis Techniques In Social Science Research. *Sage Publications*, London, No. of pages: 411.

TONI, A.D. and TONCHIA, S. (2001) Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:21, No:1/2 .

TOTTERDELL P., DESMOND L., KAMAL B., CHRIS C. and TOBY W. (2002) An Investigation on the Contents and Consequences of Major Organizational Innovations. *Int J Innov Magazine* Vol:6, 3-68.

TROSTEL, A.O. and NICHOLS, M.I. (1982) Privately-Held and Publicly-Held Companies: A Comparison Of Strategic Choices and Management Processes. *Academy of Management Journal* 25, 47-62.

TUCKER, Frances Gaither (1994) Creative Customer Service Management, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 24/4, pp. 32-40

ULUYOL, Osman (2005) *The Family Business Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi* Eylül – Ekim Sayısı

UZGÖREN, Nevin (2007) Uyum Analizinin Teorik Esasları ve Regresyon Analizi İle Benzerliğinin Grafikselsel Boyutta Karşılaştırılması, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:18 Ağustos

ÜZÜN, C., (2000) *Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları

VENKATRAMAN, N. (1989) Strategic Orientation Of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*. Vol.35(8), 442-462.

VILLALONGA, Belen, and AMIT, Raphael (2006) How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?, *Journal of Financial Economics*, Vol.80, p.385–417

WALTERA , Achim, AUERB, Michael and RITTERC, Thomas (2006) The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance, *Journal Of Business Venturing*, 21, 541– 567

WANG, C.L. and AHMED, P.K. (2003) “Organisational Learning: A Critical Review”, *The Learning Organization*, Vol. 10 No. 1, pp. 8-17.

WESTHEAD, P. (1997) Ambitions, External' Environment and Strategic Factor Differences Between Family and Non-Family Companies. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.9, 127-157.

İNTERNET KAYNAKLARI

ERASLAN, E. (2003) "Multi-Echelon Envanter Modelleri", Http://www.Baskent.Edu.Tr/~Eraslan/Multi.Doc Erişim Tarihi: 22.10.2003.

http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/the_worlds_largest_family_businesses/ Erişim Tarihi: 01.06.2011.

http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/articles/americas_largest_family_businesses/ Erişim Tarihi: 01.06.2011.

FIELD, Andy (2005) Factor Analysis Using Spss, Chapter 15, Page: 5-6, <http://www.statisticshell.com/factor.pdf>, Erişim tarihi: 09.06.2011

"Funding Sources for Small Business" (2010) *Scorerochester.org. Retrieved*, 11-13.

HOROWITZ, S (1998) Swarts: Three Stages of Successful Multigenerational Family Business,

LUCERO, David (2006) Robert J. Shiller , Innovations to Foster Risk-Taking and Entrepreneurship, 2006

http://capitalism.columbia.edu/files/ccs/CCSWP13_Shiller.pdf Erişim Tarihi: 14.06.2011.

http://co-5.college-online.com/david_lucero/mmt_101_resources.htm

Erişim Tarihi: 20.05.2011

<http://www.microstrategy.com/key-performance-indicators/>

Erişim Tarihi: 01.06.2011

(http://nmg.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?contProwCode=cornell&10_356). Erişim Tarihi: 01.06.2011

YURDUGÜL, Halil, Faktör Analizinde KMO ve Barlett Testleri Neyi Ölçer? <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf>, Erişim tarihi: 09.06.2011

<http://www.ifb.org.uk/> Erişim Tarihi: 15.06.2011

<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=1073792650&type=RESOURCES> Erişim Tarihi: 15.06.2011

ÖZGEÇMİŞ

5 Ekim 1981'de İstanbul'da doğan Erkut Altındağ, 1995'de ilköğretimi, 1998'de ise lise öğrenimini tamamlamıştır. Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden 2003 yılında mezun olan Altındağ, 2005 yılında Kadir Has Üniversitesi'nde MBA yüksek lisansını bitirerek mezun olmuştur. 2005 yılından bu yana çeşitli eğitim kurumlarında işletme grubu dersleri ve kişisel gelişim seminerleri vermektedir.



Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan **“aile şirketlerinde stratejik yönelim düzeylerinin tespiti ve firma performansı üzerindeki etkisi”** isimli araştırmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında bilimin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının rekabetçi yönünün gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

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

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmamıza katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Doç. Dr. Cemal ZEHİR
Erkut ALTINDAĞ

Araştırma Sorumlusu: Erkut ALTINDAĞ altindag@gyte.edu.tr
Araştırma Danışmanı: Doç. Dr. Cemal ZEHİR zehir@gyte.edu.tr
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi
P.K. 141 Çayırova-Gebze/KOCAELİ
Tel: (262) 605 84 97
Fax: (262) 653 84 90

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: <input type="checkbox"/> Gıda/İçecek/Tütün <input type="checkbox"/> Ağaç/Kağıt/Basım <input type="checkbox"/> İlaç/Tıbbi Cihaz. <input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri <input type="checkbox"/> Mak-Teçh/Metal Eşya <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Kimya/Petrol/Lastik <input type="checkbox"/> Ana Metal <input type="checkbox"/> Bilişim <input type="checkbox"/> Telekomünikasyon <input type="checkbox"/> Diğer
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Çalıştığı Departman	: <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> Diğer
Ünvanı / Statüsü	: <input type="checkbox"/> İşletme Sahibi/Ortağı <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici
Yaşı	:
Cinsiyeti	:
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Toplam Çalışma Süresi	: Bu işyerinde çalışma süresi :

Aşağıdaki sorular işletmenizin yapısal türü ile alakalıdır. İşletmenizin aşağıdaki hususlardaki özelliklerini dikkate alarak işaretleyiniz.	
Şirketimizde birden fazla aile üyesi şirketin çalışanı, yöneticisi veya hissedarı durumundadır :	<input type="checkbox"/>
Şirketimizde en az bir aile çalışanı veya aile yöneticisi vardır :	<input type="checkbox"/>
Şirketimizde en çok oy sahibi aileye aittir :	<input type="checkbox"/>
Şirketimizin en büyük hissedarı ailedir :	<input type="checkbox"/>
İkinci veya daha sonraki nesillerden en az bir kişi çalışan, yönetici veya hissedardır :	<input type="checkbox"/>
Aile, şirketin en büyük hissedarı durumundadır ve en az bir aile üyesi çalışan veya yöneticidir :	<input type="checkbox"/>
Aile, şirketteki hisselerin en az %20'sine sahip olarak en büyük hissedardır :	<input type="checkbox"/>
Aile bireylerinden en az biri hissedar veya yöneticidir, ama şirkette aileden kimse memur olarak çalışmamaktadır. :	<input type="checkbox"/>
Aile, oy kullanım haklarının en az %20'si ile en büyük hissedardır ve aynı aileden ilk veya daha sonraki nesillerden gelen birisi de yönetici veya çalışan memurdur :	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki soruları şirketinizin müşterilerine olan yaklaşımı ile ilgilidir. Mevcut duruma göre aşağıdaki soruları cevaplayınız.

Bu ölçekte;

(1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

Şirketimiz müşterilerini;	1	2	3	4	5	6	7
şirketin ana gelir kaynağı olarak görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ihtiyaç ve isteklerini karşılama fırsatını öncelik olarak görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pazara şekil veren ürün ve hizmetler konusunda hevesli insanlar olarak görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
özel, değiştirilmiş ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bireysel yardımcı olarak görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimiz ürün ve hizmetleri;	1	2	3	4	5	6	7
şirketimizin gelir sağlaması için öncelikli bir araç olarak görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
müşterilere hizmet etmekte kullanılan önemli bir araç olarak görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pazar içeriğini değiştirmek için kullanılabilecek bir araç olarak görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bireysel müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan şeyler olarak görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimiz kendi iş çevresinin önemini;	1	2	3	4	5	6	7
olarak görür çünkü firmanın gelirini etkilemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
öncelikli olarak görür çünkü müşteriye hizmet yeteneğimiz üzerinde etkisi olmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
öncelikli olarak görür çünkü yenilikçi, ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi yeteneğini etkilemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
öncelikli olarak görür çünkü müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğini etkilemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimizin rakiplere bakış açısı;	1	2	3	4	5	6	7
rakiplerimizi, bizden gelir kaçırmaya çalışan firmalara olarak görürüz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bizim yapabildiğimizden daha iyisini müşteriye sunmaya çalışan firmalar olarak görürüz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
yenilikçi, ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bizden daha iyi işler yapma girişiminde bulduklarını düşünürüz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğini bizden daha iyi yapmaya çalıştıklarını düşünürüz.							
Şirketimizin kendine bakış açısı;	1	2	3	4	5	6	7
şirketimiz sürekli gelir elde etmenin kendisinin elinde olduğunun farkındadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
şirketimiz müşteriye hizmette kendini bir araç olarak görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
şirketimiz yenilikçi, ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için bir araç olarak görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğinin geliştirilmesi için şirketimiz kendini bir araç olarak görürüz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimizin çalışanlara bakış açısı;	1	2	3	4	5	6	7
şirketimiz çalışanlarını şirket için gelir elde etmeye adanmış olarak görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
şirketimiz çalışanlarını müşteriye hizmet etmeye adanmış olarak görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimiz yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için kendini şirkete adanmış olarak görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimiz müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğinin geliştirilmesi için kendini şirkete adanmış olarak görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki soruları şirketinizin girişimcilik yeteneği ile alakalı olduğundan dolayı hem kendi şirketinizi, hem de içinde bulunduğunuz sektörü ve rakip firmaları düşünerek cevaplayınız. Bu ölçekte;

(1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

	1	2	3	4	5	6	7
Şirketimizde Ar-Ge, teknolojik liderlik ve yenilikçilik üzerine güçlü bir vurgu vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimizde geri dönüş değeri olan ama yüksek risk içeren projeler için uygulama eğilimi vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rakiplerimizin hamlelerine cevap verme eğilimimiz vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimizin lider olmaya, her zaman yeni ürün, hizmet ve teknolojileri müşteri sunmaya eğilimi vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Rakipleri piyasadan sil" rekabet modeline eğilimimiz vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki soruları şirketinizin yenilikçilik yönelimi ile alakalı olduğundan dolayı hem kendi şirketinizi, hem de içinde bulunduğunuz sektörü ve rakip firmaları düşünerek cevaplayınız. Bu ölçekte;

(1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

	1	2	3	4	5	6	7
Şirketimiz "yenilikçilik" olgusuna önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimiz, gelişmek için yenilikçiliğe vurgu yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerekli değişimi sağlamak için yeni kaynakların teminine ve geliştirilmesine önem veririz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer ürünlerimize oranla yeni çıkardığımız ürünler ve hizmetler daha fazla getiri sağlamıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rakip firmaların ürünlerine oranla bizim çıkardığımız ürün daha başarılı olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yeni ürünümüz, önceden belirlenen amacına ulaşmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni ürünümüz, mevcut teknoloji göz önüne alındığında çok gelişmiş değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni ürünümüzün üretiminde çok fazla yeni teknolojik bilgi kullanılmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genel olarak yeni ürünümüz, rakip firmaların ürünlerine benzemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni ürünümüzün uygulamaları rakiplerimizin ürünlerinin uygulamalarından çok farklıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki soruları işletmenizin öğrenme yönelimi ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

Takım Yönelimi	1	2	3	4	5	6	7
İşletmemizin her kademesinde güçlü bir takım ruhu görmek mümkündür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemizde birimler arası takım çalışması yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemizde çalışanlar arasında amaç birliktelikleri vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemizin vizyonu herkes tarafından kabul edilen ve ortak olarak geliştirilmiş bir vizyondur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletme genelinde vizyonumuzu birbirimize anlatmaya, paylaşmaya özen gösteririz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistem Yönelimi							
İşletmemizin tüm birimleri birbirine bağlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Her bir birim işletmemize ne kadar değer kattığını bilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletme içinde yapılan tüm faaliyetler açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletme genlinde kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkes tarafından bilinir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bütün faaliyetlerin işletme içindeki yeri ve önemi herkes tarafından bilinir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öğrenme Yönelimi							
İşletmemizde öğrenme yeteneği, ilerlemenin temel anahtarı olarak görülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletmenin temel değerleri arasında yer almaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemizde çalışan eğitime ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemizde öğrenmeye verilen önem gün geçtikçe daha da artmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ortak Hafıza Yönelimi							
İşletmemizde edinilen deneyimlerin herkes tarafından paylaşılmasını sağlayan özel bir mekanizmaya sahibiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başarısız girişimlerimizden dersler çıkarılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketimizde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemi sürekli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

vurgulanır.							
-------------	--	--	--	--	--	--	--

Aşağıdaki soruları işletmenizin pazara yönelimi ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
Bilgi Oluşturma	1	2	3	4	5	6	7
Bu işletme biriminde, yıl içerisinde en az iki defa buluşup ürün ve hizmetlerimizle ilgili olarak gelecekteki ihtiyaçları konusunda onlardan fikir alırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletme biriminde, bir çok pazar araştırması yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşterilerin ürün tercihlerinin değiştiğinin farkına geç varıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürün ve hizmet kalitemiz hakkında yılda en az iki defa müşteri memnuniyeti anketi yapıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İçinde bulunduğumuz endüstrideki yeteneksel değişimleri (rekabet, teknoloji ve yasalar) takip edemiyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kendi iş çevremizdeki değişimlerin müşteriler üzerinde olan etkisini sık sık inceliyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilgiyi Yayma	1	2	3	4	5	6	7
Her çeyrek yılda en az bir defa bölümler arası toplantı yaparız ve pazardaki trendleri ve değişimleri tartışırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş birimimizdeki pazarlama elemanları düzenli olarak diğer departmanlar toplantılar yapıp müşterilerin gelecekteki istek ve ihtiyaçlarını tartışırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Önemli bir müşteri grubunda veya pazarda bir değişiklik olduğunda, tüm bir işletme çok kısa bir süre içerisinde bundan haberdar olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşteri tatmini anket sonuçları tüm işletme birimlerine kolayca anlaşılacak şekilde iletilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bir departmanımız rakipler hakkında önemli bir şey keşfettiğinde, diğer birimler haber vermekte yavaş davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tepkisizlik	1	2	3	4	5	6	7
Rakiplerimizin fiyat değişikliklerine karşı cevap vermede yavaş davranıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bir veya birden fazla nedenden dolayı müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarına karşılık veremiyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürün geliştirme konusunda sürekli olarak müşterilerin istekleri doğrultusunda incelemeler yapıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için tüm departmanlar periyodik olarak toplanıyor ve değerlendirme yapıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eğer bir rakip müşteriler üzerinde yoğun bir kampanya başlatırsa, derhal karşılık veriyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu iş birimindeki farklı departmanlar birbirleriyle iş yaparken uyum içindedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu iş biriminde, tüm müşteri şikayetlerinin olumlu çözümleri öncelikli konu değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müthiş bir pazarlama stratejisi bulduğumuzda bunu hemen uygulayamıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşterilerin ürün ve hizmetlerimiz konusunda yeni değişiklik istekleri olduğunda ilgili departmanlar bundan rahatsız oluyorlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki soruları şirketinizin ilişki yönelimi ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
Güven	1	2	3	4	5	6	7
Şirkette birbirimize güveniriz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketteki diğer çalışanlar önemli konularda güvenilirlerdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geçmiş iş tecrübeme dayanarak, çalıştığım firmada güvenilir kişiler bulunduğunu söyleyebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketim, çalışanlarına güvenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sınırlar	1	2	3	4	5	6	7
Diğer çalışanlarla uzun dönemli bir ilişki kurmak için çok çalışıyoruz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirkette yakın faaliyetlerde diğer personelle birlikte çalışıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmamızın diğer çalışanları ile sürekli iletişim halindeyiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İletişim	1	2	3	4	5	6	7
Sık sık aramızda iletişim kurup haberleşiriz ve fikirlerimizi paylaşıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İletişim kurduğumuzda memnuniyetsizliklerimizi birbirimize anlatırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dürüst bir şekilde iletişim kuruyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paylaşılan Değerler	1	2	3	4	5	6	7
Şirkette çalışanları aynı dünya görüşünüzü paylaşıyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bir çok konu hakkında diğer çalışanlarla birlikte aynı fikirleri paylaşıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etrafımızdaki olaylara karşı diğer çalışanlarla birlikte aynı şeyleri hissederiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirket içerisinde aynı değerleri paylaşıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empati	1	2	3	4	5	6	7
Her zaman etrafımızdaki insanların gözünden de olaylara bakarız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Birbirimizin nasıl hissettiğini anlarız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Birbirimizin değerlerini ve amaçlarını anlarız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Birbirimizin hislerine saygı gösteririz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular şirketinizin performansı ile ilgilidir. Şirketinizin son üç yıl içerisindeki mali ve büyüme performansınızı rakiplerinize kıyasla değerlendiriniz. Bu ölçekte (1) Çok düşük, (4) Ortalama ve (7) Çok yüksek seçeneğini temsil etmektedir.							
İşletmenizin Mali ve Büyüme Performansı	1	2	3	4	5	6	7
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışan sayınızdaki artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni müşteri sayınızdaki artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genel olarak karlılık düzeyiniz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ARAŞTIRMA ÖLÇEĞİNDE YER ALAN DEĞİŞKENLER VE YAZINSAL KAYNAKLARI

DEĞİŞKENLER	KAYNAK
<i>Aile Şirketi Türleri</i>	Salvato (2004) Gersick <i>et al.</i> (1997)
<i>Müşteri Yönelimi</i>	Berthon <i>et al.</i> (2004)
<i>Girişimcilik Yönelimi</i>	Li <i>et al.</i> (2006)
<i>Yenilikçilik Yönelimi</i>	Hult <i>et al.</i> (2004) - Gatignon and Xuereb (1997)
<i>Öğrenme Yönelimi</i>	Hult <i>et al.</i> (1998)
<i>Pazar Yönelimi</i>	Kohli <i>et al.</i> (1993)
<i>İlişki Yönelimi</i>	Panayides (2007)
<i>Firma Performansı</i>	Antoncic & Hisrich (2001), Zahra <i>et al.</i> (2002), Chang <i>et al.</i> (2003), King & Zeithaml, (2001), Lynch <i>et al.</i> (2000), Rozenzweig <i>et al.</i> (2003), Venkatraman & Ramanujan (1986), Baker & Sinkula (1999), Vorhies <i>et al.</i> (1999), Vorhies & Morgan (2005)

KAYNAKLAR

ANTONCIC, Bostjan and HISRIC, Robert D. (2001), Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, Vol.16, pp.495-527

BAKER, William E. and SINKULA, James M. (1999) The synergistic effects of market orientation and learning orientation on organizational performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.27 (4), pp.411-427

BERTHON, P., HULBERT, J.M. and PITT, L. (2004) Innovation or customer orientation? An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, Vol.38 (9-10), 1065-1090.

CHANG, Shih-Chia, LIN, Neng-Pai, YANG, Chen-Lung and SHEU, Chewn (2003), Quality dimensions, capabilities and business strategy: an empirical study in high-tech industry, *Total Quality Management*, Vol.14, No.4, pp.407-421

GATIGNON, H. and J. XUERE (1997) Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*. Vol. 34(1), 77-90.

GERSICK, K.E., DAVIS, J.A., HAMPTON, M.M. and LANSEBERS, I. (1997) Life Cycles of The Family Business, Harvard Business School Press, Boston.

HULT, G.T.M., (1998) Managing the international strategic sourcing function as a market-driven organizational learning system. *Decision Sciences* 29 (1), 193–216.

HULT., G.T.M. KETCHEN, D.J. and NICHOLS, E.L., (2003) Organizational learning as a strategic resource in supply management. *Journal of Operations Management*, Vol.21(5), 541–556

- HULT, G.T.M., HURLEY, R.F. ve KNIGHT, G.A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance, *Industrial Marketing Management*, 33: 429– 438.
- KING, A. W. and C. P. ZEITHAML (2001). ‘Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox’, *Strategic Management Journal*, **22**, pp. 75-99
- KOHLI A. K., JAWORSKI B. J., KUMAR A. (1993) ‘MARKOR: A measure of market orientation, Journal of Marketing Research’ *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 4, pg. 467-477
- LI, Y, LIU, Y. and ZHAO, Y. (2006) The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms, *Industrial Marketing Management*. 35, 336-347.
- PANAYIDES, P. (2007) The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. *Industrial Marketing Management*. Vol.36, 68-80
- ROSENZWEIG, Eve D., ROTH, Aleda V. and DEAN Jr., James W. (2003), The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers, *Journal of Operations Management*, Vol.21, pp.437-456
- SALVATO, C., (2004) Predictors of Entrepreneurship in family firms, Euromoney Institutional Investor PLC, *The Journal of Private Equity*, Summer 2004, Vol. 7, No. 3: pp. 68-76.
- VENKATRAMAN, N. and RAMANUJAN Vasudevan (1986) "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," *Academy of Management Review*, Vol. 11 (4), Pp. 801 -14.
- VORHIES, Douglas W., HARKER, Michael and RAO, C.P. (1999) The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*. Vol.33 (11/12), pp. 1171-1202.
- VORHIES, Douglas W. and MORGAN, Neil A. (2005) Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage, *Journal of Marketing*, Vol.69, pp.80-94
- ZAHRA, Shaker A., NEUBAUM, Donald O. and EL-HAGRASSY, Galal M. (2002) Competitive analysis and new venture performance: understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 2002, pp.1-28