

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ETKİSİ VE**  
**ÖRGÜTSEL USTALIK KAVRAMLARININ İŞLETME**  
**PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN**  
**İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**AYLİN GÖZEN**

**İSTANBUL, 2018**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ETKİSİ VE**  
**ÖRGÜTSEL USTALIK KAVRAMLARININ İŞLETME**  
**PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN**  
**İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**AYLİN GÖZEN**

**DANIŞMAN: PROF. DR. BELİZ ÜLGEN**

**İSTANBUL, 2018**



T.C. İSTANBUL TİCARET  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

İşletme

Doktora programı öğrencisi..... Aylin Gözen ..... in.....

AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL USTALIK  
KAYRANLARININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ başlıklı tez çalışması,  
ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Enstitümüz Yönetim Kurulu 25.05.2018 tarih ve 2018 / 475 /12 .sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından

oybirliği / oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

UNVANI, ADI SOYADI

İMZA

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Beliz Şen

JÜRİ ÜYESİ

Prof. Dr. F. Gülruh Gurbüz

JÜRİ ÜYESİ

Prof. Dr. Thydelen T. Yener

JÜRİ ÜYESİ

Doç. Dr. Tijen Yıldırım

JÜRİ ÜYESİ

Doç. Dr. Ali GÖRENER

## ÖZET

Ülke ekonomileri içerisinde oldukça büyük bir paya sahip olan aile işletmeleri, 1990'lı yıllardan bu yana yerli ve yabancı literatürde sıklıkla ele alınan önemli bir kavramdır. Aile işletmeleri, aile ve işletme olmak üzere iki ayrı sistemi bünyesinde barındırıyor olması itibariyle karmaşık yapılar olup, işletme performansını etkileyen çok farklı dinamikleri bünyesinde barındırmaktadır.

Bu çalışmada, aile sistemine bağlı dinamiklerin “aile etkisi” adı altında işletme performansı üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Çalışmayı literatürdeki pek çok çalışmadan farklı kılan unsur, aile etkisinin işletme performansı üzerindeki etkilerinin son dönemde stratejik yönetim çalışmalarında adından sıklıkla bahsedilmeye başlanan “örgütsel ustalık” aracı değişkeni ekseninde incelenmiş olmasıdır.

Türkiye genelinde 349 aile işletmesi üzerinde yapılan araştırma sonucunda, güç, deneyim ve kültür ölçeği (A-GDK) yardımıyla tespit edilen aile etkisinin işletme performansı üzerindeki etkileri, örgütsel ustalık aracı değişkeni ekseninde incelenmiştir. Yapısal eşitlik modelinin kullanıldığı analiz sonucunda aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı kavramları arasında güçlü bir ilişki bulunduğu ve örgütsel ustalığın aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişkide tam aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Aile işletmeleri, aile etkisi, örgütsel ustalık, araştırma, yararlanma, işletme performansı, A-GDK ölçeği.*

## ABSTRACT

Family businesses account for a large share in national economies and it is an important concept that has frequently been discussed in domestic and foreign literature since the 1990s. Family businesses are complex structures that contain two separate systems, family and business, and they have very different dynamics which affect their business performance.

In this study, the effects of family dynamics on the business performance are discussed under the name of "family effect". The current research is among the initial studies which examines the effects of family influence on the business performances on the axis of the full moderator role of "organizational ambidexterity", which is often mentioned in the strategic management studies.

As a result of the research conducted over 349 family businesses all around Turkey, the effects of family influences were analyzed by the power, experience and culture scale (F-PEC) on the family businesses with the aid of the full mediating role of the organizational ambidexterity. As a result of the study in which the structural equation model was used, it was concluded that there was a strong relationship between the concepts of family effect, organizational ambidexterity and business performance. In addition, organizational ambidexterity was found to have a full mediating role in the relationship between the family effect and the business performance.

**Key Words:** *Family businesses, family effect, organizational ambidexterity, exploration, exploitation, business performance, F-PEC scale.*

## ÖNSÖZ

Öncelikle bu ailenin bir parçası olmamı sağlayarak kendisi ile çalışma fırsatı sunan, en iyi üniversitelerde aile işletmesi alanında dersler alamamı sağlayarak tezime sonsuz ilham veren, her konuda beni yüreklendiren ve desteğini hiç esirgemeyen değerli Rektörüm Prof. Dr. Nazım Ekren'e şükranlarımı sunarak başlamak isterim.

Doktoraya başladığım günden bu yana gerek vizyonu ile gerekse rehberliğiyle en iyinin peşinde olmak adına sürekli çalışmaya ve üretmeye sevk eden, elimden tutan ve bana hep moral ve motivasyon kaynağı olan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Beliz Ülgen'e minnettarım. Bu uzun ve meşakkatli yolculuğun başarıyla sonuçlanmasındaki en büyük pay, şüphesiz değerli Hocam'a aittir.

Tez izlemelerim boyunca bana yol gösteren ve tezimin şekillenmesinde desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Tuğba Karabulut'a ve Doç. Dr. Figen Yıldırım'a, ayrıca savunma jürimde yer alan ve daha önce kendisinden ders alma fırsatı yakaladığım için kendimi çok şanslı hissettiğim değerli hocam Prof. Dr. Gülrüh Gürbüz'e, yorumlarıyla çalışmama katkı sununan ve güler yüzleriyle desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Müjdelen Yener ve Doç. Dr. Ali Görener'e ve bütün bu süreç boyunca yoluma ışık tutan, bana cesaret veren İstanbul Ticaret Üniversitesi'ndeki tüm değerli hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Gerek doktora dersleri aşamasında gerekse tez yazım sürecinde en zor anlarımda yanımda olan ve desteklerini her an hissettiren tüm rektörlük çalışanı arkadaşlarıma teşekkür ederim. Bilhassa anket ve analiz sürecinde alanının en iyilerinden biri olarak her an kendisini yanımda gördüğüm değerli çalışma arkadaşım Mefule Fındıkcı'yı özel olarak anmadan ve teşekkür etmeden geçemem.

Son olarak bu 5 yıllık uzun süreçte kendilerini ihmal ettiğim sevgili aile üyelerim, biricik kızım İdil Gözen'e, diğer yarım ve can yoldaşım Melih Mert Gözen'e, biricik Annem'e, sevgili ablam Ayşen Cengiz'e, yılın babası olan abim Şükrü Cengiz'e ve tüm Gözen Ailesi'ne, bana gösterdikleri sevgi, anlayış, sabır ve destekleri için sonsuz teşekkürler. Öte yandan bir babanın evladı için yapabileceklerini fazlasıyla yapan, ihtiyacım olan her an yanı başımda bulduğum manevi babam Mustafa Çelik ve kıymetli ailesine minnettarım.

Nihayetinde bu tez çalışmasını, benim için herşeyin çıkış noktası olan, eğitim hayatım boyunca tutkuyla benimle ilgilenen, lisans diplomasını alarak mezun olduğum günü görme hayaliyle yaşayan, ancak göremeden aramızdan ayrılan, gölgesini hala üzerimde hissettiğim o dev çınar ağacına, biricik babama ithaf ediyorum.

# İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ .....	1
<b>1. AİLE İŞLETMELERİ VE AİLE ETKİSİ İLE İLGİLİ TEORİK ÇERÇEVE .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Aile İşletmeleri Kavramına Genel Bakış.....</b>	<b>4</b>
1.1.1. Aile İşletmeleri Tanımı .....	5
1.1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri .....	7
1.1.3. Dünyada ve Türkiye’de Aile İşletmeleri.....	9
1.1.3.1. Dünyada Aile İşletmeleri .....	9
1.1.3.2. Türkiye’de Aile İşletmeleri.....	12
<b>1.2. Aile Etkisi Kavramına Genel Bakış.....</b>	<b>13</b>
1.2.1. Aile Etkisi Tanımı .....	13
1.2.2. Aile Etkisinin Boyutları .....	15
1.2.2.1. Güç Boyutu .....	16
1.2.2.2. Deneyim Boyutu .....	17
1.2.2.3. Kültür Boyutu .....	18
<b>1.3. Aile Etkisi ve Aile işletmeleri Arasındaki İlişki.....</b>	<b>20</b>
<b>2. ÖRGÜTSEL USTALIK KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK ÇERÇEVE.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1. Örgütsel Ustalık Tanımı ve Önemi.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2. Örgütsel Ustalığın Boyutları .....</b>	<b>30</b>
2.2.1. Yararlanma Boyutu .....	31
2.2.2. Araştırma Boyutu.....	32
<b>2.3. Örgütsel Ustalık Türleri.....</b>	<b>33</b>
2.3.1. Yapısal Örgütsel Ustalık .....	33
2.3.2. Bağlamsal Örgütsel Ustalık .....	35
2.3.3. Ardışık Örgütsel Ustalık .....	36
2.3.4. Dinamik Örgütsel Ustalık .....	36
<b>2.4. Örgütsel Ustalık Yaklaşımları .....</b>	<b>37</b>
2.4.1. Süreç Yaklaşımı .....	38

2.4.2.	Çok Aşamalı Yaklaşım .....	39
2.4.3.	Paradoksal Yaklaşım.....	42
<b>3.</b>	<b>İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK ÇERÇEVE .....</b>	<b>44</b>
<b>3.1.</b>	<b>İşletme Performansı Kavramına Genel Bakış.....</b>	<b>44</b>
3.1.1.	İşletme Performansının Tanımı .....	44
3.1.2.	İşletme Performansının Tarihçesi .....	49
3.1.3.	İşletme Performansının Boyutları .....	49
3.1.3.1.	Finansal Performans.....	50
3.1.3.2.	Üretim Performansı.....	51
3.1.3.3.	Pazarlama Performansı .....	53
3.1.3.4.	İnsan Kaynakları Performansı.....	54
3.1.3.5.	Yenilik Performansı .....	54
<b>3.2.</b>	<b>Aile İşletmeleri Performansına Yönelik Yaklaşımlar.....</b>	<b>56</b>
3.2.1.	Vekâlet Teorisi Yaklaşımı (Agency Theory).....	58
3.2.2.	Temsil Teorisi Yaklaşımı .....	62
3.2.3.	Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı.....	65
3.2.3.1.	İnsan Kaynağı .....	68
3.2.3.2.	Sosyal Sermaye .....	68
3.2.3.3.	Fiziki ve Finansal Sermaye .....	69
<b>4.</b>	<b>AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ETKİSİ, ÖRGÜTSEL USTALIK VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ.....</b>	<b>71</b>
<b>4.1.</b>	<b>Araştırmanın Amacı ve Önemi.....</b>	<b>71</b>
<b>4.2.</b>	<b>Araştırma Konusu Kavramlara İlişkin Yapılmış Çalışmalar.....</b>	<b>72</b>
4.2.1.	Aile Etkisi ve İşletme Performansı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	72
4.2.2.	Aile Etkisi ve Örgütsel Ustalık ile İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	79
4.2.3.	Örgütsel Ustalık ve İşletme Performansı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	81
4.2.4.	Aile Etkisi, Örgütsel Ustalık ve İşletme Performansı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	83
<b>4.3.</b>	<b>Metodoloji.....</b>	<b>83</b>
4.3.1.	Araştırmanın Yöntemi.....	84
4.3.2.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	84
4.3.3.	Yapısal Eşitlik Modeli .....	85
<b>4.4.</b>	<b>Araştırmanın Kısıtları.....</b>	<b>87</b>
<b>4.5.</b>	<b>Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....</b>	<b>88</b>
<b>4.6.</b>	<b>Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....</b>	<b>88</b>
4.6.1.	A-GDK Ölçeği (F-PEC).....	89
4.6.2.	Örgütsel Ustalık Ölçeği.....	91
4.6.3.	İşletme Performansı Ölçeği.....	92



<b>4.7. Bulgular</b> .....	<b>92</b>
4.7.1. Demografik Özellikler .....	93
4.7.2. Güvenilirlik Analizleri ile Normallik İstatistikleri.....	99
4.7.3. Demografik Özelliklere Göre Aile Etkisi, Örgütsel Uсталık ve İşletme Performansı Değişkenleri ve Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Karşılaştırılması .....	101
4.7.4. Aile Etkisi, Örgütsel Uсталık ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi .....	109
4.7.4.1. Aile Etkisi, Örgütsel Uсталık ve İşletme Performansı Ölçeklerine Ait Ölçüm Modelinin Oluşturulması .....	109
4.7.4.2. Yapısal Modelin İncelenmesi.....	113
4.7.4.2.1. Aile Etkisi ile Örgütsel Uсталık Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli .....	113
4.7.4.2.2. Aile Etkisi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli.....	115
4.7.4.2.3. Örgütsel Uсталık ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli.....	116
4.7.4.2.4. Örgütsel Uсталığın, Aile Etkisi ile İşletme Performansı İlişkisindeki Aracı Rolüne İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli.....	118
<b>4.8. Bulguların Değerlendirilmesi.....</b>	<b>122</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>126</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>130</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>172</b>

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo 1.</b> Örgütsel Uсталığa İlişkin Tanımlar.....	28
<b>Tablo 2:</b> Literatürdeki Faklı Performans Tanımları .....	48
<b>Tablo 3.</b> Literatürde Yer Alan Üretim Performansı Ölçütleri .....	52
<b>Tablo 4.</b> Aile İşletmelerinin Kuruluş Yılı .....	93
<b>Tablo 5.</b> Yaş .....	94
<b>Tablo 6.</b> İşletme Mülkiyetine Sahip Olan Kuşaklar .....	97
<b>Tablo 7.</b> İşletmeyi Yöneten Kuşaklar .....	98
<b>Tablo 8.</b> Aktif Olarak Yönetim Kurulunda olan Kuşaklar .....	98
<b>Tablo 9.</b> Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	99
<b>Tablo 10.</b> Kolmogorov-Smirnov Normallik Sınaması Sonuçları.....	100
<b>Tablo 11.</b> Mardia Katsayısı Çoklu Normallik Sınaması Sonuçları .....	101
<b>Tablo 12.</b> Yaş ve Ölçekler İçin Gruplar Arası Farklılıkların İncelenmesi .....	102
<b>Tablo 13.</b> Eğitim Durumu ve Ölçekler İçin Gruplar Arası Farklılıkların İncelenmesi .....	103
<b>Tablo 14.</b> Aile İşletmesi Öncesi Toplam İş Tecrübesi ve Ölçekler İçin Gruplar Arası Farklılıkların İncelenmesi .....	104
<b>Tablo 15.</b> Aile İşletmesindeki Mesleki Deneyim ve Ölçekler İçin Gruplar Arası Farklılıkların İncelenmesi .....	105
<b>Tablo 16.</b> İşletmenin Ana Faaliyet Alanı ve Ölçekler İçin Gruplar Arası Farklılıkların İncelenmesi .....	106
<b>Tablo 17.</b> İşletmenin Çalışan Sayısı ve Ölçekler İçin Gruplar Arası Farklılıkların İncelenmesi .....	107
<b>Tablo 18.</b> İşletmenin Hukuki Statüsü ve Ölçekler İçin Gruplar Arası Farklılıkların İncelenmesi .....	108
<b>Tablo 19.</b> Aile Etkisi Ölçüm Modeli Sonuçları.....	110
<b>Tablo 20.</b> Örgütsel Uсталık Ölçeğine Ait Ölçüm Modeli Sonuçları .....	112
<b>Tablo 21.</b> İşletme Performansı Ölçeğine Ait Ölçüm Modeli Sonuçları .....	113
<b>Tablo 22.</b> Aile Etkisi ve Örgütsel Uсталık için Yapısal Eşitlik Modeli .....	115
<b>Tablo 23.</b> Aile Etkisi ve İşletme Performansı için Yapısal Eşitlik Modeli .....	116
<b>Tablo 24.</b> Aile Etkisi, Örgütsel Uсталık ve İşletme Performansı için Yapısal Eşitlik Modeli.....	118
<b>Tablo 25.</b> Örgütsel Uсталığın, Aile Etkisi ve İşletme Performansı İlişkisindeki Tam Aracı Rolüne İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli.....	120

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Araştırma ve Yararlanma Faaliyetleri Arasındaki İlişki .....	30
Şekil 2. Örgütsel Ustalığın Girdi-Süreç-Çıktı Yaklaşımı .....	38
Şekil 3. Örgütsel Ustalığın Çok Aşamalı Yaklaşım Modeli .....	40
Şekil 4: Örgütsel Ustalığın Paradoksal Döngüleri.....	42
Şekil 5. Araştırma Modeli.....	84
Şekil 6. A-GDK Ölçeği.....	91
Şekil 7. Cinsiyet.....	93
Şekil 8. Mezuniyet Durumu.....	94
Şekil 9. Aile İşletmeleri Öncesi Toplam İş Tecrübeleri .....	95
Şekil 10. Buldukları Kurumdaki Mesleki Deneyimleri .....	95
Şekil 11. İşletmelerin Ana Faaliyet Alanları .....	96
Şekil 12. İşletmelerin Hukuki Statüleri.....	96
Şekil 13. İşletmelerin Bünyesindeki Toplam Çalışan Sayıları .....	97
Şekil 14. Aile Etkisi Ölçüm Modeli.....	110
Şekil 15. Örgütsel Ustalık Ölçüm Modeli .....	111
Şekil 16. İşletme Performansı Ölçüm Modeli .....	112
Şekil 17. Aile Etkisi ile Örgütsel Ustalık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yapısal Eşitlik Modeli.....	114
Şekil 18. Aile Etkisi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yapısal Eşitlik Modeli.....	115
Şekil 19. Örgütsel Ustalık ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yapısal Eşitlik Modeli.....	117
Şekil 20. Örgütsel Ustalığın, Aile Etkisi ve İşletme Performansı İlişkisindeki Tam Aracı Rolüne İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli.....	119

## KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGMER	: Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
A-GDK	: Aile, Güç, Deneyim ve Kültür
F-PEC	: Family, Power, Experience and Culture
GSMH	: Gayri Safi Milli Hâsıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla
İK	: İnsan Kaynakları
KOBİ	: Küçük, Orta ve Büyük Ölçekli İşletmeler
EY	: Earnst & Young
CEO	: Chief Executive Officer
TMT	: Top Management Team
ROA	: Return on Asset
ROE	: Return on Equity
ROS	: Return on Sales
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

## GİRİŞ

Genel olarak işletmeler, bir yandan karlılık içerisinde verimli olmak ve işletmelerini belirli bir seviyede tutmaya çalışırken diğer taraftan da uyum ve esneklik içerisinde etkin olabilmenin mücadelesini vermektedirler. Özellikle devir hızı yüksek olan pazarlarda işletmelerin, sadece var olanı etkin kılmak ve yararlanmakla yetinmeyip araştırma faaliyetlerine yönelik yoğun bir çaba içerisinde olmaları beklenmektedir. Öte yandan bu işletmelerin her iki süreci de aynı anda yönetememeleri durumunda başarısız olmaları kaçınılmazdır. O'Reilly ve Tushman (2008)'e göre belirli bir zaman diliminde büyük ve başarılı olmak, sürekli olarak varlık gösterebilmenin garantisi değildir.

Yapılan pek çok araştırmada bu durumun en temel nedeni olarak piyasalarda yaşanan değişime uyum sağlayamamanın doğurduğu düşük performans gösterilmiştir (Devan vd., 2015). Bu durum, işletme literatüründe "Başarı Paradoksu" olarak geçmektedir. Öyle ki araştırma faaliyetlerinin aksine yararlanma faaliyetleriyle erken başarı elde etme olasılığı yüksektir. Beraberinde işletmeler büyüdükçe ve yaş aldıkça yapılarındaki ve sistemleri içindeki karmaşıklık düzeyi artmakta ve değişime olan direnç de aynı düzeyde artmaktadır. Bu durum bir süre sonra işletmeleri başarı paradoksuna sürüklemektedir. Her ne kadar başlangıçta bunun sonucu olarak istikrarlı bir süreç yakalanmış olsa da bir süre sonra kendisini tekrar etmeye başlayan örgüt yeni fırsatları kaçırmamanın yanı sıra sektörel ve teknolojik gelişmelerin uzağında kalmaktadır (Carroll, 2012). Bu paradoksu aşabilmek adına işletmelerin var oldukları pazarda başarılı oldukları kadar yeni pazarlara uyum gösterebilecek düzeyde esnek olmaları beklenmektedir. Ancak bu süreç aile işletmesi statüsünde olmayan işletmeler için kolay olmadığı gibi aile işletmeleri için de oldukça güçtür.

Söz konusu aile işletmeleri olduğunda konu çok daha önemli hale gelmektedir. Çünkü yapılan araştırmalara göre aile işletmeleri gerek ekonomi gerekse toplum için oldukça önemlidir ([www.europeanfamilybusinesses.eu](http://www.europeanfamilybusinesses.eu)):

a) Birçok çalışmada aile işletmelerinin finansal performansının uzun vadede ve özellikle ekonominin kötüye gittiği dönemlerde diğer işletmelere göre çok daha üstün performans gösterdikleri gözlemlenmiştir.

b) Aile işletmelerinde işten çıkarma oranları düşükken, istihdam oranları diğer işletmelere kıyasla yüksektir.

c) İçinde buldukları toplum için gerek iş yatırımları gerekse sosyal sorumluluk projeleri ve yardım faaliyetlerine katılım oranları ile çok daha faydalıdırlar.

d) Genel olarak dış kaynak kullanımı ve borçlanmaya dair mesafeli duruşları aile işletmelerini daha istikrarlı kılmaktadır.

Öte yandan aile işletmelerinin de bir takım açmazlarının olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Tüm dünya genelinde aile işletmelerinin ancak %30'u başarıyla 2. kuşağa geçiş sürecini tamamlarken, bu işletmelerin de ancak %10'u başarıyla 3. kuşağa geçebilmekte, kalan işletmelerin %3'ü 4. kuşağa devrolurken sonraki kuşaklar da bu oran %1'lere kadar düşmektedir. Bu bağlamda, aile işletmelerinin ortalama ömrünün 24 yıl olduğu tahmin edilmektedir (Lambrecht, 2005, s.267).

Devir sürecinde yaşanan sıkıntıların yanı sıra aile işletmeleri pek çok farklı nedenden ötürü başarısızlık yaşamaktadır. Hissedarlar ve yönetim arasındaki kopukluk, yönetimin devrindeki problemler, liderin eksikliği, planlama eksikliği, iletişim eksikliği, stres yönetiminin eksikliği, karşılıklı saygı eksikliği, kaynak yetersizliği, karar almadaki yetersizlik, çatışmaların çözümünde yetersizlik, aile işletmesinde çalışan bireyler arasındaki güven eksikliği aile işletmelerini başarısız kılan belli başlı faktörler olarak sıralanmaktadır (Tarhan, 2010).

Son dönemde yapılan birçok çalışmada tüm bu sıkıntılara çözüm önerisi olarak örgütsel ustalık kavramı sunulmaktadır. Ancak aile işletmeleri ve örgütsel ustalık kavramı arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Söz konusu alana katkı sağlamak adına bu çalışmada; aile işletmelerinde aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmektedir.

Bu doğrultuda ilk bölümde aile işletmelerinin tanımı, özellikleri, dünyada ve Türkiye'de aile işletmeleri olmak üzere aile işletmelerine dair genel bir çerçeve sunularak ağırlıklı olarak aile etkisi kavramına vurgu yapılmaktadır. Aile etkisi kavramı, alt boyutları olan güç, deneyim ve kültür boyutları ekseninde açıklanırken, bölümün sonunda aile etkisi ve aile işletmeleri arasındaki ilişki irdelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü, son dönemde adından sıkça bahsedilen örgütsel ustalık kavramı, tanımı ve önemi başta olmak üzere, alt boyutları, belli başlı örgütsel ustalık türleri ve son olarak literatürde yer alan örgütsel ustalık yaklaşımlarından oluşmaktadır.

İlk iki bölümde incelenen aile etkisi ve örgütsel ustalık kavramları teorik olarak çalışmanın modelinde de görüldüğü üzere bağımsız değişkenlerdir. Üçüncü bölüme gelindiğinde ise çalışmanın bağımlı değişkeni olarak işletme performansı kavramı ele alınmaktadır. Bu bölümde ilk olarak işletme performansı kavramının tanımına ve tarihçesine yer verilmiş, ardından finansal performans, üretim performansı, pazarlama performansı, insan kaynakları performansı ve yenilik performansı olmak üzere işletme performansının boyutlarını da kapsayacak şekilde genel bir çerçeve sunulmuştur. Sonrasında vekâlet teorisi yaklaşımı, temsil teorisi yaklaşımı ve kaynak bağımlılığı yaklaşımı olmak üzere işletme performansı kavramına yönelik yaklaşımlara yer verilmiştir.

Dördüncü ve son bölüm çalışmanın analiz bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölümde çalışmanın amacı ve öneminin yanı sıra, çalışmanın 3 temel değişkeninin birbirleriyle olan ilişkilerine dair yerli ve yabancı literatürde yer alan çalışmalar incelenmiştir. Literatür taraması, çalışmanın odağından uzaklaşmamak adına aile etkisi ve işletme performansı, aile etkisi ve örgütsel ustalık, örgütsel ustalık ve işletme performansı, son olarak da aile etkisi, işletme performansı ve örgütsel ustalık arasındaki ilişkiler olmak üzere değişkenler arası ilişkilerle sınırlı tutulmuştur. Bu bölümde ayrıca, çalışmada kullanılan analizin yöntemine, uygulanan modele, çalışmanın hipotezlerine ve son olarak çalışmanın bulgularıyla birlikte analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

# **1. AİLE İŞLETMELERİ VE AİLE ETKİSİ İLE İLGİLİ TEORİK ÇERÇEVE**

Aile işletmeleri konusu, bilhassa 1990'lerden sonra pek çok farklı disiplinden araştırmacının ilgi odağını dönüşmüştür. Sosyoloji, antropoloji, psikoloji, ekonomi, finans gibi pek çok farklı disiplinin çalışma alanlarına girmiş ve interdisipliner bir konu haline almıştır (Smyrnios vd., 2005). Buna rağmen aile işletmeleri alanında gerek ülkemizde gerekse yurt dışında alanın gerektirdiği ölçüde yeterli çalışma bulunmamaktadır.

Bu itibarla ilgili literatüre katkı sağlamak amacıyla aile işletmelerinde aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmanın ilk bölümünde aile işletmeleri kavramına dair genel bir çerçeve sunulmaktadır. Aile işletmesi kavramı tanımı, temel özellikleri ve Dünya'da ve Türkiye'de aile işletmeleri başlıkları altında incelenmekte, sonrasında bölümün de en temel noktası olan aile etkisi kavramı, güç, deneyim ve kültür olmak üzere 3 ana boyut ekseninde ele alınmaktadır. Son bölümde ise ilgili literatür ekseninde aile etkisi ve aile işletmeleri arasındaki ilişki vurgulanmaktadır.

## **1.1. Aile İşletmeleri Kavramına Genel Bakış**

1990'lerden bu yana aile işletmeleri konusu ayrı bir akademik disiplin olarak ele alınıyor olmasına rağmen (Astrachan vd., 2002) 2000'li yıllardan sonra literatürde temel bir araştırma disiplini olarak yer almaya başlamıştır. Ancak yine de literatürde hak ettiği ölçüde ciddi bir araştırma konusu olarak yerini almamıştır. Ancak son 10 yıldır durumun farklılık arz etmeye başladığı söylenebilir.

Bu zamana kadar neden başlı başına bir araştırma konusu olarak ele alınmayışının altında akademik anlamda kabul gören bir aile işletmesi tanımının olmayışı yatmaktadır. Bu bağlamda çalışmaya aile işletmelerinin tanımıyla başlayıp kavramın genel özelliklerinden bahsedilecek ve beraberinde Türkiye ve dünyadaki aile işletmelerine değinilerek kavrama dair genel bir çerçeve sunularak aile etkisi kavramına değinilecektir.



### 1.1.1. Aile İşletmeleri Tanımı

Genel olarak literatür incelendiğinde aile işletmeleri kavramına dair kabul gören ortak bir tanımlamanın olmadığı gözlemlenmektedir. Mevcut durumun temel nedeni olarak da *“aile işletmeleri tanımı ikilemi”* gösterilmektedir (Chrisman vd., 2003; akt. Klein, vd., 2005). Konunun bu başlık altında gündeme taşınması ise, bu alanda ciddi gelişmeler yaşanmasına neden olmuştur (Chrisman vd., 2003, s.321).

Literatür incelendiğinde aile işletmeleri kavramına dair pek çok farklı tanımlamaya rastlamak mümkün. Tanımların pek çoğu içerik odaklı yapılmışken (Handler, 1989; Heck ve Scannell, 1999; Litz, 1995), 1970 ve 1980’li yıllarda yapılan tanımlamalar daha çok sahiplik konusunu esas almış (Berry, 1975; Lansberg vd., 1988) ve işletme sahibi durumunda olan ailelerin yönetime müdahalesine odaklanmaktadır (Barnes ve Hershon, 1976; Burch, 1972). 1990’lı yıllara doğru, kuşaklararası devir süreci en önemli konu başlığı olarak literatürdeki yerini almıştır (Ward, 1988). 2000’li yıllara doğru ise aile işletmeleri kapsamında kültür kavramının önem kazandığı gözlenmektedir (Chua vd., 1999; Litz, 1995).

Aile işletmeleri ile ilgili olarak genelde “sahipliğin ve yönetimin büyük oranda bir veya birden fazla aile üyesinin elinde toplandığı ve bunların işletmenin faaliyetleri üzerinde etki ve kontrole sahip olduğu işletmeler” şeklinde bir tanımlamaya yer verilmektedir. Barnes ve Hershon (1976) ve Shanker ve Astrachan (1996) aile işletmesinin tanımlanmasında esas alınacak kriterleri; “işletmenin mülkiyetinin aileye ait olma oranı, işletmenin mevcut yönetiminin ailenin elinde bulunması, oy kontrolü, işletmenin kurucu veya kurucularının aile üyelerinden olması ve farklı jenerasyonların aktif olarak yönetimde yer alması” şeklinde sıralamışlardır.

Koçel’e (2012) göre aile işletmeleri, “girişimci özellikleri olan aile bireyleri tarafından kurulan, sahipliği aile bireylerinin elinde olan, bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri içinde kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları aile tarafından verilen, yönetimi aile tarafından kontrol edilen veya en azından aile tarafından etkilenen, yönlendirilen” işletmelerdir.

Aile işletmeleri tanımlaması belirli bir araştırma amacına hizmet etmeye yönelik olabildiği gibi (Dean, 1992), aile işletmelerini diğer işletmelerden ayırt eden

özelliklerini ortaya koymak amacıyla da yapılmış olabilir (Klein, 2000a). Üstelik bu tanımlamalar seçilen örneklemin pek çok farklı alt kategoriye ayrılması gibi daha yapısal amaçlar için de kullanılabilir (Daily ve Thompson, 1994). Harris, Martinez ve Ward (1994) örneğinde de olduğu gibi kurucunun yönetimindeki aile işletmelerinden kuzenlerin yönetimindeki aile işletmelerine doğru yaşanan dönüşüme dair bir teori geliştirmede tanımlama önem arz etmektedir (Litz, 1995, s.46).

Örgütsel davranış biliminde aile içi ilişkiler incelendiğinde aile kavramının genelde eşler ve çocuklardan oluştuğu farz edilir ve aynı evde yaşadıkları ve birbirleriyle iletişim içinde oldukları var sayılır. Oysa aile işletmesi çalışmaları söz konusu olduğunda işin içine eşlerin ve çocukların yanı sıra işletmede bil fiil çalışan ya da işletmede hissesi olan kaçınıcı kuşaktan olursa olsun tüm aile bireyleri girmektedir. Dolayısıyla aile işletmelerini, kan bağı, evlilik ya da evlat edinme yoluyla bir araya gelen ve işletmede söz sahibi olan kişilerden oluşan bir kavram olarak tanımlamak mümkündür (Berent ve Uhlener, 2012; akt. Perl, 2014).

Aile işletmeleri ile ilgili olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde, farklı tanımlamaların uygulanmasıyla örneklem başına aile işletmesi %15 ila %81 oranında değişmektedir (Westhead, 1997). Bunun yanı sıra pek çok bilimsel çalışmada aile işletmesinden tam olarak neyin kastedildiği ortaya konmamıştır ( Kayser ve Wallau, 2002).

Bazı çalışmalar, mevcut işletmelerin sadece %15' ini aile işletmesi olarak tanımlarken (Kayser ve Wallau, 2002) diğerleri %79' unu aile işletmesi olarak tanımlamaktadır (Chrisman vd., 2004). Bu nedenle aile işletmeleri alanında yapılan çalışmalar ortak bir tanımlama üzerinde ilerlemediği gibi, bu durum alanın gelişmesine izin vermemiş ve aile işletmeleri alanındaki bilimsel araştırmaların gelişimini de geciktirmiştir (Harms, 2014, s.281). Özellikle bilimsel çalışmalarda bu sorunu ortadan kaldırmanın en önemli yollarından biri, söz konusu ilişkilerin türlerini, seviyelerini ve akrabalık bağlarını ortaya koymaktır. Fonksiyonel olabilmesi için yapılan bir tanımlamanın çok açık ve net olması önem arz etmektedir (Astrachan vd., 2005). Buna ilişkin Shanker ve Astrachan'ın (1996) aile etkisinin düşük-orta ve yüksek düzeyde olması üzerine kurguladıkları aile işletmeleri sınıflandırması dikkat çekicidir. Tanımlamada yaşanan sıkıntılar sadece araştırma safhasında güçlük yaratmakla kalmayıp aynı zamanda teori

oluşturma noktasında da sıkıntılara neden olmaktadır. Symyrnios, Tanewski ve Romeno'nun (1998) alışmalarında da ortaya koydukları üzere net bir tanımlamanın olmayışı örneklemin oluşturulması, grupların karşılaştırılması ve doğru istatistiki verilere ulaşılması noktalarında sıkıntılara neden olmaktadır. Bu karmaşa durumu da aile işletmelerine dair yapılan bilimsel araştırmaların güvenilirliğini sorgulatmaktadır (Habbershon ve Williams, 1999).

Sonuç itibariyle aile iştiraklerinden çok uluslu işletmelere kadar pek çok kurum aile işletmesi niteliği taşıyabilir. nemli olan kontrol, sahiplik ya da yönetim aşamasında belirli bir ailenin hâkim konumda olmasıdır. Ancak bu da literatürde genel kabul gören bir tanımlamanın karşılığı değildir. 1989'larda Handler'in aile işletmeleri çalışmalarına dair en temel problemin net bir aile işletmesi tanımı olmayışını ileri sürmesinden bu yana geçen onca zaman, çalışma ve ortaya konan tanımlamalara rağmen bu sorun halen varlığını sürdürmektedir. (Littunen ve Hyrsky, 2000).

### **1.1.2. Aile İşletmelerinin zellikleri**

Aile işletmelerini konu alan çalışmalarda aile işletmelerinin özellikleri farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Örneğin Kachaner, Stalk ve Bloch (2012) alışmalarında, aile işletmelerinin özelliklerini şu şekilde sınıflandırmışlardır:

1. Aile işletmeleri gerek kötü zamanlarda gerekse iyi zamanlarda kanaatkrdırlar.
2. Sermaye harcamaları noktasında çıtayı çok yukarı koymuşlardır.
3. Borçlanma hususunda temkinlidirler.
4. Daha az ve daha kk işletmeleri bünyelerine katarlar.
5. şaşırtıcı seviyede farklılık arz ederler.
6. Daha dışa dönük ve uluslararası bir yapıdadırlar.
7. Rakiplerine oranla daha yeteneklidirler.

Esasen literatürde aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerini ele alan pek çok yerli ve yabancı çalışmaya rastlamak mümkündür. Ancak özetle aile işletmelerine özgü güçlü

ve zayıf yönler vurgu yapmak gerekirse, özellikle uzun dönemli bakış açısı, aile kültürü, daha fazla esneklik, daha hızlı karar alma, iş bilgisi gibi unsurlar aile işletmelerinin güçlü yönleri olarak ifade edilmektedir. Diğer taraftan sermaye piyasalarına sınırlı erişim, karmaşık örgüt yapısı, akraba kayırma (nepotizm), aile içi çatışma, otokratik kurallar, finansal zorluklar gibi unsurlar ise aile işletmelerinin zayıf yönleri olarak bilinmektedir (Yolaç, 2011). Nitekim Alayoğlu (2003) da benzer sorunlara dikkat çekerek “ akrabaların ayrıcalığı, öz sermaye veya kredi ile büyüme, aile bireylerinin menfaatleriyle, işletme menfaatleri arasında yaşanan sorunlar, yetki ve sorumluluk tanımlamama, merkezi örgüt yapısı, otoritenin ailede toplanması, aile bireyleri arasında rekabet, fikir ayrılığı ve uyumsuzlukları aile işletmelerinin zayıf yönleri olarak tanımlarken, güçlü yönlerini, hızlı karar alabilme yeteneği, gelecek kaygısıyla uzun vadeli yatırımlara yönelme, finansal kaynak temininde aile fonlarından yararlanma, ailenin tamamıyla işe odaklanması, hedef ve amaç birliği, iş ve sosyal çevre ile ilişkilerde, kredi sağlamada, satış ve reklamda avantaj, kültür ve ahlaki değerlerin uyumu” şeklinde tanımlamaktadır.

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel özelliklerin neler olduğunu ortaya koymak adına bugüne kadar pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir. Özellikle Kachaner, Stalk ve Bloch tarafından (2012) Amerika, Kanada, Fransa, İspanya, Portekiz, İtalya ve Meksika’da yer alan ve hisseleri halka arz edilmiş, 1 milyar doların üzerinde cirosu olan 149 işletme üzerinde aile işletmeleri ile diğer işletmelerin finansal performanslarının kıyaslandığı çalışma dikkat çekicidir. Bu çalışmada örneklem olarak seçilen işletmelerde, hisselerin çok büyük bir kısmının ailenin elinde olmasına ve anketin bizzat yönetici pozisyonunda olan aile üyeleri üzerinde yapılmasına özellikle dikkat edilmiştir. Kontrol grubu olarak da aile işletmesi olmayan aynı sayıda ve özellikte işletme seçilmiştir.

1999 ve 2007 yılları arasındaki finansal performanslarının kıyaslandığı çalışmada ekonominin iyi gittiği dönemlerde aile işletmelerinin diğer işletmeler kadar iyi bir performans sergileyemediği; ancak ekonominin iyi gitmediği kriz dönemlerinde aile işletmelerinin performanslarının diğer işletmelere kıyasla açık ara önde olduğu saptanmıştır (Kachaner vd., 2012). Bu durum genel olarak aile işletmelerine özgü uzun dönemli bakış açısı, piyasalardaki itibarının sonucu olan finansal üstünlüğü ve aile işletmelerine özgü kültürel faktörlerle açıklanmaktadır.

### **1.1.3. Dünyada ve Türkiye’de Aile İşletmeleri**

Aile işletmeleri hem Türkiye ekonomisi hem de dünya ekonomisi için özellikle ekonomik krizlerin en yıkıcı sonuçlarından biri olan işsizlikle mücadele etme konusunda üzerinde hassasiyetle durulması gereken önemli bir kavramdır. Bu itibarla da aile işletmeleri alanı son dönemde hızla önem kazanan önemli bir araştırma sahasına dönüşmüştür. Her ne kadar üzerinde yüzlerce yayın yapılan bir alanı bir kaç sayfayla özetlemek güç olsa da bu bölümde genel hatlarıyla Dünya’da ve Türkiye’de aile işletmeleri kavramları mevcut bir takım istatistiki verilerle sunulacaktır.

#### **1.1.3.1. Dünyada Aile İşletmeleri**

Dünya genelinde bilinen tüm işletmelerin üçte ikisi aile işletmeleridir (Gersick vd., 1997). Üstelik aile işletmelerinin yaşam eğrisi oldukça kısadır ve sınırlı sayıda aile işletmesi ikinci kuşağa devredilebilmektedir. İkinci kuşağa devredilebilen bu işletmelerin de sadece üçte biri üçüncü kuşağa devredilebilmektedir (Paisner, 1999; akt. Tarhan, 2010). Bu süreci başarılı bir biçimde yönetebilen işletmeler ise, aile ve işletme arasında etkin bir iletişim üzerine kurulu ve yine etkin bir yönetim sistemi inşa edebilmiş işletmelerdir.

Aile işletmelerinin ömrünün, genelde kurucularının aktif bir biçimde işin başında oldukları ortalama 24 yıllık bir zaman zarfıyla sınırlı olduğu düşünülmektedir (Welles, 1995). Kurucunun ölümü sonrası devam eden işletmelerin sayısı da oldukça fazladır; ancak çoğu zaman bu işletmeler aile işletmesi olma özelliklerini yitirerek devam etmektedirler. Öte yandan Batı Avrupa’da yer alan halka arz edilmiş işletmelerin büyük bir çoğunluğu halen daha aile işletmesi olarak ömrünü sürdürmeye devam etmektedir (La Porta vd., 1999; Faccio ve Lang, 2001).

Aile işletmeleri dünya ekonomisi içerisinde çok önemli bir yer teşkil etmektedir. Öyle ki Sonfield ve Lussier’nin (2004) belirttiği üzere, Amerika’daki ortalama 15 milyon işletmenin %80’ini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Ekonomist’in 2004 raporuna göre ise dünya genelindeki irili ufaklı işletmelerden, Hyundai, Wal-Mart, Ford ya da Samsung gibi devasa büyüklükteki işletmelere kadar çok büyük çoğunluğu ailelerin yönetimi altındaki işletmelerdir. Diğer taraftan bu işletmelerin sadece %30’u ikinci

kuşağa devrolarak devam edebilmiştir ve bu oranın da ancak %10'u üçüncü kuşağa devrolabilmiştir (Tarhan, 2010).

Dünya genelinde aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalar da aile işletmelerinin işlem hacminin, ekonomik büyüklüklerinin ve dolayısıyla küresel ekonomi için önemlerinin yadsınamayacak kadar fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Almanya örneğine bakacak olursak gayri safi yurt içi hasılanın (GSYİH) %66'sını sağlayan aile işletmeleri iş gücünün de %75'ini istihdam etmektedir. Bütün Almanya'daki işletmelerin yaklaşık % 80'ini (yaklaşık iki milyon işletme) ailelerin yönetimindedir ve bu işletmeler Alman ekonomisinin belkemiği niteliğindedir. Amerika'da da aile işletmelerinin işletme değerleri ve karlılığı aile işletmesi olmayanlara kıyasla daha yüksektir (McConaughy vd., 1998; Anderson ve Reeb, 2003).

Bu arada ABD'de hala faaliyetini sürdürmekte olan bilinen en eski aile işletmesi 1623 yılında Zilciyan ailesi tarafından İstanbul'da Zil Yapım İşletmesi olarak kurulan işletmedir. İşletmeyi 2002 yılı itibariyle 14. nesli temsil eden ve 1929 yılında İstanbul'dan Amerika'ya göç eden Zilciyan ailesinin kadın üyelerinin yönettiği bilinmektedir (Koçel, 2012).

Lank vd.'nin (1994) yapmış olduğu araştırmaya göre, Avustralya'da ki işletmelerin % 75'i aile işletmelerinin kontrolü ve yönetimi altındadır ve bu işletmelerin ülkedeki toplam iş gücünün %50'sini oluşturduğu tahmin edilmektedir. Martinez vd., (1994) çalışmalarında Latin Amerika'da ki ekonomik büyümenin en çarpıcı örneklerinden biri olan Şili örneğini inceleyerek aile şirketlerinin Şili'nin GSYİH'sine büyük katkıda bulunduğunu ve hatta orta ve büyük ölçekli işletmelerin % 65'inin ailelerin yönetimindeki işletmeler olmasından yola çıkarak aile işletmelerinin ülke ekonomisine olan katkısının ne denli büyük olduğunu anlamak mümkündür. İstatistikler diğer Latin Amerikalı ülkeler için de paralellik arz etmektedir (Gallo, ve Sveen 1991). Meksika'da işletmelerin %80'i aile işletmeleri olup, 100 yıldan uzun bir süredir de ekonomiye hâkim olduğu bilinmektedir. Aynı şekilde İspanya'da yıllık satışları 2 milyon doları aşan işletmelerin %71'i aile işletmeleri olup, ilk 100 İspanyol işletmenin %17'si aile işletmesidir. İngiltere'de, en büyük 8000 işletmenin % 76'sı ailelerin mülkiyeti ve kontrolündedir. Batı Avrupa'da ise GSMH'nın ve istihdamın %45-65'ine aile işletmeleri katkıda bulunmaktadır. Aile işletmelerinin en düşük

seviyede yer aldığı ülke Portekiz iken, bu oranın en yüksek olduğu ülke işletmelerinin %99'u aile işletmeleri olan İtalya'dır (Gallo ve Sveen, 1991, s.47-49).

Güney Afrika'da tüm işletmelerin % 80'inden fazlasının ailelerin mülkiyetinde olduğu ve yine Güney Afrika'da borsada işlem gören işletmelerin % 60'ından fazlasının, en azından başlangıç aşamasında aile katılımını içerdiği tahmin edilmektedir (Schultz ve Dickinson, 2000; Venter, 2003). Ancak, Güney Afrika'daki aile işletmelerinin büyük bir kısmı küçük ve orta ölçekli işletmeler olup yaklaşık % 50'sinde çalışan sayısı 20 kişinin altındadır (Maas, 1999).

Hindistan'da da genel ekonomik yapı aile işletmelerine dayanmaktadır. Ülkenin sanayisine ve kültürüne etki eden, ekonomisine ve hatta siyasetine yön veren işletmeler neredeyse yüz yıllık aile işletmelerdir. Hindistan'daki aile işletmelerinin, ekonomide korumacı bir duruş sergilemeye başladıkları 1970'li yıllara değin oldukça başarılı oldukları söylenebilir. Örneğin bu dönemde TATA Havayolları dünyanın en iyi 10 havayolu şirketi arasında gösterilmekteydi. Ancak 1970'lerde % 93'ü ailelerin mülkiyetinde olan işletmelere yönelik, servet artışını kontrol altına almak adına çok gerici politikalar uygulanmıştır. O dönem bu işletmelerin ülkenin endüstri haritasındaki yerlerini kaybetmeleri beklenirken beklenen olmamış ve aile işletmeleri varlıklarını sürdürme noktasında ne kadar dayanıklı olduklarını ortaya koymuşlardır (Bhat vd., 2013).

İsviçrede St. Gallen Üniversitesi ve EY işbirliği ile yapılan bir araştırmaya göre 2015 yılı itibariyle dünyadaki 500 en büyük aile işletmesinin yaklaşık 24,1 milyon kişiye istihdam sağladığı ve toplam 6,81 trilyon dolar gelir elde ettiği tespit edilmiştir. 2017 yılı itibariyle güncellenen bu listedeki işletmelere dair güncel listeye EK 8'de yer verilmiştir.

Sonuç itibariyle dünyada aile işletmeleri buldukları ülkenin ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla işletme literatüründe araştırma konusu olarak zaman içinde daha fazla önem taşır duruma gelmiştir. 90'lı yılların başında Amerika Birleşik Devletleri'nde 60'tan fazla üniversitede aile işletmelerine yönelik programlar mevcutken (Vinturella vd., 1993), günümüzde yüzlerce üniversitede bu alan özel olarak çalışılmakla beraber sadece aile işletmelerini konu alan pek çok merkez ve

enstitü yer almaktadır. Ancak yine de bu alana yönelik talep her geçen gün artmakla beraber, aile işletmelerini konu alan çalışma sayısı olması gerekenin çok altındadır.

### **1.1.3.2. Türkiye’de Aile İşletmeleri**

Türkiye jeopolitik konumu, sahip olduğu girişimcilik kültürü, genç ve bir o kadar da teknoloji meraklısı nüfusu ile dünyanın en hareketli pazarlarından biri konumundadır. Türkiye ekonomisi içerisinde milli gelirin % 90’ının aile işletmeleri tarafından üretildiği bilinmektedir. Bu itibarla Türk aile işletmelerinin ülke ekonomisine olan katkıları göz ardı edilemeyecek boyuttadır (Turkish Daily News, 2008).

KOBİ Finans (2005) raporunda da ortaya konulduğu üzere, Türkiye’deki aile işletmelerinin yaklaşık % 90’ı aile işletmesi olup tıpkı Amerikan aile işletmelerinin yaşadığı problemlere paralel sıkıntılarla karşı karşıyadır (Tarhan, 2010, s.9). Bu nedenle Türk aile işletmelerinin karşı karşıya olduğu problemleri ele almak Türkiye ekonomisi için olduğu kadar küresel ekonomi için de aynı oranda önemlidir.

Ankara Sanayi Odası tarafından hazırlanan “Aile Şirketleri : “ Değişim ve Süreklilik” konulu raporda, Türkiye’deki aile işletmelerinin ortalama yaşam süresi 18,2 yıl olduğu ve Türk aile işletmelerinin onda yedisinin ikinci kuşağa geçemediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Türkiye’deki aile işletmelerinin ikinci kuşağa devir oranı ile dünyadaki oranlar arasında bir benzerlik bulunmasına rağmen, üçüncü kuşağa geçiş sürecinde ciddi problemler yaşanmaktadır. Bu sonucun temel nedeni olarak Türkiye’de “aile konseyi” ve “aile anayasası” gibi oluşumların henüz yaygınlaşmamış olması gösterilmektedir.

Türk aile işletmelerinin yaşadığı en önemli sorunların bilhassa devir sürecinde yaşandığı ve bu nedenle sürdürülebilirliğin en önemli sorunlardan biri olduğu bilinmektedir. Ne yazık ki dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de çok az sayıda aile işletmesi işlerini yeni nesil aile üyelerine başarılı bir şekilde devredebilmektedir. Tüm dünyada yaşanan bu sorun ülkemizde de büyük oranda yaşanmaktadır (Genç ve Karcıoğlu, 2003; Us, 2003; Soyuer, 2004).

Öte yandan Türk kültüründe aile toplumun en temel sosyal yapı taşıdır. Türk işletmeleri genel işleyişi aile bağları ve bağlılığı üzerine dayalıdır ve genelde aile



işletmesine mensup isimlerin hayatları aile, arkadaşlar ve içinde buldukları sosyal çevrenin ekseninde şekillenir. Bu durumun işletmedeki uygulamalara olan etkisi de kaçınılmazdır. Dolayısıyla aile işletmeleri kavramı ile ilgili olarak üzerinde önemle durulması gereken husus aile etkisi kavramıdır. Bu itibarla da bir sonraki bölümde bu kavram üzerinde durulacaktır.

## **1.2. Aile Etkisi Kavramına Genel Bakış**

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en temel özellik ailenin işletme üzerindeki etkisidir. Bu bölümde aile etkisinin nasıl oluştuğu ve işletmenin hangi konusunu nasıl etkilediği, güç, deneyim ve kültür olmak üzere aile etkisinin 3 temel boyutu ekseninde değerlendirilmektedir.

Güç boyutuyla aile üyelerinin işletme sahipliği ve yöneticiliği dolayısıyla işletme üzerindeki etkisi, deneyim boyutuyla aile üyelerinin ne zamandan beri, hangi nesillerin katılımıyla işletmeyi yönettikleri ve son olarak kültür boyutuyla aile kültürünün ve değerlerinin işletme üzerindeki etkileri ele alınmaktadır.

### **1.2.1. Aile Etkisi Tanımı**

Aile işletmeleri, ailenin vizyonunun işletmeye sirayet etmesini sağlayan "aile etkisi" nedeniyle diğer organizasyon yapılarından ayrılmaktadır (Chua vd., 1999). Bu noktada Chua'nın altını çizdiği iki farklı yaklaşım dikkat çekmektedir: Aile etkisinin bileşenleri yaklaşımı ve içerik yaklaşımı. Daha yaygın olarak kabul gören ilk yaklaşım, aile etkisinin yönetim, sahiplik, idare ve yetki devri noktalarında kapsam ve yönetimi üzerinde durmaktadır. Bir diğeri ise aile etkisinin işletme üzerindeki davranışsal sonuçları üzerinde durmaktadır (Melin, Sharma ve Nordqvist, 2013).

Bir başka ifadeyle, bileşenler yaklaşımı özü itibari ile tanımlayıcı bir yaklaşımdır ve neyi, ne zaman gibi sorularına yanıt aramaktadır. Bu da aile etkisinin içeriğini ve yöntemini ortaya koymaktadır. İçerik yaklaşımı ise, aile etkisinin sonuçları üzerine odaklanmaktadır ve aile etkisinin işletme üzerinde davranış ve karar alma süreçlerini nasıl etkilediğini incelemektedir (Chua vd., 1999; Klein vd., 2005, s.142).

Ailenin işletmeye olan müdahalesi dört farklı düzlemde gerçekleşmektedir. İlki çoğu zaman en geniş segmenti oluşturan, işveren statüsünde olmayan ve ücretli çalışanı

bulunmayan işletmelerdir. US Census Bureau 2007 verilerine göre *yalnız kurtlar* olarak da adlandırılan ücretli çalışanı olmayan aile işletmeleri, toplamda 26 milyonun üzerinde olduğu tahmin edilen işletme sayısının %78'ini oluşturmaktadır (Melin, Sharma ve Nordqvist, 2013, s.145).

Aile içinden seçilmiş bir CEO tarafından yönetilen işletmeler, ikinci kategoriye oluşturmaktadır. En yaygın olarak görülen de bu tür işletmelerdir. Co-CEO'lar aracılığıyla liderliğin paylaşıldığı üst yönetim yapıları bir diğer kategori olarak yerini almaktadır. Sonuncusu ise aile üyesi olmayan bir profesyonelin CEO olarak görevlendirildiği işletmelerdir. Böylece ailenin yönetime müdahalesine göre dört farklı kategori: “yalnız kurtlar”, “aile üyesi CEO”, “ailenin Co-CEO'su” ve “aileden olmayan CEO” şeklinde sınıflandırılmaktadır (Melin, Sharma ve Nordqvist, 2013, s.145).

Aile etkisi kavramı kapsamında ele alınması gereken bir diğer konu “Konfigürasyon Yaklaşımı”dır. Kökeni 1960-1970'lerde geliştirilen “Durumsallık Kuramına (Contingency Theory) dayanmaktadır. Her iki yaklaşımın çıkış noktası yönetmek için tek bir en iyi yolun olmayacağı ve her yol ve yöntemin de eşit derece etkili olmadığıdır. Durumsallık yaklaşımına göre organize etmenin en iyi yolu organizasyonun dış çevresinin yapısı (doğası) ile ilintilidir (Galbraith, 1973; Lawrence ve Lorsch, 1967; akt: Melin, Sharma ve Nordqvist, 2013, s.146).

Aile etkisi kavramına ilişkin literatür incelemesinde Donnelley' nin 1964 yılında Harvard Business Review'da yayınlanan “The Family Business” adlı makalesi ön plana çıkmaktadır (Harms, 2014, s.284). Bir ilk niteliğindeki bu çalışmada, aile üyelerinin genel olarak işletme üzerindeki etkisi, işletme başarısının belirleyici faktörleri üzerindeki etkileri, yönetim kurulunun oluşumu ve devir süreci gibi konulara değinilmiştir. Bu nedenle Donnelley'nin aile işletmesi tanımı, aile etkisinden yola çıkarak, “bir işletmenin aile işletmesi olarak kabul edilebilmesi için en az iki kuşağın varlığı ve bunun işletme politikası, çıkarları ve hedefleri üzerindeki karşılıklı etkilerinin var olması gerektiği” şeklindedir (Harms, 2014, s.284).

Donneley'nin tanımlamasından yıllar sonra Family Bussiness Review da (1988) Lansberg ve diğerlerinin aile etkisini konu alan yayınları bir diğer önemli çalışmadır (Lansberg, Perrow, Rogolsky; 1988). Bu çalışma ile başlı başına bir aile işletmesi

tanımı ortaya konmamışsa da teorik bir altyapı oluşturulabilmesi adına literatüre katkı sağlanmıştır. Tanımlama noktasında yaşanan sıkıntı sadece dünün problemi olmakla kalmayıp günümüz için de bir problem olarak varlık göstermektedir. O'Boyle ve diğerlerinin 2012 yılında kaleme aldıkları aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada da konunun halen bir problem olarak güncelliğini koruduğu gözlemlenmektedir (Harms, 2014, s.284).

Shanker ve Astrachan'a göre, aile etkisinin en yoğun olarak hissedildiği işletmeler, en az bir aile üyesinin yönetici pozisyonunda olduğu, birden fazla kuşağın bir arada çalıştığı ve işletme mülkiyetine sahip olan işletmelerdir. Bu noktada önemli olan işletmenin aile işletmesi olup olmamasından ziyade ailenin işletmeye ne denli müdahil olduğu ve işletme üzerindeki etkilerinin boyutlarıdır. Güç, deneyim ve kültür olarak ayrıştırılan bu boyutlar, işletmeler arası aile etkisinin düzeyini ölçümlemeye yardımcı olmaktadır (Astrachan vd., 2005). Dolayısıyla aile etkisi kavramının bilimsel olarak daha net bir biçimde ortaya konabilmesi için söz konusu ölçeğin tüm boyutlarıyla değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

### **1.2.2. Aile Etkisinin Boyutları**

Aile işletmelerinde ailenin etkinliğini ölçmek için oluşturulmuş olan "Güç, Deneyim ve Kültür Ölçeğinde" (A-GDK) aile etkisi 3 temel boyut üzerine yapılandırılmıştır: Güç, Deneyim ve Kültür. Güç boyutu, işletmenin finanse edilmesi noktasında hâkimiyeti ya da işletmenin yönetimi ve denetimi noktasında ailenin etkinliği esasına dayanmaktadır. Ailenin gücü, hisse sahipliği, üst yönetim kadrolarının yüzde kaçına hâkim olduğu ya da yönetim kurulundaki sandalye sayısına göre hesaplanmaktadır. Deneyim boyutundan kastedilen ailenin işletmeye taşıdığı tecrübelerin bütünüdür. Deneyim, her bir kuşakla birlikte daha etkin ve operasyonel hale getirilerek sonraki nesillere aktarılmaktadır. Kültür boyutu ise değerler ve bağlılık gibi kavramlara dayanır. Aile ve işletme değerleri örtüştüğü takdirde aile ve işletme bağları çok daha güçlü bir biçimde birbirine bağlanmaktadır.

Bir başka açıdan, ailenin işletmeye olan etkisi sahiplik yönetim ve idare noktasında ailenin müdahalesi, derecesi ve kalitesi açısından değerlendirilmektedir. Fakat aile etkisini ölçerken sadece bu noktaları dikkate almayıp hukuki, siyasi ve ekonomik açılardan farklı ölçütleri ele alması beklenmektedir. Örneğin Amerika gibi pek çok

Batılı işletmede tek aşamalı yönetim kurulu sistemi söz konusudur. Bu durumda bir yönetim kurulunda yönetim ya da kontrol noktasında üye olan aile üyesi, hukuken diğer kurulda söz sahibi olamamaktadır. Ailenin yönetim ya da kontrol noktasındaki gücü yönetim kurulundaki sandalye sayısı olarak ölçülebilir. Ancak kimi durumlarda bu isim doğrudan aile üyesi olmayabilir. Söz sahibi isim, ancak aile üyesinin konumlandığı bir isim olabilir. Ölçekte bu etkinin de en azından %10 oranında etki alanı olduğu dikkate alınmaktadır (Astrachan vd., 2005, s.325). Bu itibarla bir sonraki bölümde güç boyutundan başlamak üzere her bir boyut daha detaylı bir biçimde ele alınacaktır.

### **1.2.2.1. Güç Boyutu**

“Güç (Power)”: Aile üyelerinin sahiplik, yönetim ve eğer varsa yönetişim gibi hususlardaki payını göstermektedir. Bu boyutun bir özelliği ailenin işletme üzerindeki resmi nitelikli etkisini göstermesidir. Zira aile üyeleri sahip, yönetici gibi niteliklerini kullanarak işletme ile ilgili tüm kararların altına imza atmaktadır.

Ailenin işletme üzerindeki etkisi mülkiyet, kontrol ya da yönetim noktasında kendisini göstermektedir. Fakat herhangi bir ölçümleme yaparken sadece bu unsurları dikkate almakla yetinmeyip her bir ülkeye göre değişen hukuki, siyasi ve ekonomik unsurların da dikkate alınması gerekmektedir. Örneğin işletmelerin yönetim kurulu yapıları ülkeden ülkeye farklılık arz etmektedir. Amerika’da yönetim kurulları tek bir kuruldan oluşurken Almanya, İsviçre ve Hollanda’da iki kademeli kurullardan oluşur. Bu noktada Aile Güç Deneyim ve Kültür Ölçeği (A-GDK) içerisinde güç boyutu, her bir kurulun yüzde kaçının aile üyelerinden oluştuğu ve yine atanan üyelerden yüzde kaçının aile üyeleri tarafından atandığı ile ilgilenmektedir (Astrachan vd., 2005, s.48).

Ailenin işletme üzerindeki etkisi ile ilgili olarak bilhassa işletmenin lideri konumundaki aile üyesinin etkisi 1970’lerde den bu yana pek çok farklı araştırmaya konu olmuştur (Danco, 1975). Söz konusu çalışmalara dair öne çıkan konu başlıkları meşru liderlik (Kehr, 1996), işletme performansı (Monsen, 1996), temel vekâlet ögesi (Aronoff ve Ward,1995) ve yönetim yapısıdır (Neubauer ve Lank, 1998). Her ne kadar önemli başlıklar olsa da A-GDK ölçeği aileden olmayan üst düzey yöneticiler ya da çalışanlara dair konularla ilgilenmez. A-GDK ölçeğinin güç boyutu sadece aile

üyelerinin ya da aile üyeleri adına görev yapan isimlerin ellerindeki güç ve etki boyutları ile ilgilidir (Astrachan vd., 2005, s.48).

Yönetim ve kontrol noktasında aile etkisini hesaplamak istersek yönetim kurulundaki temsil oranının dikkate alınması gerekir. Örneğin beş yönetim kurulu üyesinden ikisi aile üyesi, ikisi aile üyelerini temsilen yine aile üyeleri tarafından seçilmiş ya da atanmışsa ve bir üye tamamen aile dışından bir hissedar ise, işletmenin genel yönetim gücü üzerinde ailenin etkisi % 44' tür. Beş yönetim kurulu üyesinin aile üyesi olması itibariyle ailenin etkisi % 40 ve diğer iki üyenin aile tarafından atanmış ya da seçilmiş olması nedeniyle de dolaylı olarak % 4 etkisi söz konusudur. Aile üyesi olmayan bireylerin payı aile üyesi bireylerin işletme üzerindeki etkisinin %10'unun dikkate alınması yoluyla hesaplanır (Astrachan vd., 2005, s.49).

### **1.2.2.2. Deneyim Boyutu**

Bu bölüm aile işletmelerinde veraset ve işletmeye katkısı olan aile üyelerinin sayısı doğrultusunda şekillenen deneyim boyutunu içermektedir. Aile işletmeleri ile ilgilenen pek çok araştırmacı ve yazara göre (örneğin Barach ve Ganitsky, 1995; Birley, 1986; Heck vd., 1999; Ward, 1987) bir işletmenin aile işletmesi olarak sayılabilmesi için işletmenin bir sonraki kuşağa devredilme niyetinin var olması gerekir. Bazı araştırmacılara göre ise (Daily ve Thompson, 1994) en azından kurucudan sonraki kuşağa transferin gerçekleşmiş olması gerekir. Diğerlerine göre ise kurucunun yönetim ve iradesindeki işletmeler de aile işletmesi olarak kabul edilmektedir (Astrachan vd., 2005,s.49).

“Deneyim” boyutu, ailenin kaçınıcı neslinin veya nesillerinin işletme sahibi olduklarını, işletmede yöneticilik yaptıklarını ve ailenin kaç üyesinin işletmeyle ilgilendiğini veya ilgilenmediğini dikkate almaktadır. Örneğin yapılan bazı çalışmalar aile işletmelerinde her yeni neslin, ilk başta önceki nesillerin getirdiği kalıplaşmış uygulamaları öğrendiğini ve daha sonra değişen çevre koşullarına göre işletmedeki kalıplaşmış uygulamaları güncelledikleri görüşündedir. Bu durum her yeni nesilde artmakta ve güncellenmektedir.

Birinci nesilden ikinci nesle geçiş sürecinde edinilen deneyim düzeyinin diğer nesiller arası geçiş sürecine kıyasla en üst seviyede olduğu savunulmaktadır. Birinci neslin

mülkiyetinde iken zaten pek çok yeni ritüel işletmeye adapte edilmektedir. İkinci ve takip eden nesiller de ise bu kazanımlar göreceli olarak azalmaktadır (Astrachan vd., 2005,s.49).

İşletme ile bağlantısı olan aile üyelerinin varlığı deneyim boyutuna katkı sağlar. Örneğin aileden olan işletmenin CEO'sunun eşi işletmeyi büyük oranda etkiler. Posa ve Messer'in 2001 yılındaki çalışmalarında ortaya koydukları gibi CEO eşleri her ne kadar görülüyor olsa da aile işletmelerinde kilit bir role sahiptirler (Astrachan, vd., 2005,s.49).

Deneyim alt ölçeği yetkinin bir sonraki jenerasyona devri ve işletmeye etki eden aile üyelerinin sayısı ile ilgilidir. Bazı araştırmacılara göre (e.g. Barach ve Ganitsky, 1995; Birley, 1986; Heck ve Scannell, Trent, 1999; Ward, 1987, 1988) yönetimin bir sonraki nesle devredilme niyetiyle hareket eden işletmelerin aile işletmesi olarak değerlendirilebileceğini esas alır. Diğer pek çok yazara göre (Daily ve Thompsan, 1994) bir işletmenin aile işletmesi olarak kabul görebilmesi için en az bir jenerasyon devir süreci yaşamış olması gerekir. Diğer bazı araştırmacılara göre de kurucunun işin başında olduğu işletmeler özel bir duruma haiz aile işletmesi olarak adlandırılabilirler. Tüm bu farklı yaklaşımlara rağmen hepsinin ortak yaklaşımı odur ki her bir devir süreci hem aileye hem de işletmeye çok büyük oranda değerli deneyim ve tecrübe kazandırır.

### **1.2.2.3. Kültür Boyutu**

Kültür kavramını ele alacak olursak, aile işletmesi kültürü işletmelerin köklerinde yer alır (Klein vd., 2005). “Kültür” boyutu, aile ve işletmede değer yargılarındaki benzerlikleri, gurur, uyum, bağlılık gibi manevi özellikteki hususları içermektedir. Söz konusu manevi hususlar aile içinde oluşur ve zamanla işletmeye sirayet eder. Öyle ki işletme içindeki önemli şahsiyetlerin değerleri, işletmenin iletişim biçiminde, çatışmaların çözümüne yönelik yaklaşımlarında, ya da işletmenin âdemi merkeziyetçi bir yapıdan merkezi bir yapıya bürünmesinde kendini gösterir. Bu itibarla A-GDK, işletmenin kurucusu, CEO'su ve de yöneticileri üzerinden ailenin değerleri ile işletmenin değerlerinin birbiriyle hangi ölçüde eşleştiğini ve işletme ile aile arasındaki bağların ne denli güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu ölçek ilk olarak Almanya'da ticari işletme kayıtlarının tutulduğu bir bilgi bankasından rastgele seçilmiş 10.000 işletmenin CEO'su üzerinde bir anket uygulamasında kullanılmıştır. Örneklemin Alman ticaret odasına kayıtlı ve öz sermayesi 1 milyon Euro'nun üzerinde olan işletmeler arasından seçilmesi esas alınmıştır. Anketler 2002 yılının yaz başında gönderilmiş ve Eylül 2002 itibariyle geri dönüşler alınmıştır. %12,8 temsil ile 1280 anket geri dönüşü oluşmuştur. Bunlardan da 140'ı eksik ya da geçersiz kabul edilmiştir. SPSS üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda ölçeğin güvenilirliği ispatlanmış ve sonrasında pek çok çalışmada uygulanmıştır (Bird vd., 2002; akt. Chrisman vd., 2003).

A-GDK ölçeği, ortak bir aile işletmesi tanımı ortaya koyabilmek adına sağlam bir zemin ve yeni bir tematik model ortaya koymuştur. Chrisman, Chua ve Sharma (2003) ya göre teori olmaksızın ne aile işletmelerinin işletmelerini daha sağlıklı yönetebilmeleri sağlanabilir, ne konuyla ilgili araştırma yapan isimlere rehber olunabilir, ne de bu konuyla ilgili eğitim programları düzenlenebilir. Aile işletmelerini ilgilendiren bir teorinin aile işletmesini farklı kılan etmenleri ortaya koyması, bu farklılıkların nasıl oluştuğunu belirlemesi, nasıl ve hangi koşullarda bu özelliklerin rekabet üstünlüğü sunduğunu ortaya koyması gerekir. A-GDK ölçeğinin ortaya koyduğu husus diğer işletmelerden farklı olarak ailenin işletme üzerindeki etkinliğini ölçümlemesidir. Çünkü aile güç, deneyim ve kültür aracılığıyla ciddi bir kaynak ve birikime sahiptir. Bu üç gücün birleşimi, bilgi birikimi ve yetenekten oluşan önemli bir fonksiyonel kaynağı açığa çıkarır. Bu kaynak da doğal olarak işletme performansını etkileyen en önemli unsurlardan biridir.

A-GDK ölçeğine göre ailenin işletme üzerindeki etkinliği aileden aileye ya da işletmeden işletmeye farklılık arz eder. Örneğin bazı aileler yönetsel olarak güç ortaya koyarken aynı oranda kültürel bir güç ortaya koyamazlar. Bu itibarla daha ileri araştırmalarda neden, ne zaman ve hangi koşullar altında ailenin etkinliğinin arttığı azaldığı ya da isteyerek geri çekildiği analiz edilebilir. Diğer taraftan söz konusu olan bu üç durumda hangi faktörlerin aile işletmelerine özgü olduğu, bu faktörlerin hangi durumlarda ve ne şekilde işletmeyi etkilediği araştırılabilir.

Gallo vd.'nin (2000) de belirttiği üzere işletme kültürü aile işletmelerinin en önemli unsurudur. Gallo'ya göre bir işletme ancak işletme ve aile ortak varsayımları ve

değerleri paylaşıyorsa aile işletmesidir. Diğer bir grup araştırmacı ise aile işletmesini işletmenin CEO'sunun, yöneticilerinin ya da sahiplerinin bakış açısına göre tanımlamaktadırlar. Örneğin işletme sahiplerinin ya da yöneticilerinin işletmeyi aile işletmesi olarak tanımlamaları durumunda aile bireylerinin görüşlerine ve onları ilgilendiren meselelere karşı daha duyarlılar ve ihtiyaçlarının karşılanması hususunda daha hassastırlar. Diğer taraftan bir işletmenin değerlerinin oluşması ve yerleşmesi zaman almaktadır. Klein' a göre, işletme kültürünün önemli bir bölümünü oluşturan en kilit unsur, işletmenin kurucusu ya da en az on yıl işletmenin yönetiminde aktif rol alan kişidir. Schein, ünlü kitabı Örgüt Kültürü ve Liderlik'de (Organization al Culture and Leadership) kültür ve liderlik arasında paralellik kurmaktadır. Schein'a göre, liderin en önemli görevi işletme kültürünü şekillendirmektir (Schein, 2006). Bu durum işletmenin merkezi ya da âdemi merkezî bir yapıda yönetilmesinden, çatışmaların yönetilme biçimine kadar pek çok noktada kendisini göstermektedir (Astrachan vd., 2005, s.50).

Dolayısıyla A-GDK ölçeği işletme ve aile değerlerinin ne ölçüde birbirleriyle örtüştüğünü ölçümlendiği gibi ailenin işletmeye olan bağlılığını da ölçümler. Ailelerin işletmeye olan bağlılığı ve vizyonu ailenin önemli saydığı unsurlar doğrultusunda şekillenir. Bu nedenle ailenin temel değerleri işletmeye duyulan bağlılığın da temellerini oluşturur. Ailenin işletmeye olan bağlılığı kendini üç temel noktada gösterir: İşletmenin hedef ve vizyonuna dair bireysel inanç ve destek, işletmeye katkı sağlamak noktasında isteklilik, işletme ile bağlantı içinde olma arzusu. Hatta Carlock ve Ward (2001)'un "aile işletmesi bağlılığı anketini" oluşturan pek çok alt başlık A-GDK ölçeğinin kültür boyutuna entegre edilmiştir.

### **1.3. Aile Etkisi ve Aile İşletmeleri Arasındaki İlişki**

Ailenin işletme üzerindeki etkisini inceleyen örgüt bilimindeki ilgili literatür, iş-aile literatürüdür. Bu alanda çalışan araştırmacılar çalışma alanı ile aile alanı arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır ve bu ilişkiyi en iyi tanımlayan da rol teorisi (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal, 1964; Katz ve Kahn, 1978). İş gücüne katılmak ve bir aileye sahip olmak, her rolün kendisine bağlı talep ve ayrıcalıklarına sahip olmak anlamına gelmektedir (Marks, 1977). Her ne kadar önceleri, aile alanı ile işletme alanlarının zaman, mekân, insanlar ve genel yönelim itibarıyla ayrı olduğu varsayılıyor



olsa da (Dubin, 1973), Őu anda her iki alanın bir takım baēlayıcı mekanizmalar olarak nitelendirilen sūreçlerle birbiriyle baēlantılı olduklarına dair bir fikir birliēi bulunmaktadır (Edwards ve Rothbard, 2000; Ford vd., 2007; akt. Perl, 2014, s.13)

Baēlayıcı mekanizma olarak kast edilen (linking mechanism), iŐte geçirilen zaman dilimi ile evde geçirilen zaman dilimi arasındaki ilişki, ya da iş tatmini ile aile memnuniyeti arasındaki ilişki gibi bir işin kurgusu ile aile yapısı arasındaki ilişkidir (Edwards ve Rothbard, 2000, s. 180). Bu baēlamda Edwards ve Rothbard (2000) iş-aile çalışmalarında dikkate alınması gereken 6 baēlayıcı mekanizmanın varlıēına dikkat çekmektedir: yayılma (spillover), telafi etme (compensation), bölümlendirme (segmentation), kaynak aktarma (resource drain), örtüŐme (congruance) ve iş-aile çatıŐmasıdır (work-family conflict) (Perl, 2014, s.14).

Bu kavramlardan “yayılma” (spillover) iş ve aile alanlarının etkileŐiminden kaynaklanan olumlu ya da olumsuz bir gelişmenin diēer bir alan üzerindeki etkisi şeklinde tanımlamaktadır. Öte yandan “telafi etme” (compensation) bir alandaki tatminsizliēin başka bir alanda daha fazla yatırım sonucunu doğuracaēı şeklinde açıklanmıŐ; “iş-aile çatışması” (work family conflict) ise, bir alandaki görev tanımının gereēinin yapılmasının diēer bir alanda rol tatmininin gerçekleştirilmesini güçleŐtirdiēi şeklinde yorumlanmıŐtır (Greenhaus ve Bautell, 1985; akt. Perl, 2014, s.12).

Sözü edilen bu baēlayıcı mekanizmalar aile işletmeleri kavramının doğru analiz edilmesi adına önemlidir. Bu mekanizmalar aile ve iş alanları arasındaki ilişkiyi anlamlandıran bir çerçeve sunmaktadır. Zira aile işletmeleri çalıŐmalarındaki en temel sorunsallardan biri ailenin işletmeyi nasıl etkilediēi ve ikisi arasındaki ilişkinin olumlu mu yoksa olumsuz mu olduēu yönündedir (Gibb Dyer, 2006).

Öte yandan iş ve aile çalışmaları yapan bazı araştırmacılara göre sadece bu baēlayıcı mekanizmalar üzerinden aile işletmeleri kavramının analiz edilebilmesi oldukça güçtür. Varsayım odur ki bu baēlayıcı mekanizmalar iş sahası ile aile sahası arasındaki baēlantıları ve ilişki aēlarının açıklar ve söz konusu olan her bir saha (construct) bir alana (domain) aittir (Perl, 2014, s.13). Fakat aile işletmesi konusunda öyle çalışmalar vardır ki aynı anda her iki alanla da ilişkilidir. Bunların başında aile görev çatışması (family task conflict) kavramı gelmektedir. Çünkü konu aile işletmesi ve muhatapları

da aile bireyleridir. Dolayısıyla hem aile alanını hem de işletme alanını doğrudan ilgilendiren bir konudur. Bu tip durumlarda hangi alanda hangi konularda çatışma olduğunu doğru analiz edebilmek için “sınır teorisi” (boundry theory) kavramını analiz etmek faydalı olacaktır (Perl, 2014). Buradaki sınıflandırma iş ve ev olmak üzere gerçekleştirilmiştir. (Ashforth vd., 2000; Nippert-Eng, 1996). Bu sınırların, gün içerisinde ofiste geçirilen zaman dilimi ya da akşamları ve hafta sonları evde geçirilen aile yaşantısı gibi fiziksel, sosyal ve zamansal tezahürleri söz konusudur. Ancak bu iki alan çok nadiren birbirinden tamamen ayrılmaktadır. Genellikle birbiriyle örtüşen bir durum arz etmektedir. İş yeri tarafından ailenin sağlık sigortasının karşılanması ya da aile bireylerinin aile işletmesine dair kararlar alması bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Perl, 2014).

Psikoloji ve sosyoloji ile ilintili aile işletmeleri çalışmaları da ortaya koymaktadır ki aile bireyleri arasında uyumlu bir ilişki olan aile işletmelerinin performansları da olumlu yönde etkilenmektedir (Filbeck ve Smith, 2004; Lansberg ve Astrachan, 1994; Schulze vd., 2001). Kaldı ki tersi bir durumda, yani aile bireyleri arasındaki ilişkilerin gergin ve çatışma içinde olması durumunda, aile işletmelerinin de her açıdan olumsuz etkilenmesi kaçınılmazdır (Dones vd., 1999; Friedman, 1991; akt. Handler, 1994). Ancak bu çalışmaların bir takım bilimsel, metodolojik ve teorik açmazları nedeniyle örgütsel davranış alanında yayın yapan en itibarlı dergilerde yayımlandıklarını söylemek pek mümkün değildir.

Öte yandan literatürde ikinci kuşağın yönetimde olduğu aile işletmesi çalışması son derece sınırlıdır. Bununla beraber bazı araştırmacılara göre hali hazırdaki çalışmalar da sıkıntılıdır. Çünkü aile işletmelerinde aile ve işletme kavramları pek çok noktada birbiri içine girmiştir. Birbiri içine geçmiş olan bu alanlara dair farklı çalışmalar yapılmıştır. Örneğin Eddleston ve Kellermanns, 2007 yılında konuya ilişki çatışması üzerinden yaklaşırken, Davis ve Harveston (1999) konuyu aile varlık çatışması ekseninde incelemiştir; Ensley ve Pearson, 2005 yılındaki çalışmasında konuyu üst yönetim kadrosundaki bireyler arası çatışma ekseninde incelemiştir. Fakat bu çalışmaların hiçbirinde çatışmanın aktörleri ve birbirinden farklılıkları tam olarak ortaya konmamıştır. Dolayısıyla aile ve işletme kavramlarının nasıl birbiri içine geçtiği ve karşılıklı ilişki ağlarının nasıl incelenebileceğini dair genel bir çerçevenin olmayışı

nedeniyle aile işletmeleri teorisinin olgunlaşması zaman almakta, yavaş ilerlemektedir (Perl, 2014, s.3).

Ailenin işletmeye etkisi noktasında karşı karşıya kaldığı pek çok problemin kaynağı farklıdır (Fenn, 1995). Kiminin kökeninde kontrol, kiminde sahiplik, kiminde ise finansal konular yatmaktadır. Üstelik aile işletmelerinin bir sonraki kuşağa devir sürecinde bu sorunlar aşılamayarak bir sonraki kuşak için çok daha büyük bir probleme dönüşebilmektedir. Bu doğrultuda yönetim kurullarının kuşaklar arası çatışma durumuna dair herhangi bir öngörü ya da planlarının olmayışı esasen ciddi bir sorundur. Muhtemel çatışmalara hazırlıklı olmak adına işletmedeki aile üyelerinin şu iki varsayımı da kabul etmiş olmaları gerekmektedir: 1) Yapıcı çatışmalar olağandır ve kuruma katkı dahi sunabilir, 2) Hiçbir aile ilişkisi yoktur ki herhangi bir problem deneyimlememiş olsun. Dolayısıyla aile işletmesi üyelerinin yaşanan aile içi sorunlara belli bir anlayışla karşılıyor olmaları beklenmektedir (Gordon 1998; Kottler, 1994; akt. Tarhan, 2010). Kreitler'a (1998) göre yeni bir aile üyesinin işletmeye katılımı ve kuşaklararası devir süreci aile işletmelerinde yaşanan problemlerin en önemli nedenleri arasındadır. İşletmeye katılım aşamasında yaşanabilecek problemleri bertaraf etmenin en etkin yolu, gerek aile bireylerinin gerekse aile üyesi olmayanların işe kabul kriterlerinin çok net ve açık bir biçimde kaleme alınmış olmasıdır. Aynı şekilde devir sürecinde de, sahiplik ya da liderlik konularında tüm hukuki hak ve sorumlulukların devri mutlak bir biçimde tanımlanmış olmalıdır (Tarhan, 2010).

## 2. ÖRGÜTSEL USTALIK KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK ÇERÇEVE

Bu bölümde işletme literatüründe son dönemde adından söz ettirmeye başlayan “örgütsel ustalık” kavramı üzerinde durulacaktır. Kavrama dair tüm teorik çerçeve analiz edilerek kavramının kendisi, tanımı, türleri ve örgütsel ustalığa nasıl ulaşılacağına dair farklı yaklaşımlar detaylı bir biçimde ele alınacaktır.

### 2.1. Örgütsel Ustalık Tanımı ve Önemi

Bilindiği üzere işletme literatürünün temel konularından biri, örgütlerin değişimin baş döndüren hızına karşılık örgütün içinde ve örgütün dışında meydana gelen değişimlere kendisini nasıl adapte edebileceği, nasıl varlığını sürdürebileceği sorunudur. Bu sorun, yönetim, strateji, tarih, örgütsel sosyoloji, psikoloji ve ekonomi gibi pek çok farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların önem verdiği araştırma konularından biri olmuştur (Chandler, 1990; Christensen, 1997; Hannan ve Freeman, 1984; Nelson ve Sidney, 1982; Porter, 1980 Staw vd., 1981; Tushman ve Romanelli, 1985, O’Reilly ve Tushman, 2008).

Literatür incelendiğinde, son 30 yılda yapılan örgütsel değişim çalışmalarına ilişkin iki temel yaklaşım öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki uyum ve adaptasyona vurgu yaparken (örn. Kesintili denge-“punctuated equilibrium”, dinamik yetkinlikler-“dynamic capabilities”) diğeri, örgütlerin eylemsizliğine vurgu yaparak değişimin çeşitlilik-seleksiyon-müşteriyi elinde tutma (variation, selection, retention) süreçlerinden oluşan evrimsel bir süreç olduğunu ileri sürmektedir (O’Reilly ve Tushman, 2008). İlk kuramsal yaklaşım, büyük organizasyonel değişiklikleri, teknolojidaki ve çevredeki değişikliklere uyarlanabilir bir süreç olarak görmektedir (Barnett ve Carroll, 1995). Bu yaklaşım olasılık teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi ve kurumsal teoriyi içermektedir. Diğer teorik yaklaşım, örgütsel ekoloji ile ilişkilidir. Bir kurumun kolayca değişemeyeceğini ve değişmesi durumunda da büyük risklerle karşı karşıya kalabileceğini varsaymaktadır, çünkü çevresel bir değişimin yaşanması durumunda yavaş davranarak değişime ayak uyduramayan örgüt, yeni duruma daha uygun bir yapıyla yer değiştirmek durumundadır.

Her iki yaklaşımı da doğrulayan istatistikler söz konusudur. Örneğin Louca ve Mondonca'nın 20.yy'da Amerika'da 1917-1997 yılları arasında faaliyet gösteren en büyük sanayi örgütlerini inceledikleri çalışmalarında, 266 örgütten sadece 28'inin değişime ayak uydurarak varlık göstermeye devam ettiği gözlemlenmiştir. Mc Kinsey'in S&P 500 içerisinde yer alan örgütlerin ortalama yaşam sürelerini inceledikleri çalışmalarında, 1935 yılı itibariyle beklenti 90 yıl iken, 1975 yılı itibariyle bu süre 75'e düşmüştür. Raporun sonraki yıllar için beklentisi ise 15 yıl ile sınırlıdır (Foster ve Kaplan, 2011). Görüldüğü üzere, büyük ve başarılı bir işletme olmak süreklilik arz etmenin bir garantisi olamamaktadır (O'Reilly ve Tushman, 2008).

Başarılı örgütlerin karşı karşıya kaldıkları bir diğer olası tehlike mevcut konumlarını, strateji ve hedeflerini koruma noktasında değişime karşı duydukları korkudur. Bu korku örgütleri "*başarı paradoksu-başarı tuzağı*" denilen bir duruma sürükleyebilmektedir. Zira belirli bir başarı grafiği yakalamış olan örgütler, istikrarlı bir süreç yakalamış olsalar da bir süre sonra kendilerini tekrar etmeye başlayabilmekte ve buna bağlı olarak yeni fırsatları kaçırdıkları gibi sektörel ve teknolojik gelişmelerin gerisinde kalabilmektedirler. Öte yandan gelecekteki büyük faydanın arayışı içinde mevcut işleyişi göz ardı ederek, sadece araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile meşgul olmaları durumunda ise, oldukça maliyetli ve kısa vadede bir çıktısı olmayan, uzun vade de sonuç garantisi olmayan bir sürece doğru sürüklenirler. Literatürde bu durum, "*başarısızlık paradoksu -başarısızlık tuzağı*" olarak tanımlanmaktadır (Carroll, 2012).

Bu noktada bir çözüm önerisi olarak örgütsel ustalık kavramı son dönemde literatürde sıklıkla ele alınan konulardan biri olarak dikkat çekmektedir. Örgütsel ustalık, örgütlere iç ve dış çevrede yaşanan değişimleri yönetebilme ve kendini adapte edebilme fırsatı sunduğu gibi, yapısını ve süreçlerini, strateji ve hedefleri ile uyumlu hale getirebilme olanağı sunmaktadır. Örgütsel ustalığın iki temel faaliyet alanı olarak araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasında dengeyi sağlayarak örgütsel ustalığa ulaşan örgütler, yukarıda bahsedilen başarı ve başarısızlık paradoksunu aşarak uzun vadede örgütün sürdürülebilirliğini de sağlamış olan başarılı örgütlerdir.

Örgütsel ustalık kavramı terminolojik olarak her iki elin de aynı anda eşit bir biçimde kullanılabilirliği anlamına gelen "*ambidextrous*" sözcüğünden türetilmiştir.

(dictionary.cambridge.org). Örgütsel ustalık kavramı literatüre, örgütlerin sırasıyla adaptasyon (adaptation) ve ayarlama (alignment ) şeklinde Türkçeye çevrilen ikili bir yapıya sahip olması gerekliliğini ortaya koyarak kavramı ilk kez dile getiren Robert Duncan (1976) tarafından kazandırılmıştır. Kendinden önceki çalışmalara da atıfta bulunan Duncan (Burns ve Stalker,1961; Thompson, 1967), uzun vadeli başarı için örgütlerin ikili bir yapıyı dikkate almaları gerektiğini savunmuştur. Üretim sürecinde etkin olduğu kadar esnek olmayı gerektiren, standartlaşma, yenilikçilik, farklılaştırma ve maliyet liderliği gibi birbirinin zıttı gibi görünen stratejilerin bir arada kullanılmasına dayanan, küresel bütünleşmeyi ve aynı zamanda yerel kalabilmeyi esas alan, kısa dönemli kar ve uzun dönemli büyüme prensibiyle hareket eden yararlanma ve araştırma gibi karşıt unsurların bir arada uygulanabilmesi, örgütsel ustalığa işaret etmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004; He ve Wong, 2004). Birbiriyle çelişiyor gibi görünen pek çok farklı unsuru bir arada bulunduruyor olması itibariyle terimin kullanımında bir takım karışıklıklar söz konusudur. Bu nedenle örgütsel ustalık kavramına dair pek çok farklı tanımlama ve yaklaşımla karşılaşmak mümkündür.

Bir başka tanımlamaya göre örgütsel ustalık, örgütün karını maksimize ederek sürdürülebilirliğini sağlamak adına eş zamanlı olarak bir yandan örgütün gelecekte büyümesini temin edecek şekilde araştırma faaliyetleri ile ilgilenmesi, bir yandan da mevcut operasyonlarını hızlandıran yararlanma faaliyetlerini sürdürme kabiliyetini ifade etmektedir (Benner ve Tushman, 2003, Kohtamäki vd., 2010, Stubner vd., 2012). Bu tür usta örgütler sadece günümüz iş taleplerini yönetmekle kalmaz, aynı zamanda sürdürülebilirlik adına giderek daha değişken, belirsiz ve dinamik bir ortamdaki değişikliklere uyum sağlayacak kadar esnektirler (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Bunu sağlayabilmek oldukça güç ve karmaşıktır; kaldı ki var olan kıt kaynaklar için de rekabet etmek önem arz eder (Şimşek, 2009). Araştırma ve yararlanma faaliyetleri, önemli ölçüde farklı, hatta çelişkili yapılar, süreçler, yetenekler ve kültürler gerektirir (Sheremata, 2000; Tushman ve O'Reilly III, 1996). Bu durumun doğal sonucu olarak çatışmalar, çelişkiler ve tutarsızlıklar öngörülebilir. Usta örgütler ise, bu süreci başarıyla yönetebilen örgütlerdir. Bu örgütler, sürekli bir değişim süreci içerisinde bulunan çevresel faktörlere başarıyla uyum sağlayan, bu amaçla bir yandan yeni fırsatların arayışındayken bir yandan da işletmenin var olan güncel kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmak arasında dengeyi sağlayan ve var olan kaynakların yeniden

şekillendirilmesini temel alan dinamik bir yetkinliğe sahip örgütlerdir. Buna göre örgütsel ustalık, örgütlerin yeni fırsatları algılayıp elde etmelerine yardımcı olur ve örgütün takip ettiği yola olan bağımlılığının etkilerini hafifletir. Dolayısıyla, örgütsel ustalık, rastgele bir değişim süreci veya verimsizliğin tolere edildiği bir süreç anlamını değil; aksine, çeşitlilik-seleksiyon-müşteriyi elinde tutma esasına dayalı olarak yeni fırsatları yakalamak adına örgütün kaynak ve yetkinliklerini yeniden yapılandıran bilinçli bir yaklaşım anlamını taşımaktadır. Örgütsel ustalık, belirli bir takım yatırımları gerektirir ve tekrarlanabilir bir süreçle sonuçlanan örgütsel öğrenmeyi teşvik eder (Ethiraj vd., 2005; Harreld vd., 2007). Bu durum, işletmenin "öğrenmeyi öğrenme" yeteneği olarak karakterize edilmekte ve araştırma ve yararlanma faaliyetlerini teşvik eden dinamik bir yetenek olarak görülmektedir (Danneels, 2002; O'Reilly ve Tushman, 2008).

Gibson ve Birkenshaw'a (2004) göre örgütsel ustalık, araştırma ve yararlanma faaliyetleri ile ilgili olarak bireysel yetkinliğe dayanmaktadır. Ancak Tushman ve O'Reilly (1996) bu görüşe karşı çıkmaktadır. Onlara göre örgütsel ustalık sadece bir yetenek meselesi değildir (Tushman ve O'Reilly, 1996; Gupta vd., 2006). Dinamik bir yetenek olarak, örgütsel ustalık, yerinden yönetim, farklılaşma, hedefe yönelik entegrasyon ve sürecin gerektirdiği bir takım değiş tokuşların da senkronize edildiği üst düzey liderlik yeteneği gerektiren karmaşık bir dizi rutini kapsamaktadır (O'Reilly ve Tushman, 2008).

Aşağıda yer alan şekil 5 'te de görüldüğü üzere örgütsel ustalık kavramına dair literatürde yer alan belli başlı örgütsel ustalık tanımlarına Şimşek'in 2009 yılında yayınlanan "Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding" çalışmasında ulaşmak mümkündür.

**Tablo 1. Örgütsel Ustalığa İlişkin Tanımlar**

Yazarlar	Teorik / Ampirik	Analiz Birimleri	Dengenin Sağlanması	Görünüm	Tanım
Duncan (1976)	Teorik	İşletme Birimi	Sıralı	Yapısal	Örgüt yapısındaki farklılıkları ve inovasyon sürecini iki aşamada hareket ettirebilen örgütlerin kapasitesi. Daha spesifik olarak ifade etmek gerekirse, örgüt biriminin çatışma ile ilgilenmesi, kişiler arası etkili ilişkiler yürütmesi, değişim kurallarının geliştirilmesi ve inovasyon için çift yönlü örgüt yapısının geliştirilmesi.
McDonough ve Leifer (1983)	Ampirik	İşletme Birimi	Sıralı	Yapısal	Eşzamanlı olarak birçok farklı yapıyı barındıran çalışma biriminin kapasitesi.
Tushman ve O'Reilly (1996)	Teorik	Örgüt	Ayrı	Yapısal	Aynı işletme içerisinde birden fazla çelişkili yapı, süreç ve kültürleri bünyesinde barındırmanın bir sonucu olarak hem artan hem de aralıklı olarak devam eden inovasyon ve değişim sürecini gerçekleştirme yetkinliği.
Tushman vd. (1997)	Teorik	Örgüt	Ayrı	Yapısal	Usta örgütler, çeşitli inovasyon gereklerini, hem artan hem de aralıklı devam eden inovasyon sürecini eş zamanlı olarak gerçekleştirmek adına çoklu örgütsel yapıları sahiptirler. Usta örgütler, artan ve aralıklı devam eden inovasyon sürecini devam ettirebilmek adına eş zamanlı olarak gerek kısa vadeli gerekse uzun vadeli faaliyetlerini sürdürebilme kapasitesine sahiptirler. Bu ikili yapılar, küçük örgütlerde deneme yanılma yoluyla, doğaçlama ve bazen şansına oluşurken; daha büyük örgütlerle ise etkinlik, tutarlılık ve güvene dayalı bir yapı üzerine inşa edilirler.
Adler vd. (1999)	Ampirik	İşletme Birimi	Eşzamanlı	Gerçekleşen	Hem rutin hem de rutin olmayan görevlerin eşzamanlı takibi.
Benner ve Tushman (2003)	Teorik	Örgüt	Ayrı	Yapısal	Usta örgütler veya ikili örgüt yapıları eşzamanlı olarak hem sıkı ve hem gevşek yapılar üzerine inşa edilen örgütlenme biçimleridir. Bu örgütlenme biçimleri ne gevşek bağlanmış ne de çelişen yapılar arasında bağlantı kurmuşlardır. Usta örgütler, çoklu sıkılaştırılmış, birbirine gevşek bir biçimde bağlı olan alt birimlerden oluşmaktadır.
Gibson ve Birkinshaw (2004)	Ampirik	İşletme Birimi	Eşzamanlı	Davranışsal	Örgütsel ustalık tüm işletme birimlerinde eş zamanlı olarak uyum ve adaptasyon gösterebilmenin davranışsal kapasitesidir. Burada uyumdan kast edilen, işletme biriminde yer alan bütün aktivitelerin aynı amaca yönelik birlikte çalışmasını gösteren uyumu ifade etmektedir. Adaptasyon gösterebilme ise, işletme biriminde yer alan faaliyetlerin yeniden düzenlenme ve faaliyet ortamının değişen taleplerini hızlıca karşılama kapasitesidir.
He ve Wong (2004)	Ampirik	Örgüt	Eşzamanlı	Gerçekleşen	Araştırma ve yararlanma arasında doğru bir dengeyi kurularak olgun piyasalar (uygun maliyet ve artan inovasyonun önemli olduğu yerler) ve yükselen piyasalarda (deneyim, hız, esnekliğin önemli olduğu yerler) yeni ürün ve hizmet geliştirme kapasitesi.
Atuahene-Gima (2005)	Ampirik	Örgüt	Eşzamanlı	Gerçekleşen	Mevcut ürüne dair inovasyon yeteneklerinden yararlanma ve yeni ürünlerin keşfedilmesine dair eşzamanlı yatırımlar
Jansen vd. (2005)	Ampirik	İşletme Birimi	Eşzamanlı	Gerçekleşen	Araştırma ve yararlanmaya dayalı inovasyonları takip etme yeteneği.
Kaplan ve Henderson (2005)	Teorik	Örgüt	Ayrı	Yapısal	Örgütün bir yandan daha önce gerçekleştirdiği faaliyetlere devam ederken, diğer yandan da yeni kurulmuş küçük girişimci işletmelerle entegre olarak en iyi bakış açısını geliştirmeye teşebbüs etmesidir.
Smith ve Tushman (2005)	Teorik	Örgüt	Ayrı	Yapısal	Usta örgütler tasarımlarını, içsel olarak tutarlı yapıları ve kültürleri işletme birimi içerisinde örgütlenme biçimi olarak geliştirip, işletmenin hem araştırma hem de yararlanma sürecini birlikte yürüten yapılarıdır. Bu örgütsel yapılar yüksek derecede farklılaştırılmış birimleri ve üst yönetim ekibinin entegrasyonunu kapsamaktadır.
Dannels (2006)	Teorik	İşletme	Eşzamanlı	Gerçekleşen	Yıkıcı inovasyonları ve dayanakları hem geliştiren hem de pazarlayan işletmelerdir.
Gupta vd. (2006)	Teorik	Örgüt	Eşzamanlı	Gerçekleşen	Örgütsel ustalık, her biri araştırma ve uygulamada uzmanlaşmış, hem araştırmayı hem de farklılaştırılmış alt birimler veya bireyler arasında gevşekçe bağlı yararlanma faaliyetlerini eş zamanlı olarak takip etmeyi tanımlamaktadır.



Lubatkin vd. (2006)	Ampirik	Örgüt	Eşzamanlı	Gerçekleşen	Usta örgütler işletmeler eşit yetenekler için yeni fırsatlar araştırırken mevcut yeteneklerini kullanma kabiliyetine sahiptir.
O'Connor ve DeMartiona (2006)	Ampirik	İşletme Birimi	Eşzamanlı	Gerçekleşen	İşletme birimi yöneticilerinin, bir yandan günlük operasyonel işlemleri yerine getirirken eş zamanlı olarak gelişmiş radikal inovasyona dair insiyatif alabilme yeteneğidir.
Venkatraman vd. (2006)	Ampirik	Örgüt	Her ikisi de	Gerçekleşen	Bir örgütün eş zamanlı olarak, mevcut ürün pazarını kullanırken yeni ürünleri araştırma ve takip etme kapasitesidir.
Bierly ve Daly (2007)	Ampirik	Örgüt	Eşzamanlı	Gerçekleşen	Çelişkili (paradoksal) işletmeler, eşzamanlı olarak araştırma ve suistimalde başarılı işletmelerdir.
Cegarra-Navarro ve Dewhurst (2007)	Ampirik	Örgüt	Eşzamanlı	Davranışsal	Örgütsel öğrenme sürecinde sıralama ve adaptasyon sağlamayı eş zamanlı olarak başarabilmektedir.
Sidhu vd. (2007)	Ampirik	İşletme	Sıralı	Gerçekleşen	Hızla değişen dinamik çerçevelerde arz ve talep tarafındaki konumsal araştırmayı yönetebilen işletmeler, ortam sakinleştiğinde bu dengede hile yaparak talebi ve konumsal araştırmayı arz yanlısu istimalle dengeleyebilenlerdir.

**Kaynak:** Şimşek, 2009.

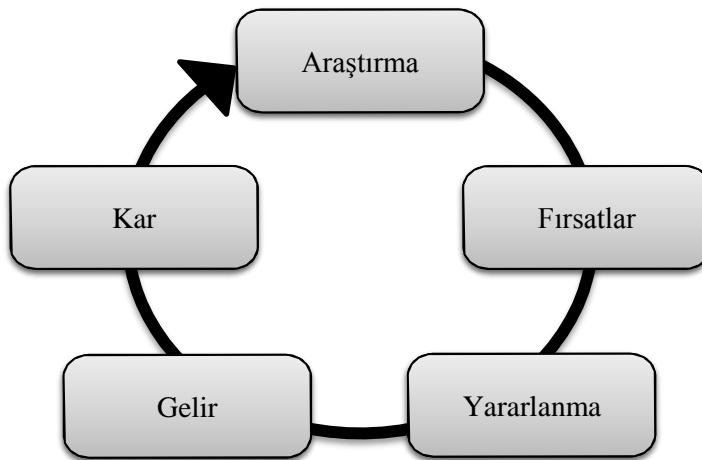
Tüm bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel ustalık kavramı, stratejik yönetim çalışmalarında (Jansen vd., 2005, Lubatkin vd., 2006, Smith ve Tushman, 2005), inovasyon ve teknoloji yönetimi alanında (He ve Wong, 2004; Tushman ve O'Reilly, 1996), örgütsel öğrenme ve uyum çalışmalarında (Levinthal ve March, 1993), örgüt teorisi (Adler vd., 1999; Benner ve Tushman, 2003) ve örgütsel davranış alanında (Gibson ve Birkinshaw, 2004) önemine sıklıkla vurgu yapılan bir kavramdır. Üstelik işletme performansının, iyileştirilmesi, adaptasyonu ve varlığını sürdürebilmesi adına örgütsel ustalık kavramı yadsınamaz bir öneme sahiptir.

Bununla birlikte, ne ilginçtir ki, örgütsel ustalık literatürü incelendiğinde, kavramın teorik altyapısının tam olarak oluşturulamadığı, doğru düzgün kavramsallaştırılmadığı ve bu nedenle de iyi anlaşılmamış bir olgu olduğu gözlemlenmektedir. Konuyla ilgili olarak Gupta ve diğerlerine (2006, s. 697) göre, her ne kadar kavramın iki alt boyutu olan araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasındaki dengenin sağlanması gerekliliğine dair bir uzlaşma sağlanmış olsa da, bu dengenin nasıl sağlanabileceğine dair bir uzlaşmaya henüz varılamamıştır. Bugüne kadar yapılan araştırmalarda, tekli analiz düzeyinde ikili bir yapıyı öngören yapısal örgütsel ustalık (Benner ve Tushman, 2003), davranışsal boyutta bağlamsal örgütsel ustalık (Gibson ve Birkinshaw, 2004) ve üst yönetim ekibinin (TMT) davranışsal entegrasyonuna (Lubatkin vd., 2006) dayandırılarak örgütsel ustalık kavramı ele alınmıştır. Çoklu analiz düzeyinde bütünleştirici bir modelin bulunmayışı nedeniyle (Gupta vd., 2006; Jansen vd., 2005), örgütsel ustalık kavramını açıklayan kapsayıcı bir teori oluşturulamamıştır. (Adler vd., 1999; Şimşek, 2009). Bu bağlamda çalışmanın ilerleyen bölümlerinde kavramı,

boyutları, türleri ve kavrama dair yaklaşımlar ekseninde ele alarak, konuya dair daha geniş bir bakış açısı sunmaya çalışılacaktır.

## 2.2. Örgütsel Ustalıkın Boyutları

Son yirmi yılda örgütler üzerindeki en etkili bilimsel eserlerden biri James March'ın "Exploration and Exploitation in Organizational Learning" (March, 1991) adlı çalışmasıdır. Çalışmada iki farklı faaliyet türüne yapılan yatırımlarda karşı karşıya kalınan temel kurumsal zorluğa yer verilmiştir. Araştırma faaliyetleri, yeni yetenekler geliştirmek, yeni teknolojilere yatırım yapmak, yeni müşteri segmentini ve yeni pazarları takip etmek gibi daha ziyade geleceğe yönelik faaliyet alanlarını kapsar. Diğer taraftan, yararlanma faaliyetlerinin odak noktası, mevcut yetkinlikler, süreçler ve ürünlerdir. Önemli olan bu yetkinliklerden en etkin şekilde yararlanarak örgütün etkinliğini ve karlılığını arttırabilmektir (Carroll, 2012). Öte yandan örgüt içerisinde bu iki farklı faaliyet türünü birden barındırmak oldukça güçtür. Yararlanma faaliyetlerinin özünde, "hali hazırda mevcut olan yetkinliklerin, teknolojilerin ve paradigmaların arttırılması ve genişletilmesi" yatarken, araştırma faaliyetlerinin odağında "yeni alternatiflerle deneyler" yatmaktadır (March, 1991, s. 85). Mevcut faaliyetlerin iyileştirilmesi için "yararlanma" şarttır ve genelde de bu faaliyetlerin getirisi olumludur ve kısa vadede sonuç verir. Araştırma faaliyetlerinde ise bir sonraki atılım fikrinden, yeni ürün ya da pazardan kazanç sağlama beklentisi söz konusudur; ancak sonuç beklentisi kesin olmamakla birlikte getirinin uzun vadeli olması kaçınılmazdır (Carroll, 2012).



**Şekil 1.** Araştırma ve Yararlanma Faaliyetleri Arasındaki İlişki  
**Kaynak:** Lavie vd., 2010

Şekil 1. araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasındaki ilişki hakkında fikir vermektedir. Bu bölümde her iki boyutun özellikleri ayrı başlıklar altında değerlendirilecektir.

### **2.2.1. Yararlanma Boyutu**

Örgütsel ustalığını iki temel boyutundan biri olan “yararlanma boyutu” örgütün kendi bilgi birikimi başta olmak üzere tüm var olan kaynaklarını kullanmasına, dağıtmasına, kısaca yararlanmasına ve bunların sonucu kendi varlığını ortaya koymasına olanak sağlayan bir örgüt fonksiyonu ya da faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (March, 1991; O'Reilly ve Tushman, 2008).

Yararlanma faaliyetleri, örgütlerin bildikleri şeyleri kullanmaya odaklanmasıdır (March, 1991). Bu boyut, örgütün sahip olduğu tüm iç yetkinlikler ve dış fırsatlar hakkında eksiksiz bir bilgiye sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır. Yararlanma odaklı örgütler, sorunların ve çözümlerin açıkça tanımlandığı ve çözüm yollarının da bir o kadar net olduğu bir ortamda çalışmayı beklemektedirler. Bu örgütlerin odak noktası hali hazırda ilgilendikleri işler, mevcut iş yapma biçimleri, kısa vadeli organizasyonel hedeflerine ulaşmak ve piyasadaki konumlarını korumaktır. Yararlanma faaliyetlerinin en düşük seviyede belirsizlik, en üst seviyede başarı odaklı olduğu varsayılmaktadır (Chen, 2017).

Yukarıda belirtilen Şekil 1' den de anlaşılacağı üzere, belirli bir süreç içerisinde gerçekleşen araştırma faaliyetleri yeni fırsatların oluşumuna, bu fırsatlardan yararlanmak ise gelir artışına neden olur. Söz konusu gelir artışı ve dolayısıyla kar, tekrar yeni fırsatları keşfetmek için kullanılmaktadır. Bu şekilde her iki işlevin de yerinde ve zamanında gerçekleştirilmesi başarıyı ve örgütün faaliyetleri bağlamında sürdürülebilirliği sağlayacaktır (Lavie vd., 2010; Petro, 2017).

Tek başına yararlanma faaliyetlerinin örgütsel yapı ve örgüt stratejileri üzerindeki etkileri incelendiğinde, örgütsel yapının etkinliği ve üretim süreci içerisinde teşvik edici, merkeziyetçi bir tarafı olduğu ve otoritenin yukarıdan aşağıya doğru indiği görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel katılımı artırarak mekanik bir yapı oluşturduğu yönüyle eleştirilmektedir (Benner ve Tushman, 2003, s. 248). Öte yandan yararlanma boyutu sayesinde örgütler var olan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanarak yeni

pazar alanlarının arayışına yönelebilmektedirler. Porter'ın (1980) maliyet liderliği stratejisini uygulayan, Miles vd., (1978)'nin savunma durumundakiler “defenders” olarak adlandırdıkları örgütler yararlanıcı stratejileri uygulayan örgütler olarak kabul edilmektedirler (Coate vd., 2010; Fındıklı ve Pınar, 2014, s.158).

### **2.2.2. Araştırma Boyutu**

Örgütsel ustalığın araştırma boyutu, örgütün devamlılığını meşrulaştıracak şekilde mevcut operasyonda güvenin yerleşmesi ve sürdürülebilirliği için örgütün genişlemesine, yurt dışına açılmasına ve geleceğe yatırım yapmasına imkân tanıyan bir boyut olarak nitelendirilmektedir (March, 1991; O'Reilly ve Tushman, 2008).

Araştırma boyutu, değişime ve deneme yanılma yoluyla öğrenmeye dayalı olup örgütün geleceğine odaklıdır (Smith ve Tushman, 2005, s. 22). Yararlanma boyutunun aksine, neyin henüz keşfedilmediğini keşfetmeye odaklıdır (March, 1991). Daima yeni işlerin veya yeni iş yapma biçimlerinin arayışı içindedir. Araştırma faaliyetleri, yararlanmadan farklı olarak, kısa vadede kaynakları tüketmektedir ve geri dönüşleri belirsiz, uzak ve çoğu zaman gecikmelidir (Arend ve Chen, 2012). Her ne kadar yeni olanaklar yaratıyor olsa da, elde edilen ilk çıktılarının başarısızlık olması ve geçici performans düşüşleri ile sonuçlanması muhtemeldir.

Esasen birçok iyi yönetilen işletme, yararlanma faaliyetleri noktasında başarılıyken, araştırma faaliyetlerinde zayıf olabilmektedir (Christensen, 1997). Bu nedenle dikkatlerini en çok değeri yaratan yararlanmaya odaklayıp kısa vadede sonuç alamayacakları ve başarı oranının da düşük olduğu araştırmaya uzak kalmaları doğal bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Ancak ilk aşamada başarısızlık gibi görünen aksaklıklar tolere edildiği takdirde, uzun soluklu yeni açılımların önü açılmış olur. Dolayısıyla araştırma faaliyetlerinden sonuç alabilmek için bu sürecin mantığının anlaşılması ve ona göre yönetilmesi önem arz etmektedir.

Bu noktada dikkat edilmesi gereken en önemli husus kaynakların etkin bir biçimde dağıtılmasıdır. Örgütün araştırma faaliyetlerine çok daha fazla kaynak aktarıyor olması, yüksek maliyete neden olup yararlanma faaliyetlerinin hızını aşağıya çekmektedir. Diğer bir ifadeyle, araştırma faaliyetlerine çok fazla odaklanmak örgütün görünür manada etkinliğini kaybederek ölçek ekonomisinden uzaklaşmasına neden

olabilmektedir. Öte yandan örgütün yararlanma stratejisine çok fazla odaklanması da atalete neden olabileceği gibi yeni fırsatlara dair farkındalığını aşağıya çekerek örgütü sürekli bir rutinin içine sıkıştırabilir. Buna karşın araştırma faaliyetleri ile ademi merkeziyetçi bir yapılanma ve yenilik odaklı bir liderlik anlayışıyla yeni bilgilerin ediniminin desteklendiği bir örgüt ortamı oluşturulabilmektedir (Adler vd., 1999; Raisch vd., 2009; Lin ve Mc Donough, 2011; Fındıklı ve Pınar, 2014, s.158). Bu şekilde kısa vadede sonuç almak mümkün olmasa da uzun vadede örgütün sürdürülebilirliğine ve performansına olumlu yönde katkı sağlanmış olur.

March (1991)'a göre araştırma boyutu, inovasyon, yeni fırsatların keşfedilmesi, değişimler gibi konuları içerirken; yararlanma boyutu daha ziyade üretim, etkinlik, uygulama gibi konu başlıkları ile ilgilenmektedir. Ancak örgütler için önemli olan her ikisinin de aynı anda hayata geçirilmesidir (Soosay ve Hyland, 2008; Chaharmahali ve Siadat, 2010). Bu iki boyut, Gibson ve Birkinshaw'ın (2004) savunduğu gibi, birbirlerinin yönüne dikey olarak hareket etmektedirler. Dolayısıyla, her iki fonksiyonu başarıyla kullanabilen örgütler “usta örgüt” olarak nitelendirilmektedir (Petro, 2017).

### **2.3. Örgütsel Ustalık Türleri**

Literatürde, farklı örgütsel ustalık türlerine vurgu yapıldığı görülmektedir. Ancak üzerinde hem fikir kalınan belli başlı örgütsel ustalık türleri, yapısal örgütsel ustalık, bağlamsal örgütsel ustalık, ardışık örgütsel ustalık ve dinamik örgütsel ustalık olmak üzere 4 başlık altında toplanmaktadır. Bu bölümde söz konusu örgütsel ustalık türleri ayrı ayrı ele alınmaktadır.

#### **2.3.1. Yapısal Örgütsel Ustalık**

Yapısal örgütsel ustalık, araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin yapısal olarak farklı örgütsel birimlerde gerçekleştirildiği ve koordinasyonun üst yönetim tarafından sağlandığı örgütsel ustalık türüdür (O'Reilly ve Tushman, 2004). Yapısal örgütsel ustalık, yalnızca araştırma ve yararlanma faaliyetlerine yönelik ayrı yapısal alt birimleri değil, aynı zamanda her birim için farklı yetkinlikleri, sistemleri, teşvikleri, süreçleri ve kültürleri içeren bir örgütsel tasarım gerektirir (Benner ve Tushman,

2003). Örneğin, üretim birimleri yararlanma faaliyetlerinden sorumlu iken, pazarlama ve satış birimleri ise araştırma faaliyetlerinden sorumludur (Şimşek, 2009).

Bu örgütsel ustalık türünde, en önemli görev üst yönetim ekibindedir. Üst yönetimin farklı yapılara sahip birimleri yönetmeleri, gerektiğinde yeni birimler oluşturmaları ve bu birimlere müdahale etmeleri ve birimler arası koordinasyonu sağlamaları beklenmektedir. Yapısal örgütsel ustalık 3 farklı ayrışma ekseninde değerlendirilebilir. Bu ayrışmalara aşağıda yer verilmektedir:

#### - Örgütsel Ayrışma

Örgütsel ayrışma, araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasında tam bir fiziksel ayrıma dayanmaktadır. Söz konusu ayrışma örgütsel birimler arasında olabildiği gibi örgütte hiyerarşik düzeylerde de gerçekleşebilir (Lavie vd., 2010). Bu süreçte, örgütün üst düzey yöneticilerine düşen her iki birim arasındaki koordinasyon ve dengeyi sağlamaktır. Genel olarak yararlanma faaliyetlerinin yürütüldüğü birimler merkezi ve esnek olmayan büyük birimler olarak nitelendirilmektedirler (Benner ve Tushman, 2003). Benner ve Tushman'ın da altını çizdiği üzere yararlanma faaliyetlerinin yürütüldüğü birimler mekanik bir yapıya sahiptirler, süreç odaklıdır ve daha sıkı bir kurum kültürüne sahip olup minimum düzeyde inovatiflerdir. Öte yandan araştırma faaliyetlerinin yürütüldüğü birimler boyut olarak daha küçük, âdemi merkezîyetçi, hem yapısı hem de kurum kültürü itibarıyla daha esnek ve inovatif birimlerdir. Dolayısıyla üst yönetimin her iki birim arasında koordinasyonu sağlayabilmeleri pek çok çelişki ve ikilemi de yönetmeleri anlamına gelmektedir ki bu da oldukça güç bir süreçtir.

#### - Zamansal Ayrışma

Zamansal ayrışma kavramı, “*punctuated equilibrium - aralıklı denge teorisi*” kavramına dayanmaktadır. Nasıl ki *aralıklı denge teorisi*, durmaksızın değişen teknolojiyi takiben, yakınsama ve ayrışma döngüleri boyunca örgütlerde süreklilik arz eden bir dönüşüm gerektirir (Lant ve Mezias, 1992), bu kavrama dayanan zamansal ayrışma, araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasında zamansal olarak değişimi esas alır. Örgütlerin hızlı bir biçimde sonuç alacak şekilde yararlanma faaliyetlerinde bulunmaları gereken dönemler olduğu gibi, tersi durum da söz konusudur. Bu şekilde

örgütsel ustalığa ulaşmaya çalışan örgütler için en büyük risk geçiş dönemlerinde yaşanmaktadır. Dolayısıyla geçiş süreçleri için etkin usullerin geliştirilmesini gerektirmektedir (Lavie vd., 2010).

#### - *Alansal Ayrışma*

Örgütsel ustalığa ulaşma yollarından biri olan *alansal ayrışma*, esas olarak, farklı alanlarda araştırma ve yararlanma faaliyetlerinde bulunma esasına dayanır ve bu ayrışma ile tüm alanlarda genel denge sağlanmasıyla örgütsel ustalığa ulaşılır. Bu yöntemin avantajı araştırma ya da yararlanma faaliyetlerinden birini tercih etmeksizin, farklı alanlarda her iki faaliyette de aynı anda bulunabilme rahatlığıdır. Bu noktada, önemli olan doğru alanda doğru faaliyeti tercih etmektir. Diğer bir avantajı ise, kaynakların tahsisi sorununu azaltmasıdır. Bu yöntem bilhassa işbirliklerinde tercih edilmektedir. Lavie vd., (2009), çalışmalarında alansal ayrışmanın etki alanı içerisindeki gerilimlerin daha rahat yönetilmesini sağladığını ve böylelikle örgütün karlılığını olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Benzer birkaç çalışma daha olmakla birlikte, konunun yeni olması itibarıyla mevcut çalışmalar yeterli görünmemektedir (Birkinshaw vd., 2016).

O'Reilly ve Tushman' a göre, örgütsel ustalık literatüründe yer alan mevcut araştırmalara ve örgütsel ustalığın nasıl sağlanacağı konusunda önerilen tüm yöntem ve yapılara rağmen, sağlam ve net bir metodoloji oluşmasını sağlayacak olan mikro mekanizmalar halen daha tanımlanamamıştır.

#### **2.3.2. Bağlamsal Örgütsel Ustalık**

Hem yararlanma hem de araştırma faaliyetlerinin aynı anda yürütülmesi esasına dayanan *bağlamsal ustalık* ilk olarak 2004 yılında Gibson ve Birkinshaw'ın (2004) çalışmalarında ortaya konmuştur. Gibson ve Birkinshaw'a göre, bir olay veya durumun içinde bulunduğu çevre şartları ve koşullara göre (context) "zorlama, disiplin, destek ve güvene" dayalı değerler seti ile örgütsel ustalığın yakalanabileceği görüşüne dayanmaktadır. Ghoshal ve Bartlett (1994) de çalışmalarında örgütsel ustalığı aynı kavram üzerinden ele almış ve söz konusu bağlamsal ustalığa ancak çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve üstün performanslarıyla ulaşılabileceğine vurgu yapmışlardır. Ghoshal ve Bartlett'e (1994) göre çalışanların ekstra çaba gösterme

noktasında istekli duruşları (esneklik-disiplin), birbirleri arasında paylaştıkları güven, yönetimden ve çalışanlardan aldıkları destek ve kısaca "ben" yerine "biz" duygusu bu süreci besleyen unsurlardır.

### **2.3.3. Ardışık Örgütsel Ustalık**

Ardışık örgütsel ustalıkta, yararlanma ve araştırma faaliyetleri dönemsel aralıklarla devreye girmektedir (Boumgarden, Nickerson ve Zenger, 2012). Bu örgütsel ustalık türünde temel prensip örgütlerin belirli bir zaman diliminde bütün dikkatini yararlanma faaliyetlerine yönlendirmeleri ve farklı bir zaman diliminde mevcut şartların da gereği olarak araştırma faaliyetlerine yoğunlaşmalarıdır. Buradaki amaç, sadece belirli bir zaman diliminde gerek duyulan faaliyete odaklanarak uzun soluklu örgütsel ustalığa ulaşmaktır (Petro, 2017).

Bu ustalık türünün proje düzeyinde etkili bir seçim olacağı söylenebilir. Özellikle projenin farklı safhalarında farklı yönetimsel yaklaşımlarla etkin bir sonuç almayı mümkün kılmaktadır. Öte yandan proje düzeyinde etkin olduğu kadar örgüt düzeyinde problemlili sonuçlara neden olabilmektedir. Bunun en temel nedeni yararlanma ve araştırma faaliyetleri arasında yaşanan geçişlerin, örgütün yapısı, süreçleri ve stratejilerini de buna göre yeniden düzenlemesini gerektirmesidir. Bu şekilde sıklıkla değişime gitmek örgütün mevcut yeteneklerini de sekteye uğratmaktadır. Bu itibarla örgütün değil uzun dönemde kısa dönemde bile hayatta kalabilmesi güçleşmektedir (Petro, 2017).

### **2.3.4. Dinamik Örgütsel Ustalık**

Tüm örgütsel ustalık türlerinin olumlu tarafları olduğu kadar olumsuz tarafları da mevcuttur. Bu bağlamda *Dinamik Örgütsel Ustalık*, üç örgütsel ustalık türünün farklı örgüt düzeylerinde söz konusu olan olumsuz tarafların bertaraf edilerek uygulanması esasına dayanmaktadır. Örneğin dinamik örgütsel ustalıkta yapısal örgütsel ustalık kurumsal düzeyde tepe noktada devreye sokulmaktadır. Temel prensip olarak dinamik örgütsel ustalıkta örgütlerin var olan fırsatlardan yararlanan birimleri olduğu kadar radikal, yeni fırsatları araştıran birimleri olması da beklenmektedir. Bunun yanı sıra, söz konusu araştırma ve yararlanma birimlerinin kendilerine özgü farklı stratejileri, yapıları ve süreçleri bulunmaktadır. Öte yandan, dinamik örgütsel ustalıkta örgüt



düzeyinde bağlamsal ustalık prensipleri esas alınmaktadır. Çalışanların araştırma faaliyetleri konusunda teşvik edildiği bir örgütsel ortam oluşturularak yeni fikirlerin ve girişimlerin filizlenmesine olanak sağlanmaktadır (Chen, 2017).

Son olarak, dinamik örgütsel ustalıkta proje düzeyinde ardışık örgütsel ustalığa yer verilmektedir. Araştırmaya dayalı girişimler araştırma faaliyetlerini gerekli kılmaktadır. Ancak belli bir süre sonra bu faaliyetlerin gerçekleştirilebileceği geçerli bir iş modeline ihtiyaç duyulabilmektedir. Geçerli bir iş modelinin oluşturulması sonrası süreç yerini yararlanma faaliyetlerine bırakmaktadır. Böylelikle durum ve şartlara göre örgütsel ustalığa giden en uygun yolun tercih edilmesiyle tercih edilen örgütsel ustalığın olumlu taraflarından istifade edildiği gibi olumsuz tarafları da yumuşatılmış olmaktadır.

#### **2.4. Örgütsel Ustalık Yaklaşımları**

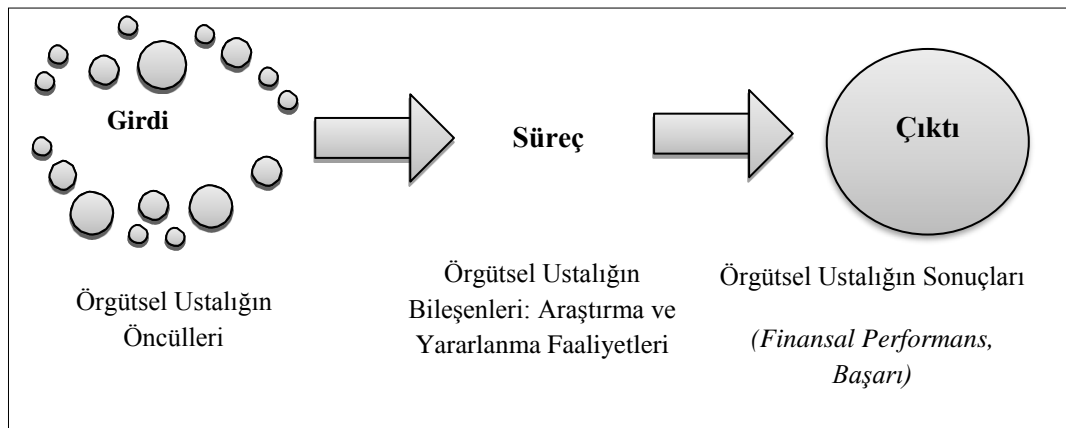
Daha önce de belirtildiği üzere genel olarak örgütsel ustalık literatürü incelendiğinde, kavramın teorik altyapısının tam olarak oluşturulamadığı, doğru düzgün kavramsallaştırılmadığı ve bu nedenle de iyi anlaşılmamış bir olgu olduğu gözlemlenmektedir. Konuyla ilgili olarak Gupta ve diğerlerine (2006, s. 697) göre, her ne kadar kavramın iki alt boyutu olan araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasındaki dengenin sağlanması gerekliliğine dair bir uzlaşma sağlanmış olsa da, bu dengenin nasıl sağlanabileceğine dair bir uzlaşmaya henüz varılamamıştır. Bugüne kadar yapılan araştırmalarda, tekli analiz düzeyinde ikili bir yapıyı öngören yapısal örgütsel ustalık (Benner ve Tushman, 2003), davranışsal boyutta bağlamsal örgütsel ustalık (Gibson ve Birkinshaw, 2004) ve üst yönetim ekibinin (TMT) davranışsal entegrasyonuna (Lubatkin vd., 2006) dayandırılarak örgütsel ustalık kavramı ele alınmıştır. Ancak çoklu analiz düzeyinde bütünleştirici bir modelin bulunmayışı nedeniyle (Gupta vd., 2006; Jansen vd., 2005), örgütsel ustalık kavramını açıklayan kapsayıcı bir teori oluşturulamamıştır. (Adler vd., 1999; akt. Şimşek, 2009).

Literatürdeki bu boşluğu kapatmak adına Şimşek (2009) ilk olarak şekil “süreç yaklaşımını” sonrasında ise “çok aşamalı yaklaşım” modelini ortaya koymuştur. Peşi sıra Andriopoulos ve Lewis (2009) “paradoksal yaklaşım” modeli ile kavrama dair teorik bir altyapı oluşturmaya çalışmıştır. Bu bölümde tüm bu modeller ekseninde örgütsel ustalığın nasıl kavramsallaştırıldığı ortaya konulmaya çalışılacaktır.

### 2.4.1. Süreç Yaklaşımı

İlk olarak süreç yaklaşımını ele almak gerekirse, Şimşek (2009) örgütsel ustalığı basit bir “girdi-süreç-çıktı” modeli ile açıklamaya çalışmıştır. Bu model, şu ana kadar örgütsel ustalık olarak tanımlanan tüm unsurları içinde barındıran sade ve yalın bir yaklaşımdır. Şekil 2’de sunulan model, Şimşek’in 2009 yılında ortaya koyduğu çalışmasından esinlenerek “çok aşamalı yaklaşıma” hazırlık niteliğinde bir modelledir. Model, örgütsel ustalık gereksinimini tetikleyen (*antecedents of organizational ambidexterity - örgütsel ustalığın öncülleri*) girdilerle başlamaktadır. Bu girdiler, örgütün stratejik yönü olan araştırma ya da yararlanma faaliyetlerini, ya da her ikisi tarafından belirlenecek olan bir süreci başlatmaktadır. Süreç aşaması, seçilen stratejik yönün sonucu olan araştırma ve/veya yararlanma faaliyetleri aracılığıyla bir takım sonuçlara neden olmaktadır ve bu sonuçların büyüme, yetkinlik artışı, verimlilik gibi örgüt performansını yukarıya çeken unsurlar olması beklenmektedir. (Şimşek, 2009).

Örgütsel ustalığın girdileri daha önce de atıfta bulunulan öncü bileşenlerdir. Bu bileşenler, çevresel, örgütsel ya da yönetsel faktörlerdir (Lavie vd., 2009). Bu faktörler, örgütün araştırma veya yararlanma açısından hangi stratejik yönü takip edeceğini belirlemesine katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda çıktıları ise, uygulanan stratejiler ve ulaşılan verimlilik artışıdır.



Şekil 2. Örgütsel Ustalığın Girdi-Süreç-Çıktı Yaklaşımı

Kaynak: Şimşek, 2009.

Bu model örgütsel ustalığın nasıl oluştuğuna dair bir fikir vermektedir. Uygun stratejik yön, örgütsel girdilere göre karşılaştırılmakta ve bu durum örgütsel ustalığın

unsurlarına katkıda bulunmaktadır. Şimşek (2009), modeliyle örgütsel ustalığı *yapısal*, *davranışsal* ve *gerçekleşen* olmak üzere 3'e ayırmaktadır. Bu model üzerinden tanımlanan yapısal örgütsel ustalık, Lavie vd. (2009) tarafından önerilen örgütsel ayrışma, zamansal ayrışma ve alansal ayrışma ile paralellik arz etmektedir. Bu durumda örgütün ya da birimin yapısal tasarımı, örgütün stratejik yönü ve amacının bir yansıması olarak görülmektedir (Petro, 2017).

Sonuç itibariyle Şimşek'in süreç yaklaşımı, periyodik aralıklarla ya da mekânsal olarak araştırma ya da yararlanma faaliyetleri arasında geçiş yapmaktan ziyade örgütsel ustalığın her iki boyutunun en üst seviyede gerçekleştirilmesi prensibine dayanır. "Aksi takdirde örgüt düzeyinde belirli bir "denge" sağlanmış olabilir, ancak "ustalık" sağlanmış olmaz" (Şimşek, 2009, s.603).

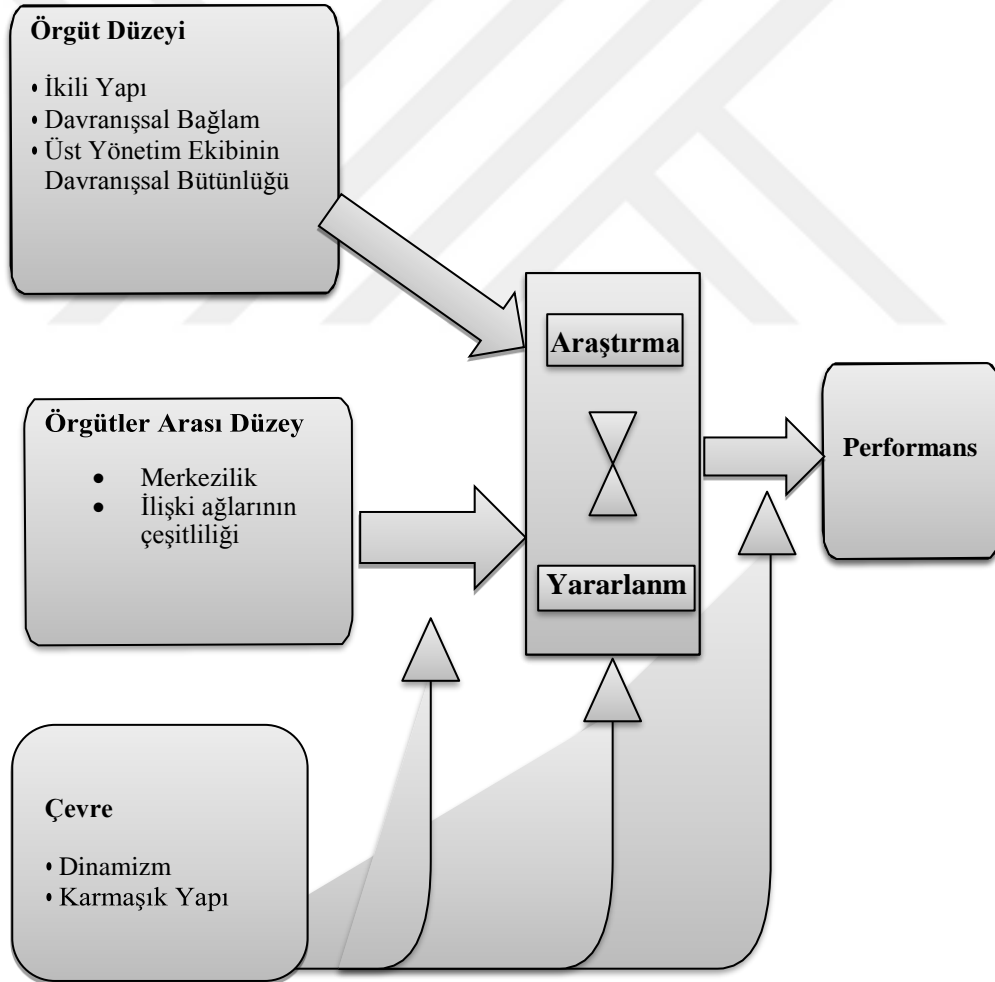
#### **2.4.2. Çok Aşamalı Yaklaşım**

Önceki bölümde, örgütsel ustalığı açıklamak üzere süreç yaklaşımı ele alındı. Özetle süreç yaklaşımı, örgüte girdi girişi ile başlayan üç aşamalı bir model ortaya koymaktadır. Girdiler işlem aşamasını beslemekte; işlem aşaması bir strateji formülasyonu ve uygulama aşamasını temsil etmektedir. Çıktı aşaması ise, başarılı bir süreç aşamasının sonucunu ifade etmektedir. Süreç aşaması, örgütsel ustaliğe ulaşmak adına örgütün tercih ettiği faaliyetlerin ve bu doğrultuda belirlediği politikaların bir bütünüdür.

Çok aşamalı yaklaşım ise, süreç yaklaşımından farklı olarak konuyu sadece örgüt düzeyinde ele almayıp, örgütler arası etkileşimi ve çevresel faktörleri de modele dâhil etmektedir. Şekil 3'te sunulan modelden de anlaşılacağı üzere bu modelde örgüt diğer örgütler, kişiler ve faaliyette bulunduğu pazar ile doğrudan etkileşim halindedir. Merkezi bir network ağı, örgütün en fazla bilgi ve kaynağa ulaşabilmesi için oldukça önemlidir (Powel vd., 1996; Powel vd., 1999; akt. Şimşek, 2009). Aynı türler, alanlar ya da pazarlar arasında merkezilik, yakın ilişki ağları oluşmasını ve beraberinde araştırma ya da yararlanma faaliyetlerinin daha etkin bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Freeman, 1979; Petro, 2017). Örgütün her alanda merkeziliği, bilgi ve kaynağa ulaşma noktasında elini kolaylaştırmaktadır. Örgüt ne denli merkezi ve kaynağa yakınsa, örgütsel ustalığı yakalama şansı da o denli yüksektir (Şimşek, 2009) Bu nedenle örgütün pazardaki konumunu kuvvetlendirmek için çevresi ile olan

bağlantılarını yenilemesi, kuvvetlendirmesi ve çeşitlendirmesi gerekmektedir ( Petro, 2017).

Çok aşamalı yaklaşım, örgütsel sorumlulukların araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasındaki dikey dağılımını ifade etmektedir. Örneğin, bir örgütte çok fazla üst düzey yönetici varsa, bu yöneticiler araştırma faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilirler (Bednarek vd., 2016; akt. Petro, 2017). Bu da örgüt içinde aynı anda pek çok projenin devreye sokulmasına neden olabilir. Bu türden çok aşamalı örgütsel tasarım ve yapısal birim ayrımı altındaki örgütlerde, araştırma faaliyetleri bu yöneticiler tarafından gerçekleştirirken yararlanma faaliyetleri çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir (Petro, 2017, s.36).



Şekil 3. Örgütsel Ustalıkın Çok Aşamalı Yaklaşım Modeli

Kaynak: Şimşek, 2009

Bu yaklaşımın temel prensibi, işletmelerin çevresiyle olan ilişkilerinin kendi yapılarını ve davranışlarını etkileyen, ekonomik eylemlerini kısıtlayan ve yapılandıran bir

görünümüne sahip olduğudur. Bu modelin ortaya koyduğu üzere örgütsel ustalığı etkileyen iki temel yapı taşı bulunmaktadır: Mevcut ilişki ağları içinde örgütün sahip olduğu merkezi konum ve çeşitlilik arz eden ilişki ağları. Belirli bir ilişki ağı içerisinde merkezi olarak konumlanmak, ittifak ilişkilerinde özellikle önemli bir yapısal konum olarak kabul edilmektedir; Bu nedenle, model merkeziliği ele almaktadır (Powell vd., 1996; akt. Şimşek, 2009).

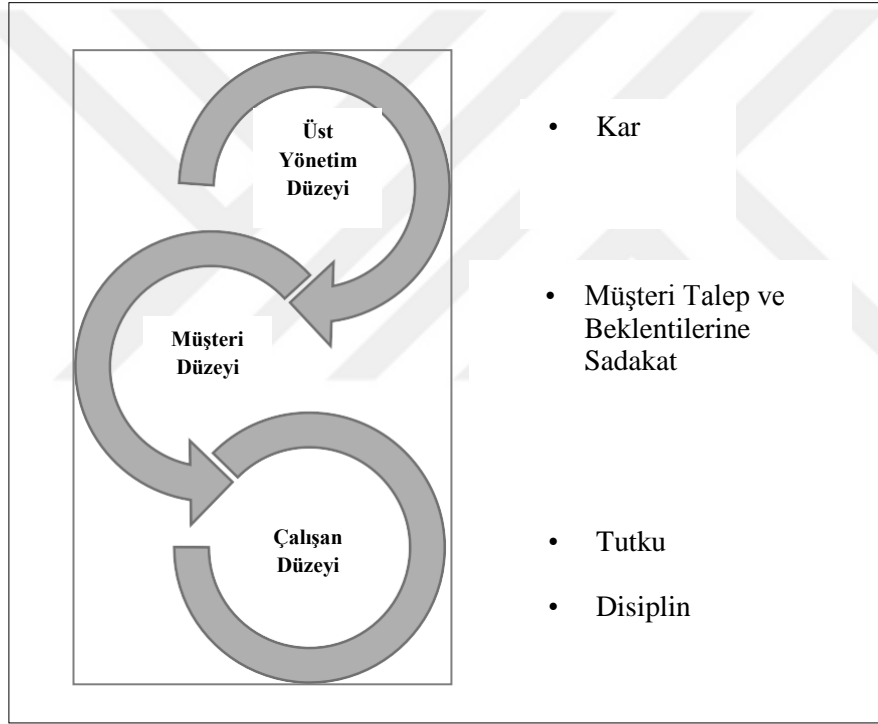
Daha sonra model, tüm bu değişkenlerin birbirleriyle etkileşim halinde örgütsel ustalığı etkilediğini ortaya koymaktadır. Ancak bu etkileşimin örgütü nasıl etkilediğine bakarken çevresel faktörlerin belirsizliğini, dinamik ve karmaşık yapısını göz ardı etmemek gerekir. Model, örgütsel ustalığı önemini ve çevresel belirsizlikleri göz önüne alarak, bu ilişki ağlarının daha iyi anlaşılabilmesini öngörmektedir (Dess ve Beard, 1984; akt. Şimşek, 2009).

Şimşek'in (2009) çalışmasında belirttiği üzere ilişki ağlarının çeşitliliği bu bağları yönetme, izleme ve devamlılığını sağlama noktasında ek maliyetler getirebilir. Ancak iyi tasarlanmış bir örgüt yapısı ve örgüt içi koordinasyon örgütsel ustalığı mümkün kılabilir. Örneğin, ikili bir yapı, merkezîyetçiliğe bağlı pek çok sorumluluğun makul dağılımını sağladığı gibi ve merkezi olmayan işletme birimleri arasında çeşitliliği ve koordinasyonu da sağlayabilir (Benner ve Tushman, 2003; Şimşek, 2009). Öte yandan, Gibson ve Birkinshaw (2004)'in öne sürdüğü davranışsal bağlamda doğru üst yönetim ekibi (TMT) davranışı ile birleştirildiğinde tüm bu ilişki ağlarını yönetmek için çalışanların motivasyonu sağlanmış olur. Davranışsal olarak ekibin geri kalanı ile entegre olan bir üst yönetim (TMT), merkezlik ve ilişki ağlarındaki çeşitlilik örgütsel ustalığın gerçekleştiği bir atmosfere imkân sağlamaktadır.

Sonuç olarak dinamik bir ortam örgütsel ustalık için her zaman elverişli bir ortam da olmayabilir (Şimşek, 2009), zira dinamik bir ortam aynı zamanda öngörülemez bir ortam anlamına gelir ki bu durum inovasyona pek olanak sağlamaz. Bununla birlikte, oldukça karmaşık ilişki ağlarının ve bağlarının olduğu bir ortam örgütsel ustalığı desteklemektedir. Bu yapı esnek olmayı, koordinasyonu ve teknolojiyi gerektirir ve böyle bir ortam da şüphesiz örgütsel ustalığı desteklemektedir.

### 2.4.3. Paradoksal Yaklaşım

Örgütsel ustalık ile ilgili daha önceki yaklaşımlar, bilgilerin girdiyle başlayıp, süreçle devam edip, çıktıyla sonuçlandığı yatay bir model ortaya koymaktadır. Süreç aşamasındaki girdiler, çok aşamalı yaklaşımda belirtildiği üzere stratejik bir yön ve karar gerektirmektedir. Paradoksal yaklaşımda ise, örgütsel ustalığın yönetim seviyesinden çalışana doğru akışını öngören dikey bir model esas alınmaktadır. Bu bilgi akışı, organizasyonun çeşitli unsurları arasında paradoksal bir gerginlik yaratmakta ve Şekil 4'de görüldüğü üzere (Andriopoulos ve Lewis, 2009) süreç örgütsel ustalık döngülerinden oluşmaktadır (Petro, 2017).



**Şekil 4:** Örgütsel Ustalığın Paradoksal Döngüleri

**Kaynak:** Andriopoulos & Lewis, 2009

Andriopoulos ve Lewis (2009) 'in ileri sürdüğü bu model, örgütsel yenilikçiliğin paradoksları olarak zincirleme birbirine bağlı üç basamaklı bir modeli tasvir etmektedir. Buna göre, örgütün yönetim kadrosu, iç içe geçmiş iki farklı örgütsel gereksinimden oluşan bir paradoksla baş etmek durumundadır. Bir taraftan gelir yaratarak karlı yatırımların arayışı içinde yararlanma faaliyetlerine ağırlık verilmeli, diğer taraftan yeni atılımlar için ihtiyaç duyulan inovasyonu sağlayacak araştırma faaliyetlerine yönelmek gerekmektedir. Bu durum yönetim seviyesinde çözülmesi

gereken bir paradoksu temsil etmektedir. Aşağıya doğru inildiğinde müşteri ihtiyaçlarının karşılanması noktasında iki yeni paradoks ile karşı karşıya kalınmaktadır. Bir tarafta müşteri taleplerine sadakat beklentisi, diğer tarafta ise, bu taleplerden bağımsız daha inovatif bir bakış açısı söz konusudur. Onun da altındaki paradoksal döngü, çalışanlar düzeyinde müşteri beklentisi doğrultusunda şekillenen ya da bir önceki paradoksal döngüden etkilenen tutku ve disiplin arasında yaşanan gelgittir (Andriopoulos ve Lewis, 2009).

Araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasındaki geçişler, organizasyonun sindirme kapasitesini (absorptive capacity) arttırmaya yardımcı olmaktadır (Jansen vd., 2006; akt. Petro, 2017). Bir organizasyonun sindirme kapasitesi, oluşan yeni bilgileri kavrama, bünyesine kazandırma ve uygulama kabiliyetidir (Kirsch vd., 2005, akt. Petro, 2017). Andriopoulos ve Lewis (2009)'e göre, örgütteki yararlanma faaliyetleri ticari olarak örgüte yarar sağlar, ancak bilgi havuzu sürekli olarak yenilenmezse yararlanma faaliyetlerinin de sonuna gelinir. Öte yandan, araştırma faaliyetleri örgütü yeni bilgi ile besleyerek bir şekilde çarkın dönmesini sağlamaktadır. Var olan bilgiden yararlanma ve yeni bilgiyi araştırma sürecinin üzerinde hassasiyetle durulması gereken ve sürecin özünü oluşturan inovasyon döngüsüdür.

Örgütsel ustalığa dair literatürde yer alan diğer yaklaşımlar ele alınacak olursa davranışsal yaklaşım, örgüt üyelerinin davranışlarına atıfta bulunmaktadır ve Gibson ve Birkinshaw (2004) tarafından ileri sürülen bağlamsal örgütsel ustalık yaklaşımıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. Şimşek'in önerdiği davranışsal yaklaşım, örgüt için en iyiyi gerçekleştirmek adına doğru davranışı teşvik eden kültürel sistemlere ve süreçlere vurgu yapmaktadır. Bu da ancak güçlü bir dönüşümcü liderlik anlayışı ve yönetim ekibi ile mümkün olabilmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Bu itibarla üst yönetim kadrosunun (Top Management Team-TMT) süreci yönetme noktasındaki rolü önemlidir (Lubatkin vd., 2006). Öte yandan, gerçekleşen örgütsel ustalık yaklaşımı, araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasındaki optimum dengenin yakalandığı ve hem araştırma hem de yararlanma da üst düzey örgütsel ustalığın yakalanışını sembolize etmektedir (Şimşek, 2009).

### **3. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK ÇERÇEVE**

Yönetim bilimleri alanında pek çok çalışmada birbirinden farklı değişenin işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiş, ancak çok az çalışmada işletme performansı kavramı doğrudan tanımlanmış ve boyutlarıyla ortaya konulmuştur. Dolayısıyla bu bölümde çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan aile etkisi ve örgütsel ustalık kavramlarından sonra bağımlı değişken olarak “işletme performansı” kavramı ele alınacaktır. İki bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde işletme performansı kavramına dair genel bir çerçeve sunulurken, ikinci bölümde konu aile işletmeleri performansı ekseninde incelenerek konuya dair farklı yaklaşımlar “Vekâlet Teorisi Yaklaşımı”, “Temsil Teorisi Yaklaşımı” ve “Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı” alt başlıkları altında ele alınacaktır.

#### **3.1. İşletme Performansı Kavramına Genel Bakış**

Genel olarak işletme literatürü içerisinde pek çok konu ve kavram işletme performansı ile ilişkilendirilmiştir. Zaman zaman işletme performansı ya da örgüt performansı olarak anılan bu kavram, işletme performansı adı altında kavramın tanımı, tarihçesi ve boyutlarından oluşan alt başlıklarla bu bölümde detaylı bir biçimde ele alınacaktır.

##### **3.1.1. İşletme Performansının Tanımı**

Performans, Fransızca kökenli bir kelime olup (TDK), genel manada yapılan iş, uygulama, icraat, beceri, başarı, kapasite ya da söz konusu işi ortaya koyarken gösterilen başarı şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak performans sadece bireyin değil, aynı zamanda bir grubun ya da bir örgütün belirlenen zaman dilimi içerisinde iş ile ilgili hedeflenen ve planlanan noktaya ne kadar varabildiğinin nicel ve nitel anlatımıdır (Denison ve Mishra, 1995; Fisher, 1997).

İşletme bilimi çerçevesinde değerlendirildiğinde performans kavramı, örgütün kaynaklarını etkin kullanarak belirlediği hedeflere ulaşması ölçüsünde bir anlam ifade etmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982; Gibb Dyer, 2006). Damanpour ve William (1984)’a göre sistem bakış açısıyla işletme performansı, o örgütün girdiler, dönüşüm, çıktılar ve geri bildirimden oluşan dört sistematik süreçle ilgilenme



yeteneğidir (Biçkes, 2011). Daha genel bir tanımlamaya göre ise, işletme performansı belirli zaman zarfında gerçekleştirilen işletme faaliyetlerinden elde edilen çıktılar ya da sonuçlardır (Bolat, 2000; Öncü vd., 2015). Bu sonuç, işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak da algılanmaktadır. Buna göre performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akal, 2000, s. 1).

Porter'a (1991) göre, işletme stratejileri aynı zamanda o işletmenin performansını yansıtmaktadır. Hagedoorn ve Cloudt (2003) ise, işletme performansını, her bir işletmenin hedeflediği ekonomik amaçlara ulaşma düzeyi, değişen çevre koşullarına uyum becerisi ve özellikle işletmenin sürdürülebilirliği adına yenilik yapabilme becerisi ile ilişkilendirmiştir (Eren ve Kaplan, 2014).

Diğer taraftan performans kavramı sadece işletme ile sınırlı kalmayıp psikoloji ve sosyoloji gibi birçok alanda gerek sonuç gerekse süreç değişkeni olarak kullanılmaktadır (Lebas ve Euske, 2005; Neely vd., 2005). Performans kavramı, stratejik yönetim (Venkatraman ve Ramanujam, 1986), muhasebe (Neely vd., 2005), örgütsel davranış (Osterloh ve Frey, 2005), örgüt teorisi (Venkatraman ve Ramanujam, 1987), üretim (Neely ve Austin, 2002), pazarlama (Ambler ve Kokkinaki, 2005), devlet yönetimi (Ogata ve Goodkey, 2005), inovasyon (Katila, 2005), elektronik ticaret (Neely vd., 2005) gibi faaliyet sonuçlarının önem arz ettiği birçok alt disiplinde de kullanılmaktadır (Karabağ, 2008). Görüldüğü üzere her ne kadar geniş bir tanımlama alanı olsa da ortak, kabul gören tek bir tanımlamadan söz edilememektedir.

Genel olarak performans kavramının niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki ayrı alt başlık altında değerlendirildiği gözlemlenmektedir. Niteliksel performans, büyük ölçüde örgüt kültürü, çalışanların işletmelerine olan bağlılığı, işlerinden aldıkları tatmin ve müşterilerin memnuniyet dereceleri, kalite ve yenilik performansı gibi unsurları kapsarken (Denison, 2000), niceliksel performans, niteliksel performansın da etkisi altında daha ziyade pazarlama ve finansal yönetim başarısına bağlı olarak ciro, pazar payı ve kârlılık artışı gibi ölçütleri içermektedir. Tüm bu performans ölçütleri arasında en sık dikkate alınan nicel işletme performans kriteri, doğal olarak, finansal performanstır. Sonrasında pazar performansı, yenilik performansı ve üretim performansı gibi performans kriterleri sıralanabilir (Yılmaz vd., 2005).

Performans hakkında literatürde en çok konu edilen kavram performans ölçüm sistemleridir. Performans ölçüm sistemleri stratejik yönetim gibi uzun dönemli bir süreçte, işletmelerin genel hedeflerinden sapmamaları için yön gösteren alt hedefler serisi veya ölçüm modelleri olarak kabul edilmelidir. Bu haliyle performans ölçüm sistemleri işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmada kullanacakları yolları ve bu yollardaki kilometre taşlarını temsil etmektedirler (Kaplan ve Norton, 2007). Bu doğrultuda *Dengeli Ölçüm Kartı*, *Performans Prizması*, *Performans Ölçüm Matrisi* ve *Smart Piramidi*, *Skandia Kılavuzu Modeli*, *Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi Modeli*, *Kuantum Performans Ölçüm Modeli* gibi geliştirilen performans ölçüm sistemleri en çok tercih edilen modeller olarak örnek gösterilebilir (Öncü vd., 2015).

İşletmelerin mevcut durumlarını doğru şekilde anlayabilmeleri, doğru stratejik kararlar alabilmeleri ve hedefledikleri amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirebildiklerinin tespiti noktasında örgüt performansının ölçülmesi önem arz etmektedir, çünkü işletme performansına etki eden faktörleri doğru analiz edebilmeleri, mevcut sorunlarının kaynaklarını tespit edebilmeleri ve peşi sıra başarı veya başarısızlıklarının altında yatan temel nedenleri saptayabilmeleri, örgüt performansının sürekli olarak takip edilerek doğru ölçülmesine bağlıdır.

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ele alınan her bir performans boyutu ile ilgili olarak literatürde yenilikçilik performansı (Calantone vd., 2002; Dutta ve Weis, 1997; Hagedoorn ve Cloudt, 2003; Katila, 2005; Kivimaki vd., 2000), üretim performansı (Corbett ve Van Wassenhove, 1993; Ferdows ve De Meyer, 1990; Flynn vd., 1996; Filippini, 1998; Ghalayini vd., 1997; Neely ve Austin, 2002; Rosenfield vd., 1985; Skinner, 1969), pazar performansı (Eusebio vd., 2006; Green vd., 1995; Hooley vd., 2005; Li ve Atuahene-Gima, 2001; Morgan vd., 2002) ve finansal performans (Antoncic ve Hisrich, 2001; Carton ve Hofer, 2006; Neely ve Al Najjar, 2002; Venkatraman ve Ramanujam, 1986) ile ilgili pek çok çalışmanın yer aldığı görülmektedir (Yavuz, 2010).

İşletme performansı, gerek hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlar, gerekse işletme dışındaki yatırımcılar, müşteriler ve toplum gibi tüm iç ve dış paydaşların davranışlarını etkiliyor olması sebebiyle oldukça önemlidir (Kaplan ve Norton, 1996). İç paydaşlar uygulamalarına ve hedeflerine işletme performansına göre yön verirken,

dış paydaşlar da, işletmenin yatırım yapmaya ve borç vermeye değer olup olmadığına, söz konusu işletmenin ürünlerini kullanıp kullanmamaya veya işletme ile ilişkilerini devam ettirip ettirmemeye işletme performansına göre karar vermektedirler (Karabağ, 2008). Bir işletmenin yatırım yapılabilir düzeyde olabilmesi için işletmenin karlılığının yüksek, finansal yapısının sağlam olması ve diğer taraftan nakit sıkıntısı gibi bir probleminin de olmaması büyük önem taşır. Güçlü bir finansal yapıya sahip işletmeler finansal kaynak bulmada diğer işletmelere kıyasla daha avantajlı konumdadırlar.

Sonuç olarak performans kavramı ve dolayısıyla da işletme performansı kavramları belirsizliğini koruyan, ölçülmesi zor olan ve uzlaşmış bir tanımı bulunmayan kavramlardır (Rogers ve Wright, 1998; Verweire ve Van den Berghe, 2004; akt. Biçkes, 2011). Ancak genel hatlarıyla bu kavramların literatürde nasıl tanımlandığını görmek için O 'Donnel ve Duffy (2002)'nin derlediği tablo dikkate alınabilir.

Öte yandan işletme performansı, çok sayıda farklı karar, faaliyet ve ölçüte dayanıyor olması ve farklı alanlarda kullanılması nedenleriyle çok boyutludur ve ölçümlenirken tüm bu boyutlarını içermesi beklenmektedir (Hofer, 1983; Lenz, 1981). Dolayısıyla işletme performansı kavramına dair genel bir çerçeve oluşturmak adına çalışmanın bu bölümünde işletme performansı çok boyutlu bir kavram olarak ele alınarak nitel ve nicel performans ölçütleri bir arada kullanılacaktır.

**Tablo 2:** Literatürdeki Farklı Performans Tanımları

Yazar(lar)	Tanımlanan Unsur	Tanım	Çalışma Odağı
Cordero 1989	Performans	Etkililik: Amaçlara ulaşmada belirleyici olan çıktıların ölçülmesidir. Verimlilik: Çıktıların üretilmesinde minimum düzeyde girdi kullanılıp kullanılmadığını belirlemek için kaynakların ölçülmesidir.	Ar-Ge Örgüt
Neely 1996	Performans	Amaçlı bir faaliyetin verimliliği ve etkililiğidir	İşletme
Rolstadas 1998	Performans	Etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, çalışma hayatının kalitesi, inovasyon ve karlılık ve bütçeye uygunluk şeklinde sıralanan yedi performans kriteri arasındaki karşılıklı ve kompleks ilişkidir.	Örgütsel Sistem
Dwight 1999	Performans	Belirlenmiş bir amaca ulaşma düzeyidir.	Genel
Clark; Fujimoto 1991	Performans Boyutları	Toplam ürün kalitesi, teslimat süresi ve verimlilik	Ürün geliştirme
Emmanuelides 1993	Performans Boyutları	Geliştirme zamanı, geliştirme verimliliği ve toplam tasarım kalitesi	Ürün geliştirme
Moseng; Bredrup 1993	Performans Boyutları	Etkililik, etkenlik ve adaptasyon yeteneği	Üretim
Doz 1996	Performans Boyutları	Geliştirme odağı, geliştirme hızı ve ar-ge etkinliği	Ürün Geliştirme
Neely et Al. 1996	Performans Boyutları	Zaman, maliyet, kalite ve esneklik	Üretim
Sinclair; Zahiri 1996	Performans Ölçümü	Başarılı örgütlerin ve bireylerin hedeflerini nasıl başardıklarının belirlenmesi sürecidir.	Örgütler, Bireyler
Van Drongelen; Cook 1997.	Performans Ölçümü	Şirketin hedeflerini ve planlarını gerçekleştirme düzeyi ile bu düzeyi etkileyebilecek faktörler hakkında gerekli enformasyonun elde edilmesi ve analizidir.	Genel
Goldschmidt 1995	Tasarım Verimliliği	Etkenlik ve esneklik	--
Duffy 1998	Tasarım Verimliliği	Etkenlik ve etkililik	Mühendislik tasarımı
Andreasen; Hein 1987	Etkinlik	Maliyetlerde artışa neden olan giderlerdeki artış oranıdır.	Ürün geliştirme
Griffan; Page 1993	Verimlilik	Mükemmel kaynak kombinasyonunun nasıl sağlandığının ve arzulanan spesifik sonuçlara ne kadar ulaşıldığının bir ölçüsüdür.	Genel

**Kaynak:** Biçkes, 2011, s.133

### 3.1.2. İşletme Performansının Tarihçesi

İşletme performansı kavramına 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 üzerine odaklanılmıştır. İkinci aşama ise, dünya pazarlarındaki değişimlerin sonucu olarak 1980'li yılların sonunda başlamıştır (Ghalayini ve Noble, 1996; akt. Altındağ, 2011). Bu dönemde maliyet ve yönetim muhasebesi alanında yaşanan gelişmelerle başlayan işletme performansına yönelik çalışmalar uzun yıllar muhasebe boyutuyla ele alınmıştır (Güner, 2006).

Özellikle sanayi devriminin başlangıcından yakın tarihlere kadar performans boyutları denilince ilk akla gelen kavramlar yalnızca kar ve maliyet olarak görülmektedir. Sanayi devrimi sonrası ise, verimlilik, işletmelerin ve üretim departmanlarının performanslarının ölçümünde önemli bir boyut haline gelmiştir (Neely ve Austin, 2002). Böylelikle performans boyutları kar-maliyet-verimlilik üçgeninde ele alınmaya başlamıştır (Akal, 2000). Bir sonraki aşamada kalite kavramının önem kazanmaya başlamasıyla birlikte (Deming, 1986) ürün ve üretim kalitesi, üretim performansının ölçümünde önem kazanmıştır (Crosby, 1972; Dixon vd., 1990). İlerleyen yıllarda ise zaman, maliyet ve esneklik gibi kavramlar (Skinner, 1969) işletme performansının ölçümünde öne çıkmıştır (Garvin, 1987; Stalk, 1988; akt. Karabağ, 2008).

Son dönem işletme literatüründe yer alan performansa yönelik çalışmalar dikkate alındığında, üretim performansının yanı sıra pazarlama, insan kaynakları ve yenilik performansı gibi farklı boyutların öne çıktığı ve her bir boyutun kendi içinde çok daha detaylı incelendiği gözlemlenmektedir (Mistepe, 1998, s.17). Bir sonraki bölümde tüm bu kavramlar işletme performansının boyutları adı altında daha detaylı olarak incelenecektir.

### 3.1.3. İşletme Performansının Boyutları

İşletme performansını değerlendirmek için işletme performansını doğrudan ya da dolaylı yoldan etkileyen, işletmeyi başarılı ve başarısız kılan, finansal ve finansal olmayan boyutların bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir (Avcı, 2005; Chin ve Pun, 2003). Bu doğrultuda işletme performansını içeren çalışmalar incelendiğinde, pek

çok farklı performans boyutunun kullanıldığı görülmektedir. Kueng ve Krahn (1999)'ın çalışmasında, beş temel işletme boyutu olarak finansal boyut, müşteri boyutu, çalışanlarla ilgili boyut, toplumsal boyut ve yenilik boyutu ele alınmıştır. Akal (2000) çalışmasında, işletme performansının boyutları olarak etkinlik, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, kârlılık ve ekonomik olmak gibi kavramları incelemiştir. Öte yandan Avcı (2005) çalışmasında finansal boyut, hizmet kalitesi boyutu, çalışma yaşamının kalitesi boyutu, yenilik boyutu, verimlilik boyutu ve toplumsal boyutu işletme performansının boyutları olarak ele alınmıştır.

Bu bağlamda benzer pek çok çalışmanın incelenmesi sonucu araştırmanın diğer boyutlarını da dikkate alarak Ercan Ergün'ün 2003 yılında yayınlanan "İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama" ve Lütfihan Alpkan, Ercan Ergün, Çağrı Bulut ve Cengiz Yılmaz'ın 2005 yılında yayınlanan "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri" aldı makalelerinden ve Cevat Gerni'nin 2013 yılında yayınlanan "Kurumsallaşma ve İşletme Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü" adlı yayınlanmış doktora tezinden yola çıkarak finansal performans, üretim performansı, pazarlama performansı, insan kaynakları performansı ve son olarak yenilik performansı bu çalışmada işletme performansının boyutları olarak ele alınmıştır.

### **3.1.3.1. Finansal Performans**

Genel olarak işletme performansı; finansal performans ölçümü (nesnel, nicel) ve finansal olmayan performans ölçümü (öznel, nitel) olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Bu ayırmadan kast edilen; geleneksel muhasebe temelli performans ölçümü ve algılanan finansal performans ölçümüdür. Ölçülmesi nispeten daha kolay olan, somut kriterler ile değerlendirilen ve bu şekilde objektif sonuçlar üreten nesnel finansal performans ölçütleri, yatırım karlılığı (return on asset-ROA), öz sermaye karlılığı (return on equity-ROE) ve satışların karlılığı (return on sales-ROS) gibi muhasebe verilerine dayanır ve genel işletme performansına dair bütünsel bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu sayede işletmenin verimlilik ve karlılık durumu, hisse değeri ve borçluluk durumu gibi birçok faaliyet sonuçları finansal olarak tespit edilerek işletme performansı ölçülebilmektedir.

Her ne kadar fazla güvenilir bulunmadığı iddiasıyla zaman zaman eleştiriliyor ve ihtiyatla yaklaşılması öneriliyorsa da işletme adına uzun vadeli sağlıklı kararlar alabilmek ve planlama, denetim ve kontrol gibi işlevleri gerçekleştirebilmek için düzenli performans ölçümü yapılması önem arz etmektedir. Finansal analizin geçmişi bir hayli eskiye dayanmakla birlikte, finansal verilerin kullanımı bilhassa günümüzde çok daha etkin ve yaygın hale gelmiştir. Bunun da temelinde, dijital teknolojiler sayesinde finansal verilere ulaşmanın kolaylaşmış olması yatmaktadır. Bilhassa teknolojik gelişmeler sayesinde ortaya çıkan modern veri işleme teknikleri ve istatistiki paket programları, veri işleme sürecini hızlandırıp kolaylaştırmıştır (Ünal ve Yüksel, 2017).

### **3.1.3.2. Üretim Performansı**

Bir işletmede üretim birimi işletmenin kendisine sağladığı unsurlardan hammadde, teçhizat, enerji, insan kaynakları gibi değerleri kullanarak müşteriye istediği ürünü mümkün olan en kısa sürede, en düşük maliyetle ve istenilen kalitede üretmekten sorumlu işletme birimidir (Gezgin vd., 2002). İşletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan düşük fiyat, kalite, esneklik ve lojistik performansı gibi özellikler aynı zamanda o işletmenin üretim performansını belirleyen etkenler arasında yer almaktadır (Ward vd., 1996; Çatı vd., 2012)

Üretim performansı aynı zamanda bir işletmenin rekabet önceliklerini belirleyen önemli bir unsurdur. Yoğun rekabet ve piyasaların karmaşıklığı ve değişkenliği işletmeler için belirsiz bir çevre ortamı oluşturmaktadır. Bu şartlar altında rekabet edebilmek, müşteri beklentilerine uygun mal ve hizmet sunabilmek, öte yandan karlılığı koruyarak tüm iç ve dış paydaşların beklentilerini karşılayabilmek işletmeler için üretim performansını kontrol altında tutup sürekli ölçümlemeyi zorunlu kılmıştır (Karaman, 2009). Böylelikle işletmenin başarısı için nelere ihtiyacı olduğu ve neler yapılması gerektiği daha net bir biçimde ortaya konulmuş ve örgütü başarıya taşıyacak olan yol haritası netleşmiş olmaktadır.

Diğer taraftan üretim performansı literatürü genel olarak incelendiğinde Skinner'in (1969) üretim stratejilerinin rekabet avantajı elde etmedeki önemini vurgulayan çalışması, üretim performansına dair referans çalışmalardan biridir. Ancak literatürün genelinde üretim performansının temel belirleyicileri olarak kabul gören ortak

kavramlara rastlanamamaktadır. Konuyla ilgili olarak literatürde yer alan belli başlı çalışmalar incelendiğinde Ferdows ve De Meyer'in (1990), kum konisi modeli ekseninde, performans gelişim sürecini, kalite, güvenilirlik ve esneklik ekseninde inceleyen çalışması dikkat çekmektedir. Bir diğer çalışma, Filippini (1998), üretim performansını ekonomik anlamda avantaj sağlama, kalite ve zaman performansı açısından ele aldığı çalışmadır. Rosenfield vd. (1985) üretim performansı açısından maliyetleri ve teslim süresini çalışmalarında temel parametre olarak ele almışlardır (Yavuz, 2010).

Özetle, üzerinde en çok durulan üretim performansı ölçütlerinin maliyet, kalite, teslimat ve esneklik gibi kavramlar olduğu söylenebilir. Ancak zamanla değişen çevresel koşullara paralel olarak üretim performansı ölçütlerinin değişmesi kaçınılmazdır. Bu doğrultuda günümüzde minimum maliyet ile maksimum üretim ve kar odaklı geleneksel performans ölçümü anlayışından, müşteri tatminini, kalite, teknoloji ve yenilik (inovasyon) odaklı modern performans ölçümü anlayışına doğru bir geçiş söz konusudur.

**Tablo 3.** Literatürde Yer Alan Üretim Performansı Ölçütleri

Yazar(lar)	Yıl	Üretim Performans Ölçütleri
Arthur	1994	İşgücü verimliliği, hurda oranı
Yound vd.,	1996	Maliyet, kalite, esneklik
Ward vd.,	1998	Maliyet, kalite, teslim süresi, esneklik
Jayaram vd.,	1999	Maliyet, kalite, esneklik, teslimat
Kathuria	2000	Maliyet, esneklik, uygunluk kalitesi, tasarım kalitesi, teslimat
Ahmad, Dhafir	2002	Kalite, teslimat güvenilirliği, maliyet, teslimat süresi
Ahmad, Shroeder	2003	Kalite, maliyet, teslim, esneklik, yeni ürün giriş hızı
Krajewski, Ritzman	2005	Maliyet, kalite, teslimat, esneklik
Stavrou vd.,	2007	Hizmet kalitesi, üretkenlik, kâr edebilirlik
Amoako-Gyampah, Acquah	2008	Maliyet, dağıtım, esneklik, kalite
Katou, Budhwar	2010	Etkinlik, verimlilik, gelişim, tatmin, yenilik, kalite

**Kaynak:** Yılmaz ve Ömürganülşen, 2013, s.201.



### 3.1.3.3. Pazarlama Performansı

Pazarlama, hedeflenen pazarda uzun dönem karlılığı dikkate alarak mevcut pazar payını arttırmaya yönelik önerilerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını giderecek türde yeni ürün geliştirme, ürünün müşterilere duyurulması, müşterilerin kabul edebileceği düzeyde fiyatlandırma çalışmaları yürütme ve genel olarak tüm birimleri müşteri odaklı olma yönünde motive etmeye yönelik faaliyetlerin bütünüdür (Moorman and Rust, 1999).

Pazarlama faaliyetlerinin doğru bir biçimde yürütülebilmesi için mevcut tüm birimlerle koordinasyon ve entegrasyonu önem arz etmektedir (Apaydın, 2012). Öte yandan tüm birimler arasında özellikle üretim ve pazarlama birimleri arasındaki uyum, iletişim ve koordinasyon her iki birim ve bir bütün olarak işletme performansı için son derece önemlidir; çünkü işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, hedef kitlenin beklentilerine uygun ürün ve hizmetlerin geliştirilmesiyle mümkündür. Bu süreç, ancak üretim ve pazarlama birimlerinin koordinasyonu ile sağlanmaktadır. Doğal olarak bu koordinasyon işletmenin hem üretim performansına hem de pazarlama performansına olumlu bir biçimde yansımaktadır. Öte yandan yapılan çalışmalar, koordinasyon ve entegrasyonun en güç olduğu iki birimin üretim ve pazarlama birimleri olduğunu ortaya koymaktadır (Gezgin vd., 2002). Bu durumun temel nedeni olarak, amaç farklılıkları gösterilmektedir (Bayrak ve Özdil, 2003; Jerath vd., 2007; Çatı vd., 2012).

Bununla birlikte literatürde koordinasyonun sağlanması durumunda işletmenin gerek üretim performansının gerekse pazarlama performansının ve dolayısıyla bir bütün olarak işletme performansının pozitif yönde etkileneceği görüşünü destekleyen pek çok çalışma bulunmaktadır (Erens ve Hegge, 1994; Hausman vd., 2002; Gezgin vd., 2002; Bayrak ve Özdil, 2003; Bharadwaj vd., 2007).

Pazarlama performansını Morgan ve Turnell (2003) işletmenin sahip olduğu pazar payı, müşteri tatmini, işletmenin rakip işletmelere karşı aldığı rekabet pozisyonu, müşterinin bağlılığı-sadakati ve satışlarda büyüme gibi ölçütler yardımıyla ölçmektedir (Öztürk, 2012). Performans göstergeleri işletmenin ürün karmasındaki, marka karmasındaki, satış stratejilerindeki, promosyon ve reklam stratejilerindeki değişim kriterleriyle de ölçülüp değerlendirilmektedir (Liu vd., 2002). Çalışmaların

geneli itibariyle pazarlama performansı satışlar, pazar payı ve karlılık ekseninde ele alınmaktadır (Green vd.,1995; Morgan vd.,2002; Hooley vd., 2003).

#### **3.1.3.4. İnsan Kaynakları Performansı**

Daha önce de belirtildiği üzere, işletme performansına etki eden pek çok farklı faktörün varlığı nedeniyle kavramın kesin bir tanımını yapmak zordur. Hiç şüphesiz kavrama etki eden en önemli faktörlerin başında insan kaynağı faktörü gelmektedir. Bu açıdan insan kaynağının etkin bir biçimde yönetimi işletme performansını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirildiğinde işletme performansı, işletmenin hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanmaktadır (Çalık, 2003; Özden, 2014).

İşletme performansı açısından insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (İKY) önemi, gelişen teknoloji ve hızlı rekabet koşullarının yaşandığı bir ortamda en önemli rekabet gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılmasıyla büyük oranda artmıştır. Söz konusu alana dair literatür taraması yapıldığında pek çok çalışmanın yer aldığı gözlenmektedir (Rogers ve Wright, 1998; Harris ve Ogbonna, 2009; Ahmad ve Schroeder, 2003; Stavrou vd., 2007; Biber, 2006; Liu vd., 2007; Katou ve Budhwar, 2010). Tüm bu çalışmalar incelendiğinde, genel hatlarıyla İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

İşletme çalışanlarının görev ve sorumlulukları doğrultusunda süreklilik arz eden bir eğitim olanağının sunulması, şeffaf bir yönetim anlayışı içerisinde çalışanlarla zaman içinde edinilen bilgi ve deneyimlerin paylaşılması, karar ve çözüm süreçlerinde etkinliklerinin artırılması gerek kısa vadede ürün ve hizmetleri, gerekse uzun vadede çalışan tatmini ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum maliyetlerin düşmesini sağladığı gibi katma değeri yüksek ürün üretimini ve kaliteli hizmet anlayışını da beraberinde getirecektir. Tüm bunların doğal sonucu ise, işletme performansının olumlu yönde etkilenmesidir.

#### **3.1.3.5. Yenilik Performansı**

Son dönemde işletme performansı kavramı ile ilintili olarak literatürde en fazla yer bulan performans boyutu yenilik performansıdır. Söz konusu çalışmaların bir

kısımında inovasyon performansı olarak da anılan (Kaygısız Ertuğ ve Bülbül, 2015) yenilik performansına değinmeden önce yenilik kavramını irdelemek gerekirse; yenilik, bir ürünün kendisinde, üretim sürecinde veya pazarlamasında hedef pazarın ihtiyaçlarına daha iyi cevap verecek veya rakiplere göre avantaj sağlayacak şekilde değişiklik yapılmasıdır (Alpkan vd., 2005, ss.175-189).

Performans gibi yenilik kavramı ile ilgili olarak da ortak ve kesin bir tanımlamaya gidilememektedir. Kavramı literatüre kazandıran 1883-1950 yılları arasında yaşamış Avusturyalı, klasik iktisatçı Joseph A. Schumpeter'dir. Yenilik konusundaki düşüncelerini, 1942 yılında kaleme aldığı "Capitalism, Socialism and Democracy" adlı eserinde yine kendi söylemi olan "yaratıcı yıkım" yaklaşımı ekseninde açıklamıştır. Yaratıcı yıkım yaklaşımına göre, yenilik yapmayan, yenilikçi olmayan girişimci özelinde işletmelerin rekabet gücü azalmaktadır. Rekabet gücü azalan işletmenin performansının da düşmesi kaçınılmazdır. Schumpeter'e göre yenilik, (1) tüketicinin tanımadığı yeni bir malın veya kalitenin üretimi, (2) yeni bir üretim metodunun uygulanması, (3) yeni bir piyasanın açılması, (4) yeni hammadde ve yarı mamul kaynaklarının elde edilmesi ve (5) yeni bir organizasyonun gerçekleştirilmesi olmak üzere beş farklı şekilde ortaya çıkmaktadır (Ülgener, 2006)

Bir başka tanımlamaya göre; yenilik, yeni ve özgün bir fikrin oluşturulması ve pazarda mevcut olan alternatiflerine kıyasla tercih edilen bir ürüne dönüştürülmesi sürecidir. Yenilik, işletmenin mevcut ürünlerinde, kaynaklarında veya süreçlerinde değişiklik yapmak suretiyle işletmenin değişen çevre şartlarına daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Yenilik kavramı bir süreç ve çıktı olarak çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Ancak üzerinde hem fikir kalınan nokta yeniliğin, rekabetin ve değişimin çok yoğun ve hızlı yaşandığı günümüz piyasa koşulları içerisinde işletmeler için çok kritik bir kavram olduğu yönündedir. Bu noktadan yola çıkarak yenilik kavramı işletmelerin rekabetçi avantaj yaratmaları ve sürdürmeleri için bir araç olarak tanımlanmaktadır (Standing ve Kiniti, 2011, s.289; akt. Gürkan ve Gürkan, 2017).

Küreselleşmenin de etkisiyle uluslararası pazarlardaki sınırların kalkması satın alma davranışlarında da önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Bu nedenle işletmeler ancak yenilikçilik sayesinde rekabet avantajı elde edebilmektedir (Porter, 1990). Dolayısıyla işletmelerin gerek teknoloji, gerekse iş yapış biçimleri itibarıyla

üretimden, pazarlamaya, insan kaynakları uygulamalarından müşteri hizmetlerine kadar yenilikçilik anlayışını çok daha geniş bir perspektiften yaklaşıp benimsemeleri gerekmektedir. Bu nedenle yenilik yapabilme kabiliyeti, işletmenin performansını etkileyen dinamik bir kabiliyettir (Mengüç ve Seigyoung, 2006; akt. Öncü vd., 2015).

İşletmelerin yenilik performansına dair ulusal ve uluslararası alanda yapılmış çalışmalar incelendiğinde ulusal alanda sınırlı sayıda çalışmanın gerçekleştirildiği gözlemlenmiştir (Akses, 2012; Kılıç ve Bilginoğlu, 2010; Güler ve Kanber, 2011; Zehir ve Özşahin, 2008; Erdil ve Kitapçı, 2007; Eren vd., 2010; Erdem vd., 2011; Çiçek ve Onat, 2012; Atalay vd., 2013; Öncü vd., 2015; Kitapçı ve Çömez, 2016; Şişmanoğlu ve Akçalı, 2016).

Öte yandan uluslar arası alanda yenilik performansına dair pek çok çalışmaya rastlanmıştır (Chaganti ve Damanpour, 1991; Han vd., 1998; Calantone vd., 2002; Jong ve Vermeulen, 2003; Hult vd., 2004; Cho ve Pucik, 2005; Löf ve Heshmati, 2006; Matsuo, 2006; Prajogo, 2006; Cosh vd., 2012; Czarnitzki ve Hottenrott, 2009; Hassonlou, 2009; Hinlopen, 2003; Laursen ve Salter, 2006; Na Lim ve Peltner, 2011; Bigliardi, 2013; Muiruri ve Ngari, 2014; Lundvall ve Nielsen, 2007; Ottenbacher, Shaw ve Lockwood, 2006; Parida, Westerberg ve Frishammar, 2012; Prajogo ve Ahmed, 2006; Saenz vd., 2009; OrfilaSintes ve Mattsson, 2009; Rhee vd., 2010; Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2011; Tanev, 2005; Zeng vd., 2010; Zhang ve Duan, 2010; Zhao, 2001, akt: Kaygısız Ertuğ ve Bülbül, 2015).

Yenilik performansını ölçülmesi konusu incelendiğinde pek çok farklı unsurun baz alındığı görülse de, pek çok araştırmacı tarafından (Bulut vd., 2009; Calantone vd., 2002; Comanor ve Scherer, 1969; Dutta ve Weis, 1997; Ernst, 2001; Günday, 2007; Hagedoorn ve Cloudt, 2003; Katila, 2005) özellikle patentler ve patentlere yapılan atıflar ile yeni ürünlere ilişkin bildirimlerin yenilik performansının ölçümünde kullanıldığı görülmektedir (Yavuz, 2010).

### **3.2. Aile İşletmeleri Performansına Yönelik Yaklaşımlar**

İşletme mülkiyetine sahip olan ve aynı zamanda o işletmeyi yöneten bir ailenin söz konusu işletmenin performansı üzerindeki etkileri pek çok çalışmaya konu olmuştur. Bu soruya netlik kazandırmak adına genelde seçilen yöntem ise aile işletmeleri ile

herhangi bir aile bağı olmayan işletmelerin performanslarını kıyaslamak şeklinde olmuştur (Lansberg vd., 1988; Daily ve Dolinger, 1992; Gomez vd., 2001; Mc Conaughy vd., 2001; Schulze vd., 2001; Anderson ve Reeb, 2003; Schulze vd., 2003; Gibb Dyer, 2006). Ulaşılan bulgular ise farklılık arz etmektedir.

Bu çalışmaların bir kısmında aile işletmelerinin aile işletmesi olmayanlara nazaran daha üstün performans sergiledikleri vurgulanmıştır (Mc Conaughy vd., 2001). Söz konusu çalışmalarda daha önce vurgulanan aile işletmelerine özgü avantajlara vurgu yapılmıştır. Fakat bunun aksini savunan çalışmaların sayısı da oldukça fazladır (Lansberg vd., 1988; Dail ve Dolinger, 1992; Gomez vd., 2001; Schulze vd., 2001; Anderson ve Reeb, 2003; Schulze vd., 2003; Gibb Dyer, 2006). Bu çalışmalarda da aile işletmelerinde profesyonel bir yönetim anlayışının olmayışı, işletmenin diğer paydaşlarının haklarının göz ardı edilmesi ya da nepotizm gibi aile işletmelerine özgü bir takım olumsuzlukların üzerinde durulmuştur.

Her ne kadar literatürde aile etkisini ortaya koyan evrensel bir model bulunmasa da, ailenin işletme üzerindeki etkisinin 4 farklı mekanizma üzerinden gerçekleştiği bilinmektedir: Mülkiyet, yönetim kurulunda temsil, aile üyesi CEO ve aile üyesi yöneticiler. Örneğin Uzakdoğu'daki en büyük ailelerden biri olan Heineken ailesi yine kendi isimleriyle anılan aile işletmelerinin %22 oranında mülkiyetine sahiptir ve yönetim kurulunda tek bir sandalye ile temsil edilmekte ve yönetim kadrolarında bir temsilcileri yoktur. Hsu ailesi ise, Tayvan'da tekstil sektörünün önde gelen işletmelerinden biri olup aile, işletmenin %7'lik hissesine sahiptir ve yönetim kurulundaki 14 sandalyenin 14'ü de aileye aittir. Üstelik işletmenin CEO'su aileden olmakla birlikte diğer 2 üst yönetim kadrosunda da aile üyeleri yer almaktadır. Bu doğrultuda, her iki işletmede de aile etkisinin işletme performansları üzerindeki etkilerinin aynı olması beklenemez (Villalonga ve Amit, 2006; Sciascia ve Mazzola, 2008; Minichilli vd., 2010; Chen vd., 2011). Dolayısıyla doğrudan aile işletmelerinde işletme performansı diğer işletmelere oranla daha yüksektir ya da daha düşüktür demek doğru bir yaklaşım olmaz. Aksine söz konu aile işletmesi olduğunda işletme performansı belirli durumlara bağlı olarak olumlu ya da olumsuz etkilenmektedir.

Ailelerin işletme performansı üzerindeki etkisi ailenin hedefleri, ilişki ağları, kaynakları ve varlıkları doğrultusunda şekillenmektedir (Gibb Dyer, 2006;

Habbershon veWilliams, 1999; Steier, 2001). Tüm bu ilişki ağları literatürde vekâlet teorisi (agency theory), temsil teorisi (stewardship theory) ve kaynak bağımlılığı teorisi (resource-based view) ekseninde açıklanmıştır. Dolayısıyla bu bölümde aile etkisinin işletme performansını hangi durumlarda olumlu ya da olumsuz etkilediğini belirlemek ve belirli bir çerçeve içinde değerlendirmek adına konu, bu teoriler ekseninde değerlendirilecektir.

### **3.2.1. Vekâlet Teorisi Yaklaşımı (Agency Theory)**

Vekâlet teorisinin temellerinin Max Weber'e dayandığı söylenebilir. Teori daha sonra Berle ve Means (1932) tarafından ele alınmış ve Jensen ve Meckling (1976) tarafından geliştirilmiştir (Çelik ve Bedük, 2013). Vekâlet Teorisi işletme yönetiminde aile ile profesyonel yönetim arasındaki güven sorununu incelemektedir (Uysal, 2016).

Vekâlet yaklaşımının özünde mülkiyeti elinde bulunduran aile üyelerinin ve yöneticilerinin şahsi menfaatleri doğrultusunda hareket ettikleri ve işletmeyi de kendi maddi çıkarları doğrultusunda kullandıkları düşüncesi yatmaktadır (Bertrand ve Schoar, 2006; Morck vd., 2000). Her ne kadar aile işletmelerinin düşük vekâlet maliyeti gibi bir avantajı olsa da mülkiyeti elinde bulunduran aile üyelerinin aynı zamanda yönetimi de elinde bulundurmaları durumunda ellerindeki bilgi ve yetki gücünü diğer hissedarların aleyhine kullanmaları gibi bir dezavantaj da bulunmaktadır (Wasserman, 2006).

Vekâlet teorisi yaklaşımına göre, yatırımlarını tek bir kurumda birleştiren varlıklı aile sahipleri riskten kaçınmaktadırlar; çünkü başarısızlık durumunda kaybedecekleri çok şeyleri vardır (Betty ve Zajac, 1994; Kahneman ve Tversky, 1986). Ayrıca çocuklarının yarınları adına daha tutucu ve korumacı bir tutum sergilemeleri muhtemeldir (Bertrand ve Schoar, 2006). Bu durumda risk karşıtı olmaları, karlı yatırım fırsatlarının takibini kısıtlayarak vekâlet maliyetine neden olabilmektedir (Le Bretton Miller, vd., 2011).

Bir diğer sıkıntılı durum ise, altruizm (özgecilik) kaynaklıdır: Aile sahipleri ve yöneticileri çocuklarına karşı fazla cömert davranarak, onlara işletme içerisinde hakketmedikleri halde üst yönetim pozisyonları, yüksek ödenekler tahsis edebilmekte (Lubatkin vd., 2007); mülkiyetlerindeki işletme kaynaklarını kendi çıkarları adına

pazarlık konusu yapabilmektedirler (Schulze vd., 2001). Tüm bunların sonucu, aile üyesi olarak zaten sınırlı olan yetenek havuzundan işe uygun nitelikleri olmayan isimlerin, üst yönetim pozisyonlarında konumlandırılmasıdır (Volpin, 2002; akt. Le Bretton Miller vd., 2011). Bu durumun, işletmeye olan maliyeti gerek kısa vadede gerekse uzun vadede oldukça yüksektir.

Sonuç itibarıyla riskten kaçınma ve diğergamlık gibi unsurlar, aile etkisi bağlamında değerlendirildiğinde işletme performansını sınırlandıran önemli unsurlardır (Bertrand ve Schoar, 2006). “Aile sahipleri kendilerini risk altında hissettikleri durumlarda ve özellikle işletmeye dair önemli kaynakların mülkiyetini ellerinde bulunduruyorsa, işletmenin ürün ve süreçlerini, fiziki tesislerini ya da yetkinliklerini yenilemeye yeterince yatırım yapamamaktadırlar” (Bloom ve Van Reenen 2006; Zahra 2005). Vekâlet teorisine göre işletmenin yenilik performansı bu süreçten olumsuz yönde etkilenmektedir. Ancak aile işletmelerinin bu ihtiyatlı tutumunun uzun vadede işletmeye olumlu yansıdığı da düşünülmektedir (Bennedsen vd., 2007, Holderness ve Sheehan, 1988; Pérez-González, 2006; akt. Le Bretton Miller, Miller ve Lester, 2011).

Vekâlet ilişkisindeki en önemli sorun, yöneticilerin, işletmeye veya sahiplere zarar verme pahasına kendi çıkarlarına odaklanmalarıdır (Eisenhardt, 1989; akt. Ayrancı, Semerciöz, 2010). Bu durum ek bir maliyet yaratmaktadır. Yöneticilerin kişisel çıkarlarının peşine düşmeleri olasılığının varlığı yüzünden, daha dikkatli bir şekilde izlenmeleri ve kontrol edilmeleri gerekmektedir. İzleme ve kontrol gibi uygulamaların doğurduğu bu ek maliyet “vekâlet maliyeti” olarak adlandırılmaktadır (Ayrancı ve Semerciöz, 2010).

Teoride vekil (yetki verilen), yetki verenin amaçlarına ulaşması için çalışanı, asil ise (yetkiyi veren) vekili kendi amaçları doğrultusunda çaba göstermesi için teşvik eden bireyi ifade etmektedir. Asil, devrettiği işlerin kendi çıkarlarına uygun olarak yürütülmesini sağlamak durumundadır ( Yu ve To, 2011, s. 2874; Turaboğlu, 2002, s. 33). Ancak tarafların kendi çıkarlarını maksimize etmeyi amaçlayan fırsatçı bireyler olmaları, asillerin katlanacakları maliyetlerin artmasına ve vekâlet sorunlarına yol açmaktadır (Fontrodona ve Sison, 2006, s.34; Jensen ve Meckling, 1976, s. 308). Vekâlet sorunlarını çözmek ve tarafların çıkarlarını ortak bir paydada birleştirmek

amacıyla gerçekleştirilen tüm faaliyet ve harcamalar vekâlet maliyetlerini oluşturmaktadır (Atay, 2006, s.65; Chrisman vd., 2003, s.560, akt. Ekinci, 2017, s.4).

Bazı çalışmalarda kayırmacı uygulamalar, vekâlet sorunlarının üstesinden gelebilmek için iyi bir yönetim aracı olarak görülmektedir (Levine vd., 2010, ss.497-498). Türkiye’ de insanların tanıdıkları dışındaki kişilere güvenlerinin düşük olması, güven arayışını ortaya çıkararak kayırmacı uygulamalar için uygun bir ortamın oluşumuna neden olabilmektedir. Kişiler daha güvenilir insanlarla çalışarak belirsizlikleri azaltmak ve iktidarlarını güçlendirmek istemektedirler (Uslaner, 2003, s.1; Reyhanoğlu, 2006, s.23; Asunakutlu, 2010b, s.55; İlhan ve Aytaç, 2010, s. 63; akt. Ekinci, 2017, s.74). Dolayısıyla vekâlet maliyetini de hesaba katarak yönetimi aile içinde tutmayı tercih etmeleri bu durumun doğal sonucudur.

Aile işletmelerinde işletme performansının diğer işletmelere kıyasla daha yüksek olduğunu vurgulayan çalışmalarda büyük oranda vekâlet teorisini atıfta bulunmaktadır (Mork et al, 1988; Jensen ve Meckling, 1976). Bunun sebebi olarak kurucunun genelde işletme mülkiyetini elinde bulunduran en tepe yönetici ve vekillerden ziyade yönetim süreçlerini bizzat yürüten kişi olması gösterilmektedir. Buna bağlı olarak vekillere ve onların takibine yönelik kaynak aktarmanın maliyeti diğer işletmelere oranla düşüktür. Schulze, Lubatkin, Dino ve Bucholtz (2001) aile işletmelerinde vekâlet teorisi yaklaşımını ele aldıkları çalışmalarında mülkiyeti elinde bulunduran yöneticinin liderliğindeki (owner manager) işletmelerin avantajlarına vurgu yapmışlardır. Ancak mülkiyeti elinde bulunduran yönetici kavramı sadece aile işletmelerine özgü bir kavram değildir. Aile işletmesi olmayanlar için de aynı durumun varlığından söz edilebilir. Öte yandan işletme sahibinin yönetimindeki bir işletmede özel olarak bir aile etkisi kavramının varlığından söz edilemez (Gibb Dyer, 2006). Ancak söz konusu işletmede, yönetim kademelerinde vekil olarak aile üyelerinin görevlendirilmesi durumunda önemli ölçüde “aile etkisi” ortaya çıkmaktadır.

Fama ve Jensen (1983), aile işletmeleri ve vekâlet teorisi ile ilgili çalışmasında kurucunun vekil olarak kendi çocuklarından biri veya birkaçını ya da bir başka aile üyesini tayin etmesi durumunda var olan güven ilişkisi nedeniyle bir başka vekil ya da yaptığı işin takibi için ayırdığı gibi bir kaynak aktarmak durumunda kalmayacağına vurgu yapmıştır. Ensley ve Pearson (2005) da çalışmalarında, aile işletmelerinde, aile



üyelerinden oluşan üst yönetimin ortak hedefler, yüksek güven duygusu ve ortak değerlerle kenetlenmiş olmalarından ötürü diğer işletmelere oranla vekâlet maliyetinin daha düşük olduğuna vurgu yapmışlardır. Benzer bir biçimde McConaughy, Walker, Henderson ve Mishra (1998) ailenin denetim ve kontrolü altındaki aile üyesi yöneticilerin varlığının vekâlet maliyetini aşağı çekerek finansal maliyeti olumlu etkilediği gibi, paydaşlarla yöneticiler arasındaki çatışma durumunu da azalttığına vurgu yapmışlardır. Bir başka açıdan, Gomez-Mejia, Larraza-Kintana ve Makri (2003), aile üyesi bir CEO'nun, dışarıdan göreve getirilen bir CEO'ya kıyasla işletmeye olan maliyetinin çok daha az olacağına vurgu yaparak farklı bir açıdan vekâlet teorisi ekseninde aile etkisinin işletme performansı üzerindeki olumlu etkisine vurgu yapmışlardır.

Aile etkisinin vekâlet maliyetini düşürmekten ziyade daha da yukarıya çektiğini savunan çalışmalarda özellikle aile içi çatışmalara vurgu yapılmaktadır (Gibb Dyer, 2006; Kaye, 1991; Lansberg, 1999; Ward, 1987). Söz konusu aile işletmeleri olduğunda aile üyeleri arasında mülkiyetin dağılımı ve buna paralel olarak kaynakların dağılımı, alınan riskler ve sorumluluklar işletmeyi aile bireyleri için bir çatışma alanına dönüştürebilmektedir.

Özellikle kurucunun mülkiyeti ve yönetimi altındaki aile işletmelerinden ziyade 2. ve 3. kuşak aile işletmelerinde taraflar arası çatışma durumu çok daha yaygın ve önemli bir sorun olarak görülmektedir. Dolayısıyla aile üyesi vekillerin varlığı vekâlet maliyetini azaltmayı aksine daha da arttırabilmektedir, çünkü bu durumda aile üyeleri işletmelerini ileriye taşımaktan ziyade kendi çıkarlarını maksimize etmenin savaşını verme çabası içindedirler (Schulze vd., 2003; akt. Gibb Dyer, 2006). Bunun doğal sonucu olarak işletme performansı da olumsuz yönde etkilenmektedir. İşletme performansının olumsuz etkilenmesini sağlayan bir diğer faktör *altruizm* (özgecilik) ve *nepotizm* (akraba kayırmacılık) kavramlarıdır.

Aile işletmelerinde aile öncelikleri, genellikle profesyonel işletmecilik kurallarının önüne geçmektedir. Birçok aile işletmesi; personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmaksızın, örgüt içindeki kilit pozisyonlara aile üyelerini getirmektedir. Ancak adil olmayan bu durum, aile üyesi olmayan çalışanlar açısından son derece rahatsız edicidir. Buna bağlı olarak ortaya çıkan adalet ve güven eksikliği, çalışanların iş

tatmini, motivasyon ve bireysel performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, nepotizm arttıkça çalışanların iş stresi artmakta; iş tatmini, işverene olan güveni ve adalete olan inancı azalmaktadır. Bu durum, çalışanların bireysel performanslarının düşmesine ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına yol açmaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010, ss.1-17).

Öte yandan aile üyesi bir üst yöneticinin yine aile üyesi bir yönetici ya da çalışanı etkin bir biçimde kontrol edip denetlemesi kolay değildir, çünkü bu kişilere yaptıkları doğrultusunda değil kim oldukları gerçeğine göre muamele edilmektedir (Schulze vd., 2001). Aile üyesi çocukların ya da eşin yaptığı bir hata bir arada yaşıyor olmanın bir gereği olarak tolere edilirken, benzer hatayı yapan aile üyesi olmayan bir üyenin kurumla ilişkisinin kesilmesi olası bir seçenektir. Görüldüğü üzere tek başına vekâlet yaklaşımı ekseninde aile etkisinin işletme performansını olumlu etkilediği ya da aksine olumsuz etkilediğine dair kesin bir önermede bulunulamaz.

### **3.2.2. Temsil Teorisi Yaklaşımı**

Temsil kavramı, genellikle herhangi bir sosyal grup veya kuruma dair, cömertlik, sadakat ve sorumlu adanmışlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (Donaldson ve Davis, 1991). Temsil teorisi, insanların sadece kendi kişisel çıkarları için değil, başkaları için de bir şey yapma ve hizmet etme eğilimi içinde oldukları prensibine dayanmaktadır (Davis vd., 1997). İnsanın rasyonel bir varlık olduğundan yola çıkarak insanın sadece bireysel çıkarları, ekonomik kaygıları ve daha düşük seviyeli güvenlik ihtiyaçları doğrultusunda hareket ettiği görüşünün aksine, temsil yaklaşımının savunucuları, bireyin kendini gerçekleştirmek gibi daha üst düzey güdülerle hareket ettiği görüşünü savunmaktadırlar (Donaldson ve Davis 1991). Bourdieu (2011), Nahapiet ve Ghoshal (1998) ve Putnam'a (2000) göre, temsil anlayışı, ilişkilerin istikrarlı olduğu, karşılıklı bağımlılığın ve etkileşimin söz konusu olduğu ve insanların benzer bir sosyal ağı paylaştığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Temsil Teorisi Yaklaşımı aile işletmeleri literatürü çerçevesinde değerlendirildiğinde, aile üyelerinin işletme ile kendilerini özdeşleştirdikleri, işletme ile aralarında duygusal bağ sebebiyle aile işletmelerinde temsil anlayışının oluştuğu ve böylelikle tüm paydaşlar için uzun vadeli değer yaratma adına yatırım yapma eğiliminde oldukları düşünülmektedir (Miller ve Le Breton-Miller, 2005; Pierce vd., 2001; Ward, 2004; Wasserman, 2006).

Temsil teorisine göre, aile işletmesi, aile üyelerinin odak noktasıdır ve onun için kaygılanırlar; çünkü bu onların kolektif miraslarının bir parçasıdır ve ailenin en temel varlığıdır ( Arregle vd., 2007, s. 84). Ailenin işletmeye etkisi noktasında güçlü bir sosyo-duygusal bağın varlığı göz ardı edilemez (Gómez vd., 2007). Ailenin kaderi, onuru ve kariyer fırsatları aile işletmesine bağlı olduğu için, mülkiyeti elinde bulunduran aile üyelerinin ve aile üyesi yöneticilerin işletmenin uzun vadeli çıkarları için kararlılıkla özveride bulunacakları varsayılmaktadır (James, 2006; Lansberg, 1999; Ward, 2004). Kaldı ki ailenin sonraki kuşaklar için gelecekleri adına bir şeyler yapma endişesi, temsil yaklaşımını daha da pekiştiren bir olgudur. Bu tür bir endişe, mülkiyeti elinde bulunduran aile üyelerini ve yöneticilerini, şirketin uzun vadeli çıkarlarını ve kaynaklarını geliştirmeye teşvik ederken kısa vadeli kazanımların peşinde koşmaktan alı koyabilmektedir (James,1999).

Öte yandan temsil yaklaşımının işletmenin sürdürülebilirliği ve genel olarak işletme performansı üzerinde de olumlu etkileri bulunmaktadır. Bu yaklaşıma göre aile uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir ve gerek aile gerekse işletme yararına uzun soluklu kararlar alır. James (2006), Miller ve Le Breton-Miller (2005) ve Ward (2004) 'a göre, aile işletmelerinde temsil yaklaşımı üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır: *“büyük ölçüde geleceğe yönelik yatırım, söz konusu yatırımlara dair fonlama ve uzun vadeli büyüme adına kısa vadeli kazançlardan feragat etme”*. Bu yatırımlar daha ziyade kapasiteyi ve inovasyonu artırmak adına en çok sermaye altyapısına odaklıdır (James, 1999; Miller vd., 2008). Uzun vadeli kazanımlar için kısa vadeli çıkarlardan feragat etme durumu, yenilikçilik adına bir takım kayıplara ve risklere dair toleransı da beraberinde getirmektedir. Bu durumun doğal sonucu olan getirileri ise, tüm iç ve dış paydaşların lehinedir (Anderson ve Reeb, 2003; Le Breton Miller vd., 2011).

Aile etkisinin işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda “Vekâlet Teorisi” ve “Temsil Teorisi” birbirinin zıttı olan iki farklı yaklaşımı öne sürmektedirler. Nasıl ki vekâlet teorisi asil ve vekil arasındaki ilişkilerden kaynaklanan sebeplerle işletme performansının olumsuz etkilenebileceğini ortaya koyuyorsa, temsil teorisi bunun aksine söz konusu ilişkinin varlığının işletme performansını olumlu yönde etkileyeceği görüşünü ileri sürmektedir. Temsil teorisine göre, asil ve vekil ilişkisinden kaynaklanan ikili yapı çok daha açık ve güçlü bir liderlik yapısının

işletmede tesis edilmesini ve bunun sonucu olarak daha etkili ve hızlı bir karar alma sürecinin oluşmasını sağlamaktadır (akt. Donaldson ve Davis, 1991).

Asil ve vekil ilişkisinin işletme performansı üzerindeki olumlu etkisi ampirik olarak ilk kez Berg ve Smith (1978) tarafından araştırılmıştır. Daha sonra birçok araştırmacı tarafından incelenen konuya ilişkin yapılan ampirik çalışmalarda vekalet ve temsil teorilerini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmaların büyük bir kısmı gelişmiş ülkelerde yapılmıştır. Gelişmekte olan ülkelere ise, konuya ilişkin sınırlı sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir (akt. Aygün ve İç, 2010).

Sahip-yönetici ilişkilerini içeren temsil sürecinde, taraflar arası ilişkiler tercihlere bağlı olarak şekillenmektedir. Turnbull (1997)'a göre, eğer yönetici kar amaçlı olmayan işletme sahibine ait mali ve aynı tüm kaynakları arttırmaya yönelik uygulamalara yönelirse ödüllendirilmektedir. Dışarıdan kontrol görevi yapmakta olan ortaklar ya da hissedarlar tarafından yöneticilere, bireysel amaçlarını gerçekleştirecek fırsatların verilmesi yoluna gidilmektedir. Bunun için gerekli yetki paylaşımının düzeyi, sahip ya da ortaklarca yetkili kurullarda kararlaştırılmaktadır. Burada hedeflenen, işletme performansını başarılı bir şekilde geliştiren temsilcinin, hem çalışma gruplarını motive etmesini ödüllendirmek, hem de grupların örgütsel varlıklarını arttırmalarını sağlamaktır (Akın, 2004). Mitzberg'e göre (1996), tüm bu süreçlerin etkin bir biçimde yürütülebilmesi için temsilcinin de yönetsel süreçlerde bir lider donanımına sahip olması son derece önemlidir.

Son olarak temsil yaklaşımına göre, aile üyelerinin temsilcilere kıyasla paydaşlara çok daha fazla katkı sunması beklenmektedir. Bunun nedeni temsilcinin vizyonunun ve bakış açısının görevde kaldığı zaman zarfıyla sınırlıyken aile üyelerinin bakış açısının çok daha uzun vadeli olmasıdır. Ayrıca aile bireylerinin kendi şahsiyetlerinden kaynaklanan itibarlarını, tüm sermayelerini aile işletmeleri için kullanmaları beklenirken, işletme temsilcilerinin benzer bir tutum içinde olmaları beklenmemektedir (Chen vd., 2011, s.13).

Sonuç itibarıyla gerek Vekâlet Teorisinin gerekse Temsil Teorisinin aile işletmeleri üzerinde olumlu etkileri olduğu kadar olumsuz etkileri de söz konusudur. Olumlu etkileri arasında, aile üyesi olmayan CEO'ların kısa vadeli bakış açılarına kıyasla, ailenin servetini genişletme noktasında uzun vadeli bakış açısı (James, 1999), aileye

özgü üstün bilgi ve beceri ile işletmenin faaliyetlerini takip etme ve denetleme becerisi (Demsetz ve Lehn, 1985), ailenin isminin ve piyasadaki saygınlığının bir sonucu olarak daha düşük maliyetle işletmeye sermaye aktarabiliyor oluşu (Anderson vd., 2003), ailenin kendine özgü sosyal sermayesinin bir sonucu olarak var olan networku ve siyasi bağlantıları aracılığıyla servetini genişletebilme gücü yer almaktadır (akt. Chen vd., 2011, s:12).

Öte yandan vekil ve temsil yaklaşımlarının işletmeye olan olumsuz etkilerinin başında, işletmenin varlıklarının diğer paydaşların göz ardı edilmesiyle ailenin yararına adil olmayan biçimde kullanılması gelmektedir. Bu durum, yüksek ücret ödemeleri, özel kar payı paylaşımları, riskten kaçınma eğilimleri ya da işletmenin uygun vasıflara haiz olmayan kişiler tarafından yönetilmesi olarak kendini göstermektedir (Chen vd., 2011, s.12).

### **3.2.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı**

Vekâlet maliyeti yaklaşımı ile benzer biçimde aile işletmeleri performansını ölçen bir diğer yaklaşım, “kaynak bağımlılığı yaklaşımı” (Resource-based view) ya da diğer adı ile “kaynak tabanlılık” yaklaşımıdır (Habbershon ve Williams, 1999; Sirmon ve Hitt, 2003; Gibb Dyer, 2006). Bu yaklaşıma göre, bir işletmenin az bulunan, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen kaynakları, o işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sunmaktadır (Barney, 1991; Penrose, 1959; Gibb Dyer, 2006, s.262). Teorinin temel dayanağı, işletmelerin eşsiz kaynaklarının ayırt edici yeteneklere dönüştürüldüğünde işletme performansını olumlu yönde etkileyeceği görüşüdür. Bu bağlamda değerlendirildiğinde işletme performansını etkileyen 3 temel kaynak, başta insan kaynağı olmak üzere sosyal sermaye ve fiziksel-finansal sermayedir.

Collins ve Montgomery (1997) işletme kaynaklarını dört kategoride ele almaktadır (akt. Güleş ve Özilhan, 2010):

1. Somut Kaynaklar: İşletmenin bilançosunda görülebilen ve kolaylıkla değere dönüşebilen kaynaklardır.
2. Soyut Kaynaklar: İşletme ünü, marka ismi, teknik bilgi, patentler, deneyimler gibi elle tutulamayan kaynaklardır.

3. Organizasyonel Yetenekler: Soyut ya da somut kaynaklar gibi girdi faktörü olmayan, organizasyonların girdileri çıktılara dönüştürmede kullandığı insan ve süreçlerin kompleks bir kombinasyonudur.
4. Finansal Kaynaklar: Para, yedekler ve borçlar gibi maddi kaynaklardan oluşmaktadır.

Sirmon ve Hitt (2003), kaynak bağımlılığı yaklaşımı çerçevesinde söz konusu kaynakları insan kaynağı, sosyal kaynaklar, azim ve yönetim yapıları olmak üzere daha farklı kategorilerde tanımlamaktadırlar. Ayrıca aile işletmelerinin söz konusu kaynakları aile işletmesi olmayanlara kıyasla farklı şekillerde değerlendirdiklerinin de altını çizmektedirler. Örneğin aile işletmeleri sahip oldukları insan kaynağını çok zor devre dışı bırakmaktadırlar. Bu durumun işletme performansını olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Öte yandan, genel olarak, bu farklılıkların aile işletmelerine rekabet avantajı sunduğu da başka bir gerçektir (Chrisman vd., 2003).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, aile işletmelerini benzersiz kılan ve işletmeye aile temelli rekabet avantajı sunan kaynakları ve yetenekleri tanımlamaya yardımcı olmaktadır. (Aldrich ve Cliff, 2003; Haynes vd., 1999; Stewart, 2003). Habbershon ve Williams (1999) “familiness” “aile olmanın” ailenin katılımı sonucu oluşan kendine özgü bir takım iç kaynakları da beraberinde getirdiğini öne sürmekte ve bu kaynakları benzersiz, ayrılmaz ve bir diğerinin enerjisini arttıran sinerjik kaynaklar olarak tanımlamaktadırlar.

Diğer taraftan ailenin varlığı (familiness) işletmeyi kısıtlayan bir yük konumuna da gelebilmektedir. Barney, Clark ve Alvarez (2002)’in çalışmalarında, aile bağlarını sürdürmenin aile üyelerinin aile dışında güçlü sosyal bağlar kurma yeteneğini azalttığını savunarak avantajlarından ziyade dezavantajlarına vurgu yapmaktadırlar.

Zahra, Hayton ve Salvato (2002) çalışmalarında, taklit edilemez bir başka kaynak olarak örgüt kültürünün, aile işletmelerinde girişimcilik faaliyetlerini etkileyip etkilemediğini test etmişlerdir. Çalışma sonunda, girişimcilik ile bireyciliğin kültürel boyutu arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığını gözlemlemişlerdir. Araştırmaya göre, çok az bireycilik (individualism) radikal inovasyonu cesaretlendirirken, çok fazla bireycilik, yeniliği benimsemek için gereken güven, kabul ve işbirliğini

engellemektedir. Bununla birlikte, çalışmada girişimcilik ile diğer üç kültürel boyut arasında: dışsal yönelim, belirgin bir biçimde aileden olma “familiness” (Habbershon ve Williams, 1999) ve kısa vadeden ziyade uzun vadeli yönelimin (James, 1999) doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu vurgulanmıştır.

Aile işletmelerine özgü ayırt edici kaynakların ve kabiliyetlerin belirlenmesi, aile işletmelerinin ekonomideki benzersiz rolünün anlaşılmasına yardımcı olmasının yanı sıra, aile işletmelerinin bir sonraki kuşağa devri noktasında, yönetim ve yetkiyi devralan kuşağın hangi kaynak ve kabiliyetleri devralması gerektiğine dair kritik bir soruyu da yanıtlamaktadır. Tan ve Fock (2001) tarafından yapılan vak’a çalışmasında, aile işletmelerinde varisin sahip olduğu girişimci tutum ve yeteneklerin işletmeyi başarılı kılan en önemli unsurlar olduğu ortaya konulmaktadır. Öte yandan Chrisman, Chua ve Sharma (2003) ve Sharma ve Rao (2000)’ ya göre, varisin aile işletmesi ile olan bütünlük ve bağlılığı, varisin sahip olduğu teknik yeteneklerden çok daha önemlidir. Bu nitelikler, aile işletmesinin müşteri ve tedarikçilerin gözündeki itibarıyla ilişkilendirilebileceğinden, ayrı bir araştırma konusudur (Chrisman vd., 2003).

Vekâlet maliyeti yaklaşımında olduğu gibi, kaynak bağımlılığı yaklaşımının da en önemli eksikliklerinden biri, sahip oldukları rekabet avantajları aracılığıyla servet oluşturma (wealth creation) çabasının aile işletmelerinin en önemli hedefleri olduğuna ilişkin görüştür. Aile işletmeleri üzerinde çalışan araştırmacılar bu varsayımı genel olarak yanlış bulmaktadırlar (Sharma vd., 1996). Yapılan araştırma sonuçları da bu görüşü destekler niteliktedir. Anketlere göre, aile işletmeleri için ailenin amaç ve öncelikleri diğer işletmelere kıyasla çok daha önemlidir (Lee ve Rogoff, 1996).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, aileye özgü kaynakların (örnek: aileden olma-familiness) nasıl bir rekabet avantajı sunduğunu ve aile etkisi dolayısıyla bu kaynakların nasıl kazanabileceğini açıklarken, bir aile kurumu olarak varlığını sürdürebilmesine nasıl katkı sunabileceği noktasında yetersiz kalmaktadır (Chrisman, Chua ve Sharma, 2003). Bu noktada Stafford vd., (1999) sürdürülebilir aile işletmeleri modeli bu konuyla ilgili çok daha anlamlı bir bakış açısı sunmaktadır.

Tüm bu çalışmalar ekseninde, kaynak bağımlılığı yaklaşımı aile işletmelerine özgü 3 temel kaynağa dayandırılmaktadır: *insan kaynağı*, *sosyal sermaye* ve *finansal-fiziki*

*sermaye*. Dolayısıyla çalışmanın bu bölümünde kaynak bağımlılığı yaklaşımını oluşturan 3 temel kaynak daha detaylı bir biçimde ele alınmaktadır.

### **3.2.3.1. İnsan Kaynağı**

Aile işletmelerinin en önemli kaynağı genellikle işletmeye de adını veren ailenin kendisidir. Bu itibarla diğer işletmelere kıyasla doğrudan kendisine çalışıyor olmaları itibariyle birincil insan kaynağı olan aile bireyleri, diğer çalışanlara oranla işletmeye daha bağlı, motivasyonu daha yüksek, karşılık beklemezsizin uzun mesai sürelerinde çalışmaya gönüllü ve verilen iş ve sorumluluklarla ilgili olarak çok daha esnektirler (Rosenblatt vd., 1985; Eard, 1988; Gibb Dyer, 2006, s.262). Diğer taraftan aile üyeleri, işin doğasını öğrenmek, müşterileri ve rakipleri tanımak adına genç yaşlarda işletme bünyesinde çalışan ve bizzat kurucuların mentörlüğünde bire bir eğitim alan önemli bir işgücünü temsil etmektedirler. Bu boyutta nitelikli ve işletmenin başarısı için kendileri ile ilgili pek çok konuda ödün vermeye hazır bir insan kaynağına herhangi bir aile bağı olmayan işletmelerde sahip olmak nadiren mümkündür (Gibb Dyer, 2006, s.262).

Bir başka açıdan değerlendirildiğinde, belirtilen nitelikte işletmede çalışan aile üyelerinin sayısı çoğu zaman sınırlı kalmaktadır. Dolayısıyla nitelikli işgücünün bir bölümünün dışarıdan temin edilmesi gerekmektedir. Ancak aile işletmelerinde nepotizmin varlığı nitelikli olan insan kaynağını işletmeye çekmeyi ve işletmede var olan nitelikli iş gücünü uzun süre işletmede tutabilmeyi güçleştirmektedir.

### **3.2.3.2. Sosyal Sermaye**

Sosyal sermaye işletmelerin diğer kaynaklara (insan kaynağı, entelektüel sermaye ve finansal sermaye gibi) ulaşımını sağlayan önemli bir kaynaktır. Aile işletmeleri sosyal sermaye konusunda, aile ve diğer tüm paydaşlar arasındaki ilişki ağı itibariyle daha avantajlı bir konumdadır. Altruizmin (özgecilik) de etkisiyle aile bireyleri arasındaki bağ oldukça güçlüdür. Bu bağ ile birlikte iç ve dış paydaşlarla olan güçlü ilişki ağları uzun vadede işletmeye önemli boyutta sosyal sermaye olanağı sağlamaktadır. İşletmenin mülkiyetini elinde bulunduran ailenin bir parçası olmak, toplumsal anlamda da bir takım ayrıcalıkları beraberinde getirmektedir. Çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, finans kurumları dâhil olmak üzere tüm iç ve dış paydaşlar, alt statüdeki



aile üyesi olmayan yöneticilerden ziyade üst yönetim pozisyonlarında yer alan aile üyeleri ile görüşmeyi tercih etmektedirler. Karar almada ve inisiyatif kullanmada daha etkin olabilecekleri düşüncesi bu durumun temel nedeni olarak görülebilmektedir. Aynı zamanda işletme sahibi aile üyeleri ile iletişim içinde olmanın kişinin toplumsal statüsünü olumlu yönde etkilemesi de bir diğer gerekçe olarak öne sürülebilir. Tüm bu nedenlerle aile işletmelerinin önemli boyutta sosyal sermayeye sahip oldukları düşünülmektedir (Seidel vd., 2000; Stuart vd., 1999; akt. Gibb Dyer, 2006).

Öte yandan güçlü aile bağlarının varlığı kimi zaman işletmeyi sosyal sermaye açısından olumsuz yönde etkileyebilir. “Amoral familism” olarak tanımlanan bu duruma göre, aile bireyleri çekirdek ailenin çıkarlarını maksimize etmek için uğraşlar ve diğerlerinin de temel gayesinin bu olduğu varsayımından yola çıkarak aileden olmayana ötekileştirirler. Bu durum, geniş bir sosyal ilişki ağının oluşumunu engellediği gibi işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişimini de bir şekilde sınırlandırmış olur (Edward, 1958; akt. Gibb Dyer, 2006). Ayrıca bu ötekileştirme durumu, işletmenin var olan insan kaynağını olumsuz yönde etkilediği gibi verimliliğini düşürerek işletme performansını aşağı çekmektedir.

### **3.2.3.3. Fiziki ve Finansal Sermaye**

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özelliklerden biri, aile işletmelerine önemli miktarda fiziki ve finansal sermaye aktarılıyor olmasıdır. Bu durum işletmeye büyük oranda rekabet avantajı sunmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde aile işletmelerinin devamlılığını sağlayan da bu öz sermayedir. Aile bağı olmayan işletmelerde benzer bir durumun görülmemesine neden olarak, işletmeye özgü bağlılığın, uzun vadeli planlama anlayışının ve özellikle çalışanlara duyulan derin sorumluluk duygusunun olmayışı gösterilmektedir (Sirmon ve Hitt, 2003; Gibb Dyer, 2006).

Konuya farklı bir açıdan yaklaşan Haynes, Walker, Rowe ve Hong (1999) çalışmalarında, aile işletmelerinde bu durumun tam aksi yönde geliştiğini ortaya koymuşlardır. Aile bireyleri, işletmenin istikrarını göz ardı ederek kendi çıkarları adına işletmenin fiziki ve finansal kaynaklarını işletme dışına çekebilmektedirler. Konuyla ilgili olarak 673 aile işletmesi sahibine, ailenin parasal kaynaklarının kullanımında işletme ihtiyaçlarına mı yoksa ailenin ihtiyaçlarına mı önem verdikleri

sorusuna ağırlıklı olarak ailenin ihtiyaçlarına öncelik verildiği cevabı alınmıştır (Gibb Dyer, 2006, s.265).

Görüldüğü üzere aile işletmelerine özgü avantaj gibi görünen bir durum aynı zamanda bir dezavantaja dönüşebilmektedir. Dolayısıyla aile işletmelerini değerlendirirken konunun çok boyutlu oluşu ve birden fazla değerrişkenin etken olabileceği göz ardı edilmemelidir.



## **4. AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ETKİSİ, ÖRGÜTSEL USTALIK VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Toplam dört bölümden oluşan çalışmanın ilk iki bölümden çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan aile etkisi ve örgütsel ustalık kavramlarına dair genel bir çerçeve sunulmuş, üçüncü bölümde ise çalışmanın bağımlı değişkeni olan işletme performansı kavramı genel hatlarıyla ele alınmış ve aile işletmeleri özelinde işletme performansına yönelik yaklaşımlara yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümü olan bu bölümde anket çalışması sonucu elde edilen verilerin analizine yer verilecektir. Yapısal eşitlik modeli ekseninde şekillenen analizi sonuçlarına yer vermenin öncesinde ilk üç bölümde ele alınan aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı kavramlarının birbiriyle ilişkilerine dair literatür taramasına yer verilecektir. Ardından çalışmanın metodolojisi, araştırmanın kısıtları, evren ve örnekleme sonrası araştırmada kullanılan ölçekler ve bulgulara yer verilerek, anket sonuçlarının değerlendirilmesiyle bölüm sonlandırılacaktır.

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın konusu aile etkisi ve örgütsel ustalık kavramları arasındaki ilişki ve peşi sıra aile etkisi ve dolayısıyla örgütsel ustalığın işletme performansı üzerindeki etkileridir. Her ne kadar aile etkisinin işletme performansı üzerindeki etkisi literatürde göreceli olarak diğer kavramlara kıyasla en çok işlenen konulardan birisi olsa da (Örn. Chrisman, Chua ve Litz, 2004; Gibb Dyer, 2006; Habbershon ve Williams, 1999; Miller vd., 2007; Stubner vd., 2012), elde edilen bulgular halen daha yetersizdir (Chrisman vd., 2003; Gibb Dyer, 2006; Kraus, Harms ve Fink, 2011, Rutherford, Kuratko ve Holt, 2008; Stubner vd., 2012). Daha önce de belirtildiği üzere aile işletmeleri kavramının heterojenliği bu durumun en temel nedenlerinden biridir.

Aile işletmeleri kendilerine özgü yapıları itibarıyla bir yandan araştırma faaliyetleri aracılığıyla geleceğe dönük yeni fırsatların arayışı içindeyken, bir yandan da yararlanma faaliyetleri ile var olan faaliyetlerini aynı anda yürütme eğilimi içindedirler (Webb, Ketchen ve Ireland, 2010). Bu durumun doğal sonucu olarak aile etkisi örgütsel ustalığı pozitif yönde etkilemekte, işletme performansı da bu durumdan

olumlu yönde etkilenmektedir (Şimşek, 2009;Tushman ve O'Reilly III, 1996, Stubner vd., 2012).

Çalışmanın literatüre iki şekilde katkı sağlaması amaçlanmaktadır. İlk olarak aile işletmeleri ile örgütsel ustalık arasında ilişkinin incelenmesi dolayısıyla stratejik yönetim araştırmalarına katkı sağlanmak (Zahra ve Sharma, 2004) ve peşi sıra araştırma sonucu elde edilen veriler aracılığıyla aile işletmelerinin örgütsel ustalığı nasıl etkilediği ve dolayısıyla işletme performansının nasıl etkilendiğini bulgularla ortaya koymak. Dolayısıyla bu bölümde öncelikli olarak çalışmanın 3 temel dayanağını oluşturan aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı gibi kavramlar arası ilişkilere dair yerli ve yabancı literatürde yer alan çalışmalara yer verilecektir.

#### **4.2. Araştırma Konusu Kavramlara İlişkin Yapılmış Çalışmalar**

Aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı gibi kavramlar arasındaki ilişkilerin incelendiği bu çalışma öncesinde kavramların tek tek incelenmesi sonucunda her bir değişkene dair çok sayıda yerli ve yabancı çalışma olduğu gözlemlenmiştir. Söz konusu olan kavramlar çok geniş bir yelpazede ele alındığı için tek başına bu kavramlara dair yapılan çalışmalara değinmek, çalışmanın odağından uzaklaşılmasına neden olabileceği düşüncesiyle bu bölümde söz konusu her bir kavram yerine, kavramlar arası ilişkilere dair yerli ve yabancı literatürde yer alan belli başlı çalışmalara yer verilecektir.

##### **4.2.1. Aile Etkisi ve İşletme Performansı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Daha önce de belirtildiği üzere işletme mülkiyetine sahip olan ve aynı zamanda o işletmeyi yöneten ailenin söz konusu işletmenin performansı üzerindeki etkileri pek çok çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmaların büyük bir kısmında konunun ele alınış biçimi aile işletmeleri ile herhangi bir aile bağı olmayan işletmelerin performanslarını kıyaslamak şeklindedir (Lansberg vd., 1998; Daily ve Dolinger, 1992; Gomez-Meiya vd., 2001; Mc Conaughy vd., 2001; Schulze vd., 2001; Anderson ve Reeb, 2003; Schulze vd., 2003; Gibb Dyer, 2006). Ulaşılan bulgular ise farklılık arz etmektedir.

Yapılan çalışmaların her birini ele almak mümkün olmasa da en çok atıf alan çalışmalar genel hatlarıyla incelendiğinde, pek çoğunda aile işletmeleri ile diğer işletmelerin kıyaslandığı gözlemlenmektedir. Söz konusu çalışmaların bir kısmında aile işletmelerinin, aile işletmesi olamayanlara nazaran daha üstün performans sergiledikleri vurgulanmış olsa da (Mc Conaughy vd., 2001), bunun aksini savunan çalışmaların sayısı da oldukça fazladır (Lansberg vd., 1998; Daily ve Dolinger, 1992; Gomez-Meija vd., 2001; Schulze vd., 2001; Anderson ve Reeb, 2003; Schulze vd., 2003; Gibb Dyer, 2006). Bu çalışmalarda da aile işletmelerinde profesyonel bir yönetim anlayışının olmayışı, işletmenin diğer paydaşlarının haklarının göz ardı edilmesi ya da nepotizm gibi aile işletmelerine özgü bir takım olumsuzlukların üzerinde durulmuştur. Her ne kadar literatürde aile etkisini ortaya koyan evrensel bir model bulunmasa da, ailenin işletme üzerindeki etkisinin 4 farklı mekanizma üzerinden gerçekleştiği bilinmektedir: Mülkiyet, yönetim kurulunda temsil, aile üyesi CEO ve aile üyesi yöneticiler.

Son dönem aile işletmeleri literatürüne bakıldığında bu alana özgü pek çok farklı yayına ulaşmak mümkündür. Bu çalışmalar içerisinde en çok atıf alan çalışmalardan biri, Christmas ve diğerlerinin 2010 yılında aile işletmelerine dair en etkili 25 makalenin analizine dayandırdıkları çalışmalarıdır. Bir diğer önemli çalışma ise Henrik Harms'ın 2014 yılında aile işletmeleri kavramının analizine dair 267 farklı makalenin analizine dayalı olan çalışmasıdır.

Chen, Grey ve Nowland (2011) çalışmalarında aile üyesi yöneticilerle işletme performansı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu, ancak mülkiyet, aile üyesi yönetim kurulu başkanlığı ve aile üyesi CEO pozisyonu ile işletme performansı arasında bir ilişki bulunmadığını belirtmişlerdir. Çalışmanın devamında söz konusu negatif yönlü ilişkinin, işletmeye müdahil olan kuşak sayısının ve yönetim kurulundaki temsil sayısının artmasıyla daha da arttığı vurgulanmıştır.

Yapılan çalışmaların pek çoğu, ailenin işletme içindeki etkisinin olumlu mu yoksa olumsuz mu olduğu yönündedir. Elde edilen sonuçlar ise farklılık arz etmektedir. Özellikle finansal ve ekonomik araştırmalarda, karlılık ve şirket değerlemesi ile ilgili olarak aile işletmelerinin diğer işletmelerle kıyaslanması durumunda çelişkili sonuçlar görülmektedir. Örneğin, kurucunun işin başında olduğu aile işletmelerinin karlılıkta

öne çıktığı gözlemlenirken, bir sonraki kuşağa devredilen aile işletmelerinde durumun hem artı hem de eksi yönde seyir arz ettiği gözlemlenmektedir (Anderson ve Reeb, 2003; Barontini ve Caprio, 2006; Villalonga ve Amit, 2006; akt: Perl, 2014). Ulaşılan çeşitli sonuçların nedenleri ise kontrol mekanizmalarındaki farklılıklar (Villalonga ve Amit, 2009), yönetim kurulu kompozisyonu (Anderson ve Reeb, 2004), kurumsal şeffaflık (Anderson ve Reeb, 2004) gibi farklı faktörlerle açıklanmaya çalışılmıştır (Perl, 2014).

Astrachan'ın liderliğinde Kennesaw Devlet Üniversitesi ve Earnst&Young (EY) işbirliğiyle 20 ülkede yer alan 1000 (2017) aile işletmesinden elde edilen veriler doğrultusunda yapılan araştırmaya göre Amerika'daki en büyük aile işletmelerinin başarıları uyum ve karlılık eksenine dayandırılmıştır. Araştırmaya göre en büyük aile işletmeleri bir yandan ailelerini güçlendirmeye çalışırken bir yandan da işletmelerini büyütme çalışan aile işletmeleridir. Aile etkisini göz ardı ederek işletmenin başarısı adına aileden taviz vermenin, ya da tam tersi ailenin refah ve mutluluğu için işletmeden taviz vermenin uzun vadede çok daha büyük sorunlara yol açtığı gözlemlenmiştir.

Konuyla ilgili diğer çalışmalara göz atıldığında her bir çalışmada bir ya da iki mekanizma ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Örneğin en kapsamlı çalışmalardan biri olan Villalonga ve Amit'in (2006) mülkiyet ve oy hakkı, yönetim kurulu temsili, aile üyesi CEO ve işletme performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarıdır. Minichilli ve diğerleri (2010) aile üyesi CEO ve aile üyelerinden oluşan üst yönetim kadrosu ve işleme performansı arasındaki ilişkiyi; Sciascia ve Mazzola (2008) da mülkiyet ve ailenin yönetimi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ele almışlardır.

Mülkiyet ile ilgili literatür incelendiğinde en fazla atıfta bulunulan çalışmalardan biri Anderson ve Reeb (2003)'in çalışmasıdır. S&P 500 içerisinde yer alan Amerika'daki aile işletmelerinde mülkiyet ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, mülkiyet ve işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu belirtirlerken, mülkiyetin oranının artmasıyla birlikte aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişkinin, bilhassa ailenin mülkiyetinin %30'un üzerine çıkmasıyla birlikte negatif yönlü bir seyir arz etmeye başladığını vurgulamışlardır.

Maury (2006), 13 Batı Avrupa ülkesinden seçilen 1672 finansal olmayan işletmeyi içeren çalışmasında, aile işletmelerinin diğer işletmelere oranla %7 daha yüksek değerlemeye (Tobins qs) ve %16 daha yüksek karlılığa sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmada bu değerlere aktif olarak yönetimin ailenin denetim ve kontrolü altında bulunması durumunda ulaşıldığına özellikle vurgu yapılmıştır.

Söz konusu çalışmanın bulguları, ailenin aktif kontrolünün işletme sahibi ve yöneticileri arasındaki vekâlet maliyetini aşağıya çektiğini (Fama ve Jensen, 1983) ve işletmenin sıkı bir biçimde ailenin denetim ve kontrolü altında olduğu durumlarda aile ve azınlık hissesine sahip olan diğer paydaşlar arasındaki çıkar çatışmalarının arttığına dair (Shleifer ve Vishny; 1997) önceki çalışmaları destekler niteliktedir. Her ne kadar ailenin kontrolü işletmenin karlılığını arttırıyor olsa da, şeffaf bir yönetim anlayışının olmadığı ve hissedarların haklarının korunmadığı bir ortamda işletmenin değerine olumlu bir biçimde yansımamaktadır. Anderson ve Reeb (2003)'in çalışmasında vurguladığı üzere ailenin kontrolü ancak iyi düzenlenmiş bir ekonomide işletmenin değerini arttırabilmektedir. Aksi takdirde ailenin sıkı denetim ve kontrolü altında olup şeffaf bir yönetim anlayışının olmadığı bir aile işletmesinde azınlık hissesine sahip diğer paydaşların haklarının istismar edilmesi gibi bir risk söz konusudur.

Schulze, Lubatkin, Dino, Buchholtz (2001), Gomez-Mejia, Nunez-Nickel ve diğerleri (2001) yayınladıkları ampirik çalışmalarında altruizmin (özgeciliğin) işletme performansını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Schulze vd., (2001) 1376 aile işletmesini içeren çalışmalarında altruizmin (özgeciliğin) dengelendiği, kurumsal yönetim mekanizmalarının oluşturulduğu aile işletmelerinde işletme performansının diğerlerine oranla çok daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer bir biçimde Gomez-Mejia, Nunez-Nickel ve diğerleri (2001), İspanyol aile işletmeleri ile ilgili çalışmalarında aile üyesi bir CEO'nun görevden alınması sonrasında işletme performansındaki değişimin, aile üyesi olmayan bir CEO'nun görevden alınması sonrası işletme performansındaki değişimden çok daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada bu sonuca neden olarak, aile üyesi bir CEO'nun etkin bir şekilde denetlenememesi, görevden alınma sürecinin uzun süre alması ve bu sürenin ciddi kayıplara neden olması gösterilmektedir (akt: Gibb Dyer, 2006, s.261).

Yönetim kadrosunun aile üyelerinden oluşuyor olmasının performans üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmalara baktığımızda, çalışmaların halka arz edilmiş aile işletmeleri üzerine yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Sciascia ve Mazzol (2008) ya da Minichilli ve diğerleri (2010) aile üyelerinin üst yönetim kadrolarındaki oranıyla işletme performansı arasında ters U şeklinde doğrusal olmayan bir ilişki olduğuna vurgu yapmışlardır. Her iki çalışmada aile üyesi CEO'nun varlığı hariç olmak üzere aile üyelerinin üst yönetim kadrosundaki varlığının nihai olarak işletme performansını olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Fakat Villalonga ve Amit (2006) devreden kuşaklarda aile üyesi CEO ile işletme performansı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu ve söz konusu olumlu etkinin kurucunun CEO olduğu işletmelerle sınırlı olduğunun altını çizmektedir. Adams ve diğerleri (2008) ve Fahlenbrach (2009) da çalışmalarında kurucu CEO'nun işletme performansı üzerindeki olumlu etkisine vurgu yapmaktadır.

Öte yandan Claessens ve diğerleri (2002) ile Maury (2006) Avrupa ve Asya'da halka arz edilmiş aile işletmelerinden oluşan bir örneklem üzerinde mülkiyet hakları, ilave kontrol yetkisi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirdikleri çalışmalarında, mülkiyet hakları ve işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koyarken; ilave kontrol yetkisi ve işletme performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Tüm bu çalışmalardan çıkarılabilecek sonuç, bir işletmenin ailenin mülkiyetinde olması durumunda ailenin çıkarlarının diğer tüm paydaşların çıkarları ile bir tutabileceği; ancak bunun da belirli bir noktaya kadar mümkün olabileceğidir (Chen vd., 2011). Dolayısıyla ailenin çıkar ve önceliklerin diğer paydaşların çıkar ve önceliklerinin önüne geçmeye başladığı takdirde, işletme içinde dengelerin bozulması, huzursuzluğun artması ve çatışma durumunun oluşmasıyla işletme performansının da olumsuz yönde etkilenmesi kaçınılmazdır.

Fakat önemli bir noktanın altını çizmek gerekir ki yukarıda belirtilen sonuçlara halka arz edilmiş işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiş uygulamalar aracılığıyla ulaşılmaktadır. Anket yoluyla İngiltere, Amerika ve İtalya'da halka arz edilmemiş işletmeler üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarda bu türden doğrusal ya da doğrusal olmayan bir ilişki tespit edilememiştir (Westhead ve Howorth, 2006; Castillo ve Wakefield, 2006; Sciascia ve Mazzola, 2008). Fakat diğer işletme türleri için yapılmış



benzer bir çalışma olmamasına rağmen şeffaf bir yönetim anlayışının olmadığı ve yukarıda belirtilen tarzda adaletsizliklerin yaşandığı herhangi bir aile işletmesinde de işletme performansının olumsuz etkilenmesi beklenebilir.

Yine aynı çalışmada vurgulanan bir diğer husus aile işletmelerinde performansın tek boyutlu olarak ele alınmasının yanıltıcı sonuçlara yol açabileceğidir. Esasen aile işletmelerinde performans göstergesi olabilecek seçenekler oldukça fazladır. İşletmenin sürekliliğini sağlamak ve aile etkisini sürdürmekle ilgili amaçlar çoğu zaman karlılık ve pazar liderliği gibi daha geleneksel amaçların önüne geçmektedir (Harris vd., 1994). Aile amaçlarına ilişkin ölçütler ve sosyal ölçütler finansal ölçütler kadar önem kazanabilmektedir. Bu ekonomik olmayan amaçlar, paradoksal olarak, ekonomik performansı da artırabilmektedirler (Chrisman vd., 2003). Ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlar, aile amaçları ve klasik işletme amaçları gibi ilk bakışta zıtlıklar içerdikleri düşünülen amaçlar bir arada sinerjik etkileşimler oluşturarak örgütsel verimliliği artırabilmektedir (Chrisman vd., 2003). Dolayısıyla aile işletmelerinde işletme performansının, sosyal, finansal ve aile amaçları kıstaslarını göz önünde bulunduran bir bütünlük içinde ele alınması daha gerçekçi bir yaklaşımdır (Athanassiou vd., 2002; akt. Kalkan, 2006).

Öte yandan Perrow (1972) çalışmasında aile işletmelerinde akrabaların kayrılması sonucu üst pozisyonlarda performans ve liyakata bakılmaksızın sadece aileden olma ya da aileye yakın olma gibi hususların dikkate alınıyor olması sebebiyle işletme performansının olumsuz etkilendiği bulgusunu paylaşmıştır. Yine bu bulguya paralel olarak Faccio, Lang ve Young (2001) çalışmalarında işletme yönetimi ile ilgili olarak aile içinde yaşanan çatışmaların işletme performansını aşağıya çektiğini savunarak aile işletmelerinin tepe yönetimini profesyonellere devretmesi gerekliliğine değinmektedir (Gib Dyer, 2006 s:253).

Morek ve diğerlerine (1988) göre kurucunun yönetimindeki genç aile işletmelerinde üst yönetim kadrolarında aile üyelerinin varlığı, işletmeye kazandırdıkları girişimci ruhla birlikte işletmenin değerini yukarı çeker. Kaldı ki işletmenin daha ileri yıllarında varislerin yönetime geçmesiyle birlikte süreç tersi yönde işlemeye başlar. Aile işletmelerinde devir sürecini işleyen çalışmalarda teorik modeller profesyonel yöneticilerin varislere kıyasla daha başarılı bir performans sergiledikleri varsayımına

dayanmaktadır. Bu durumun en temel nedeni olarak da aile üyeleri arasından seçilebilecek bir profesyonel yönetici için insan kaynağı havuzunun aile üyeleri ile sınırlı oluşu gösterilmektedir. Ancak bir profesyonel yöneticinin tercih edilmesi durumunda da işletmeye dair çıkar ve önceliklerin örtüşmemesi gibi bir riskle karşı karşıya kalınmaktadır (Bhattacharya ve Ravikumar, 2002; Burkart ve diğerleri, 2003; akt: Maury, 2006).

Son olarak, Anderson, Jack ve Dod (2005)'un nicel ve nitel yaklaşımı bir arada kullandıkları çalışmalarında, aile bireyleri farklı işletmelerde çalışıyor olsalar dahi aradaki bağlardan doğan kaynakların işletmeye hangi oranda katkı sağladığı incelenmiştir. Aile işletmelerinin kendine özgü ilişki ağlarının ve aile bağlarından kaynaklanan sosyal sermayenin işletmeye her alanda rekabet avantajı sunduğu ve dolayısıyla işletme performansını olumlu yönde etkilediği yadsınamayacak bir gerçektir.

Konuyla ilgili olarak Türkiye’de yapılmış çalışmalara baktığımızda konuyla ilintili 3 doktora tez çalışması olduğu gözlenmektedir. Bunlardan ilki Mehmet Dudaroğlu'nun 2008 yılında aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi üst yönetim ekseninde incelediği çalışmadır. Çalışmada Türkiye’de 9 ilde faaliyet gösteren 164 adet otomotiv sektöründe faaliyet gösteren aile işletmesinde çalışan 280 aile üyesi tepe yöneticilerinden ve 245 profesyonel tepe yöneticiden elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modelleme tekniği ile araştırmanın test edildiği çalışmada aile etkisinin kültür boyutu ile tepe yönetimin tavır bütünlüğü ve işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Bir diğer çalışma, Enver Ayrancı'nın 2009 yılında aile işletmelerinde ailenin etkisi ve finansal performans tatmini ile ilişkisi üzerine kaleme aldığı çalışmadır. Çalışmada, İstanbul'daki organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinden elde edilen verilerin analiz edilmesi yoluyla, aile etkisi ile işletmelerin en üst düzey yöneticisi olan aile üyesinin kendi işletmesinin finansal performansından duyduğu tatmin arasındaki ilişki kuramsal ve uygulamalı olarak incelenmiştir. Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre işletmedeki aile üyelerinin eşleri, borç ve kâr tatmini üzerinde etkili olmamakla birlikte, satış ve faaliyet tatminini azalmakta ve işletmenin varisi ile ailenin finansal kararlara katılımı da borç, kâr, satış ve faaliyet bakımından

duyulan tatmin olumsuz yönde etkilenmektedir. Öte yandan, kurucunun finansal performans tatmini unsurları üzerinde anlamlı bir etkisi mevcut değilken, kültür unsurunun finansal performans tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Son olarak da aile etkisi ile finansal performans tatmini arasında zayıf ve zıt yönlü bir değişim ilişkisi bulunduğu vurgulanmıştır.

Son doktora çalışması ise Demir'in (2016) "Aile işletmelerinde aile etkisi, pazarlama yönelimi ve yönetim kararları ile işletme ve aile performansı ilişkisi" başlıklı çalışmasıdır. Çalışmada, aile işletmelerinin karşılaştıkları güçlüklerin giderilmesinde aile etkisi, pazarlama yönelimi, yönetim kararları içinde stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları ve vekâlet unsurlarının işletme ve aile performansına etkileri yapısal eşitlik modeli (YEM) ile 244 aile işletmesinden elde edilen veriler değerlendirilerek, sürdürülebilir aile şirketi varlığı için önerilerde bulunulmuştur. Analiz sonucunda aile etkisinin, pazarlama yöneliminin ve yönetim kararlarının hem aile performansını hem de finansal performansı arttırıcı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç itibariyle bu çalışmaya ışık tutan aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen yerli ve yabancı literatürde yer alan çalışmalara EK 5'de yer verilmiştir.

#### **4.2.2. Aile Etkisi ve Örgütsel Ustalık ile İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Genel olarak literatürde şu ana kadar aile işletmeleri özelinde örgütsel ustalık kavramının incelendiği 7 yabancı çalışma öne çıkmaktadır (Lubatkin vd., 2006; Frank vd., 2010; Stubner vd., 2012; Gedajlovic vd., 2012a; Allison vd., 2014; Kammerlander vd., 2015; Hiebl, 2015). Türkiye'de ise örgütsel ustalık kavramı daha çok yeni bir kavram olarak yerli yayında sınırlı sayıda çalışmayla yer alırken, aile işletmeleri özelinde örgütsel ustalığın incelendiği bir çalışma bulunmamaktadır.

Bu doğrultuda söz konusu yabancı yayınları ele alacak olursak, Lubatkin ve diğerlerinin 2006 yılında kaleme aldıkları çalışmaları dikkat çekicidir. İngiltere'de yer alan 795 küçük ve orta ölçekli KOBİ düzeyinde işletmeden elde edilen 139 geçerli anket ile üst yönetim ekibinin işletmenin örgütsel ustalık düzeyini yukarıya çekebilme becerisi ve örgütsel ustalığın işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Yapılan istatistiki analizler sonucunda gerek üst yönetim ekibinin tutum ve davranışları ile örgütsel ustalık arasında, gerekse örgütsel ustalık ve işletme performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Bir diğer çalışma teorik bir çalışma olup işletmelerde yenilikçiliğin nasıl arttırılabileceği ve bu süreçte üst yönetimin, bilginin kullanımı ve öğrenme süreçleri üzerindeki rolü ve bu şekilde işletmenin örgütsel ustalık düzeyinin nasıl yukarı çekilebileceği ile ilgilidir (Frank vd., 2010). Bu çalışma diğer tüm yayınlardan farklı olarak Almanca kaleme alınmıştır. Ancak referans gösterilen çalışmalardan biri olması nedeniyle çalışmaya dâhil edilmiştir.

Aile etkisi ve örgütsel ustalık arasındaki ilişkinin incelendiği bir başka çalışmada, Gedajlovic ve diğerleri (2012) profesyonel yönetimin yanı sıra devletin de kontrolü altında olan Çinli yüksek teknoloji işletmeleri üzerinde yapılan bir analiz sonucunda profesyonel yönetimin çift yönlü örgütsel ustalığı desteklediği tespit edilmiştir. Çalışmada devlet kontrolü altındaki yönetim birimlerinin ise örgütsel ustalığın hiç bir boyutuyla ilgilenmediği sonucuna varılmıştır. Öte yandan çalışmada mülkiyeti elinde bulduran aile üyelerinin ve bilhassa kurucunun gerek yararlanma gerekse araştırma faaliyetleri üzerindeki olumlu etkisi incelenmiş, bunu yaparken de vekâlet teorisine vurgu yapılmıştır.

Çin'den sonra İsviçre özelinde yapılan bir diğer çalışmada İsviçre'de yer alan 153 küçük ve orta ölçekli işletmenin CEO ile gerçekleştirilen anket çalışması aracılığıyla örgütsel ustalık üzerinde CEO'ların düzenleyici rolü incelenmiştir (Kammerlander vd., 2014). Çalışmada örgütsel ustalık ve CEO'ların destekleyici tutumları arasındaki ilişki incelenerek CEO'ların destekleyici tutumlarıyla araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilirken, yine CEO'ların engelleyici tutumları ve araştırma faaliyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, yararlanma faaliyetleri arasında ise böyle bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bilhassa rekabetin çok yoğun yaşandığı dönemlerde CEO'ların destekleyici tutumları ve araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasındaki pozitif yönlü ilişkinin daha da güçlendiği vurgulanmıştır.

Allison ve diğerleri (2014) ise çalışmalarında aile işletmelerinde, işletmeden ya da faaliyette bulunduğu sektörden kaynaklanan ani değişimlerin işletmenin örgütsel

ustalık düzeyine olan etkisini ele almışlardır. Ayrıca, bir sektörde rekabet etmek için gerekli olan inovasyon düzeyinin, aile işletmelerinde zaman içerisinde yararlanma faaliyetlerinden ziyade araştırma faaliyetlerine doğru bir dönüşüme neden olduğu belirtilmiştir. Aile işletmeleri arasında örgütsel ustalık düzeyleri ile ilgili önemli farklılıklar bulunduğu dikkat çekerek konunun aile işletmeleri özelinde daha detaylı incelenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Son olarak Hiebl (2015) da, Gedajlovic ve diğerleri (2012a) gibi çalışmasında aile etkisi ve örgütsel ustalık arasındaki ilişki vekâlet teorisi ekseninde incelemiştir. Ancak Hiebl (2015), konuyu bir adım öteye taşıyarak aile etkisi ve örgütsel ustalık arasındaki ilişkiyi sonraki kuşak aile işletmeleri özelinde ele almıştır. Bu nedenle de ulaştığı bulgular Gedajlovic ve diğerlerinin (2012a) çalışmasına kıyasla farklıdır. Bu çalışmada mülkiyeti elinde bulunduran aile üyelerinin ve bilhassa kurucunun gerek yararlanma gerekse araştırma faaliyetleri üzerindeki olumlu etkisine vurgu yapılırken, Hiebl (2015) çalışmasında sonraki kuşak aile işletmelerinde aile etkisinin örgütsel ustalığı teşvik etmek yerine sınırlandırabildiği durumlara vurgu yapmıştır.

Yapılan literatür taraması sonucu aile etkisi ve örgütsel ustalık arasındaki ilişkiyi ele alan yerli ve yabancı literatürdeki çalışmalara EK 4’de yer verilmiştir.

#### **4.2.3. Örgütsel Ustalık ve İşletme Performansı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Örgütsel ustalığı önemli kılan ve bu bölümün de en temel sorunsalı olan konu örgütsel ustalık ve işletme performansı arasındaki ilişkidir. O’Reilly ve Tushman örgütsel ustalığı sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması noktasında en kritik faktör olarak görmektedir. Çünkü örgütsel ustalığın temelinde sadece kısa dönemli etkinlik değil aynı zamanda da uzun dönemli inovasyon yer almaktadır. Bu itibarla da örgütsel ustalık hem kısa vadeli hem de uzun vadeli örgüt hedeflerinin hayata geçirilmesini sağlayarak örgütlere rekabet avantajı sunan önemli bir kavramdır.

Genel olarak literatürde örgütsel ustalık ve işletme performansına dair yapılan çalışmalarda örgütsel ustalığın işletme performansı üzerinde doğrudan ya da dolaylı olumlu etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Raisch ve Birkinshaw, 2008; Şimşek, 2009; Chrisman vd., 2003; Gibb Dyer, 2006; Rutherford vd., 2008; Stubner vd., 2012). Her ne kadar örgütsel ustalık ve işletme performansı arasında genel olarak pozitif yönlü bir

ilişki bulunduğu vurgulanmış olsa da söz konusu çalışmalar son 20 yıl içerisinde yayınlanmış sınırlı sayıda çalışmadır.

Literatürde genel olarak vurgulanan örgütsel ustalığın işletmeler üzerindeki sonuçlarıdır. Örneğin ustalığın doğal sonuçlarından biri daha iyi işletme performansı olduğu gibi (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Smith ve Tushman, 2005), aynı zamanda uzun vadeli başarı (Raisch vd., 2009) ve sürdürülebilir rekabet avantajıdır (O'Reilly ve Tushman, 2008). Fakat diğer taraftan üzerinde çok fazla durulmasa da birkaç çalışma da örgütsel ustalığın bazı olumsuz sonuçlarına değinilmiştir. Örneğin Gibson ve Birkinshaw 2004 yılındaki çalışmalarında örgüte ustalık kazandırmanın maliyeti üzerinde durmuşlardır. Çok fazla detay vermeden bu sürecin ciddi bir maliyeti olduğu, ancak yine de sürecin sonunda örgüte sağladığı fayda ve avantajların oluşturacağı maliyetin çok üzerinde olduğu vurgulanmıştır.

Smith ve Tushman 2005 yılındaki çalışmalarında işletmelerin uzun dönemde performans gösterebilmeleri için hem içinde buldukları faaliyet alanında çok etkin hem de ileriye dönük olarak etkili olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Bu da işletmeleri bir yandan hem geriye dönük hem de ileriye dönük araştırmaya iterken, bir yandan da hem esnek hem de belirli bir noktaya odaklanmış olmaya zorlamaktadır. Söz konusu ustalık olduğunda da tüm bunları da aynı anda gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Bunlara ek olarak Raisch ve diğerlerinin 2009 yılındaki çalışmaları örgütlerin bir yandan var olan yetkinliklerini kullanmalarına vurgu yaparken bir yandan da yeni yetkinliklerin arayışı içinde olmanın öneminin altını çizmişlerdir. Bir başka çalışmada da araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasında dengeyi yakalayan işletmelerin başarısızlığa uğrama ihtimallerinin çok düşük olduğu vurgulanmıştır (Probst ve Raisch, 2005).

Konuyla ilgili Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde oldukça sınırlı sayıda çalışma olduğu gözlenmiştir. Doktora tezi düzeyinde Örgütsel ustalıkla ilgili olarak Melis Attar'ın (2014) "Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Ustalık Düzeyine Etkisi: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Araştırma" başlıklı çalışması ve Elif Yılmaz'ın (2017) "Örgütsel Ustalık ile İfşa Etme (Whistleblowing) Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki" nin incelendiği çalışmalarıdır.

Ancak doğrudan örgütsel ustalık ve işletme performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bir tez çalışması ya da makaleye rastlanmamıştır.

Tüm bu çalışmaların yanı sıra örgütsel ustalık ve işletme performansı arasındaki ilişkileri ele alan yerli ve yabancı literatürdeki çalışmalara EK 6'da yer verilmiştir.

#### **4.2.4. Aile Etkisi, Örgütsel Ustalık ve İşletme Performansı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar**

İlgili literatür incelendiğinde aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansını bir arada inceleyen çalışmaların başında Stubner, Blarr, Brands ve Wulf'un 2012 yılındaki çalışması gelmektedir. 104 Aile işletmesinin ampirik olarak incelendiği çalışmada aile etkisinin, bilhassa güç ve kültür bileşenlerinin etkisiyle örgütsel ustalık düzeyini yukarıya çektiği, buna paralel olarak da işletme performansının olumlu olarak etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bir diğer çalışma ise Lubatkin ve diğerlerinin 2006 yılında kaleme aldıkları, İngiltere'de yer alan 795 küçük ve orta ölçekli KOBİ üzerinden elde edilen 139 geçerli anket sonucu, üst yönetim ekibinin örgütsel ustalığı yakalama noktasındaki etkisi ve örgütsel ustalığın işletme performansı üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmadır. Yapılan istatistikî analizler sonucunda gerek üst yönetim ekibinin tutum ve davranışları ile örgütsel ustalık arasında, gerekse örgütsel ustalık ve işletme performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak bu çalışmada aile işletmeleri kavramı vurgulanmazken küçük ve orta ölçekli KOBİ kavramı analize konu edilmiştir. Ancak söz konusu KOBİ'lerin çok büyük bir kısmının aile işletmesi olması gerçeğinden yola çıkarak çalışma bu kapsamda değerlendirilmiştir. Söz konusu iki çalışmaya dair özet tabloya EK 6'da yer almaktadır.

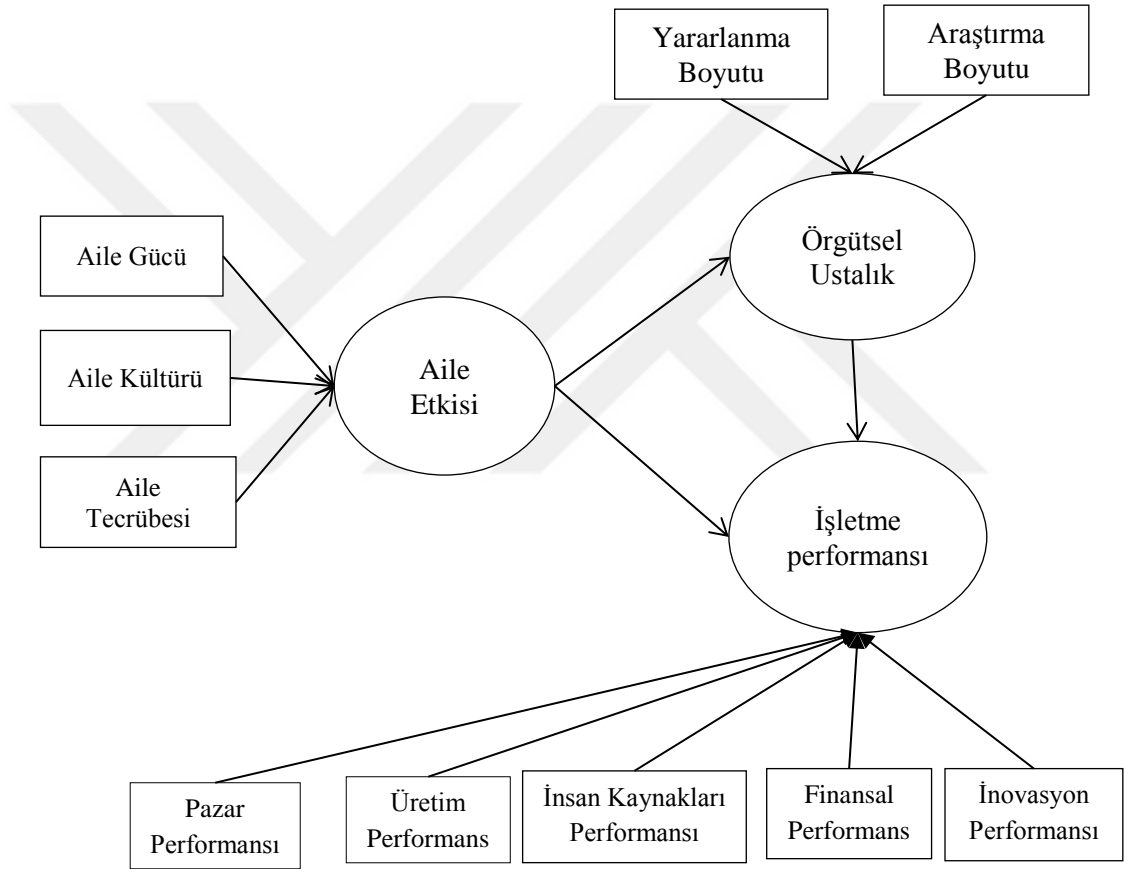
#### **4.3. Metodoloji**

Bu bölümde çalışmada kullanılacak araştırma yöntemi, araştırmanın modeli ve hipotezlerinden bahsedilmiştir. Daha sonra çalışmada kullanılacak yapısal eşitlik modeline dair bilgi verilmiştir.

### 4.3.1. Araştırmanın Yöntemi

Aile işletmelerine yönelik yapılan bu çalışmada aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Ayrıca çalışmada demografik özelliklere göre ölçekler ve alt boyutları için farklılıklar ve frekans dökümleri incelenmiştir.

### 4.3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 5. Araştırma Modeli



Araştırmaya ait ana hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 1	$H_{01}$ = Aile etkisi ile örgütsel ustalık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. $H_{a1}$ = Aile etkisi ile örgütsel ustalık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
Hipotez 2	$H_{02}$ = Aile etkisi ile işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. $H_{a2}$ = Aile etkisi ile işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
Hipotez 3	$H_{03}$ = Örgütsel ustalık düzeyi ile işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. $H_{a3}$ = Örgütsel ustalık düzeyi ile işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
Hipotez 3	$H_{04}$ = Örgütsel ustalığın, aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracı rolü yoktur. $H_{a4}$ = Örgütsel ustalığın, aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracı rolü vardır.

#### 4.3.3. Yapısal Eşitlik Modeli

Değişkenlerin sürekli ve ölçülebilir olduğu durumlarda kullanılan regresyon tekniğine nazaran, latent, boyut ve yapı değişkenleri olarak bilinen diğer değişkenlerden oluşan bir modeli analiz etmek için daha karmaşık teknikler gerekmektedir. Latent veya yapı değişkenlerini birleştirmek adına kullanılan en önemli tekniklerden biri yapısal eşitlik modelidir (Randhawa ve Ahuja, 2017). Yapısal eşitlik modellemesi, belirli bir teoriye bağlı olarak gözlenebilen ve latent değişkenler arasındaki ilişkiyi ve nedenselliği bir model olarak tanımlayan çok değişkenli bir yöntemdir (Karagöz, 2017). YEM, çıkış noktası olan iktisat ve sosyal bilimler alanının yanı sıra çok geniş bir uygulama alanına sahiptir.

YEM, birbiriyle ilişkili değişkenler arasındaki doğrusal ve doğrusal olmayan etkileri ortaya koyduğu gibi, sadece doğrusal etkileri ortaya koyan çoklu doğrusal regresyon yerine, doğrusal ve doğrusal olmayan etkilerin nihai toplamı olan tamamlayıcı etkiler üretme gücüne sahiptir (Randhawa ve Ahuja, 2017).

Yapısal eşitlik modeli; kantitatif, regresyon analizi, diskriminant analizi ve özel durumlarda kanonik korelasyon gibi çok sayıda, geleneksel ve çok değişkenli analiz

yöntemini içeren çok genel ve kullanışlı bir istatistiki analiz için çerçeve sunmaktadır. Yapısal eşitlik modeli genellikle grafiksel bir yol diyagramı ile görselleştirilmektedir. Bir istatistik modeli olarak genellikle bir grup matris denklemleriyle temsil edilmektedir. Son dönemde geliştirilen yazılımlarla araştırmacıların modeli doğrudan bir yol diyagramı şeklinde sunmalarına olanak tanınmaktadır. Basit bir takım modeller için bu şekilde kullanımı uygunken, daha karmaşık modeller için durum can sıkıcı olabilmektedir. Bu nedenle, hali hazırdaki YEM yazılımları hala komut veya matris stili model belirtimini desteklemektedir (Hox ve Bechger, 1998).

Gözlemlenen değişkenler ile latent değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen YEM'in bilimsel çalışmalarda çok sık kullanılıyor olmasının temel nedeni gözlenen değişkenlerle birlikte oluşabilecek ölçüm hatasını veya içsel değişkenler arasındaki ilişkileri ve içsel-dışsal değişkenler arasındaki ilişkileri analiz edebilen bir tekniğe sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Randhawa ve Ahuja,2017).

Yapısal eşitlik modellemesinin kullanılabilmesi ve analizlerin geçerliği için bir takım varsayımları mevcuttur. Bunlar (Karagöz, 2017, s:456-457):

- ✓ Elde edilen değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma uyması gerekmektedir. Aksi bir durumda seri aşırı değerlerden temizlenmeli ya da seriye üstel, logaritmik ve benzeri dönüşümler uygulanmalıdır. Böylece verilerin sahip olduğu dağılım yapısı, çok değişkenli normal dağılım haline getirilebilmektedir.
- ✓ Latent değişkenlerinde çok değişkenli normal dağılıma sahip olması gerekmektedir. Bu durumun gerçekleşmediği hallerde tahminleme yapılırken bootstrap tahminleri veya normallik gerektirmeyen analiz yöntemlerinin kullanılması uygun görülmektedir.
- ✓ Yapısal modelde kullanılacak değişkenler arası ilişkinin doğrusal olduğu kabul edilmektedir. Bu durumun geçerli olmadığı hallerde, modele ait sonuçlar bias olmakta ve değişkenlere dönüşüm uygulanarak doğrusallık sağlanabilmektedir.

- ✓ Seride aşırı (aykırı, outlier) değerler olmamalıdır. Aşırı değerler, modelin anlamlılığını etkileyebilir.
- ✓ Her bir gizli değişkeni ölçmek için üç veya daha fazla gözlenen değişken olmalıdır.
- ✓ Hata terimleri arasında korelasyon olmamalıdır. Regresyonda olduğu gibi hata terimlerinin korelasyonsuz olduğu varsayılır. Eğer modelde varsa ve araştırmacı tarafından açıkça belirtilmiş ise, yapısal eşitlik modellerinde hata terimleri arasına korelasyon konulabilir (Bayram, 2013, s.50).
- ✓ Değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) olmamalıdır.
- ✓ Örneklem hacmi ile ilgili olarak, literatürde bu konuda görüş birliği yoktur. Genellikle araştırmalarda 250-500 arasında örneklem hacmi kullanılmaktadır.

#### **4.4. Araştırmanın Kısıtları**

Her çalışmanın belirli bir kapsamı ve sınırları mevcuttur. Bu sınırları daha çok zaman ve bütçe kısıtı oluşturmaktadır. Fakat bu çalışmanın en önemli kısıtı, optimum düzeyde sonuç alınabilecek örnekleme ulaşmanın güçlüğüdür. Aile işletmeleri ile ilgili anket çalışmasına başlamadan önce belirli bir sektör, ya da büyüklükle seçilen örneklem daraltmak istenmiş, ancak araştırmaya katılan aile işletmelerini belirli kriterlerle sınırlandırmak istendiğinde ana kütlede büyük oranda küçüldüğü gözlemlenmiştir. Bu durumun başlıca nedeni, her ne kadar ankette aile ya da işletmeye dair herhangi bir sayısal bir veri ya da işletmeye dair özel bir bilgi istenmemiş olsa da, katılımcıların işletme ya da aile bilgilerinin dışarıya sızmasından endişe ederek herhangi bir bilgi paylaşımı konusunda çekimser davranmalarıdır. Dolayısıyla Türk aile işletmeleri ile anket çalışmaları noktasında yaşanan bürokratik engeller ve genel olarak çekimser tutumları araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır.

Bir diğer önemli kısıt ise Türk aile işletmeleri literatürünün çok sınırlı olmasından kaynaklanmaktadır. Yerli literatür incelendiğinde aile işletmeleri konusunun yeni bir çalışma alanı olarak ancak son dönemde literatürde yer almaya başladığı ve bu alanda çok sınırlı sayıda çalışmanın kaleme alındığı gözlemlenmektedir. Aile işletmeleri gibi çok ana bir başlık altında bu kadar sınırlı sayıda çalışma bulunurken, örgütsel ustalık

özelindeki çalışmaların bir kaç çalışmayla sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu nedenle çalışma süresince aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı kavramlarına dair yurt dışındaki pek çok araştırma merkezinin yayınladığı makale, rapor ve tez çalışmalarının İngilizce 'den Türkçeye çevrilmesi zorunluluğu önemli bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **4.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Çalışmaya ait veriler Eylül 2017 – Mart 2018 döneminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak tespit edilen aile işletmelerinin yöneticilerine yönelik yüz yüze görüşme tekniğiyle uygulanan anket sonucunda elde edilmiştir. Görüşmeler sonucunda toplam 381 ankete ulaşılmıştır. Çalışmada kullanılacak analizler öncesinde aykırı veya eksik değer ile hatalı kodlama açısından veri setleri kontrol edilmiş, uygun olmayan anket verileri çalışma dışı bırakılmış ve nihai olarak 349 gözlem ile çalışmaya devam edilmiştir. Türkiye'deki aile işletmesi sayısı tam olarak bilinmemektedir. Bu nedenle ana kütle için net olarak bilinmediği durumlarda örneklem seçimi yapılırken kullanılan ölçeklere ait soruların 5 katı kadar örnek sayısı seçilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Yıldırım,2010). Çalışmada bulunan 55 soru dikkate alındığında en az 275 ankete ulaşılması gerekmektedir. Çalışmanın 349 anketten oluştuğu dikkate alındığında yeter ve gerek koşul sağlandığı görülmektedir. Veriler SPSS 22.0 ve AMOS 22 istatistiksel veri analizi paket programları kullanılarak analize tabi tutulmuştur.

Çalışmada öncelikle demografik sorulara ait frekans analizleri elde edilmiştir. Daha sonra literatürde geçerliliği defalarca sınınan ve genel olarak kabul görmüş olan ölçekler çalışmada kullanıldığı için açıklayıcı Kantitatif sonuçlarına ihtiyaç duyulmamış ve ölçek verilerine ait güvenilirlik analizi değerleri elde edilmiştir. Ölçekler ve alt boyutları için demografik sorulara yönelik gruplar arası farklılıklar incelenmiştir. Son olarak aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı için yapısal eşitlik modelleri süreci takip edilerek analiz nihayete ulaştırılmıştır.

#### **4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Türkiye genelinde aile işletmelerine yönelik aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla uygulanan anket çalışması her

bir değişkene dair aile etkisini ölçümlemek adına 3 farklı anketin bir bütünüdür. Bu bölümde her bir anket detaylı bir biçimde incelenmektedir.

#### **4.6.1. A-GDK Ölçeği (F-PEC)**

Chrisman, Chua ve Sharma'nın (2004) aile işletmelerine dair kabul gören ortak bir tanımlamanın olmadığını vurguladıkları çalışması sonrası, aile etkisini ölçümlemek ve bilimsel olarak aile işletmeleri çalışmalarına dair güçlü bir teorik altyapı oluşturmak adına Klein, Astrachan ve Symyrnios (2005) tarafından A-GDK Ölçeği olarak Türkçe 'ye çevirdiğimiz F-PEC ölçeği geliştirilmiştir.

A-GDK ölçeği, aile işletmelerinin kendine özgü bir takım özellikleri olduğunu ortaya koyarak bu özelliklerin sürekliliğini ölçümler. Gerçek ve potansiyel aile etkisi düzeyinin ölçümlenmesini mümkün kılarak, aile işletmeleri çalışmalarına dair kurumsal ve metodolojik yaklaşımları entegre eden bir çerçeve sunmaktadır (Klein vd., 2005). Aile işletmelerinin genel itibarıyla çok karmaşık yapılar olması nedeniyle, ailenin işletme üzerindeki etkisini ölçümlemek aile işletmelerinin işleyişini anlama noktasında kilit bir role sahiptir (Klein vd., 2005; Astrachan vd., 2002).

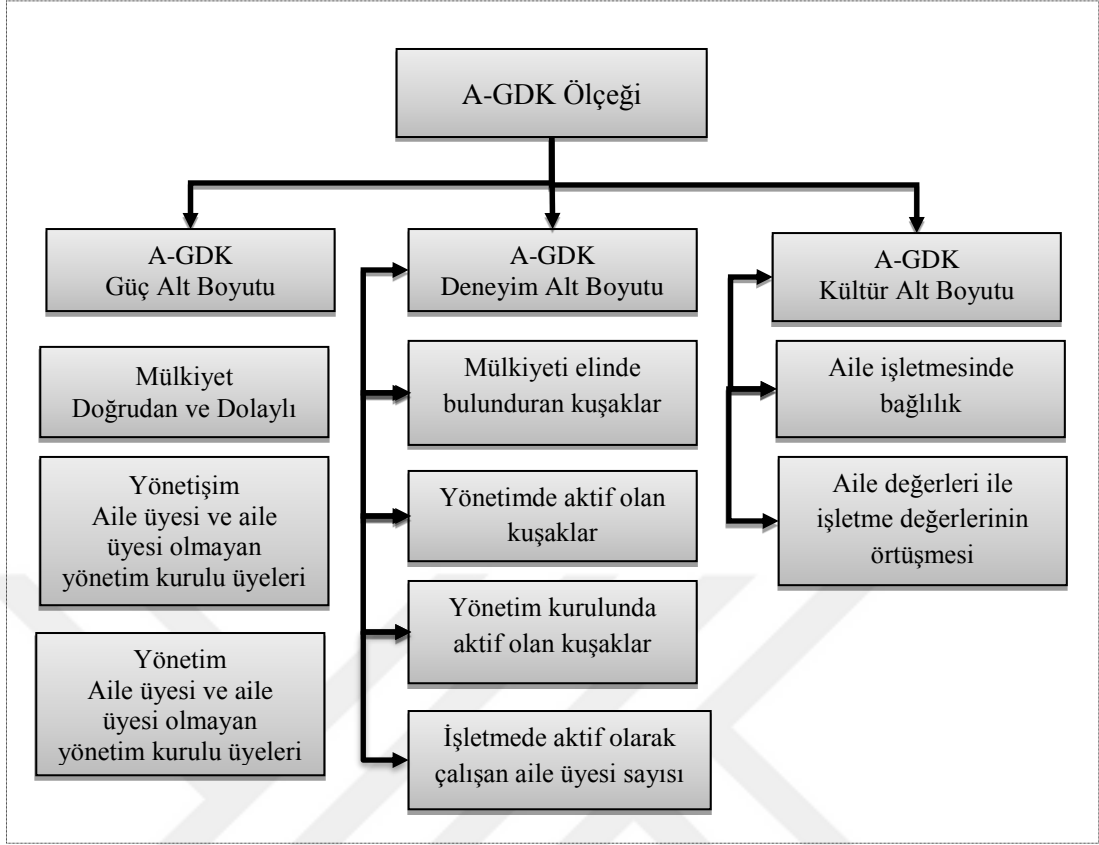
Özetle A-GDK ölçeği bir bütün olarak ailenin işletme üzerindeki etkisini ölçümler ve bunu da güç deneyim ve kültür olmak üzere üç alt boyut üzerinden gerçekleştirir. Güç boyutu, ailenin işletmenin yönetimi ve kontrolü üzerindeki etkisini ölçer. Bunu da ailenin hangi oranda işletmenin mülkiyetine sahip olduğu ya da yönetim kurulundaki temsil oranı üzerinden hesaplar. Böylelikle aile üyelerinin sahiplik, yönetim ve varsa yönetişim gibi hususlardaki payını ölçümleyerek ailenin işletme üzerinde güç boyutunda ne kadar etkili olduğunu görmek mümkün olur.

Bir diğer boyut ise deneyim boyutudur. Deneyim boyutu, işletmede görev ve sorumlulukları devralan nesiller aracılığıyla edinilen bilgi, değer yargıları ve sezgileri bir bütün olarak ölçümler. Deneyim boyutunu ölçümlerken (a) işletmenin mülkiyetinin ailenin kaçınıcı neslinde olduğuna, (b) işletmenin yönetiminin ailenin kaçınıcı neslinde olduğuna, (c) yönetim kurulunda hangi nesillerin aktif olduğuna bakılır. Astrachan ve diğerleri (2002) ile Klein ve diğerleri (2005) çalışmalarında, ilk ve ikinci kuşak arasında deneyimin en yüksek boyutta olduğu ve sonraki kuşaklarda ise bu deneyimin azalacağı görüşünden hareket ederek bir ağırlıklandırmaya gitmiştir. Örneğin sadece

birinci kuşakta herhangi bir kuşaklar arası geçişten kaynaklanan deneyim aktarımı söz konusu olmadığı için 0 değeri verilirken, ikinci kuşak için 0,5, üçüncü kuşak için 0,75, dördüncü kuşak için 0,875 gibi bir değerlemeye gidilmiştir. Rutherford ve diğerleri (2008) ise tam tersi yönde bir ağırlıklandırmaya giderek deneyim ve birikimin aktarımıyla bu oranın daha da artacağından yola çıkarak 1 ila 7 arasında bir değerlendirme yoluna gitmiştir. Bu çalışmada da Rutherford ve diğerlerinin (2008) çalışmasına paralel bir hesaplama yöntemi tercih edilmiştir.

Son olarak değer yargıları, uyum ve bağlılık gibi bir takım manevi unsurları içeren kültür boyutu, ailenin ve işletmenin değerlerinin ve amaçlarının ne kadar örtüştüğünü ölçümler. Söz konusu manevi unsurlar aile içinde oluşur. Aile üyelerinin değer yargıları ve hayata bakış açıları bu değerler ekseninde şekillenir. Aile üyelerinin işletmenin yönetimi ve denetimine dair alacakları kararların ve işletme ile aralarındaki bağın bu değerler ekseninde şekillenmesi kaçınılmazdır.

Öte yandan kültür boyutunu önemli kılan bir diğer husus 5'li likert ölçeğine dayalı sorulardan oluşması nedeniyle açık uçlu sorulardan oluşan güç ve deneyim boyutuna göre hesaplanma şeklinin daha kolay oluşudur. Bu nedenle de yapılan yerli ve yabancı pek çok çalışmada güç ve deneyim boyutu sonucu elde edilen veriler hesaplama dışı tutularak, doğrudan kültür boyutu sonucu elde edilen veriler üzerinden hesaplama yoluna gidilmiştir. Ancak bu çalışmada her üç boyut için de ayrı ayrı hesaplama yapılarak sonuca ulaşılmıştır.



Şekil 6. A-GDK Ölçeği

Kaynak: Astrachan ve diğerleri, 2002

#### 4.6.2. Örgütsel Ustalık Ölçeği

Bilindiği üzere örgütsel ustalık, örgüt içerisinde iki farklı yaklaşımı aynı anda gerçekleştirebilme yetkinliğidir. Bir taraftan “yararlanma” faaliyetleri doğrultusunda mevcut işletme faaliyetlerinin performansını yukarıya çekmek (March, 1991), diğer taraftan da “araştırma” faaliyetleri doğrultusunda daha yenilikçi ve esnek operasyonel işlemlerle geleceğe dönük iş fırsatlarını yakalamak ve geliştirmek örgütsel ustalığın temel prensibidir (Tushman ve O’Reilly, 1996).

Bu doğrultuda aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı kavramları arasındaki ilişkinin incelendiği 3 bölümden oluşan anket sorularının ikinci bölümünde Lubatkin ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen ve toplam 12 sorudan oluşan örgütsel ustalık anketi kullanılmıştır. Çalışmada, He ve Wong’un (2004) ve Benner ve Tushman’ın (2003) örgütsel ustalık çalışmalarından esinlenerek, kavramın iki alt boyutu olan araştırma ve yararlanma boyutlarına uygun olarak 2 bölümden ve toplam 12 sorudan

oluşan bir anket bölümü hazırlanmıştır. 1-6 arası sorular araştırma boyutuna dair sorular olup, 7-12 arası sorular ise yararlılık boyutuna dair sorulardır.

#### 4.6.3. İşletme Performansı Ölçeği

Genel olarak işletme performansını konu alan yerli ve yabancı yayınlar incelendiğinde (Singh, 1986; Dess ve Robinson, 1984; Dess, 1987; Macinati, 2008; Skerlavaj vd., 2007; Alpkan vd., 2005; Kaynak ve Kara, 2004; Küçükkancabaş vd., 2006; Dudaroğlu, 2008; Yıldız, 2010; Şen, 2013) pek çok çalışmada gerek objektif gerekse subjektif performans ölçütlerinin bir arada kullanıldığı gözlemlenmektedir .

Çalışmada işletme performansı ölçeğini oluşturan sorular Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz'ın (2005, s.181) çalışmasından ve Ergün'ün (2003, s. 200) doktora tezi çalışmasından ve Şen'in (2013, s. 204) doktora tezi çalışmasından uyarlanarak hazırlanmıştır. Anket, Pazar Performansı (5 soru), Üretim Performansı (5 soru), İnsan Kaynakları Performansı (6 soru), Yenilik Performansı (6 soru) ve son olarak Finansal Performans (4 soru) olmak üzere toplam 5 bölümden ve 26 sorudan oluşmaktadır. Sorulara verilen yanıtlar ise **çok başarısız** başta olmak üzere, **başarısız**, **aynı**, **başarılı** ve **çok başarılı** olmak üzere iki uç arasında 5 kategoride değerlendirilmektedir. Finansal performans kriterlerini oluşturan ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar), aktif karlılık (Kar/Toplam varlıklar), işletmenin genel karlılık durumu (Kar/Öz Sermaye) ve genel finansal performansı ankete iştirak eden aile işletmelerinin tepe yöneticilerinin söz konusu performans kriterlerine dair algıları üzerinden hesaplanmıştır (Fisher, 1997).

#### 4.7. Bulgular

Bu bölümde öncelikle katılımcıların demografik özellikleri, işletmenin hukuki statüsü vb. bulgulara değinilmiştir. Ayrıca bu bölümde ölçeklere ait güvenilirlik analizleri ile normallik testlerine, demografik özelliklere göre aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı değişkenleri ve alt boyutlarına ait ortalamalarının karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Son olarak aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin incelendiği yapısal eşitlik modelleri ele alınmıştır.



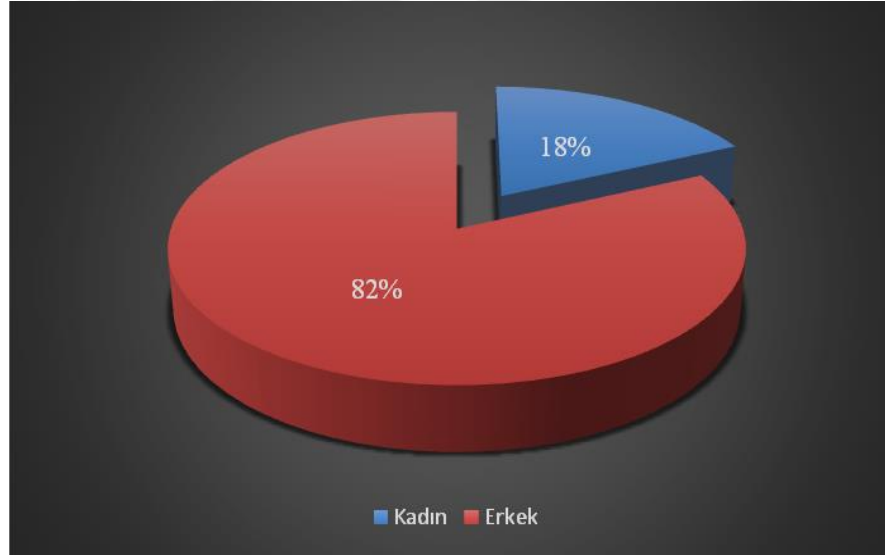
#### 4.7.1. Demografik Özellikler

Türkiye’de faaliyette bulunan aile şirketleri yöneticileri ile yüz yüze gerçekleştirilen anket uygulamasında 381 ankete cevap alınmış olup, bunların 349 adedi analiz için uygun bulunmuştur.

**Tablo 4.** Aile İşletmelerinin Kuruluş Yılı

Yıllar	Frekans	Yüzde
1960 öncesi	19	5,4%
1961-1980	63	18,1%
1981-2000	151	43,3%
2001 sonrası	101	28,9%
Bilinmeyen	15	4,3%
	349	100,0%

Bu bağlamda araştırmaya katılan aile işletmelerinin en eskisi 1924 yılında, en yenisi ise 2018 yılında kurulmuştur. Öte yandan işletmelerin %43,3 gibi büyük bir çoğunluğu 1981-2000 döneminde kurulmuştur.



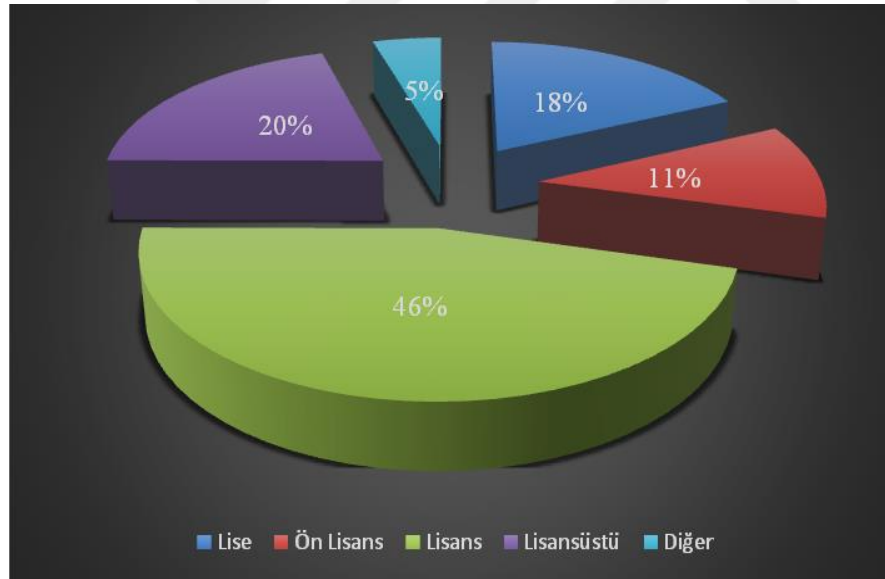
**Şekil 7.** Cinsiyet

Katılımcıların %82’sini erkekler oluştururken, %18’i kadınlardan oluşmaktadır.

**Tablo 5. Yaş**

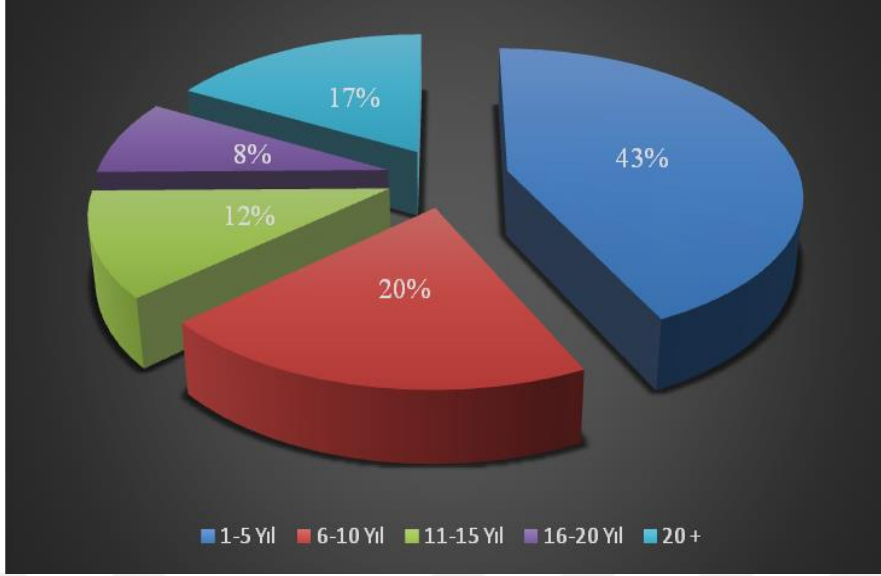
Yaş Grupları	Frekans	Yüzde
30 ve altı	41	11,7%
31-40	77	22,1%
41-50	94	26,9%
51-60	73	20,9%
61 ve üzeri	19	5,4%
Yaş belirtmeyen katılımcı	45	12,9%
Toplam	349	100,0%

Çalışmaya katılan aile işletmesi yöneticileri yaşları bakımından incelendiğinde; en küçük katılımcının 18, en büyük katılımcının ise 81 yaşında olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışmaya katılanların %11,7'si 30 yaş ve altı, %22'si 31 ila 40 yaş arası, %26,9'u 41 ila 50 yaş arası, %20,9'u 51 ila 60 yaş arası ve %5,4'ü 61 yaş ve üzeri bir profile sahiptir. Katılımcıların genellikle orta yaş grubunda oldukları tespit edilmiştir.



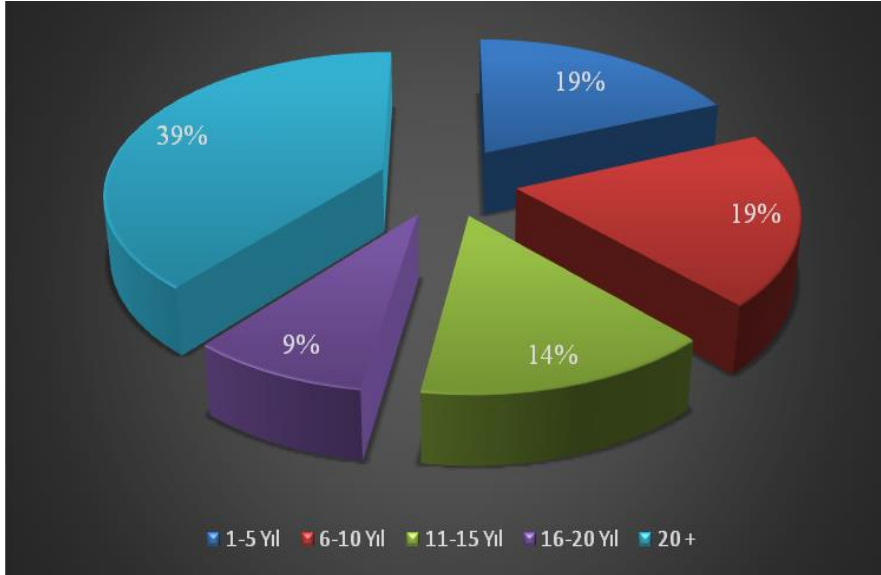
**Şekil 8. Mezuniyet Durumu**

Çalışmaya katılanların %18'i lise, %11'i ön lisans, %46'sı lisans ve %20'si lisansüstü eğitim aldıklarını ifade etmiştir.



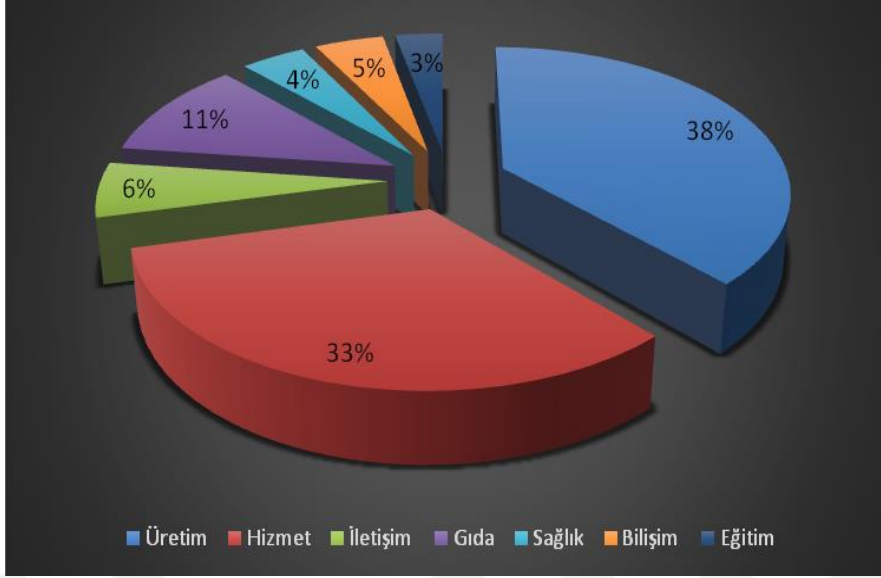
**Şekil 9.** Aile İşletmeleri Öncesi Toplam İş Tecrübeleri

Katılımcıların %43'ü 1 ila 5 yıl, %20'si 6 ila 10 yıl, %12'si 11 ila 15 yıl, %8'i 16 ila 20 yıl ve %17'si 20 yıl ve üzeri aile işletmesi öncesi deneyime sahip olduğu ifade edilmiştir. Türk aile işletmeleri kültüründe kurucunun muhtemel varis adaylarını genç yaşta iş hayatına hazırlanmaları için bilhassa başkalarının yanında çalışmaya yönlendirilmeleri bu durumun doğal sonucudur.



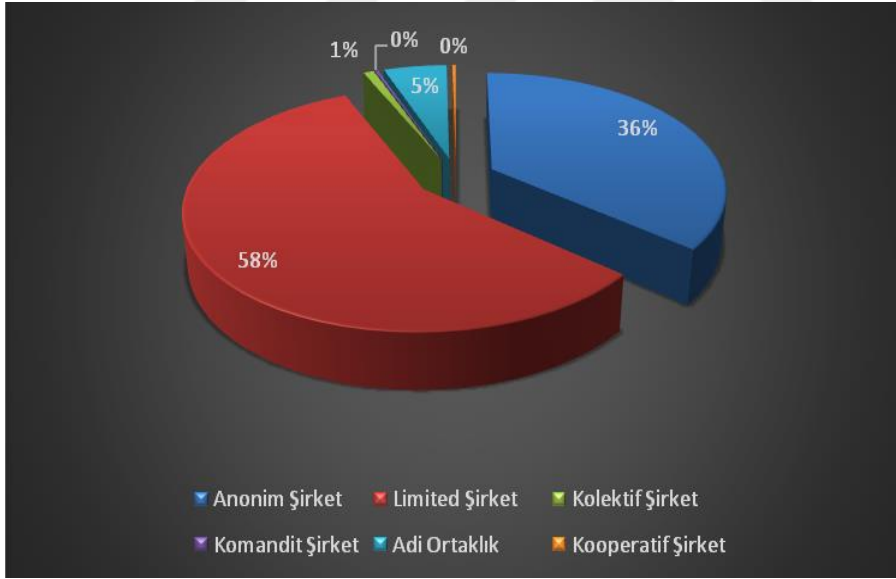
**Şekil 10.** Buldukları Kurumdaki Mesleki Deneyimleri

Katılımcıların %19'u 1 ila 5 yıl, %19'u 6 ila 10 yıl, %14'ü 11 ila 15 yıl, %9'u 16 ila 20 yıl ve %39'u 20 yıl ve üzeri bulunduğu kurumda mesleki deneyime sahip olduğunu ifade etmiştir.



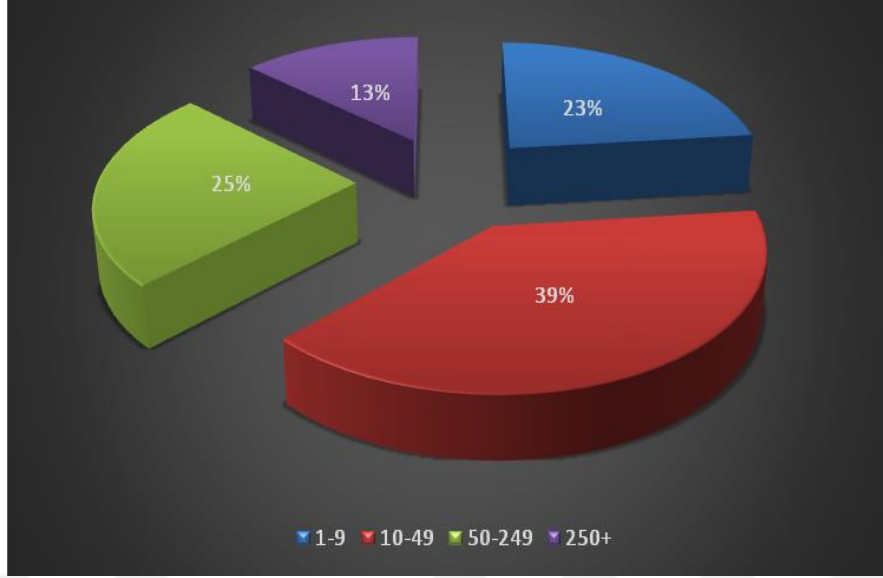
**Şekil 11.** İşletmelerin Ana Faaliyet Alanları

Katılımcıların %38'i Üretim, %33'ü Hizmet,%11'i gıda sektöründe faaliyet gösterdiklerini ifade etmiştir.



**Şekil 12.** İşletmelerin Hukuki Statüleri

Katılımcılar, işletmelerinin hukuki statülerinin %58 limited ve %36 anonim şirket olarak faaliyet gösterdiğini belirtmişlerdir.



**Şekil 13.** İşletmelerin Bünyesindeki Toplam Çalışan Sayıları

İşletmelerin çalışan sayısı bakımından sonuçlar incelendiğinde; katılımcıların, %23'ü 1 ila 9, %39'u 10 ila 49, %25'i 50 ila 249 ve %13'ü 250 ve üzeri çalışan istihdam edildiğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla katılımcıların büyük bir çoğunluğu küçük ve orta ölçekli KOBİ düzeyinde işletmelerdir.

**Tablo 6.** İşletme Mülkiyetine Sahip Olan Kuşaklar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1. Kuşak	158	45,3	45,3
2. Kuşak	44	12,6	57,9
3. Kuşak	14	4,0	61,9
1. ve 2. Kuşak Birlikte	85	24,4	86,2
1. ve 3. Kuşak Birlikte	2	,6	86,8
2. ve 3. Kuşak Birlikte	21	6,0	92,8
1.2. ve 3. Kuşak Birlikte	25	7,2	100,0
Toplam	349	100,0	

Çalışmaya katılanların bulunduğu aile işletmelerinin sahiplik yapısı incelendiğinde; %45,3'ünün birinci kuşağa, %24,4'nün ise birinci ve ikinci kuşağa ait olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 7.** İşletmeyi Yöneten Kuşaklar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1. Kuşak	155	44,4	44,4
2. Kuşak	68	19,5	63,9
3. Kuşak	16	4,6	68,5
1. ve 2. Kuşak Birlikte	72	20,6	89,1
1. ve 3. Kuşak Birlikte	4	1,1	90,3
2. ve 3. Kuşak Birlikte	21	6,0	96,3
1.2. ve 3. Kuşak Birlikte	13	3,7	100,0
Toplam	349	100,0	

İşletmeyi yöneten kuşaklar bakımından bulgular değerlendirildiğinde katılımcıların %44,4'ü birinci kuşağın, %19,5'i ikinci kuşağın ve %20,6'sı birinci ve ikinci kuşağın işletme yönetiminde olduğunu göstermektedir. Bu işletmelerin daha ziyade KOBİ düzeyinde işletmeler olmaları dolayısıyla kurucunun yönetimindeki aile işletmeleri olmaları doğaldır.

**Tablo 8.** Aktif Olarak Yönetim Kurulunda Olan Kuşaklar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1. Kuşak	152	43,6	43,6
2. Kuşak	60	17,2	60,7
3. Kuşak	20	5,7	66,5
1. ve 2. Kuşak Birlikte	84	24,1	90,5
1. ve 3. Kuşak Birlikte	7	2,0	92,6
2. ve 3. Kuşak Birlikte	18	5,2	97,7
1.2. ve 3. Kuşak Birlikte	8	2,3	100,0
Toplam	349	100,0	

Aktif olarak yönetim kurulunda olan kuşaklar bakımından sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların %43,6'sı birinci kuşağın, %17,2'si ikinci kuşağın ve %24,1'i birinci ve ikinci kuşağın aktif olarak yönetim kurulunda yer aldığını ifade etmiştir. Mülkiyetin büyük oranda kurucunun yönetiminde olduğu aile işletmelerinde aktif olarak yönetim kurulunda olan kuşağın birinci kuşak olması anlamlıdır.

#### 4.7.2. Güvenilirlik Analizleri ile Normallik İstatistikleri

Güvenilirlik araştırmanın aynı şartlarda aynı ölçme aracı ile tekrarlanması halinde tutarlı biçimde sonuç vermesi sonuçlar arasında uyumluluk olması durumu olarak ifade edilmektedir. Bu tutarlılık ve uyumluluk arttıkça güvenilirlik de artmaktadır. Güvenilirlik iç ve dış tutarlılığın tespiti ile belirlenmekte olup, iç tutarlılık aynı olduğu ölçen soruların aynı sonuçları üretip üretmediğini test etmektedir. Dış tutarlılık ise iki bağımsız veri toplama sonucunun karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Güvenirlik katsayısı 0 ile 1 arasında sonuçlar vermekte olup, sifıra yakın olması ölçüm aracının güvenilir olmadığını %70 üzerinde olması ise ölçme aracının güvenilir olduğunun göstergesidir (Yıldırım, 2010).

Güvenilirliği ölçmek amacıyla kullanılan Cronbach alfa değeri likert türü toplamalı ölçeklerde anlamsal farklılık, Stapel ölçeklerinde toplam veya ortalama puana dayanan diğer psikometrik testlerde ve bileşik maddelerden oluşan indeks türü ölçüm araçlarında maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını ve maddelerin hipotetik bir değişkeni ölçüp ölçmediğini belirler. Cronbach alpha, ölçeğin içerdiği maddelerin birbiriyle ne ölçüde tutarlı olduğu ve arka planda gizli, hipotetik değişkeni ne ölçüde temsil ettiği hakkında bilgi vermektedir.

Çalışmada kullanılan ölçeklere ve alt boyutlarına ait Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde; tüm değişkenlere ait değerlerin yüksek olduğu ve elde edilen sonuçların güvenilir olduğu görülmektedir.

**Tablo 9.** Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar ve Alt Boyutlar	Önerme Sayısı	Güvenilirlik Değeri (Cronbach Alfa – $\alpha$ )
Aile Etkisi (Deneyim*Kültür)	15	0,855
Deneyim	3	0,881
Kültür	12	0,912
Örgütsel Uсталık	12	0,950
Araştırmacı Uсталık	6	0,922
Yararlanıcı Uсталık	6	0,914

İşletme Performansı	26	0,935
Pazar Performansı	5	0,816
Üretim Performansı	5	0,820
İnsan Kaynakları Performansı	6	0,800
Yenilik Performansı	6	0,899
Finansal Performans	4	0,905
Genel	53	0,941

Elde edilen verilerden oluşturulan ölçek değerleri ve alt boyutlarına ilişkin verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov uyum iyiliği testi ile kontrol edilmiştir.

Kolmogorov-Smirnov uyum iyiliği testi tesadüfi bir örnekleme ilişkin dağılımın önceden belirlenmiş bir dağılıma uygunluğunu sınamak amacıyla kullanılmaktadır (Karagöz, 2017). Çalışmada bu test, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini incelemek amacıyla kullanılmıştır. Teste ait sıfır hipotezi şu şekilde ifade edilmektedir: “ $H_0$ : Gözlenen frekanslar, teorik frekanslara uygundur.”

**Tablo 10.** Kolmogorov-Smirnov Normallik Sınaması Sonuçları

Ölçek	Boyut	Kolmogorov-Smirnov		
		İstatistik	df	p
Aile Etkisi	Güç Boyutu	0,162	349	0,000
	Deneyim Boyutu	0,212	349	0,000
	Kültür Boyutu	0,142	349	0,000
Örgütsel Uсталık	Araştırma Boyutu	0,139	349	0,000
	Yararlanma Boyutu	0,165	349	0,000
	Örgütsel Uсталık	0,123	349	0,000
İşletme Performansı	Pazar Performansı	0,100	349	0,000
	Üretim Performansı	0,111	349	0,000
	İnsan kaynakları Performansı	0,082	349	0,000
	Yenilik Performansı	0,087	349	0,000
	Finansal Performans	0,157	349	0,000
	İşletme Performansı	0,057	349	0,008



Elde edilen bulgular neticesinde, verilerin normal dağıldığını ifade eden test hipotezi reddedilmiş ve ölçek boyutlarına ait verilerin %95 güven aralığında normal dağılmadığı görülmüştür ( $p < 0,05$ ).

Çok değişkenli normallik yapısını değerlendirmek için Mardia çarpıklık ve basıklığın iki paralel ölçümü geliştirilmiştir. Önemli olan değer, çok değişkenli basıklığın normalleştirilmiş tahmini olan kritik oran (c.r.) değeridir. Bu değer,  $\pm 1,96$  aralığı dışında ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan uzaklaşmış olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2017, s.141).

**Tablo 11.** Mardia Katsayısı Çoklu Normallik Sınaması Sonuçları

Değişken	Minimum	Maksimum	Çarpıklık	C.R.	Basıklık	C.R.
U2	6,000	30,000	-1,130	-8,617	1,570	5,987
U1	6,000	30,000	-,980	-7,471	,855	3,260
Kültür	12,000	60,000	-1,307	-9,966	2,281	8,699
Deneyim	4,000	25,000	,807	6,157	-,130	-,494
Güç	,100	2,000	-,221	-1,687	-1,011	-3,856
P2	5,000	25,000	-,373	-2,843	,910	3,469
P5	4,000	20,000	,050	,383	,211	,806
P4	6,000	30,000	-,246	-1,877	,011	,044
P3	6,000	30,000	-,076	-,580	,662	2,523
P1	5,000	25,000	-,429	-3,272	1,346	5,134
Çoklu Değişkenlik					26,329	15,875

Çalışmada Mardia çarpıklık ve basıklık değerlerine ait kritik oranların (c.r.)  $\pm 1,96$  aralığı dışında kaldığı görülmektedir. Dolayısıyla çoklu normallik sağlanamamıştır. Bu nedenle çalışmada analiz metodu olarak normallik varsayımı gerektirmeyen ve Browne (1984) tarafından geliştirilen asimptotik olarak dağılımdan bağımsız (Asymptotically distribution-free) tahmin yöntemi kullanılmıştır.

#### **4.7.3. Demografik Özelliklere Göre Aile Etkisi, Örgütsel Uсталık ve İşletme Performansı Değişkenleri ve Alt Boyutlarına Ait Ortalamaların Karşılaştırılması**

Çalışmanın bu bölümünde; demografik özelliklerin araştırma kapsamında ele alınan değişkenler üzerinde etkileri olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla normal

dağılım göstermeyen verilere uygulanan nonparametrik Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır.

Bu testlerin sonucunda; aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı ile alt boyutları için demografik özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilen yapılara yer verilmiştir. Cinsiyet değişkeni için hiçbir ölçek ve alt boyutuna dair istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir.

**Tablo 12.** Yaş ve Ölçekler İçin Gruplar Arası Farklılıkların İncelenmesi

Ölçek	Yaş	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	P	Yorum
Araştırma Boyutu	30 yaş ve altı	41	118,2	10,281	0,03	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların yaş gruplarına göre işletmelerin sahip olduğu araştırmacı ustalık boyutu skorları farklılık göstermektedir.
	31-40 yaş arası	77	147,7			
	41-50 yaş arası	94	159,1			
	51-60 yaş arası	73	170,4			
	61 yaş ve üzeri	19	144,4			
	Toplam	304				
Örgütsel Ustalık	30 yaş ve altı	41	118,8	9,768	0,04	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların yaş gruplarına göre işletmelerin sahip olduğu örgütsel ustalık toplam skorları farklılık göstermektedir.
	31-40 yaş arası	77	149,9			
	41-50 yaş arası	94	161,1			
	51-60 yaş arası	73	167,4			
	61 yaş ve üzeri	19	136,2			
	Toplam	304				
Finansal Performans	30 yaş ve altı	41	176,7	9,449	0,05	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların yaş gruplarına göre işletmelerin sahip olduğu finansal performans skorları farklılık göstermektedir.
	31-40 yaş arası	77	161,9			
	41-50 yaş arası	94	154,3			
	51-60 yaş arası	73	130,3			
	61 yaş ve üzeri	19	138,9			
	Toplam	304				

Yaşa bağlı olarak deneyim düzeyinin artmasıyla örgütsel ustalık kavramı, alt boyutu olan araştırma faaliyetleri ve tüm bunlara bağlı olarak artan finansal performans kavramına dair bakış açılarının farklılık arz etmesi beklenen bir durumdur.

**Tablo 13.** Eğitim Durumu ve Ölçekler İçin Gruplar Arası Farklılıkların İncelenmesi

Ölçek	Eğitim	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p	Yorum
Üretim Performansı	Lise	63	146,4	8,910	0,063	0.10 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların eğitim seviyelerine göre işletmelerin sahip olduğu üretim performansı skorları farklılık göstermektedir.
	Ön Lisans	39	189,1			
	Lisans	160	179,3			
	Lisansüstü	71	173,4			
	Diğer	16	215,9			
	Toplam	349				
İnsan kaynakları Performansı	Lise	63	168,1	13,092	0,011	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların eğitim seviyelerine göre işletmelerin sahip olduğu insan kaynakları performansı skorları farklılık göstermektedir.
	Ön Lisans	39	212,4			
	Lisans	160	169,1			
	Lisansüstü	71	160,5			
	Diğer	16	233,1			
	Toplam	349				
Yenilik Performansı	Lise	63	156,8	12,284	0,015	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların eğitim seviyelerine göre işletmelerin sahip olduğu yenilik performansı skorları farklılık göstermektedir.
	Ön Lisans	39	221,5			
	Lisans	160	173,7			
	Lisansüstü	71	163,2			
	Diğer	16	198,1			
	Toplam	349				
Finansal Performans	Lise	63	146	11,112	0,025	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların eğitim seviyelerine göre işletmelerin sahip olduğu finansal performans skorları farklılık göstermektedir.
	Ön Lisans	39	202,2			
	Lisans	160	170,7			
	Lisansüstü	71	191,5			
	Diğer	16	192,2			
	Toplam	349				
İşletme Performansı	Lise	63	147,3	13,327	0,010	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların eğitim seviyelerine göre işletmelerin sahip olduğu işletme performansı toplam skorları farklılık göstermektedir.
	Ön Lisans	39	213,5			
	Lisans	160	172,8			
	Lisansüstü	71	173,5			
	Diğer	16	217,3			
	Toplam	349				

**Tablo 14.** Aile İşletmesi Öncesi Toplam İş Tecrübesi ve Ölçekler İçin Gruplar Arası Farklılıkların İncelenmesi

Ölçek	Tecrübe	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p	Yorum
Kültür Boyutu	1-5 Yıl	150	181,75	8,223	0,08	0.10 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların aile işletmesi öncesi toplam iş tecrübesine göre işletmelerin sahip olduğu kültür boyutu skorları farklılık göstermektedir.
	6-10 Yıl	71	192,74			
	11-15 Yıl	40	147,63			
	16-20 Yıl	29	175,72			
	20 +	59	154,70			
	Toplam	349				
Üretim Performansı	1-5 Yıl	150	187,09	11,044	0,02	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların aile işletmesi öncesi toplam iş tecrübesine göre işletmelerin sahip olduğu üretim performansı skorları farklılık göstermektedir.
	6-10 Yıl	71	184,18			
	11-15 Yıl	40	173,19			
	16-20 Yıl	29	167,97			
	20 +	59	137,91			
	Toplam	349				
Yenilik Performansı	1-5 Yıl	150	171,70	8,913	0,06	0.10 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların aile işletmesi öncesi toplam iş tecrübesine göre işletmelerin sahip olduğu yenilik performansı skorları farklılık göstermektedir.
	6-10 Yıl	71	202,10			
	11-15 Yıl	40	182,08			
	16-20 Yıl	29	150,84			
	20 +	59	157,86			
	Toplam	349				
İşletme Performansı	1-5 Yıl	150	180,52	10,751	0,03	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların aile işletmesi öncesi toplam iş tecrübesine göre işletmelerin sahip olduğu işletme performansı toplam skorları farklılık göstermektedir.
	6-10 Yıl	71	197,91			
	11-15 Yıl	40	174,49			
	16-20 Yıl	29	145,33			
	20 +	59	148,33			
	Toplam	349				

Farklı kurum kültürlerine şahitlik etmenin doğal sonucu olarak başta kültür olmak üzere bir takım kavramlara dair yaklaşımlar da farklılaşabilmektedir. Farklı iş deneyimlerinin kazandırdığı tecrübe ile üretim performansı, yenilik performansı ve genel olarak işletme performansı algısı değişmekte ve görüldüğü üzere bu gibi kavramlara dair verilen cevaplar da farklılık arz etmektedir. Söz konusu olan kavramların göreceli olarak yeni kavramlar olup günümüz işletmelerinde yeni yeni

irdelenen ve farklı bakış açılarının gelişmekte olduğu kavramlar olması verilen yanıtların farklılık arz etmesinin bir diğer nedenidir.

**Tablo 15.** Aile İşletmesindeki Mesleki Deneyim ve Ölçekler İçin Gruplar Arası Farklılıkların İncelenmesi

Ölçek	Tecrübe	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p	Yorum
Güç Boyutu	1-5 Yıl	65	151,9	12,049	0,017	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların aile işletmesindeki iş tecrübesine göre işletmelerin sahip olduğu güç boyutu skorları farklılık göstermektedir.
	6-10 Yıl	68	162,8			
	11-15 Yıl	50	171,6			
	16-20 Yıl	30	221,0			
	20 +	136	183,3			
	Toplam	349				
Üretim Performansı	1-5 Yıl	65	178,1	9,267	0,050	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların aile işletmesindeki iş tecrübesine göre işletmelerin sahip olduğu üretim performansı skorları farklılık göstermektedir.
	6-10 Yıl	68	190,4			
	11-15 Yıl	50	200,4			
	16-20 Yıl	30	172,2			
	20 +	136	157,1			
	Toplam	349				
Yenilik Performansı	1-5 Yıl	65	193,1	14,022	0,007	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların aile işletmesindeki iş tecrübesine göre işletmelerin sahip olduğu yenilik performansı skorları farklılık göstermektedir.
	6-10 Yıl	68	189,3			
	11-15 Yıl	50	199,5			
	16-20 Yıl	30	139,9			
	20 +	136	157,9			
	Toplam	349				
Finansal Performans	1-5 Yıl	65	197,0	24,715	0,000	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların aile işletmesindeki iş tecrübesine göre işletmelerin sahip olduğu finansal performans skorları farklılık göstermektedir.
	6-10 Yıl	68	204,7			
	11-15 Yıl	50	195,9			
	16-20 Yıl	30	162,5			
	20 +	136	144,7			
	Toplam	349				
İşletme Performansı	1-5 Yıl	65	186,2	15,249	0,004	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların aile işletmesindeki iş tecrübesine göre işletmelerin sahip olduğu işletme performansı skorları farklılık göstermektedir.
	6-10 Yıl	68	200,0			
	11-15 Yıl	50	198,1			
	16-20 Yıl	30	157,1			
	20 +	136	152,6			
	Toplam	349				

Daha önce de belirtildiği üzere güç boyutu, üretim performansı, yenilik performansı, finansal performans, işletme performansı gibi kavramlara dair yaklaşımların belirli bir deneyim sonucu farklılık arz etmesi beklenen bir durumdur. Diğer taraftan pazarlama performans gibi bir kavrama dair çok farklı yanıtlar alınmamış olması, araştırmaya konu olan işletmelerin KOBİ niteliğinde küçük ve orta ölçekli işletmeler olup genelde alışla gelmiş pazarlama yöntemleriyle faaliyetlerini sürdürüyor olmaları gösterilebilir.

**Tablo 16.** İşletmenin Ana Faaliyet Alanı ve Ölçekler İçin Gruplar Arası Farklılıkların İncelenmesi

Ölçek	Sektör	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p	Yorum
Güç Boyutu	Üretim	133	179,0	12,31	0,05	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların bulunduğu işletmelerin ana faaliyet alanına göre işletmelerin sahip olduğu güç boyutu skorları farklılık göstermektedir.
	Hizmet	115	182,6			
	İletişim	21	185,8			
	Gıda	38	184,1			
	Sağlık	15	138,5			
	Bilişim	16	137,2			
	Eğitim	11	99			
	Toplam	349				
Deneyim Boyutu	Üretim	133	188,1	14,99	0,02	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların bulunduğu işletmelerin ana faaliyet alanına göre işletmelerin sahip olduğu deneyim boyutu skorları farklılık göstermektedir.
	Hizmet	115	152,9			
	İletişim	21	160,9			
	Gıda	38	202,6			
	Sağlık	15	139,3			
	Bilişim	16	194,2			
	Eğitim	11	198,6			
	Toplam	349				
Araştırma Boyutu	Üretim	133	168,1	10,99	0,07	0.10 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların bulunduğu işletmelerin ana faaliyet alanına göre işletmelerin sahip olduğu araştırma boyutu skorları farklılık göstermektedir.
	Hizmet	115	161,0			
	İletişim	21	188,6			
	Gıda	38	192,0			
	Sağlık	15	222,9			
	Bilişim	16	218,9			
	Eğitim	11	189,4			
	Toplam	349				

Görüldüğü üzere araştırmaya konu olan aile işletmeler belirli bir sektörde faaliyet göstermeyip pek çok farklı sektörde faaliyet gösteren aile işletmesi örnekleme dâhil edilmiştir. Doğal olarak her bir sektörün güç boyutu algısı ya da araştırma boyutu algısı farklılık arz etmektedir. Örneğin gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmeyle bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin araştırma faaliyetleri algısının birbirine benzer olması beklenemez.

**Tablo 17.** İşletmenin Çalışan Sayısı ve Ölçekler İçin Gruplar Arası Farklılıkların İncelenmesi

Ölçek	Çalışan Sayısı	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p	Yorum
Güç Boyutu	1-9	81	137,3	26,779	0,000	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların bulunduğu işletmelerin çalışan sayısına göre işletmelerin sahip olduğu güç boyutu skorları farklılık göstermektedir.
	10-49	137	166,4			
	50-249	85	209,6			
	250+	46	203,1			
	Toplam	349				
Deneyim Boyutu	1-9	81	152,5	12,562	0,006	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların bulunduğu işletmelerin çalışan sayısına göre işletmelerin sahip olduğu deneyim boyutu skorları farklılık göstermektedir.
	10-49	137	166,6			
	50-249	85	200,3			
	250+	46	193,1			
	Toplam	349				
Pazar Performansı	1-9	81	141,2	16,870	0,001	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların bulunduğu işletmelerin çalışan sayısına göre işletmelerin sahip olduğu pazar performansı skorları farklılık göstermektedir.
	10-49	137	172,3			
	50-249	85	195,6			
	250+	46	204,4			
	Toplam	349				
İnsan kaynakları Performansı	1-9	81	172,3	7,920	0,040	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların bulunduğu işletmelerin çalışan sayısına göre işletmelerin sahip olduğu pazar performansı skorları farklılık göstermektedir.
	10-49	137	159,2			
	50-249	85	195,6			
	250+	46	188,9			
	Toplam	349				
Finansal Performans	1-9	81	168,2	8,419	0,038	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların bulunduğu işletmelerin çalışan sayısına göre işletmelerin sahip olduğu finansal performans skorları farklılık göstermektedir.
	10-49	137	160,7			
	50-249	85	190,7			
	250+	46	200,6			
	Toplam	349				

İşletme Performansı	1-9	81	162,9	6,526	0,080	0.10 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların bulunduğu işletmelerin çalışan sayısına göre işletmelerin sahip olduğu işletme performansı toplam skorları farklılık göstermektedir.
	10-49	137	165,2			
	50-249	85	193,7			
	250+	46	190,9			
	Toplam	349				

Çalışan sayısı işletmenin büyüklüğü hakkında fikir veren önemli bir parametredir. Dolayısıyla işletme büyüklüğü ölçüsünde her işletme de aynı düzeyde olmasa da belirli bir olgunluk düzeyine ulaşmış demektir. Dolayısıyla söz konusu alt boyutlara dair farklı bakış açılarının gelişmiş olması anlamlıdır.

**Tablo 18.** İşletmenin Hukuki Statüsü ve Ölçekler İçin Gruplar Arası Farklılıkların İncelenmesi

Ölçek	Hukuki Statü	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p	Yorum
Güç Boyutu	Anonim Şirket	126	212,0	43,127	0,000	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların bulunduğu işletmelerin hukuki statüsüne göre işletmelerin sahip olduğu güç boyutu skorları farklılık göstermektedir.
	Limited Şirket	200	162,5			
	Kolektif Şirket	3	19,7			
	Komandit Şirket	1	85,0			
	Adi Ortaklık	18	93,5			
	Kooperatif Şirket	1	34,0			
	Toplam	349				
Deneyim Boyutu	Anonim Şirket	126	198,3	15,156	0,010	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların bulunduğu işletmelerin hukuki statüsüne göre işletmelerin sahip olduğu deneyim boyutu skorları farklılık göstermektedir.
	Limited Şirket	200	165,6			
	Kolektif Şirket	3	110,5			
	Komandit Şirket	1	67,0			
	Adi Ortaklık	18	139,3			
	Kooperatif Şirket	1	67,0			
	Toplam	349				
Yararlanma Boyutu	Anonim Şirket	126	190,6	10,953	0,050	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların bulunduğu işletmelerin hukuki statüsüne göre işletmelerin sahip olduğu yararlanma boyutu skorları farklılık göstermektedir.
	Limited Şirket	200	168,9			
	Kolektif Şirket	3	126,3			
	Komandit Şirket	1	26,0			
	Adi Ortaklık	18	142,3			
	Kooperatif Şirket	1	329,0			
	Toplam	349				
Pazar Performansı	Anonim Şirket	126	197,7	12,759	0,025	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde
	Limited Şirket	200	164,8			



	Kolektif Şirket	3	144,5			katılımcıların bulunduğu işletmelerin hukuki statüsüne göre işletmelerin sahip olduğu pazar performansı skorları farklılık göstermektedir.
	Komandit Şirket	1	36,5			
	Adi Ortaklık	18	141,6			
	Kooperatif Şirket	1	183,5			
	Toplam	349				
İşletme Performansı	Anonim Şirket	126	197,9	11,730	0,031	0.05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde katılımcıların bulunduğu işletmelerin hukuki statüsüne göre işletmelerin sahip olduğu işletme performansı toplam skorları farklılık göstermektedir.
	Limited Şirket	200	163,1			
	Kolektif Şirket	3	150,3			
	Komandit Şirket	1	58,5			
	Adi Ortaklık	18	155,3			
	Kooperatif Şirket	1	225,5			
	Toplam	349				

Çalışmanın bulguları incelendiğinde ankete katılan aile işletmelerinin %58'inin limited şirket, %36'sının anonim şirket statüsünde olduğu gözlemlenmektedir. Bu şirketlerin her birinin faaliyet alanı ve yapılanma şekli birbirinden farklıdır. Söz konusu boyutlara dair farklı yaklaşımların sergilenmesi anlamlı bir durumdur.

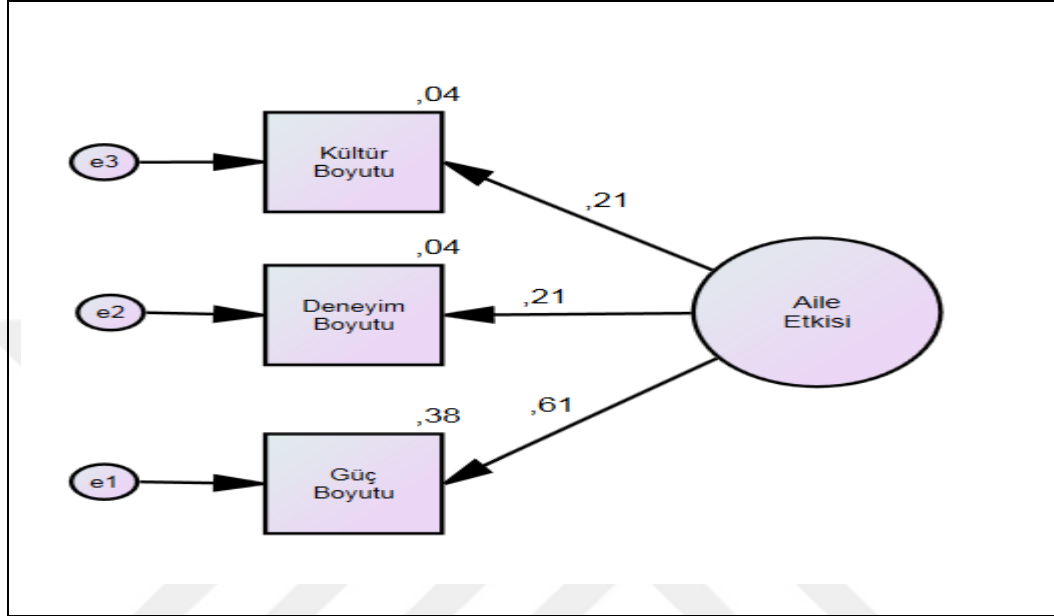
#### 4.7.4. Aile Etkisi, Örgütsel Ustalık ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi

Örgütsel ustalığın, aile etkisi ve işletme performansı arasındaki aracı rolünün incelendiği çalışmada yapısal eşitlik modeli gereği öncelikli olarak ölçeklere ait ölçüm modelleri incelenmiş, daha sonra ise yapısal eşitlik modelleri kurularak hipotezler test edilmiştir.

##### 4.7.4.1. Aile Etkisi, Örgütsel Ustalık ve İşletme Performansı Ölçeklerine Ait Ölçüm Modelinin Oluşturulması

Aşağıda belirtilen şekilde de belirtildiği üzere Aile Etkisi Ölçeği'nin, alt boyutları ile etkileşimi incelendiğinde; aile etkisi ile kültür boyutu ( $\beta=0,209$ ;  $p<0,10$ ), deneyim boyutu ( $\beta=0,207$ ,  $p<0,05$ ) ve güç boyutu ( $\beta=0,613$ ,  $p<0,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Aile etkisindeki değişkenlik en çok güç boyutu ile açıklanmaktadır ( $R^2=0,38$ ). Ailenin güç boyutuyla işletme üzerindeki etkisi, mülkiyet, yönetim kurulunda temsil oranı ve yönetim birimlerindeki

varlığı oranında kendini göstermektedir. Dolayısıyla kültür ve deneyim boyutlarına kıyasla güç boyutu, çok daha etkin ve doğrudan bir etkiye sahiptir. İşletme adına alınan kararlar üzerindeki gücü nedeniyle aile etkisi üzerindeki payı doğal olarak diğerlerine kıyasla yüksektir.

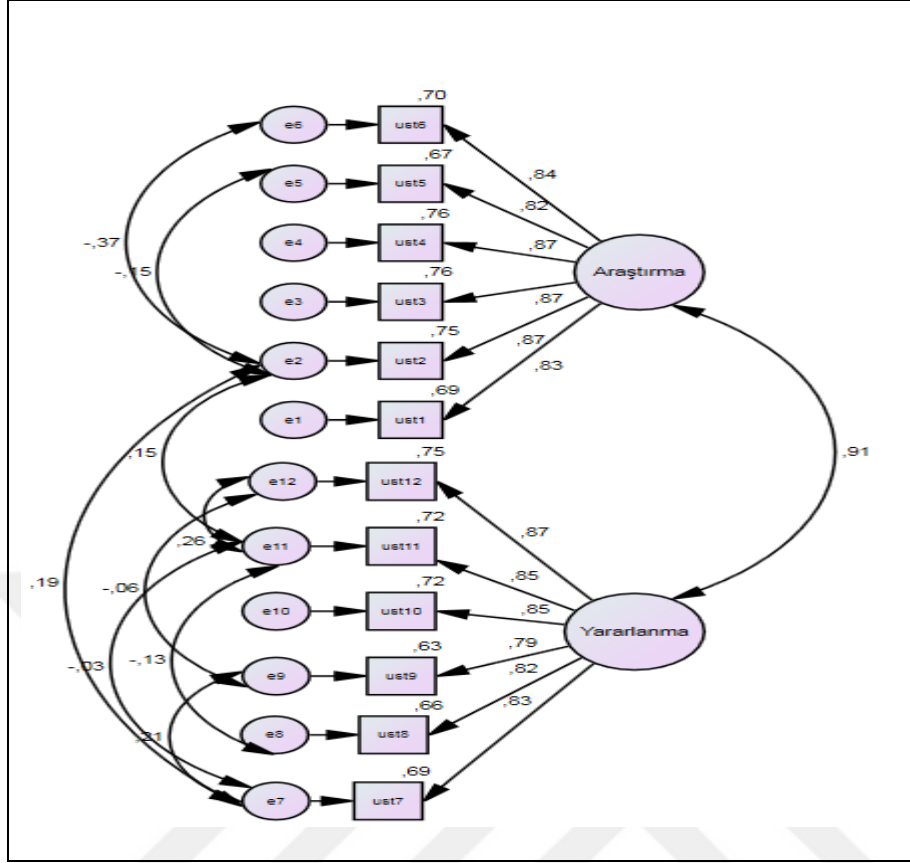


Şekil 14. Aile Etkisi Ölçüm Modeli

Diğer taraftan modele ait uyum değerleri incelendiğinde  $X^2/sd$  ( $1,045 < 3$ ), CFI ( $0,996 > 0,90$ ), GFI ( $0,998 > 0,90$ ), RMSEA ( $0,011 < 0,08$ ) değerleri elde edilmiş olup, bu değerler ölçeğin doğrulandığını, diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenlerin temsil ettikleri örtük değişkeni yeterli düzeyde açıkladıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 19. Aile Etkisi Ölçüm Modeli Sonuçları

			$\beta$	S.E.	t	P	Standardize $\beta$	R <sup>2</sup>
Kültür	<---	Aile Etkisi	1,926	1,01	1,906	0,057	0,209	0,043
Deneyim	<---	Aile Etkisi	1,00				0,207	0,043
Güç	<---	Aile Etkisi	0,305	0,115	2,653	0,008	0,613	0,375
$X^2/sd=1,045$ ; CFI=0,996; GFI=0,998; RMSEA=0,011								



Şekil 15. Örgütsel Ustalık Ölçüm Modeli

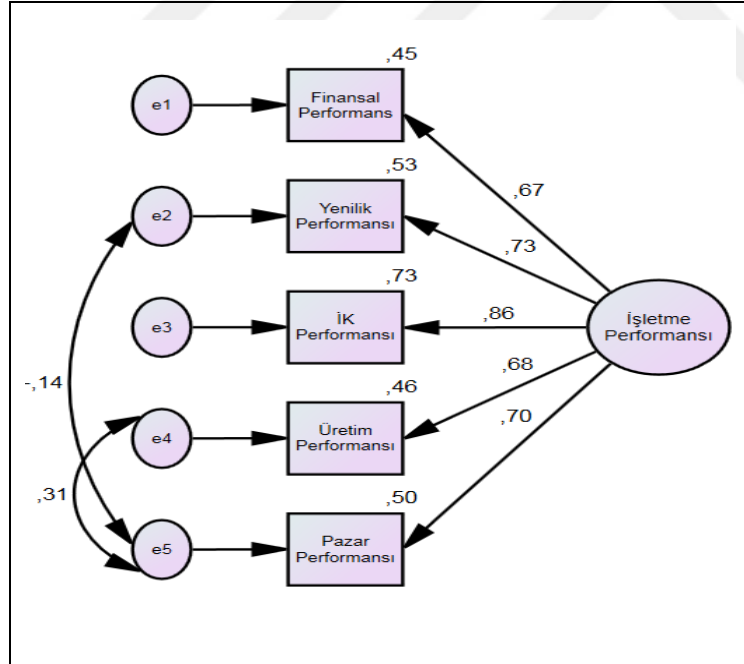
Örgütsel Ustalık Ölçeğine dair literatür incelendiğinde örgütsel ustalık kavramının alt boyutları gereği ölçek de yararlanma ve araştırma olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ait değişkenlerin ölçüm modeli sonuçları incelendiğinde; boyutlar arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı %91’lik bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma boyutunu açıklayan değişkenlerin  $\beta$  katsayıları %82 ila 87 arasındaki değişkenlik gösterirken, yararlanma boyutuna ait değişkenlerin  $\beta$  katsayıları %79 ila 85 arasında değişmekte olup istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Modele ait uyum değerleri incelendiğinde  $X^2/sd$  ( $1,481 < 3$ ), CFI ( $0,907 > 0,90$ ), GFI ( $0,915 > 0,90$ ), RMSEA ( $0,037 < 0,08$ ) değerleri elde edilmiş olup, bu değerler ölçeğin doğrulandığını, diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenlerin temsil ettikleri latent değişkeni yeterli düzeyde açıkladıklarını ortaya koymaktadır.

**Tablo 20.** Örgütsel Uсталık Ölçeğine Ait Ölçüm Modeli Sonuçları

			$\beta$	S.E.	t	P	Standardize $\beta$	R <sup>2</sup>
S10.1	<---	Araştırma	1				0,828	0,685
S10.2	<---	Araştırma	1,041	0,035	29,735	***	0,868	0,753
S10.3	<---	Araştırma	1,04	0,037	28,066	***	0,87	0,756
S10.4	<---	Araştırma	1,033	0,035	29,618	***	0,873	0,763
S10.5	<---	Araştırma	1,091	0,043	25,512	***	0,816	0,666
S10.6	<---	Araştırma	1,011	0,047	21,742	***	0,837	0,700
S10.7	<---	Yararlanma	1,000				0,828	0,686
S10.8	<---	Yararlanma	1,002	0,052	19,128	***	0,815	0,664
S10.9	<---	Yararlanma	0,99	0,051	19,363	***	0,794	0,630
S10.10	<---	Yararlanma	1,046	0,057	18,338	***	0,847	0,718
S10.11	<---	Yararlanma	1,097	0,049	22,61	***	0,85	0,722
S10.12	<---	Yararlanma	1,089	0,06	18,135	***	0,866	0,749

$X^2/sd=1,481$ ; CFI=0,907; GFI=0,915; RMSEA=0,037  
\*\*\*Değişkenlerin 0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.



**Şekil 16.** İşletme Performansı Ölçüm Modeli

İşletme Performansı ile alt boyutlarının etkileşimi incelendiğinde; işletme performansı ile İK ( $\beta=0,86$ ;  $p<0,05$ ), yenilik ( $\beta=0,73$ ;  $p<0,05$ ), pazar ( $\beta=0,70$ ;  $p<0,05$ ), üretim ( $\beta=0,68$ ;  $p<0,05$ ) ve finansal ( $\beta=0,667$ ;  $p<0,05$ ) performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güç bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İşletme

performansındaki değişkenlik en çok İK performansı ile açıklanmaktadır ((R<sup>2</sup>= 0,73). İşletme performansı üzerinde insan faktörünün öneminin doğal sonucu olarak İK performansı işletme performansı üzerinde en fazla etkiye sahip unsurdur. İşletme yönetiminde İK uygulamalarının artarak önem kazanması bu durumun doğal sonucudur.

Modele ait uyum değerleri incelendiğinde X<sup>2</sup>/sd (1,662<3), CFI (0,977> 0,90), GFI (0,990>0,90), RMSEA (0,044 <0,08) değerleri elde edilmiş olup, bu değerler ölçeğin doğrulandığını, diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenlerin temsil ettikleri latent değişkeni yeterli düzeyde açıkladıklarını ortaya koymaktadır.

**Tablo 21.** İşletme Performansı Ölçeğine Ait Ölçüm Modeli Sonuçları

			β	S.E.	t	P	Standardize β	R <sup>2</sup>
P2	<---	İşletme Performansı	0,95	0,061	15,579	***	0,682	,465
P3	<---	İşletme Performansı	1,536	0,124	12,337	***	0,856	,733
P4	<---	İşletme Performansı	1,628	0,145	11,212	***	0,729	,532
P1	<---	İşletme Performansı	1,000				0,704	,495
P5	<---	İşletme Performansı	0,955	0,089	10,772	***	0,667	,445
X <sup>2</sup> /sd=1,662; CFI=0,977; GFI=0,990; RMSEA=0,044								
***Değişkenlerin 0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.								

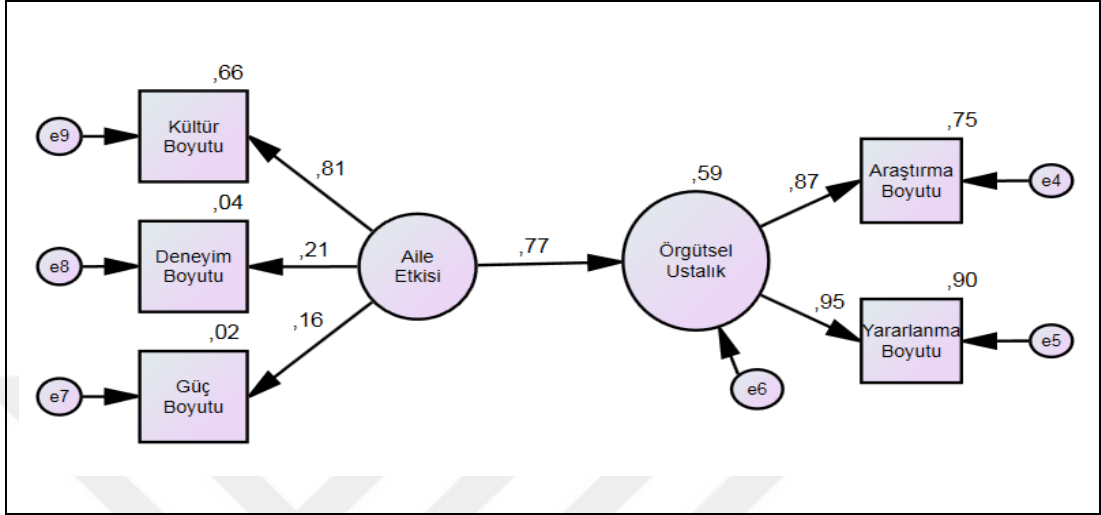
#### 4.7.4.2. Yapısal Modelin İncelenmesi

Çalışmanın en başında kurgulanan model doğrultusunda 4 temel hipotezle yola çıkılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bu 4 hipotez test edilmiş ve doğrulanmıştır. Bu bölümde YEM modeli sonucu her bir hipotezin doğrulandığı nihai modeller tek tek ele alındığında elde edilen sonuçlar değerlendirilmektedir.

##### 4.7.4.2.1. Aile Etkisi ile Örgütsel Uсталık Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli

Aile etkisi ile örgütsel uсталık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Söz konusu yapısal ilişki incelendiğinde, aile etkisi ile örgütsel uсталık arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (β= 0,77; p<0,05). Bu ilişki; aile etkisindeki bir birimlik artışın örgütsel uсталıkta 0.77 birimlik bir artışa neden olacağını ifade etmektedir. Aile Etkisi örgütsel

ustalık arasındaki ilişkiye ait belirlilik katsayısı 0,59 olarak bulunmuş olup, bu değer örgütsel ustalıktaki değişkenliğin %59'unun aile etkisi tarafından açıklandığını belirtmektedir. Böylelikle hipotez 1 test edilmiş ve doğrulanmıştır.



**Model 1:** Örgütsel Ustalık = 0,77 \* Aile Etkisi +  $\varepsilon_1$

**Şekil 17.** Aile Etkisi ile Örgütsel Ustalık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yapısal Eşitlik Modeli

Görüldüğü üzere her latent değişken, alt boyutları ile güçlü bir ilişki içerisinde. Aile etkisinin, alt boyutları olan kültür ( $\beta = 0,81$ ;  $p < 0,05$ ), deneyim ( $\beta = 0,21$ ;  $p < 0,05$ ) ve güç ( $\beta = 0,16$ ;  $p < 0,05$ ) ile güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel ustalığın, alt boyutları olan araştırma ( $\beta = 0,87$ ;  $p < 0,05$ ) ve yararlanma ( $\beta = 0,95$ ;  $p < 0,05$ ) ile çok güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Modele ait uyum değerleri incelendiğinde  $X^2/sd$  ( $1,853 < 3$ ), CFI ( $0,954 > 0,90$ ), GFI ( $0,989 > 0,90$ ), RMSEA ( $0,050 < 0,08$ ) değerleri elde edilmiş olup, bu değerler ölçeğin doğrulandığını, diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenlerin temsil ettikleri latent değişkeni yeterli düzeyde açıkladıklarını ortaya koymaktadır.

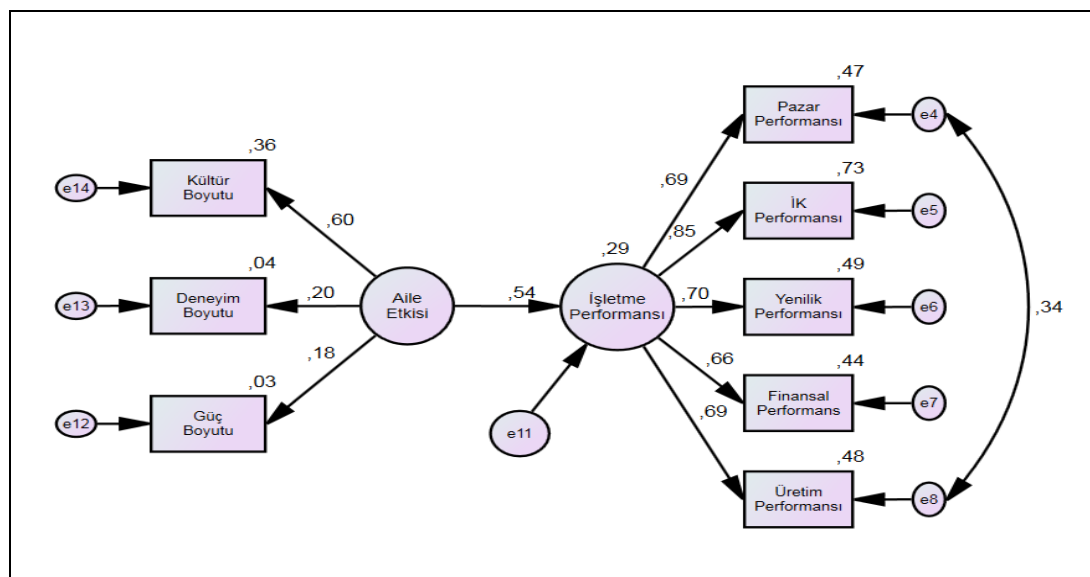
**Tablo 22.** Aile Etkisi ve Örgütsel Uсталık için Yapısal Eşitlik Modeli

			$\beta$	S.E.	t	P	Standardize $\beta$	R <sup>2</sup>
Örgütsel Uсталık	<---	Aile Etkisi	3,514	0,566	6,206	***	0,771	0,594
U1	<---	Örgütsel Uсталık	1,000				0,867	0,752
U2	<---	Örgütsel Uсталık	0,991	0,054	18,235	***	0,948	0,899
Güç	<---	Aile Etkisi	0,077	0,031	2,477	0,013	0,157	0,025
Deneyim	<---	Aile Etkisi	1,000				0,209	0,044
Kültür	<---	Aile Etkisi	7,462	1,169	6,383	***	0,815	0,664

$X^2/sd=1,853$ ; CFI=0,954; GFI=0,989; RMSEA=0,050  
\*\*\*Değişkenlerin 0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir

#### 4.7.4.2.2. Aile Etkisi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli

Aile etkisi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kurulan yapısal model sonucunda, aile etkisi ile işletme performansı arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta= 0,54$ ;  $p<0,05$ ). Bu ilişki; aile etkisindeki bir birimlik artışın işletme performansında 0,54 birimlik bir artışa neden olacağını göstermektedir. Aile Etkisi işletme performansı arasındaki ilişkiye ait belirlilik katsayısı 0,29 olduğu görülmüş olup, bu değer işletme performansındaki değişkenliğin %29'unun aile etkisi tarafından açıklandığını belirtmektedir.



**Model 2:** İşletme Performansı=0,54\*Aile Etkisi +  $\epsilon_2$

**Şekil 18.** Aile Etkisi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yapısal Eşitlik Modeli

Latent değişkenler bazında model incelendiğinde; aile etkisinin alt boyutları olan kültür ( $\beta= 0,60$ ;  $p<0,05$ ), deneyim ( $\beta= 0,20$ ;  $p<0,05$ ) ve gç ( $\beta= 0,18$ ;  $p<0,05$ ) ile güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte işletme performansı ile alt boyutları olan pazar ( $\beta= 0,69$ ;  $p<0,05$ ), insan kaynakları ( $\beta= 0,85$ ;  $p<0,05$ ), yenilik ( $\beta= 0,70$ ;  $p<0,05$ ), üretim ( $\beta= 0,69$ ;  $p<0,05$ ) ve finansal ( $\beta= 0,66$ ;  $p<0,05$ ) performans arasında pozitif yönlü, çk güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Modele ait uyum değerleri incelendiğinde  $X^2/sd$  ( $1,277<3$ ), CFI ( $0,993> 0,90$ ), GFI ( $0,984>0,90$ ), RMSEA ( $0,028<0,08$ ) değerleri elde edilmiş olup, bu değerler ölçeğin doğrulandiğını, diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenlerin temsil ettikleri latent değişkeni yeterli düzeyde açıkladıklarını ortaya koymaktadır.

**Tablo 23.** Aile Etkisi ve İşletme Performansı için Yapısal Eşitlik Modeli

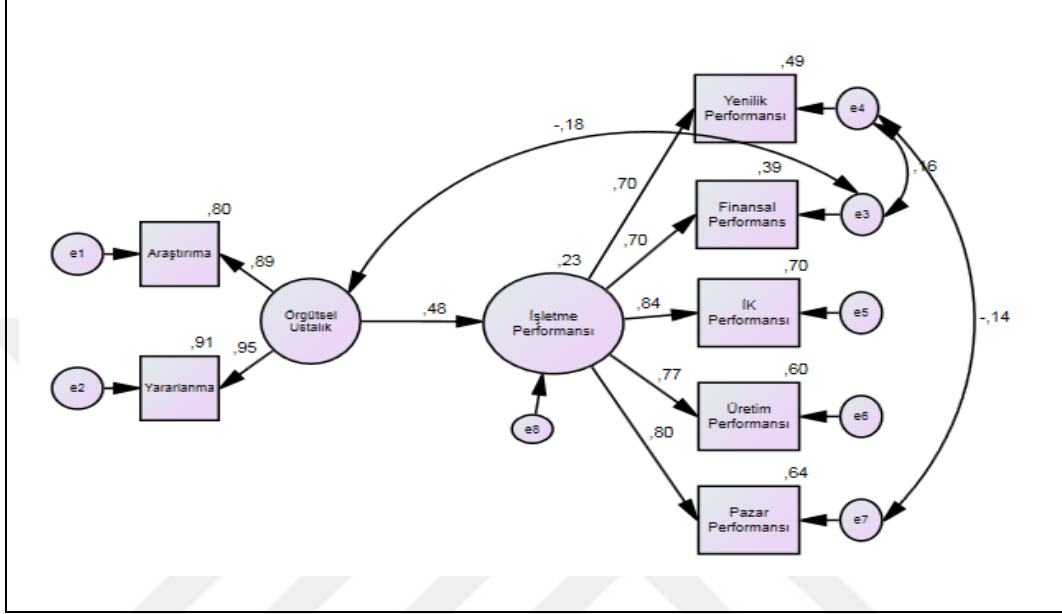
			$\beta$	S.E.	t	P	Standardize $\beta$	R <sup>2</sup>
İşletme Performansı	<---	Aile Etkisi	1,153	0,503	2,291	0,022	0,540	0,292
P1	<---	İşletme Performansı	1,000				0,689	0,474
P3	<---	İşletme Performansı	1,572	0,123	12,780	***	0,853	0,728
P4	<---	İşletme Performansı	1,597	0,141	11,346	***	0,702	0,493
P5	<---	İşletme Performansı	0,971	0,090	10,818	***	0,665	0,442
P2	<---	İşletme Performansı	0,986	0,070	14,118	***	0,694	0,481
Gç	<---	Aile Etkisi	0,093	0,052	1,784	0,074	0,184	0,034
Deneyim	<---	Aile Etkisi	1,000				0,203	0,041
Kültür	<---	Aile Etkisi	5,697	2,705	2,106	0,035	0,602	0,362
$X^2/sd=1,277$ ; CFI=0,993; GFI=0,984; RMSEA=0,028 ***Değişkenlerin 0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir								

#### 4.7.4.2.3. Örgütsel Ustalık ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli

Örgütsel ustalık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kurulan yapısal eşitlik modeli sonucunda, örgütsel ustalık ile işletme performansı arasında pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= 0,48$ ;  $p<0,05$ ). Bu ilişki; örgütsel ustalık değişkenindeki bir birimlik artışın, işletme



performansında 0,48 birimlik bir artışa neden olacağını göstermektedir. Örgütsel ustalık işletme performansı arasındaki ilişkiye ait belirlilik katsayısının 0,23 olduğu görülmüş olup, bu değer işletme performansındaki değişkenliğin %23'ünün örgütsel ustalık tarafından açıklandığını belirtmektedir.



**Model 3:** İşletme Performansı=0,48\*Örgütsel Ustalık+ $\epsilon_3$

**Şekil 19.** Örgütsel Ustalık ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yapısal Eşitlik Modeli

Latent değişkenler bazında model incelendiğinde; örgütsel ustalığın alt boyutları olan araştırma ( $\beta= 0,89$ ;  $p<0,05$ ) ve yararlanma ( $\beta= 0,95$ ;  $p<0,05$ ) ile çok güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte işletme performansı ile alt boyutları olan pazar ( $\beta= 0,80$ ;  $p<0,05$ ), insan kaynakları ( $\beta= 0,84$ ;  $p<0,05$ ), yenilik ( $\beta= 0,70$ ;  $p<0,05$ ), üretim ( $\beta= 0,77$ ;  $p<0,05$ ) ve finansal ( $\beta= 0,70$ ;  $p<0,05$ ) performans arasında pozitif yönlü, çok güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Modele ait uyum değerleri incelendiğinde  $X^2/sd$  ( $2,636<3$ ), CFI ( $0,906> 0,90$ ), GFI ( $0,962>0,90$ ), RMSEA ( $0,060<0,08$ ) değerleri elde edilmiş olup, bu değerler ölçeğin doğrulandığını, diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenlerin temsil ettikleri latent değişkeni yeterli düzeyde açıkladıklarını ortaya koymaktadır.

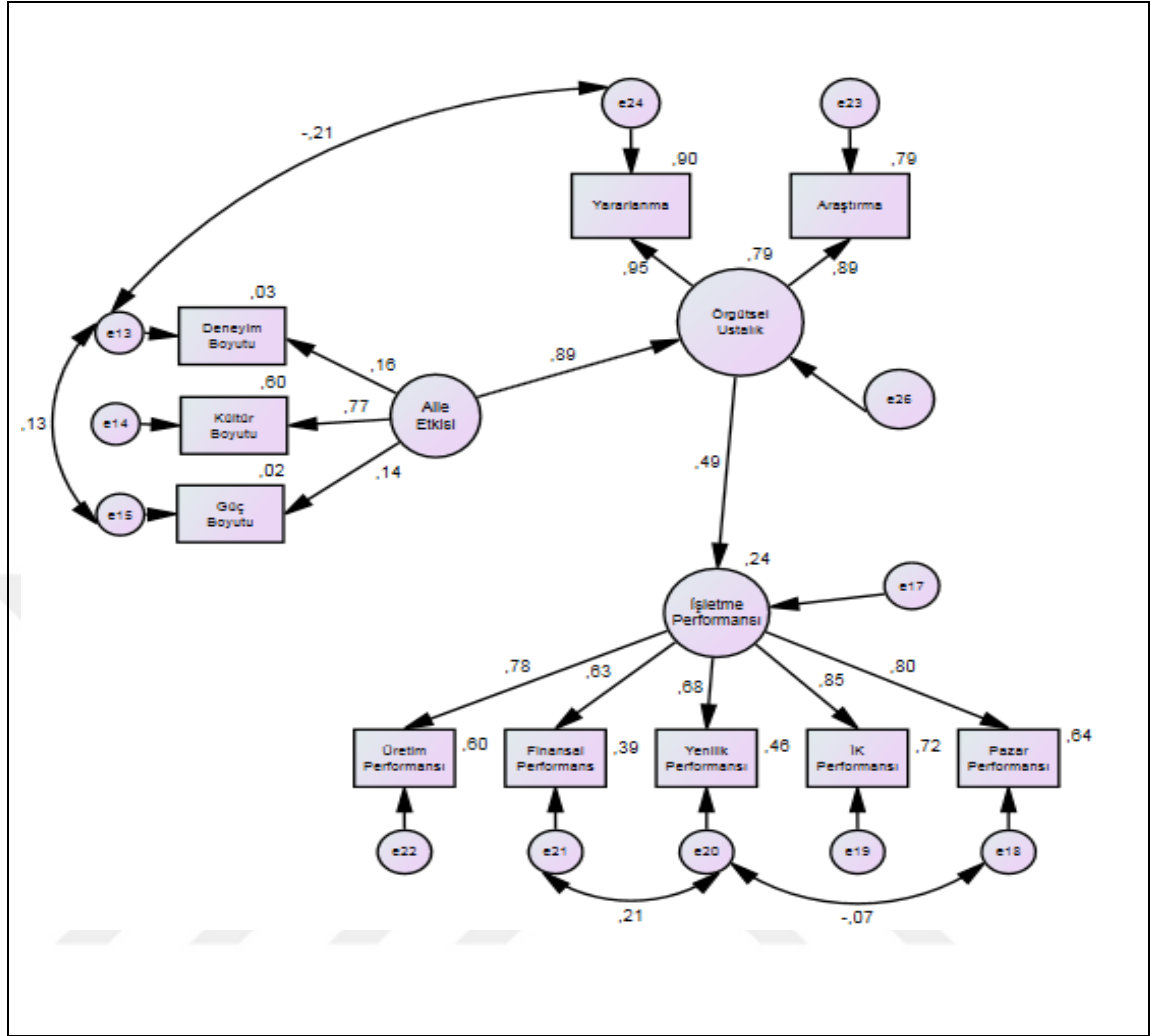
**Tablo 24.** Aile Etkisi, Örgütsel Uсталık ve İşletme Performansı için Yapısal Eşitlik Modeli

			$\beta$	S.E.	t	P	Standardize $\beta$	R <sup>2</sup>
İşletme Performansı	<---	Örgütsel Uсталık	0,219	0,039	5,671	***	0,475	0,226
P5	<---	İşletme Performansı	1,000				0,698	0,394
P3	<---	İşletme Performansı	1,483	0,117	12,635	***	0,835	0,697
P2	<---	İşletme Performansı	1,058	0,102	10,393	***	0,774	0,600
P1	<---	İşletme Performansı	1,109	0,106	10,512	***	0,800	0,639
P4	<---	İşletme Performansı	1,537	0,108	14,248	***	0,697	0,485
U2	<---	Örgütsel Uсталık	1,006	0,071	14,202	***	0,952	0,906
U1	<---	Örgütsel Uсталık	1,000				0,894	0,800

$X^2/sd=2,636$ ; CFI=0,906; GFI=0,962; RMSEA=0,06  
\*\*\*Değişkenlerin 0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

#### 4.7.4.2.4. Örgütsel Uсталığın, Aile Etkisi ile İşletme Performansı İlişkisindeki Aracı Rolüne İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Son olarak örgüt uсталığın aile etkisi ile işletme performansı arasındaki ilişkide tam aracı rolüne ilişkin olarak kurulan ve test edilen modele dair sonuçlar incelendiğinde; aile etkisi ile örgütsel uсталık arasında ( $\beta=0,89$ ;  $p<0,05$ ) ve örgütsel uсталık ile işletme performansı arasında ( $\beta=0,49$ ;  $p<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Özetle örgütsel uсталığın aile etkisi ile işletme performansı arasındaki ilişkide tam aracı role sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel uсталığın aile etkisi ile işletme performansı arasındaki tam aracı rolün dikkate alındığı bu modele ait belirlilik katsayısı 0,24 olarak bulunmuş ve bu değer işletme performansındaki değişkenliğin %24'ünün örgütsel uсталık tarafından açıklandığını belirtmektedir. Öte yandan aile etkisinin örgütsel uсталık üzerinden işletme performansına dolaylı etkisi %43,6 ( $0,89 \times 0,49$ ) olarak tespit edilmiştir.



**Model 4:** Örgütsel Ustalık= 0,89\*Aile Etkisi+  $\epsilon_4$

**Model 5:** İşletme Performansı= 0,49\*Örgütsel Ustalık+ $\epsilon_5$

**Şekil 20.** Örgütsel Ustalık, Aile Etkisi ve İşletme Performansı İlişkisindeki Tam Aracı Rolüne İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Ayrıca, aile etkisi latent değişkeninin, örgütsel ustalık latent değişkeni üzerinden örgütsel ustalık alt boyutları üzerinde, örgütsel ustalık örtük değişkeninin ise işletme performansı latent değişkeni üzerinden işletme performansı alt boyutları üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda işletmelerde aile etkisinin artması durumunda örgütsel ustalığın artacağı, örgütsel ustalığın artması durumunda ise işletme performansının artacağı ifade edilebilir.

Modele ait uyum değerleri incelendiğinde  $X^2/sd$  ( $1,681 < 3$ ), CFI ( $0,902 > 0,90$ ), GFI ( $0,964 > 0,90$ ), RMSEA ( $0,044 < 0,08$ ) değerleri elde edilmiş olup, bu değerler ölçeğin doğrulandığını, diğer bir ifadeyle gözlenen değişkenlerin temsil ettikleri latent değişkeni yeterli düzeyde açıkladıklarını ortaya koymaktadır.

**Tablo 25.** Örgütsel Uсталıkın, Aile Etkisi ve İşletme Performansı İlişkisindeki Tam Aracı Rolüne İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

			$\beta$	S.E.	t	P	Standardize $\beta$	R <sup>2</sup>
Örgütsel Uсталık	<---	Aile Etkisi	5,133	2,229	2,303	0,021	0,890	0,791
İşletme Performansı	<---	Örgütsel Uсталık	0,249	0,033	7,550	***	0,490	0,240
P1	<---	İşletme Performansı	1,000				0,799	0,639
P3	<---	İşletme Performansı	1,356	0,084	16,056	***	0,848	0,719
P4	<---	İşletme Performansı	1,326	0,101	13,061	***	0,680	0,463
P5	<---	İşletme Performansı	0,800	0,067	11,985	***	0,626	0,392
P2	<---	İşletme Performansı	0,939	0,052	18,144	***	0,775	0,601
Güç	<---	Aile Etkisi	0,082	0,045	1,834	0,067	0,136	0,018
U1	<---	Örgütsel Uсталık	0,993	0,040	24,549	***	0,891	0,794
U2	<---	Örgütsel Uсталık	1,000				0,951	0,904
Kültür	<---	Aile Etkisi	8,964	3,730	2,403	0,016	0,772	0,596
Deneyim	<---	Aile Etkisi	1,000				0,158	0,025
X <sup>2</sup> /sd=1,681; CFI=0,902; GFI=0,964; RMSEA=0,044								
***Değişkenlerin 0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.								

Çalışmaya konu olan hipotezler sonuç olarak değerlendirildiğinde, aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı arasındaki ilişkinin varlığı istatistiksel olarak tespit edilmiş bulunmaktadır.

Hipotez 1	$H_{01}$ = Aile etkisi ile örgütsel ustalık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. $H_{a1}$ = Aile etkisi ile örgütsel ustalık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	$H_{01}$ RED edilmiştir.
Hipotez 2	$H_{02}$ = Aile etkisi ile işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. $H_{a2}$ = Aile etkisi ile işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	$H_{02}$ RED edilmiştir.
Hipotez 3	$H_{03}$ = Örgütsel ustalık düzeyi ile işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. $H_{a3}$ = Örgütsel ustalık düzeyi ile işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	$H_{03}$ RED edilmiştir.
Hipotez 3	$H_{04}$ = Örgütsel ustalığın, aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracı rolü yoktur. $H_{a4}$ = Örgütsel ustalığın, aile etkisi ve işletme performansı arasında ilişkide aracı rolü vardır.	$H_{04}$ RED edilmiştir.

#### 4.8. Bulguların Değerlendirilmesi

Genel olarak çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde, katılımcıların demografik özellikleri itibariyle dikkat çekici olan ilk husus, katılımcıların %82'sinin erkeklerden, %18'inin ise kadınlardan oluşmasıdır. Bu durum Türkiye'deki tüm işletmeleri için olduğu kadar aile işletmelerinde de genel olarak kadın yönetici istihdamının çok düşük oranlarda gerçekleşmesinin bir sonucudur. TÜİK verilerine göre Türkiye'deki kadınların istihdamdaki oranının %29 olduğu düşünüldüğünde, bu durumun aile işletmeleri söz konusu olduğunda çok daha düşük oranlarda kaldığının bir göstergesidir. Her ne kadar aile işletmelerinde aile üyesi kadınlar istihdam ediliyor olsa da tepe yönetimde nadiren konumlandırıldıkları bilinmektedir.

Bir diğer önemli gösterge, katılımcıların eğitim durumları ile ilgilidir. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan aile işletmelerinde aile üyesi tepe yöneticilerin büyük bir çoğunluğu lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan kayda değer bir oranda da yüksek lisans mezunu yer almaktadır. Eğitim seviyesinin yükselmesi ile birlikte insan kaynakları performansı, yenilik performansı, finansal performans ve işletme performansı kavramlarına dair bakış açıları doğal olarak gelişmekte ve farklılaşmaktadır. İK yönetimi, yenilik performansı gibi kavramlar, ancak belirli bir deneyim ve eğitim sonucunda algılanıp doğru yönetilmesi muhtemel unsurlardır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, eğitim durumuna paralel olarak sorulara verilen cevapların farklılık arz etmesi anlamlı bir durumdur.

Elde edilen bulguları içerisinde dikkat çeken bir diğer husus insan kaynakları performansı ile ilgilidir. İşletme performansı üzerinde insan faktörünün öneminin doğal sonucu olarak İK performansı, işletme performansı üzerinde en fazla etkiye sahip unsurdur. İşletme yönetiminde İK uygulamalarının artarak önem kazanması bu durumun doğal sonucu olarak görülmektedir.

Yapısal eşitlik modeli sonucu ulaşılan analiz bulguları değerlendirildiğinde ise en güçlü ve anlamlı ilişkinin aile etkisi ve kültür alt boyutu arasında yaşandığı gözlemlenmektedir. Bu durum, aile işletmelerinde kültürel uyuşmanın yüksek oluşunun, ailenin işletmeye bağlı olduğunun ve ailenin hedefleriyle işletmenin hedeflerinin örtüşüğünün bir göstergesidir (Klein vd., 2005). Aradaki bu güçlü ilişki

nedeniyle A-GDK ölçeğinin kullanıldığı diğer yerli çalışmalara baktığımızda, Dudaroğlu (2008) ve Ayrancı'nın (2009) çalışmalarında güç ve deneyim boyutundan ziyade aile etkisi ve kültür boyutu arasındaki ilişkiye yer verdikleri görülmektedir. Bu durumun bir diğer nedeni güç ve deneyim boyutuna dair soruların Türk aile işletmelerine uygulanabilirliğinin güç olması ve bilhassa açık uçlu sorulardan oluşuyor olması nedeniyle verilerin analizi noktasında yaşanan güçlüklerdir. Bu çalışmada ise ölçekteki bazı sorular Türk aile işletmelerine uygun nitelikte olmamaları nedeniyle devre dışı tutulmuş, ancak her üç boyut da araştırmaya dâhil edilerek, aile etkisi içerisindeki oranları hesaplanmış ve diğer değişkenlerle olan ilişkileri araştırma kapsamı içinde tutulmuştur.

Çalışmanın bulguları itibariyle aile etkisi ve örgütsel ustalık arasındaki ilişkiyi ele aldığımızda iki değişken arasında %77 gibi oldukça yüksek bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışmanın örnekleminin %45,3 oranında 1. kuşak ve %24,4 oranında 1.ve 2. kuşağın oluşturuyor olması aile etkisinin örgütsel ustalık üzerinde %77 oranında oldukça yüksek olumlu bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Bu kuşakların girişimci bir ruha sahip oldukları ve gelecek nesiller için iş ve istihdam arayışı içinde olmaları araştırma faaliyetlerini, dolayısıyla da inovasyon olgusunu ön plana çıkartmaktadır. Katılımcıların %66 oranında lisans ve yüksek lisans mezunu olmaları ve büyük oranda aile işletmesi öncesi 1-5 yıl arasında iş deneyimine sahip olmaları bu durumu destekler niteliktedir.

Aile etkisi ve örgütsel ustalık arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer çalışmalara baktığımızda, benzer bir biçimde Hiebl (2105) ve Gedajlovic vd., (2012) de çalışmalarında her iki değişken arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Gedajlovic vd., (2012), mülkiyeti elinde bulunduran aile üyelerinin ve bilhassa kurucunun gerek yararlanma gerekse araştırma faaliyetleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirtirken, Hiebl (2015) konuyu bir adım öteye taşıyarak aradaki ilişkiyi vekâlet teorisi ekseninde incelemiştir. Çalışmada, kurucunun yönetimindeki aile işletmelerinde iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı ve olumlu olduğu, sonraki nesil ile işletmelerinde ise aile etkisinin örgütsel ustalığı teşvik etmekten ziyade zaman zaman sınırlandıran bir etkiye sahip olabileceği vurgulanmaktadır.

Öte yandan, aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ele aldığımızda %54 gibi oldukça yüksek, olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmanın bulguları Gibb Dyer (2006), Anderson ve Reeb (2003) ve Ayrancı'nın (2009) çalışmalarıyla paralellik arz etmektedir. Esasen aile etkisi ve işletme performansı olmak üzere iki latent değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma yer almaktadır ve bu çalışmalar Tablo 5'de ele alınmıştır. Pek çoğunda da bu çalışmanın bulgularına paralel sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Bu çalışmalar arasında en çok atıf alan çalışmalardan biri, Anderson ve Reeb'in (2003) çalışmasıdır. Çalışmanın örneklemini 2713 gibi oldukça geniş bir örneklem kümesi oluşturmakla birlikte, performans ölçütü olarak aktif karlılığının ele alındığı çalışmada aile işletmelerinin aile işletmesi olmayanlara kıyasla çok daha iyi bir performans sergiledikleri vurgulanmıştır. Öte yandan yurt içinde yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde Ayrancı'nın (2009) çalışması A-GDK ölçeği ekseninde aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma olması itibarıyla önemlidir.

Araştırmaya konu olan bir diğer ilişki örgütsel ustalık ve işletme performansı arasındaki güçlü ve anlamlı ilişkidir. İki değişken arasında %48 oranında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Genel olarak konuyla ilgili olarak literatürde yer alan çalışmalarda örgütsel ustalığın işletme performansı üzerinde doğrudan ya da dolaylı olumlu etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Raisch ve Birkinshaw, 2008; Şimşek, 2009; Chrisman vd., 2003; Gibb Dyer, 2006; Rutherford vd., 2008; Stubner vd., 2012). Tüm bu çalışmaların bulguları, ana hatlarıyla şekil 19'da sunulan modelin bulguları ile örtüşmektedir. Fakat YEM modelinin uygulandığı bu çalışmanın literatüre en önemli katkısı alt boyutlar arası ilişkileri ortaya koymasıdır.

Örneğin örgütsel ustalık ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenirken sadece aradaki olumlu ve anlamlı ilişki tespit edilmekle kalmamış, aynı zamanda örgütsel ustalık ve finansal performans arasında %18 oranında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel ustalık düzeyini yukarı çekmek isteyen işletmelerin geleceğe dönük araştırma ve arge faaliyetlerinin ilk aşamada işletmenin finansal performansını negatif yönlü etkilemesi doğal bir durumdur. Ancak uzun vadede sonuç aldıkça işletmenin diğer performans boyutları üzerindeki olumlu etkisi



bir bütün olarak işletme performansına olumlu yönde yansımaktadır. Elde edilen bulgular da bu durumu destekler niteliktedir.

Tespit edilen bir diğer ilişki (bkz. Şekil 19), işletme performansının alt boyutları olan yenilik performansı ile finansal performans arasındaki %16 oranındaki pozitif yönlü ilişki ve yenilik performansı ile pazar performansı arasındaki %14 oranındaki negatif yönlü ilişkidir. Yenilik ve inovasyon sürecinin finansal performansa olumlu yansımaları beklenen bir sonuçken, pazar performansının yenilik performansından az da olsa olumsuz yönde etkilenmesi faaliyette bulunan pazarın alıştığı ürün grubundan farklı bir ürün gurubu ya da herhangi bir yeniliğe ilk aşamada gösterilen tepki şeklinde yorumlanabilir.

Şu ana kadar farklı iki değişken arasındaki ilişkiler ekseninde elde edilen bulgular değerlendirildi. Ancak bu çalışmanın en önemli özelliği aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı olmak üzere 3 farklı değişkenin birbiriyle olan ilişkisinin inceleme kapsamı içinde tutulmuş olmasıdır. Bu bağlamda söz konusu 3 değişkeni bir arada ele alan yerli literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmazken, Stubner vd., (2012) ve Lubatkin vd. (2006) nın çalışmaları her üç latent değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olarak dikkat çekmektedir. Her iki çalışmanın bulguları bu modelin bulgularıyla pek çok açıdan örtüşürken, söz konusu iki çalışmada regresyon analiziyle aradaki ilişki incelenmiş ve bu çalışmanın bulgularına paralel sonuçlara ulaşılmıştır. Hâlbuki bu çalışmada konu bir adım öteye taşınarak aradaki ilişki yapısal eşitlik modeliyle incelenmiş ve alt değişkenler üzerindeki etki ve bu etki değerleri de gözlemlenebilmiştir. Bu itibarla da literatüre önemli bir katkı sağlandığı düşünülmektedir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Aile işletmeleri, diğer işletmelere kıyasla oldukça karmaşık yapılardır. Aile sistemi ve işletme sistemi olmak üzere iki ayrı sistem iç içe geçmiştir. Çünkü aile bireyleri birlikte yaşar ve birlikte çalışırlar. Bu nedenle de oldukça uzun ve karmaşık ilişkilerden oluşan bir geçmişe sahiptirler. Dolayısıyla aile işletmelerinde işletme performansı kavramının aile etkisinden bağımsız düşünülmesi zordur. Aynı şekilde stratejik yönetim anlayışı içerisinde aile işletmelerinin örgütsel ustalık düzeyini yukarı çekmek amacıyla aile etkisini dikkate almaksızın atılan herhangi bir adım eksik ya da yanlış bir başlangıç olarak değerlendirilebilir.

Bu nedenle aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı kavramları arasındaki ilişki düzeylerinin incelendiği çalışmada, tüm bu kavramlar arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu tespite göre ailenin işletme üzerindeki etkisi oranında örgütün ustalık düzeyi olumlu ya da olumsuz etkilenmekte ve buna bağlı olarak da işletme performansı etkilenmektedir. Bir başka açıdan örgütün ustalık düzeyinin yukarı çekilmesiyle birlikte işletme performansı da olumlu yönde; tersi bir etkileşim durumunda da olumsuz yönde etkilenmektedir.

Konuyla ilgili olarak literatür incelendiğinde, ailenin örgütsel ustalık üzerindeki anlamlı ve olumlu etkisinin araştırma boyutuyla geleceğe dair işletmenin büyümesi adına uzun vadede işletmeyi olumlu yönde etkilediği, yararlanma boyutuyla da kısa vadede işletmenin hali hazırdaki işleyişini olumlu yönde etkilediği gözlemlenmektedir.

Aile etkisinin örgütsel ustalık üzerindeki etkisi dikkate alındığında genel olarak aile işletmelerindeki merkezi yapılanma nedeniyle, ailenin karar alma mekanizmalarındaki etkin rolünün üzerinde durmak gerekir. Özellikle çalışmanın örnekleminin çoğunluğunu küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin oluşturduğu dikkate alındığında kurucunun yönetimindeki aile işletmelerinde, merkezi bir yapılanma içinde ailenin tüm karar alma mekanizmalarında etkin olduğu gerçeği analiz bulgularıyla örtüşmektedir. Dolayısıyla ailenin örgütsel ustalığa ulaşmak adına araştırma ve yararlanma faaliyetlerine ayrılacak olan kaynakların aktarım ve yatırım kararları

üzerindeki güç ve etkinliği yadsınamaz. Bu durum ailenin güç boyutuyla örgütsel ustalık üzerindeki anlamlı ve olumlu etkisinin bir göstergesidir.

Söz konusu olan etkiyi kültür boyutuyla açıklamak gerekirse, aile işletmelerinde kültürel uyuşmanın yüksek oluşu, ailenin işletmeye bağlı olduğunun ve ailenin hedefleriyle işletmenin hedeflerinin birbirine bağlı olduğunun göstergesidir. Ailenin kültürü ve bunun önemli bir parçası olan değerleri, işletmenin işleyişi ve dolayısıyla performansı üzerindeki etkileri göz ardı edilemeyecek öneme sahiptir. Pek çok çalışmada belirtildiği üzere, aile işletmeleri uzun dönemli bakış açısına sahip olup, kısa vadeli düşünerek sadece finansal performansa odaklanmak yerine işletmenin sürdürülebilirliği ve sonraki kuşaklara devrine odaklanırlar. Bu nedenle daha girişimci bir yapıya sahiptirler. Bu durum aile etkisinin örgütsel ustalığın araştırma boyutu ile olan ilişkisini açıklayan önemli bir unsurdur.

Diğer taraftan düşük maliyet ve yüksek karlılık ailenin varlığı ve birikimiyle doğrudan ilişkilidir. Aile işletmeleri maliyetler konusunda son derece hassastır. Üstelik aile işletmelerinde büyük oranda merkezi bir yapılanma söz konusudur. Tüm bunlar, aile etkisi ile örgütsel ustalığın yararlanma boyutu arasındaki anlamlı ve olumlu ilişkinin bir göstergesidir.

Aile etkisinin deneyim boyutu, daha öncede belirtildiği üzere ailenin işletme yönetiminde ne kadar deneyim sahibi olduğunun bir göstergesidir. Yönetimde etkin olan kuşak sayısı arttıkça deneyim boyutuyla ailenin işletme üzerindeki etkisinin arttığı öngörülmektedir. Sadece kurucunun yönetimindeki aile işletmelerinde çoğu zaman kurucu statüsünde olan baba, anne ve çocuklardan oluşan dar dairede bir grup insan genelde aile üzerinde etkiliyken, ikinci kuşakla birlikte gelinler damatlar ve dünürlerin etkisi devreye girmektedir. Kardeşlerin kurduğu işletmelerde durum biraz daha karışıktır. Çünkü ikinci kuşakla birlikte her bir kuşağın çocukları, onların eşleri ve hatta dünürleri devreye girmektedir. Dolayısıyla tüm bu bireylerin bilgi birikimi, vizyonları, finansal kaynakları ve sosyal sermayeleri de işletmeye kazandırılmaktadır. İlgili bölümde belirtildiği gibi örgütsel ustalık, birbiriyle çelişiyor gibi görünen araştırma ve yararlanma gibi iki ayrı faaliyetin etkin bir biçimde yürütülmesine dayanmaktadır. Böylelikle işletmeye kazandırılan deneyim boyutu, işletmenin örgütsel ustalık düzeyine de olumlu yönde yansımaktadır.

Bu çalışmanın literatüre en önemli katkısı, söz konusu üç değişkenin yapısal eşitlik modeli yardımıyla değişkenlere dair alt boyutlarının da araştırma modeline dâhil edilmesidir. Yapılan literatür incelemeleri sınırlılığında, her üç değişkenin bir arada incelendiği yerli bir çalışma olmadığı gibi, sadece yabancı literatürde iki çalışma olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda da aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı kavramları arasındaki ilişki regresyon analizi yöntemiyle incelenmiştir. Ancak çalışmanın modelinde görüldüğü üzere, uygulanan yapısal eşitlik modeli sayesinde her bir değişkene ait alt boyutlar ve bu boyutlar arası olası ilişkiler de araştırmaya dâhil edilerek incelenmiştir. Bu bağlamda çalışmanın, literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Gelecek çalışmalar için önerilerde bulunmak gerekirse, öncelikle sektör bazında konunun ele alınarak daha derinleştirilmesi ve özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerden ziyade daha büyük aile işletmelerini de araştırmaya dâhil ederek araştırmalar zenginleştirilebilir. Örneğin Prof. Dr. Tamer Koçel'in literatüre kazandırdığı "kıdemli aile işletmeleri" özelinde kavramlar incelenerek başarılı aile işletmelerinde aile etkisi ve işletme performansı ilişkisi ya da bu işletmelerin örgütsel ustalık düzeyleri ele alınabilir.

Bir diğer öneri, Kennesaw Devlet Üniversitesi ve EY işbirliğinde 2014 yılında yapılan dünya çapında 21 ülkede faaliyette bulunan 2400 en büyük aile işletmesinden elde edilen veriler doğrultusunda tespit edilen aile işletmelerinin başarı faktörlerinin çalışmanın değişkenleriyle ilişkilendirilebileceği yönündedir. Söz konusu çalışmaya göre, aile işletmelerini başarılı kılan 7 temel faktör olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörler, devir planlaması, kadın liderler, yönetim kurullarının varlığı (kontrol), iletişim ve çatışmaların çözümlenmesi, aile işletmelerini marka değeri olarak görmeleri, sosyal sorumluluk projeleri ve hayır işlerinde bulunmaları ve son olarak siber güvenlik olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular, çalışmanın değişkenleri olan aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı kavramları ile ilişkilendirilerek çok daha geniş bir perspektifte ele alınabilir.

Örneğin güç boyutu çerçevesinde aile üyesi kadınların (eşler, kız çocukları, gelinler, vb.) örgütsel ustalık ve/veya işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır. Öte yandan siber güvenlik yatırımlarının

örgütsel ustalık ve/veya işletme performansı üzerindeki etkileri bir diğer önemli çalışma konusu olarak ele alınabilir.

Diğer taraftan, aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ele alırken kısaca değinilen vekâlet teorisi, temsil teorisi, kaynak bağımlılığı yaklaşımı çok daha detaylı bir biçimde çalışmanın değişkenleri ile ilişkilendirilerek ele alınabilir. Bilhassa yabancı literatürde başta vekâlet teorisi olmak üzere her bir kavram aile işletmeleri özelinde ele alınmıştır. Fakat konuyla ilgili olarak Türkçe yayınlanmış birkaç yayın dışında çalışmaya rastlanamamıştır.

Bu çalışma aracılığıyla profesyonel yaşamdaki aile işletmelerine de katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Örgütsel ustalığın aile etkisi ile işletme performansı arasındaki aracı rolünün incelendiği bu çalışmanın bulguları, daha önceki pek çok araştırmanın bulgularıyla paralellik arz etmektedir. Buna göre aile işletmelerinin kendine özgü dinamiklerini dikkate alarak örgütsel ustalık düzeylerini arttırmak, işletme performansını da olumlu etkilemektedir. Dolayısıyla aile işletmelerinin örgütsel ustalık düzeylerini yukarı çekmek, bunun için hangi ustalık türünün söz konusu aile işletmesine daha uygun olduğunun tespit etmek ve bu doğrultuda yapılandırılmasını sağlamak oldukça önemli bir konudur. Modelde de görüldüğü üzere, işletme performansına en fazla etki eden performans boyutu, insan kaynakları performansıdır. Doğru insan kaynakları uygulamaları ve performans yönetimi konularında, aile işletmelerinin olmazsa olmazı devir planlaması ya da aile anayasası gibi konulara dair profesyonellerden destek almak ve aile işletmeleri konusunda deneyimli danışmanlık şirketleri ile çalışmak özellikle belirli bir olgunluğa erişmiş aile işletmeleri için son derece önemlidir.

## KAYNAKÇA

Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43-68.

Ahmad, M. M., & Dhafr, N. (2002). Establishing and improving manufacturing performance measures. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 18(3-4), 171-176.

Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of operations Management*, 21(1), 19-43.

Akal Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetim: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Akın, A. (2004). Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetimsel Kontrol Yaklaşımları Ve Stratejileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 127-148.

Akses, S. (2012). *Türkiye'nin Yenilikçilik Performansına İlişkin Değerlendirmeler*. İKV Değerlendirme Notu, İktisadi, Kalkınma Vakfı, 48. Sayı.

Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD.

Alcaraz, J.A. (2004). *Family Influence on Financial Performance Satisfaction in Mexican Family Businesses*. Ph.D. Thesis, Alliant International University.

Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal Of Business Venturing*, 18(5), 573-596.

Allison, T. H., McKenny, A. F. ve Short, J. C. (2014). Integrating time into family business research: Using random coefficient modeling to examine temporal influences on family firm ambidexterity. *Family Business Review*, 27(1), 20-34.

Alpkan, L. ve diğeri. (2005). “Şirket Girişimciliğın Şirket Performansına Etkileri” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2(6), 175-189.

Altındağ, E. (2011). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi. *Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Cilt, 6.*

Ambler T. ve F. Kokkinaki (2005), “Measuring marketing performance: Which way is up?,” Neely A. (Ed.), *Business Performance Measurement*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, s.225-228.

Amoako-Gyampah, K., & Acquah, M. (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 575-592.

Anderson, R. S. Mansi ve D. Reeb, (2003). Founding family ownership and the agency costs of debt, *Journal of Financial Economics*, 68, 263-285.

Anderson, R. ve D. Reeb, (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500, *Journal of Finance*, 58, 1301– 1327.

Andreasen, M. M., & Hein, L. (1987). *Integrated product development*. Bedford, UK: IFS Publications Ltd.

Andriopoulos, C. ve Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.

Apaydın, F. (2012). İşletmelerin Pazarlama Eylemlerinin İşletme Performansı İle Müşteri Odaklılık, Yenilik Yapma Ve Örgütsel Öğrenme Arasında Ara Değişken. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 6-24.

Arend, R. J., & Chen, Y. (2012). Entrepreneurship as dynamic, complex, disequilibrium: A focus that benefits strategic organization. *Strategic Organization*, 10(1), 85-95.

Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1995). Family-owned businesses: a thing of the past or a model for the future?. *Family Business Review*, 8(2), 121-130.

Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44(1), 73-95.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review*, 25(3), 472-491.

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family business review*, 16(3), 211-219.

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family business review*, 15(1), 45-58.

Atalay, M., Anafarta, N., and Sarvan, F. (2013), The Relationship Between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 226–235.

Athanassiou, N., Crittenden, W. F., Kelly, L. M. ve Marquez, P. (2002). Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37(2), 139-150.

Attar, M. (2014). *Üst düzey yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgütsel ustalık düzeyine etkisi: Türk bankacılık sektörü üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.



Aubry, M. ve Lièvre, P. (2010). Ambidexterity as a competence of project leaders: A case study from two polar expeditions. *Project Management Journal*, 41(3), 32-44.

Audretsch, D. B., Hülsbeck, M. ve Lehmann, E. E. (2010). The benefits of family ownership, control and management on financial performance of firms. *Indiana University-Bloomington School of Public & Environmental Affairs Research Paper No. 2010-10-03*.

Avcı, U., (2005). Konaklama İşletmelerinde Finansal Ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması. *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2(1).

Avendano-Alcaraz, J., Kelly, L., Treviño-Rodríguez, R. N. ve Madero Gómez, S. (2009). A family-based competitive advantage: handling key success family factors in mexican family businesses. *Cuadernos de Administración*, 22(39), 191-212.

Aygün, M., & İç, S. (2010). Genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması firma performansını etkiler mi?. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (47), 192-201.

Ayrancı, E. (2009). *Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi Ve Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.

Ayrancı, E. ve Semerciöz, F. (2010). " Aile-güç, deneyim, kültür" ölçeği ve aile işletmelerinde aile etkisi ile tepe yöneticilerin aile üyesi olan yöneticilere yönelik bakışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 39(2).

Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155.

Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.

Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual review of sociology*, 21(1), 217-236.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B., Clark, C., & Alvarez, S. (2002). Where does entrepreneurship come from? Network models of opportunity recognition and resource acquisition with application to the family firm. In Second Annual Conference on Theories of the Family Enterprise, Philadelphia, December.

Barontini, R. ve Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689-723.

Bayrak, A., & Özdil, T. (2003). İşletme performansının artırılmasında pazarlama-üretim işbirliğinin önemi. *Celal Bayar Üniversitesi SOBE Dergisi*, 1(2), 31-44.

Bednarek, R., Burke, G., Jarzabkowski, P. ve Smets, M. (2016). Dynamic client portfolios as sources of ambidexterity: Exploration and exploitation within and across client relationships. *Long Range Planning*, 49(3), 324-341.

Beehr, T. A., Drexler Jr, J. A. ve Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(3), 297-312.

Benner, M. J. ve Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.

Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103-119.

Berle, A. ve Means, G. (1932). *The Modern Corporate and Private Property*. New York, NY: McMillian.

Berry, B. (1975). The development of organisation structure in the family firm. *Journal of general management*, 3(1), 42-60.

Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of economic perspectives*, 20(2), 73-96.

Betty, B., & Zajac, E. (1994). Managerial incentives, monitoring and risk of executive compensation, ownership and board structure in initial public offering. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 313-335.

Bharadwaj, S., Bharadwaj, A., & Bendoly, E. (2007). The performance effects of complementarities between information systems, marketing, manufacturing, and supply chain processes. *Information Systems Research*, 18(4), 437-453.

Bhat, M. A., Shah, J. A., & Baba, A. A. (2013). A literature study on family business management from 1990 to 2012. *Journal of Business and Management*, 7(6), 60-77.

Biçkes, D. M. (2011). *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon Ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış doktora tezi. Erciyes Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bigliardi, B. 2013. The Effect of Innovation on Financial Performance: A Research Study Involving SMEs. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 15(2), 245–256.

Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family business review*, 15(4), 337-350.

Birley, S. (1986). Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36-43.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). Management Practices, Work—Life Balance, and Productivity: A Review of Some Recent Evidence. *Oxford Review Of Economic Policy*, 22(4), 457-482.

Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulaması*. İstanbul. Beta Yayıncılık.

Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33(6), 587-610.

Bourdieu, P. (2011). *The forms of capital*.(1986). Cultural theory: An anthology, 1, 81-93.

Brands, C. ve Wulf, T. (2013). *The Impact of Successor Generation Discount in Family Firms: Examining Nonlinear Effects on Exploration and Exploitation*. <https://d-nb.info/1056877421/34>.

Browne, M. W. (1984). Asymptotically distribution-free methods for the analysis of covariance structures. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 37(1), 62-83.

Burch, P. (1972). *Managerial revolution reassessed: Family control in America's largest corporations*. Lexington, MA: Lexington Books

Büte, M., & Tekarşlan, E. (2010). Nepotizm'in çalışanlar üzerine etkileri: aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.

Cao, Q., Gedajlovic, E. ve Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.

Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Springer.

Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 249-265.

- Carroll, T. (2012). Designing organizations for exploration and exploitation. *Journal of Organization Design*, 1(2).
- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2006). *Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research*. Edward Elgar Publishing.
- Castillo, J. ve Wakefield, M. W. (2006). An Exploration of Firm Performance Factors in Family Businesses: Do Families Value Only the " Bottom Line"?. *Journal of Small Business Strategy*, 17(2), 37-52.
- Chaganti, R. ve Damanpour, F. (1991). Institutional ownership, capital structure, and firm performance. *Strategic management journal*, 12(7), 479-491.
- Chandler, A. H. (1990). The enduring logic of managerial success. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Chandrasekaran, A., Linderman, K. ve Schroeder, R. (2012). Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. *Journal of Operations Management*, 30(1-2), 134-151.
- Chen, E. T., Gray, S. ve Nowland, J. (2011). Family involvement and family firm performance. *City University of Hong Kong, China*.
- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, 60(3), 385-394.
- Chin, K. S., Pun, K. F., & Lau, H. (2003). Development of a knowledge-based self-assessment system for measuring organisational performance. *Expert Systems with Applications*, 24(4), 443-455.
- Chrisman, J. J., Chua J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency cost of family and non-family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 35–354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. *Coleman white paper series*, 4(1), 1-63.

Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Steier, L. P. (2002). The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 113-130.

Christensen, C. M. 1997. *Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* . Harvard Business School Press Books, U.S.A.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., ve Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: theory and practice*, 23(4), 19-39.

Cingöz, A. ve Akdoğan, A. A. (2015). Örgütsel Uсталık (Organizational Ambidexterity): Örgütsel Uсталık Düzeyini Belirlemede Araştırmacı Ve Yararlanıcı Stratejilerin Etkileşimsel Rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 59-67.

Clark, K. B., and T. Fujimoto. (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Boston: Harvard Business School Press.

Coate, P., Dalton, M., Hotz, V. J., & Thomas, D. (2010). The family that shares is the family that cares: Are extended families efficient. *In annual meeting of the Population Association of America*, Dallas, TX.

Corbett, C., & Van Wassenhove, L. (1993). Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. *California management review*, 35(4), 107-122.

Cordero, R. (1990). The measurement of innovation performance in the firm: an overview. *Research policy*, 19(2), 185-192.

Cosh, A., Fu, X. ve Hughes, A. (2012). Organization Structure and Innovation Performance in Different Environments. *Small Business Economics*, 39(2), 301–317.

Craig, J. B., Dibrell, C. ve Davis, P. S. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-371.

Craig, J. ve Moores, K. (2005). Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms. *Family business review*, 18(2), 105-122.

Czarnitzki, D. ve Hottenrott, H. (2009). *Are Local Milieus the Key to Innovation Performance?* Journal of Regional Science, 49-1. 81–112.

Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi: Tanımlar kavramlar ilkeler*. İstanbul: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çatı, K., Durak, İ., Kethüda, Ö. ve Eş, A. (2012). Üretim-Pazarlama Koordinasyonunun İşletme Performansına Etkisi: Düzce'de Bulunan KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34).

Çelik, N. ve Bedük, A. (2013). Vekâlet Teorisi Yaklaşımı İle İşlem Maliyeti Arasındaki İlişki. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(1), 32-45.

Çiçek, H., Onat, O. K. 2012. İnovasyon Odaklı Faaliyetlerin Firma Performansına Etkisinin Veri Zarflama Analizi İle Belirlenmesi; İMKB Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(7): 46-53.

Çiftçi, G.E. (2017). Örgütsel Uсталık Çalışmalarının Personel Güçlendirme Üzerinde Etkisi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(10),188-202.

Daily, C. M. ve Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family business review*, 5(2), 117-136.

Daily, C. M. ve Near, J. P. (2000). CEO satisfaction and firm performance in family firms: Divergence between theory and practice. *Social indicators research*, 51(2), 125-170.

Daily, C. M. ve Thompson, S. S. (1994). Ownership structure, strategic posture, and firm growth: An empirical examination. *Family business review*, 7(3), 237-249.

Damanpour, F. ve William M. E. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.

Danco, L. A. (1975). *Beyond survival: A business owner's guide for success*. Center for Family Business.

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.

Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.

Dean, S. M. (1992). Characteristics of African American family-owned businesses in Los Angeles. *Family Business Review*, 5(4), 373-395.

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. Massachusetts Institute of Technology. *Center for advanced engineering study*, 510, 419-425.

Demir, H. H. (2016). *Aile işletmelerinde aile etkisi, pazarlama yönelimi ve yönetim kararları ile işletme ve aile performansı ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gebze Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of political economy*, 93(6), 1155-1177.

Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The International Handbook Of Organizational Culture And Climate*, 18(4), 347-72.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

Dess, G. G. (1987). Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry. *Strategic management journal*, 8(3), 259-277.

Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 52-73.



Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.

Devan, J., Kristina Millan, A., Shirke, P. 2005. Balancing short- and long-term performance. *McKinsey Quarterly*, 1:31-33.

Di Pofi, J. A. (2004). *Effects of family influence on satisfaction with financial performance in family businesses*. Ph.D. Thesis, Auburn University, 2003.

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal Of Management*, 16(1), 49-64.

Doz, Y. (1996). Development Effectiveness: A Triadic Comparison in the Information-Technology Industry. *Managing Product Development*, 13.

Dubin, R. (1973). *Work and Non-Work: Institutional Perspectives*. In D. Dunnette (Ed.), *Work and non-work in the year 2001* (pp. 53–68). Monterey, CA: Brooks/Cole.

Dudaroğlu, M. (2008). *Relationships among family influence, top management team issues, and firm performance: An empirical study of the automotive supplier industry in Turkey using structural equation modeling*. Unpublished PhD Thesis. Yeditepe University, Turkey .

Duffy, A.H.B. (1998), “Design productivity”, in Duffy, A.H.B. (Ed.), *The Design Productivity Debate*, Springer-Verlag Publications.

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management Of Organization*, 1, 167-188.

Dutta, S., & Weiss, A. M. (1997). The relationship between a firm's level of technological innovativeness and its pattern of partnership agreements. *Management Science*, 43(3), 343-356.

Dwight, R. (1999), “Searching for real maintenance performance measures”, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 5 No. 3, pp. 258-75.

Eddleston, K. A., & Kellermans, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.

Edward, B. (1958). The moral basis of a backward society. *Glencoe*, 111, 85.

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199.

Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1989). *Charting strategic decisions in the microcomputer industry: Profile of an industry star. Managing Complexity in High Technology Organizations, Systems, and People*. Oxford University Press, New York, 74-89.

Ekinci, B. T. (2017). Asil-Vekil Arasındaki Kayırmacılığın Vekâlet Maliyetleri İle İlişkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 73-96.

EMCC (2002). *Family Business: Do they perform better?. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. <https://londoneconomics.co.uk/wp-content/uploads/2011/09/101-Comparing-the-economic-performance-of-family-businesses-and-non-family-businesses.pdf>

Emmanuelides, P. A. (1993). Towards an integrative framework of performance in product development projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, 10(4), 363-392.

Ensley, M. D. ve Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 267–284.

Erdil, O., & Kitapçı, H. (2007). TKY araçlarının kullanımı ve firma yenilikçiliğinin yeni ürün geliştirme hızı ve işletme performansına etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 233-245.

Eren, M. Ş., Yücel, R. ve Eren, S. S. (2010) Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 18 (5): 3102-3116.

Eren, M.Ş. ve Kaplan, M. (2014). *Kurumsal Yetkinliklerin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmaları Üzerine Bir Araştırma*. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (40).

Erens, F. J., & Hegge, H. M. H. (1994). Manufacturing and sales co-ordination for product variety. *International Journal of Production Economics*, 37(1), 83-100.

Ergün, E. (2003). *İşletmelerdeki kültürel özelliklerin örgüt performansına etkisi üzerine bir uygulama*. Unpublished PhD Thesis, Kocaeli: TC Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eriksson, P. E. (2013). Exploration and exploitation in project-based organizations: Development and diffusion of knowledge at different organizational levels in construction companies. *International Journal of Project Management*, 31(3), 333-341.

Ernst, H. (2001). Patent applications and subsequent changes of performance: evidence from time-series cross-section analyses on the firm level. *Research Policy*, 30(1), 143-157.

Ethiraj, S. K., Kale, P., Krishnan, M. S., & Singh, J. V. (2005). Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management Journal*, 26(1), 25-45.

Eusebio, R., Llonch Andreu, J., & Pilar López Belbeze, M. (2006). Measures of marketing performance: a comparative study from Spain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 145-155.

Faccio, M., Lang, L. H. ve Young, L. (2001). Dividends and expropriation. *American Economic Review*, 91(1), 54-78.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349.

Fenn, D. (1995). Sources of conflict in family businesses. Retrieved June 14, 2006, from <http://www.mediationworks.com/mti/index.html>

Ferdows, K., & De Meyer, A. (1990). Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory. *Journal of Operations management*, 9(2), 168-184.

Fındıklı, M. A. ve Pınar, İ. (2014). Örgüt Kültürü Algısı ve Örgütsel Çift Yönlülük İlişkisi: Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımının Aracılık Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 155-171.

Filbeck, G., & Smith, L. L. (2004). Team building and conflict management: Strategies for family businesses. *Family Business Review*, 10(4), 339–352.

Filippini, R. (1998). Trade-off and compatibility between performance: definitions and empirical evidence. *International Journal of Production Research*, 36(12), 3379-3406.

Fisher, M. L. (1997). Do Not Copy or Post. *Harvard Business Review*, 1.

Flynn, E. J.; Flynn, R.; Forza, C. ; Vinelli, A.; Schroeder, R.G. (1996). An Empirical Assessment of Manufacturing Performance Dimensions: Tradeoffs or Compatibilities?, *Academy of Management Meeting*, Cincinnati

Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007a). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57–79.

Foster, R., & Kaplan, S. (2011). Creative Destruction: Why companies that are built to last underperform the market--And how to success fully transform them. *Crown Business*.

Frank, H., Güttel, W. H. ve Weismeier-Sammer, D. (2010). Ambidexterity in Familienunternehmen. In *Organisation und Strategie* (pp. 183-222).

Galbraith, J. K. (1973). Power and the useful economist. *American Economic Review*, 63(1), 1-11.

Gallo, G. A., Tapies, J. ve Cappuyens, K. (2000). *Comparison of family and non-family business: Financial logic and personal preferences*. Chair of Family Business. IESE Research Paper No. 406 BIS. Universtiy of Navarra.

Gallo, M. A. ve Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.

Gedajlovic, E., Cao, Q. ve Zhang, H. (2012). Corporate shareholdings and organizational ambidexterity in high-tech SMEs: Evidence from a transitional economy. *Journal of Business Venturing*, 27(6), 652-665.

Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J. ve Kellermanns, F. W. (2012). The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.

Genç, N. (2007). *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar*. (3.Bs). Ankara. Seçkin Yayıncılık.

Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2003), “Aile İşletmelerinde Bilginin Sistemleştirilme Düzeyi: Etso’ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, II. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Derbent/Kocaeli*, 17-18 Mayıs 2003, s. 475-486.

Genç, N., & Karcıoğlu, F. (2004). Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri-bir uygulama. *İstanbul Kültür Üniversitesi*, 1.

Gersick, K. E., Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.

Gezgin, G., Yılmaz, C., & Sezen, B. (2002). Lojistik işlevinin pazarlama ve üretim birimleri arasındaki bağlayıcı rolü ve işletme performansı üzerindeki etkileri.

Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal Of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80.

- Ghalayini, A. M., Noble, J. S., & Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal Of Production Economics*, 48(3), 207-225.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 91-112.
- Gibb Dyer Jr, W. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Gibson, C. B. ve Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Goldschmidt, G. (1995). The designer as a team of one. *Design studies*, 16(2), 189-209.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy Of Management Journal*, 46(2), 226-237.
- Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M. ve Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of management Journal*, 44(1), 81-95.
- Gordon, B. (1998). Beyond blame: A new way of resolving conflicts in relationships. *Family Business Review: Journal of the Family Firm Institute*, 11(1), 84-86.
- Górriz, C. G. ve Fumás, V. S. (1996). Ownership structure and firm performance: Some empirical evidence from Spain. *Managerial and Decision Economics*, 17(6), 575-586.

Green, D. H., Barclay, D. W., & Ryans, A. B. (1995). Entry strategy and long-term performance: Conceptualization and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 1-16.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.

Griffin, A., & Page, A. L. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 10(4), 291-308.

Gupta, A. K., Smith, K. G. ve Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.

Güler, E. Ö., & Kanber, S. (2011). İnovasyon aktivitelerinin inovasyon performansı üzerine etkileri: İmalat sanayii uygulaması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1).

Güleş, H. K. ve Özilhan, D. (2010). Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim Ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 477-490.

Güner, M. F. (2006). *Stratejik performans değerlemede dengeli sonuç kartı: Bir sanayi işletmesinde uygulama*. Çukurova Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, ADANA.

Gürkan, N., ve Gürkan, S. (2017). Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(5), 213-226.

Güzel, S. (2008). *Strategic Outsourcing and Its Impact on Firm Performance*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Habbershon, T. G. ve Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1-25.

- Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?. *Research Policy*, 32(8), 1365-1379.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, 2(3), 257-276. .
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 149-164.
- Harms, H. (2014). Review of family business definitions: cluster approach and implications of heterogeneous application for family business research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280-314.
- Harreld, J. B., O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4), 21-43.
- Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business?. *Family Business Review*, 7(2), 159-174..
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2009). Service sabotage: The dark side of service dynamics. *Business Horizons*, 52(4), 325-335.
- Hausman, W. H., Montgomery, D. B., & Roth, A. V. (2002). Why should marketing and manufacturing work together?: Some exploratory empirical results. *Journal of Operations Management*, 20(3), 241-257.
- Haynes, G. W., Walker, R., Rowe, B. R., & Hong, G. S. (1999). The intermingling of business and family finances in family-owned businesses. *Family Business Review*, 12(3), 225-239.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Heck, R. K., & Trent, E. S. (1999). The prevalence of family business from a household sample. *Family Business Review*, 12(3), 209-219.



- Hiebl, M. R. (2015). Family involvement and organizational ambidexterity in later-generation family businesses: A framework for further investigation. *Management Decision*, 53(5), 1061-1082.
- Hinloopen, J. (2003). Innovation performance across Europe. *Economics of Innovation and New Technology*, 12(2), 145-161.
- Hofer, C. W. (1983). ROVA: A new measure for assessing organizational performance. *Advances in Strategic Management*, 2, 43-55.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W. ve Kuratko, D. F. (2010). Advancing The Field Of Family Business Research: Further Testing The Measurement Properties Of The F-Pec. *Family Business Review*, 23(1), 76-88.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Hooley, G., Fahy, J., Greenley, G., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2003). Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 86-106.
- Hox, J. J. ve Bechger, T. M. (1998). An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373.
- Huang, P. W. (2008) *Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities* (Doctoral dissertation, School of Management, I-Shou University).
- Jacquemin, A. ve de Ghellinck, E. (1980). Familial control, size and performance in the largest French firms. *European Economic Review*, 13(1), 81-91.
- James, H. S. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of The Economics of Business*, 6(1), 41-55.
- James, H. S. 2006. *Family Capitalism*. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.

Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A. ve Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(4), 351-363.

Jaskiewicz, P., González, V. M., Menéndez, S. ve Schiereck, D. (2005). Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned businesses. *Family Business Review*, 18(3), 179-202.

Jayaram, J., Droge, C., & Vickery, S. K. (1999). The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of operations Management*, 18(1), 1-20.

Jennings, P. D., Jennings, J. ve Joo, Y. (2015). *The orientations, strategies and performance of family and non-family firms in the United States: How important is SEW?* In J. Jennings, K. Eddleston, P. D. Jennings ve R. Sarathy (Eds.), *Firms within families: Enterprising in diverse country contexts* (pp. 15-36). Cheltenham, England: Edward Elgar.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Jerath, K., Netessine, S., & Zhang, Z. J. (2007). *Can we all get along? incentive contracts to bridge the marketing and operations divide*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2319865](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2319865)

Jiménez, M. C. R., Martos, M. C. V. ve Jiménez, R. M. (2015). Organisational harmony as a value in family businesses and its influence on performance. *Journal of business ethics*, 126(2), 259-272.

Jong, P. J. D. ve Vermeulen, P. A. M. (2003). Organizing Successful New Service Development: A Literature Review. *Management Decision*, 41 (9), 844– 858.

Kachaner, N., Stalk, G., & Bloch, A. (2012). What you can learn from family business. *Harvard Business Review*, 90(11), 102-106.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Oxford, England: John Wiley.

Kalkan, V. D. (2006). Aile işletmelerinde süreklilik yönetimi. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(1), 71-87.

Kallmuenzer, A. (2015). Agency theory and the family business. *Nordquist, M., Mekin, L., Waldkirch, M. and Kumeto, G.(red.), Theoretical perspectives on family businesses*, 58-77.

Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A. ve Fueglistaller, U. (2015). Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 582-602.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Balanced scorecard. *In Das Summa Summarum des Management* (pp. 137-148). Gabler.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., Egeli, S. (1996). *Şirket stratejisini eyleme dönüştürmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Karabağ, S. F. (2008). Strateji v Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Karaman, A. (2009). *İmalat Performansının Değerlendirilmesi: Türkiye Sanayi İşletmelerinde Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Kathuria, R. (2000). Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers. *Journal of Operations Management*, 18(6), 627-641.

Katila R. (2005). *Measuring innovation performance*. Neely A. (Ed.) Business Performance Measurement, Cambridge, UK: Cambridge University Press, s.304-318.

Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25-39.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.

Kaye, K. (1991). *Penetrating The Cycle Of Sustained Conflict*, *Family Business Review*, 4(1), 21-44.

Kaygısız Ertuğ, Z. ve Bülbül, M.E. (2015). İnovasyon Performansı Değerlendirme Sürecinde Ahs Ve Gia Bütünleşik Yaklaşımı: Süt Ürünleri Sektöründe Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (43).

Kayser, G., & Wallau, F. (2002). Industrial family businesses in Germany—Situation and future. *Family Business Review*, 15(2), 111-115.

Kehr, H. (1996). *Die Legitimation von Führung*. Published (on microfiche) doctoral dissertation, LudwigMaximilians-Universität München

Kerssens-van Drongelen, I. C., & Cooke, A. (1997). Design principles for the development of measurement systems for research and development processes. *R&D Management*, 27(4), 345-357.

Kılıç, M. ve Bilginoğlu, B. (2010). İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama Ve Seçme Yöntemleri Ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 3, 215-241.

Kıtaoçı, H., & Çömez, P. (2016). The Effect Of Innovation And Organizational Learning On Firm Performance: An Emprical Study In Quality Oriented Firms Clear. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(3).

Kivimäki, M., Länsisalmi, H., Elovainio, M., Heikkilä, A., Lindström, K., Harisalo, R., ... & Puolimatka, L. (2000). Communication as a determinant of organizational innovation. *R&D Management*, 30(1), 33-42.

Klein, S. B., Astrachan, J. H. ve Smyrnios, K. X. (2005). The F-Pec Scale Of Family Influence: Construction, Validation, And Further Implication For Theory. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 29-3. 321-339.

Koçel, T. (2012). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Kohtamäki, M., Kautonen, T., & Kraus, S. (2010). Strategic planning and small business performance: an examination of the mediating role of exploration and exploitation behaviours. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 11(3), 221-229.

Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C. ve Piller, F. T. (2014). Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 475-490.

Kottler, J. A. (1994). *Beyond blame: A new way of resolving conflicts in relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.

Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2005). *Operations management: processes and value chains*. Prentice Hall.

Kreitler, B. (1998). Planning can pre-empt family-related business conflicts. *The Journal of the Connecticut Business Industry Association*. [http://www.cbiam.com/cbiamnews/sm\\_business\\_tips/199803sbplanningcanpreemptfamilyrelatedbusinessconflicts.htm](http://www.cbiam.com/cbiamnews/sm_business_tips/199803sbplanningcanpreemptfamilyrelatedbusinessconflicts.htm)

Kueng, P., & Krahn, A. J. (1999). Building a process performance measurement system: some early experiences.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal Of Finance*, 54(2), 471-517.

Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.

Lank, A. G., & Neubauer, F. R. E. D. (1998). *The family business*. Its governance for sustainability.

- Lank, A., Owens, R., Martinez, J., Reidel, H., De Visscher, F., & Bruel, M. (1994). The state of family business in various countries around the world. *The Family Business Network Newsletter*, 9, 3-7.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations*. Boston Ma: Harvard Business School Press.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39
- Lansberg, I., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). Editors' Notes. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.
- Lant, T.K., & Mezias, S.J. (1992). An organizational learning model of convergence and reorientation. *Organization Science*, 3(1), 47–71.
- Laursen, K. ve Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
- Lauterbach, B. ve Vaninsky, A. (1999). Ownership structure and firm performance: Evidence from Israel. *Journal of Management and Governance*, 3(2), 189-201.
- Lavie, D., Kang, J., & Rosenkopf, L. (2009, August). The Performance Effects Of Balancing Exploration And Exploitation Within And Across Alliance Domains. In *Academy Of Management Proceedings* (Vol. 2009, No. 1, Pp. 1-6). Briarcliff Manor, Ny 10510: *Academy Of Management*.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-47.

- Le Breton-Miller, I., Miller, D. ve Lester, R. H. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22(3), 704-721.
- Lebas M. ve Euske K. (2005), *A conceptual and operational delineation of performance*. Neely A. (Ed.), Business Performance Measurement, Cambridge, UK: Cambridge University Press, s.65-79.
- Lee, J. (2004). The effects of family ownership and management on firm performance. *SAM Advanced Management Journal*, 69, 46-52.
- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103-114.
- Lenz, R. T. (1981). 'Determinants' of organizational performance: An interdisciplinary review. *Strategic Management Journal*, 2(2), 131-154.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of management Journal*, 44(6), 1123-1134.
- Lin, H. E., & McDonough III, E. F. (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 497-509.
- Littunen, H., & Hyrsky, K. (2000). The early entrepreneurial stage in Finnish family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 13(1), 41-53.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y. Z. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 367-382.

- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503-511.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
- Maas, G. (1999, July). Family businesses in South Africa: A development model. *In SAESBA conference*, July (Vol. 30, pp. 1-15).
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 921-936.
- Matthews, R. L., Tan, K. H. ve Marzec, P. E. (2015). Organisational ambidexterity within process improvement: An exploratory study of four project-oriented firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(4), 458-476.
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321-341.
- McConaughy, D. L., Matthews, C. H. ve Fialko, A. S. (2001). Founding family controlled firms: Performance, risk, and value. *Journal of small business management*, 39(1), 31-49.
- McConaughy, D. L., Walker, M. C., Henderson Jr, G. V. ve Mishra, C. S. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial economics*, 7(1), 1-19.
- Melin, L., Nordqvist, M., & Sharma, P. (Eds.). (2013). *The SAGE handbook of family business*. Sage.



Mengüç, B. ve Seigyoung, A. (2006). Creating A Firm-Level Dynamic Capability Through Capitalizing on Market Orientation And Innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1(34), 63-73.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.

Miller, D. ve Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.

Minichilli, A., Corbetta, G. ve MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: 'familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management studies*, 47(2), 205-222.

Mintzberg, H. (1996). Musings on management. Ten ideas designed to rile everyone who cares about management. *Harvard Business Review*, 74(4), 61-67.

Mirzatabghi Chaharmahali, S. ve Amir Siadat, S. (2010). *Achieving Organizational Ambidexterity: Understanding and explaining ambidextrous organizations*. Linköping University.

Mistepe, M. U. (1998). Orman Ürünleri Sanayinde ORÜS AŞ'nin Performans Göstergeleri. *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Yıl, 10, 29-32.

Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A. ve Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of management studies*, 44(6), 910-931.

Monsen, J. (1996). *Ownership And Management: The Effect Of Separation On Performance*. In C. E., Aronoff, J. H. Astrachan, & J. L. Ward (Eds.), *Family Business Sourcebook II* (pp. 26-33). Marietta, GA: Business Owner Resources.

Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *The Journal of Marketing*, 180-197.

Morck, R. ve Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 367-382.

Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(5), 363-375.

Morgan, R. E., & Turnell, C. R. (2003). Market-based organizational learning and market performance gains. *British Journal of Management*, 14(3), 255-274.

Mork, R., Shleifer, A., & Vishny, R. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20(1), 293-315.

Moseng, B. O. R., & Bredrup, H. (1993). A methodology for industrial studies of productivity performance. *Production Planning & Control*, 4(3), 198-206.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkage*. The psychology of commitment absenteeism, and turn over\_ Academic Press Inc. London.

Na Lim, J., ve Peltner, F. (2011). Innovation performance of construction enterprises: An empirical assessment of the German and Singapore construction enterprises. *Construction Innovation*, 11(3), 282-304.

Nahapiet, J., & Sumantra, G. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. ve Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family business review*, 20(1), 33-47.

Neely A., Marr B., Adams C. ve Kapashi N. (2005). *Measuring e-Business performance*. Neely A. (Ed.), Business Performance Measurement, Cambridge, UK: Cambridge University Press, s.343-360.

Neely, A., & Al Najjar, M. (2002). 18 Linking financial performance to employee and customer satisfaction. *Business Performance Measurement*, 295.

Neely, A., & Austin, R. (2002). Measuring performance: The operations perspective. *Business performance measurement: Theory and practice*, 41-50.

Nelson, R. R., & Sidney, G. (1982). Winter. 1982. *An Evolutionary Theory Of Economic Change*, 929-964.

Nicholson, N. (2008). Evolutionary psychology and family business: A new synthesis for theory, research, and practice. *Family Business Review*, 21(1), 103-118.

Nippert-Eng, C. E. (1996). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. University of Chicago Press.

O'Donnell, F. J., & Duffy, A. H. B. (2002). Modelling design development performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1198-1221.

O'Reilly III, C. A. ve Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.

O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M. ve Rutherford, M. W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 1-18.

Ogata K. ve Goodkey R. (2005). *Redefining government performance*. Neely A. (Ed.) Business Performance Measurement, Cambridge, UK: Cambridge University Press, s.1259-255.

Ojo, A. M. (2018). Family Involvement-Influence on Change Management, Value and Performance of Small and Medium Scale Businesses-A Research Proposal.

Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. ve Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of business venturing*, 18(5), 639-666.

O'Reilly 3rd, C. A. ve Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74.

O'Reilly III, C. A. ve Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.

Osterloh M. ve Frey B.S. (2005). *Does pay for performance really motivates employees?*. Neely A. (Ed.) *Business Performance Measurement*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, s.107-122.

Ottenbacher, M., Shaw, V. ve Lockwood, A. (2006). An investigation of the factors affecting innovation performance in chain and independent hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 113-128.

Öncü, M. A., Bayat, M., Kethüda, Ö. ve Zengin, E. (2015). Yenilik Ve Müşteri Performansının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 37(1), 149-164.

Özden, M. C. (2005). *Kariyerimi Baştan Yarat. İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*. İstanbul: Hayat.

Özer, H. S. (2012). The role of family control on financial performance of family business in Gebze. *International Review of Management and Marketing*, 2(2), 75-82.

Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Paisner, M. B. (1999). *Sustaining the family business: An insider's guide to managing across generations*. Basic Books.

Parida, V., Westerberg, M. ve Frishammar, J. (2012). Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. *Journal of small business management*, 50(2), 283-309.

Patel, P. C. ve Fiet, J. O. (2011). Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1179-1197.

Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R. ve Turner, N. (2015). Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and programs. *International Journal of Project Management*, 33(1), 153-164.

Penrose, E., & Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.

Perek, S. (2014). *Bizim Şirket: Danışmanımızdan Milyon Dolarlık Tavsiyeler*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Perl, R. (2014). *Family conflict and the family business: The antecedents of family task conflict and its effects on top management team dynamics*. University of Pennsylvania.

Perrow, C. (1972). *Complex organizations; a critical essay* (No. 04; HM786, P3.).

Petro, Y. (2017). *Ambidexterity through Project Portfolio Management Resolving paradoxes in organizations* (Doctoral dissertation, The British University in Dubai (BUiD)).

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries*. Competitors, The Free Press, New York.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.

Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 116-145.

Powell, W. W., Koput, K. W., Smith-Doerr, L., & Owen-Smith, J. (1999). Network position and firm performance: Organizational returns to collaboration in the biotechnology industry. *Research in the Sociology of Organizations*, 16(1), 129-159.

Poza, E. J. ve Messer, T. (2001). Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 25-36.

Prajago, D. I. and Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organizational performance – the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, (168), 35-50.

- Prajogo, D.I. 2006. The Relationship between Innovation and Business Performance A Comparative Study Between Manufacturing and Service Firms. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 218–225.
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. In *Culture and politics* (pp. 223-234). Palgrave Macmillan, New York.
- Raisch, S. ve Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Randall, C., Edelman, L. ve Galliers, R. (2017). Ambidexterity lost? Compromising innovation and the exploration/exploitation plan. *The Journal of High Technology Management Research*, 28(1), 1-16.
- Riviezzo, A., Skippari, M. ve Garofano, A. (2015). Who wants to live forever: exploring 30 years of research on business longevity. *Business History*, 57(7), 970-987.
- Rogers, E. W. ve Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human resource management review*, 8(3), 311-331.
- Rolstadås, A. (1998). Enterprise performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9/10), 989-999.
- Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R.M., & Johnson, P.A. (1985). *The family in business*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rosenfield, D. B., Shapiro, R. D., & Bohn, R. E. (1985). Implications of cost-service trade-offs on industry logistics structures. *Interfaces*, 15(6), 47-59.
- Rothaermel, F. T. ve Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization science*, 20(4), 759-780.

Rutherford, M. W., Muse, L. A. ve Oswald, S. L. (2006). A new perspective on the developmental model for family business. *Family Business Review*, 19(4), 317-333.

Sáenz, J., Aramburu, N. ve Rivera, O. (2009). Knowledge sharing and innovation performance: A comparison between high-tech and low-tech companies. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 22-36.

Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons.

Schultz, W., & Dickinson, A. (2000). Neuronal coding of prediction errors. *Annual Review Of Neuroscience*, 23(1), 473-500.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. ve Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of management journal*, 46(2), 179-194.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. ve Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. ve Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.

Sciascia, S. ve Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.

Seidel, M. D. L., Polzer, J. T., & Stewart, K. J. (2000). Friends in high places: The effects of social networks on discrimination in salary negotiations. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 1-24.

Sezer, B. ve Bakan, İ. Örgütsel Ustalığın Performans Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 323-356.

- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Sharma, P. ve Carney, M. (2012). Value creation and performance in private family firms: Measurement and methodological issues. *Family Business Review*, 25(3), 233-242.
- Sharma, P. ve Chua, J. H. (2013). Asian family enterprises and family business research. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 641-656.
- Sharma, P. ve Salvato, C. (2011). Commentary: Exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1199-1205.
- Sharma, P., & Srinivas Rao, A. (2000). Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study. *Family Business Review*, 13(4), 313-330.
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management Review*, 25(2), 389-408.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4), 597-624.
- Sinclair, D. and Zairi, M. (1995). Effective process management through performance measurement: Part 3 – in integrated model of total quality-based performance measurement. *Business Process Re-engineering and Management Journal*, Vol. 1 No. 3, pp. 50-65.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 27(4), 339-358.
- Skinner, W. (1969). *Manufacturing-missing link in corporate strategy*. Harvard Business Review.



Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.

Smyrnios, K.X., Romano, C.A., Tanewski, G.A., Karofsky, P.I., Millen, R. ve Yılmaz, M.R. (2003). Work-family Conflict: A Study of American and Australian Family Businesses. *Family Business Review*, 16(1), 35-52.

Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2004). First-, second-, and third-generation family firms: A comparison. *Family Business Review*, 17(3), 189-201.

Soosay, C., & Hyland, P. (2008). Exploration and exploitation: the interplay between knowledge and continuous innovation. *International Journal of Technology Management*, 42(1-2), 20-35.

Sorgun, C. (2007). *Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Niğde Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Soyuer, H. (2004). Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması. iç. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (editor: Tamer Koçel). İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 108-119.

Sraer, D. ve Thesmar, D. (2007). Performance and behavior of family firms: Evidence from the French stock market. *Journal of the european economic Association*, 5(4), 709-751.

Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197-208.

Stalk, G. (1988). *Time--the next source of competitive advantage*. [http://allman.rhon.itam.mx/~oromero/OK\\_Time\\_The\\_Next\\_Source\\_of\\_Competitive\\_Advantage.pdf](http://allman.rhon.itam.mx/~oromero/OK_Time_The_Next_Source_of_Competitive_Advantage.pdf)

Standing, C., & Kiniti, S. (2011). How can organizations use wikis for innovation?. *Technovation*, 31(7), 287-295.

Stavrou, E. T., Charalambous, C., & Spiliotis, S. (2007). Human resource management and performance: A neural network analysis. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 453-467.

Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 501-524.

Steers, R. M. (1976). When is an organization effective? A process approach to understanding effectiveness. *Organizational Dynamics*, 5(2), 50-63.

Stewart, A. (2003). Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 383-396.

Stuart, T. E., Hoang, H., & Hybels, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315-349.

Stubner, S., Blarr, W. H., Brands, C. ve Wulf, T. (2012). Organizational ambidexterity and family firm performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(2), 217-229.

Swank, A. R. (2010). *Exploring organizational dynamics of organizational culture, entrepreneurial leadership, and strategy in small family businesses: An ethnographic collective case study*. Capella University.

Szymanska, I. I. (2015). *A case study of entrepreneurial orientation and organizational identity negotiation in large, transgenerational family business* (Doctoral dissertation, The University of North Carolina at Charlotte).

Şen, E. (2013). *Kurumsallaşma ile Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Şimşek, F., & Sönmez, A. (2011). Cumhuriyetin Kuruluşundan Günümüze Türkiye Ekonomisinde Yaşanan Gelişmelerin Küçük Ölçekli Bir Aile İşletmesi Üzerindeki Etkileri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(2).

Şişmanoğlu, E., & Akçalı, B. Y. (2016). The Effect of Innovation on Financial Performance of Some Information and Technology Companies in Turkey. *Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi*, (24), 82-93.

Tan, W. L., & Fock, S. T. (2001). Coping with growth transitions: The case of Chinese family businesses in Singapore. *Family Business Review*, 14(2), 123-139.

Tanev, S. (2004). *Competitive intelligence information and innovation performance of IRAP funded companies*. Carleton University.

Tanewski, G. A., Prajogo, D. ve Sohal, A. (2003, January). Strategic orientation and innovation performance between family and non-family firms. In *ICSB 2003: 48th World Conference Proceedings* (pp. 1-22). International Council for Small Business.

Tapis, G. P. (2012). *The influence of the physical environment and culture on family member involvement and succession intentions in the family business: An application of historical, cultural and political ecology* (Doctoral dissertation, Mississippi State University).

Tarhan, E. I. (2010). *Conflicts and communication problems in family-owned businesses in Turkey: Case studies with treatment interventions* (Doctoral dissertation, University of Phoenix).

Tarody, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(5), 39-52.

Taşkın, G. (2014). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi-Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Turaboğlu, T. T. (2002). *Vekalet Teorisi: Firma Sahiplik Yapısı ve Performans İlişkisi Türkiye Uygulaması*. Yayınlanmamış doktora tezi. ÇÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Turnbull, S. (1997). Corporate governance: its scope, concerns and theories. *Corporate Governance: An International Review*, 5(4), 180-205.

Turner, N., Maylor, H. ve Swart, J. (2015). Ambidexterity in projects: An intellectual capital perspective. *International Journal of Project Management*, 33(1), 177-188.

Turner, N., Maylor, H., Lee-Kelley, L., Brady, T., Kutsch, E. ve Carver, S. (2014). Ambidexterity and knowledge strategy in major projects: A framework and illustrative case study. *Project Management Journal*, 45(5), 44-55.

Tushman, M. L. ve O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.

Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *Journal of Business*, S251-S278.

Ulusoy, G., Günday, G., Kılıç, K. ve Alpkan, L. (2008). İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Araştırma Projesi. *Tüsiad-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, İstanbul*.

Umut, A. V. C. I. (2005). Konaklama İşletmelerinde Finansal Ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2(1).

Us, A. T. (2003). Aile Şirketleri ve Yönetim. Online [08.01.2004]: <http://www.kalder.org.tr/page.asp?pageID=377&keyword=ahmet%20talat%20us&CatID=-1&ContentID=749>

Uysal, G. (2016). *Paydaş Yönetiminde 3 Güç Modeli: Aile İşletmeleri ve Kurumsal Yönetim*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi. İİBF. İşletme Bölümü. Samsun.

Ülgener, S. F. (2006). *İktisadi Çözülmenin Ahlak Ve Zihniyet Dünyası: Fikir Ve Sanat Tarihi Boyu Akisleri İle Bir Portre Denemesi*(Vol. 76). Derin Yayınları.

Ünal, S. ve Yüksel, R. (2017). *Finansal Performans Ve Hisse Senedi Getirisi İlişkisi: Bist Sürdürülebilirlik Endeksindeki Bankalar Üzerine Bir İnceleme*. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(5), 264-270.

Veider, V. ve Matzler, K. (2016). The ability and willingness of family-controlled firms to arrive at organizational ambidexterity. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 105-116.

Venkatraman N. ve Ramanujam V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

Venkatraman N. ve Ramanujam V. (1987). Measurement of business performance: An examination of method convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109-122.

Venter, E. (2003). *The succession process in small and medium-sized family businesses in South Africa*. <http://hdl.handle.net/20.500.11892/155971>

Verweire, K., & Van Den Berghe, L. (Eds.). (2004). *Integrated performance management: a guide to strategy implementation*. Sage.

Villalonga, B. ve Amit, R. (2004). How do family ownership, management, and control affect firm value. *Harvard Business School and Wharton working paper*.

Villalonga, B. ve Amit, R. (2008). How are US family firms controlled?. *The Review of Financial Studies*, 22(8), 3047-3091.

Villalonga, B. ve Amit, R. (2010). Family control of firms and industries. *Financial Management*, 39(3), 863-904.

Vinturella, J., Elstrott, J. B., & Galiano, A. (1993). *University programs for family businesses: Survey and projections*. Director's Manual, International Family Business Program Association.

Ward, J. L. (1987). *Keeping The Family Business Healthy: How To Plan For Continuing Growth Profitability And Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.

Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business*. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.

Ward, P. T., McCreery, J. K., Ritzman, L. P., & Sharma, D. (1998). Competitive priorities in operations management. *Decision Sciences*, 29(4), 1035-1046.

Wasserman, N. (2006). Stewards, agents, and the founder discount: Executive compensation in new ventures. *Academy of Management Journal*, 49(5), 960-976.

Westhead, P. ve Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316.

Yammeesri, J. ve Lodh, S. C. (2004). Is family ownership a pain or gain to firm performance. *Journal of American Academy of Business*, 4(2), 263-270.

Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2).

Yıldırım, E. İ. (2010). *Kamuoyu araştırmaları: su tüketimi bilinci üzerine bir uygulama*. İstanbul: Seçkin.

Yıldırım-Öktem, Ö. (2010). Generational differences in involvement of family members in governance and management of Turkish family business groups and background characteristics of family members. *Bogazici Journal, Review of Social, Economic and Administrative Studies*, 24(1+ 2), 41-66.

Yıldız, S. (2010). *Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, C., Alpkan, L. ve Ergun, E. (2005). Cultural determinants of customer-and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 58(10), 1340-1352.

Yılmaz, Y. ve Ömürgönülşen, M. (2013). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının algılanmasının üretim performansı algısı üzerindeki etkisi: Bir örnek olay çalışması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(2).

Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.

Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of business venturing*, 18(4), 495-512.

Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20-28.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2002, December). Organizational culture and entrepreneurship in family firms: A resource-based analysis. In *Second Annual Conference on Theories of the Family Enterprise*, Philadelphia.

Zehir, C. ve Özşahin, M. (2008). A field research on the relationship between strategic decision-making speed and innovation performance in the case of Turkish large-scale firms. *Management Decision*, 46(5), 709-724.

Zeng, S. X., Xie, X. M. ve Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181-194.

Zhang, J. ve Duan, Y. (2010). The impact of different types of market orientation on product innovation performance: Evidence from Chinese manufacturers. *Management decision*, 48(6), 849-867.

Zhao, Y. (2001). Enhancing Firm Innovation Performance Through Strategic Management Of New Product Development. Proquest Dissertations And Theses.

## EKLER

**Ek 1: Aile Etkisini İnceleyen Çalışmalar**

Çalışmanın Adı	Araştırmacı(lar)	Türü	Yıl	Yöntem	Araştırma Konusu
The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability	Patricia D. Olson-Virginia S. Zuiker-Sharon M. Danes-Kathryn Stafford-Ramona K. Z. Heck-Karen A. Duncan	Makale	2003	Kantitatif	1997 Ulusal aile işletmeleri anketinin verilerini kullanarak ailenin işletme üzerindeki etkileri, işletme başarısı ne şekilde arttırılabileceği, işletmenin varlıkları, işletmenin yaşı, aile üyesi çalışanlar, kurucunun işletmede geçirdiği zaman dilimi, dışarıdan dönemsel olarak alınan destek ekseninde ele alınmıştır.
The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory	Sabine B. Klein-Joseph H. Astrachan-Kosmas X. Smyrnios	Makale	2005	Kalitatif	Çalışmada aile işletmelerini tanımlama noktasında yaşanan çelişkiye çözüm önerisi olarak ortaya konan ve aile işletmelerinde aile üyelerinin işletme üzerindeki etkisini ölçen A-GDK (F-PEC) ölçeği, güç, deneyim ve kültür olmak üzere 3 alt boyut ekseninde detaylı bir biçimde incelenmektedir.
Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Business	Craig, J., Moores, K.,	Makale	2005	Kalitatif	Bir tür ölçüm ve yönetim aracı olan Dengeli Skor Kart'ın (Balanced Scorecards) aile işletmelerinde nasıl kullanılabileceğini ele alan bir çalışmadır. Çalışmada aile işletmelerine dair en temel bilgilere Aile-Güç, Deneyim ve Kültür Ölçeği A-GDK (F-PEC) ile ulaşılabileceği vurgulanarak, çalışma söz konusu ölçeğe dayandırılmıştır.
A Family-Based Competitive Advantage: Handling Key Success Family Factors in Mexican Family Businesses	Jorge Avendano Alcaraz-Louise Kelly-Rosa Nelly Treviño Rodriguez-Sergio Madero Gomez	Makale	2009	Kantitatif	Meksika'da yer alan aile işletmelerinden oluşan bir örneklem üzerinde Güç, Deneyim ve Kültür Ölçeği olan A-GDK (F-PEC) ölçeği doğrultusunda aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Ancak çalışmada asıl önemli olanın aile işletmelerini başarılı kılan faktörler olduğu vurgulanarak, bu faktörlerle işletme performansı arasındaki ilişki irdelenmiştir.
Aile-Güç, Deneyim, Kültür Ölçeği ve Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ile Tepe Yöneticilerin Aile Üyesi Olan Yöneticilere Yönelik Bakışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma	Ayrancı, E., Semerciöz, F.,	Makale	2010	Kantitatif	Araştırmada aile etkisi kavramı, aile etkisini oluşturan güç deneyim ve kültür alt boyutları ekseninde incelenmiştir. Beraberinde aile etkisinin derecesi ve kişiye özgü nitelikler de göz önüne alınarak işletmenin en üst düzey yöneticisi konumundaki aile üyesinin algıladığı haliyle işletmenin bu kişiye ne kadar hizmet ettiği sorusuna yanıt aranmıştır. Bu sorunun cevabı yöneticinin finansal performans tatmini başlığı altında incelenmiştir.
Generational Differences in Involvement of Family Members in Governance and Management of Turkish Family Business Groups and Background Characteristics of Family Members	Öktem, Ö., Y.,	Makale	2010	Kalitatif	Araştırma, Türk aile işletme gruplarında farklı nesil aile üyelerinin işletmenin farklı seviye ve fonksiyonlarında yönetime katılımları ile eğitim ve uluslararası tecrübelerini incelemeyi amaçlamaktadır. Örnekleme, 2008 yılında Türkiye'deki en büyük sekiz aile işletme grubunun yönetiminde yer alan 57 aile üyesi dâhil edilmiştir. Sonuçlar, yaşlı nesil aile üyelerinin genç nesile kıyasla daha büyük bir yüzdesinin holding ve halka açık bağlı şirketlerin yönetim kurullarında bulunduğunu, buna karşılık genç nesil aile üyelerinin daha büyük bir yüzdesinin bağlı şirketlerde icracı görevlerde bulunduğunu göstermektedir. Sonuçlar hem yaşlı hem genç aile işletme gruplarında genç nesil aile üyelerinin istatistiksel olarak daha yüksek eğitim seviyesine ve daha fazla uluslararası tecrübeye sahip olduklarını göstermektedir.



Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions	Alfredo De Massis-Prmodita Sharma-Jess H. Chua-James J. Chrisman	Makale	2012	Kalitatif	Çalışmada aile etkisinin inovasyon girdileri, faaliyetleri ve çıktıları üzerindeki doğrudan etkileri ve tüm bu aşamalar ile teknoloji inovasyonu arasındaki aracı rolü irdelenmiştir.
Advancing the Field of Family Business Research: Further Testing the Measurement Properties of the F-PEC	Daniel Holt-Matthew W. Rutherford-Donald Kuratko	Makale	2013	Kantitatif	831 aile işletmesi üzerinde A-GDK (F-PEC) ölçeği üzerinden aile etkisi ölçümlenmiştir. Analiz sonucu üç değişkenin de birbiriyle ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.
Family Conflict and the Family Business: The Antecedents of Family Task Conflict and its Effects on Top Management Dynamics Team	Rachel Perl	Doktor a Tezi	2014	Kalitatif	Aile işletmelerinde aile etkisine çatışma kavramı ekseninde yaklaşılan çalışmada, bilhassa aile görev çatışması (family task conflict) kavramı üzerinde durulmuş ve konunun üst yönetim dinamikleri üzerindeki etkileri incelenmiştir.

## Ek 2: Örgütsel Ustalık Kavramını İnceleyen Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Araştırmacı(lar)	Türü	Yıl	Yöntem	Araştırma Konusu
Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change	Michael L. Tushman-Charles A. O'Reilly III	Makale	1996	Kalitatif	Örgütlerin değişim ve inovasyon sürecindeki başarısızlıklar ve örgütsel ustalığın önemi ele alınmıştır.
Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited	Mary J. Benner-Michael L. Tushman	Makale	2001	Kalitatif	Çalışmada örgütün süreç yönetimi ve kontrol mekanizmaları üzerindeki etkisinin, kurumsallaşma baskısının ve bir takım yönetsel faaliyetlerinin, örgütün değişime uyum gösterme ve inovasyon sürecine olan olumsuz etkisi ele alınmıştır. Bu nedenle örgütsel ustalığı yakalamanın öneminin vurgulandığı çalışmada, ancak bu şekilde hem süreç yönetimi faaliyetlerinin sürdürülebileceği, hem de araştırma faaliyetleri üzerindeki olası olumsuz etkilerin bertaraf edilebileceği belirtilmiştir.
The Ambidextrous Organization	Charles A. O'Reilly III-Michael L. Tushman	Makale	2004	Kalitatif	Genel olarak örgütsel ustalık kavramı ve alt boyutları olan yararlanma ve araştırma stratejileri ele alınmıştır.
The Antecedents, Consequences, And Mediating Role of Organizational Ambidexterity	Gibson, C., & Birkinshaw, J.	Makale	2004	Kantitatif	Bağlamsal örgütsel ustalığın önemi ve işletme bünyesinde ki rolü vurgulanmıştır.
Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Ambidexterity: The Impact of Environmental And Organizational Antecedents	Jansen, J., Bosch, F., & Volberda, H.	Makale	2005	Kantitatif	Finans sektöründe örgütsel ustalığın çevresel ve örgütsel öncülleri ve ustalık üzerindeki etkileri ele alınmıştır.
The Interplay Between Exploration and Exploitation	Anil K. Gupta-Ken G. Smith-Christina E. Shalley	Makale	2006	Kalitatif	Araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin tam olarak ne anlama geldiği, aralarındaki ilişki ve bu ilişki ağları arasındaki dengenin nasıl sağlanacağı ele alınmıştır. Örgütsel ustalıkla mı yoksa noktalı denge teorisiyle mi? Beraberinde de örgütlerin uzun soluklu olarak hayatta kalabilmeleri için örgütsel ustalığın şart olup olmadığı ve herhangi bir faaliyette uzmanlaşmanın yeterli olup olmadığı değerlendirilmiştir.

Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Flow	Mom, T., Bosch, F., & Volberda, H.	Makale	2007	Kantitatif	Elektronik sektöründe yöneticilerin bilginin aktarımı dolayısıyla örgütsel ustalık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yöneticilerin iletişim biçimlerinin ustalık üzerinde etkili olduğu vurgulanmıştır.
Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma	Charles A. O'Reilly III-Michael L. Tushman	Makale	2008	Kalitatif	Dinamik bir yetkinlik olarak örgütsel ustalığın incelendiği çalışmada, araştırma ve yararlanma stratejileri arasında bir tercih yapmaya (trade off) gerek olmadığı belirtilerek, asıl önemli olanın üst yönetimin örgüte kazandırması gereken dinamik yetkinlikler olduğu vurgulanmıştır.
Why and How to be Ambidextrous? The Relationship Between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities	Pei Wen Huang	Makale	2008	Kalitatif	Örgütsel ustalık kavramının derinlemesine analiz edildiği çalışmada kavram, stratejik yönetim perspektifi (Knowledge Based View) ekseninde değerlendirilmiştir. Diğer pek çok çalışmadan farklı olarak "concept of fit" yaklaşımına yer verilen çalışmada çevresel faktörlerin önemine vurgu yapılarak, örgütsel ustalığa dair bir strateji belirlemeden önce çevresel faktörlerin çok iyi incelenmesi gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Son olarak da örgütsel ustalık ve örgütün yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.
Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators	Sebastian Raisch-Julian Birkinshaw	Makale	2009	Kalitatif	Çalışmada örgütsel ustalık kavramı detaylı olarak analiz edilmiş; örgütsel ustalığın öncülleri, aracı faktörleri ve kavramın çıktıları analiz edilmiştir.
Exploitation-Exploration Tensions And Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes Of Innovation	Andriopoulos, C., & Lewis, M.	Makale	2009	Kalitatif	Örgütsel ustalık yaklaşımlarından bir olan "paradoxal yaklaşım" kavramını ortaya koymuştur. Oluşturduğu model üzerinden örgütsel ustalık kavramına dair teorik bir altyapı oluşturmaya çalışmıştır.
Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects	Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H.	Makale	2009	Kantitatif	Örgütsel ustalığın teknoloji firmalarında en iyi şekilde nasıl etkin hale getirilebileceği ve hem dengeli hem de birleştirilmiş bir modda nasıl uygulanabileceği konusu ele alınmıştır.
Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity	Rothaermel, F., & Alexandre, M. T.	Makale	2009	Kantitatif	Üretim sektöründe iç ve dış teknoloji transferinin örgütsel ustalık üzerindeki etkileri incelenmiştir.
Achieving Organizational Ambidexterity: Understanding and Explaining Ambidextrous Organizations	Sara Mirzatzghi Chaharmahali-Seyed Amir Siadat	Y.L. Tezi	2010	Kalitatif	Çalışmada farklı örgütsel ustalık türlerinin neler olduğu, işletmelerin hangi örgütsel ustalık türü doğrultusunda örgütsel ustalığa ulaşabilecekleri vurgulanmıştır. Pazar dinamizmi ve çevresel faktörler ekseninde şekillenen süreçte işletmelerin dinamik yetkinliklerini kullanarak örgütsel ustalığa ulaşabilecekleri vurgulanmıştır.
Ambidexterity as a Competence of Project Leaders: A Case Study from Two Polar Expeditions	Aubry, M., & Lièvre, P.	Makale	2010	Kalitatif	Bir proje süresince projeden sorumlu müdürün farklı etki şekillerinden kaynaklanan gerilimin araştırılmasını konu edinmiştir.
Commentary: Exploiting and Exploring New Opportunities Over Life Cycle Stages of Family Firms	Sharma, P., Salvato, C.,	Makale	2011	Kalitatif	Aile işletmelerinin ömür döngüleri içinde örgütsel ustalığa nasıl ulaşabilecekleri ve bilhassa inovasyon anlayışlarının ele alındığı bir çalışmadır. Aile işletmelerinin kademeli, progresif ve radikal inovasyonu eşzamanlı olarak uygulayabilmeleri durumunda kuşaklararası sürdürülebilir bir performans avantajı kazanacağı vurgulanmıştır.
Designing Organizations for Exploration and Exploitation	Timothy N. Carroll	Makale	2012	Kalitatif	Örgütsel ustalığın önemi ve farklı örgütsel ustalık yaklaşımları ele alınmıştır.

Ambidexterity and Performance in Multi Unit Contexts: Cross-Level Moderating Effects of Structural and Resource Attributes	Jansen, J., Simsek, Z., & Cao, Q.	Makale	2012	Kantitatif	Birim düzeyinde örgütsel ustalığın performans üzerindeki etkisi birimler arası kaynak bağımlılığı gibi faktörler dikkate alınarak incelenmiştir.
Antecedents to Ambidexterity Competency in High Technology Organizations	Chandrasekaran, A., Linderman, K., & Schroeder, R.	Makale	2012	Kantitatif	Ustalığın, stratejik düzlemde (karar riski), proje düzleminde (yapısal) ve bağlamsal düzlemde olmak üzere 3 farklı düzlemde yetkinlik olduğunu ortaya koyan bir çalışmadır.
Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future	Charles A. O'Reilly-Michael L. Tushman	Makale	2013	Kalitatif	Genel hatlarıyla örgütsel ustalık kavramının incelendiği çalışmada örgütsel ustalık türleri ve konuyla ilgili genel kabuller ele alınmıştır.
Exploration and Exploitation in Project-Based Organizations: Development and Diffusion of Knowledge at Different Organizational Levels in Construction Companies	Eriksson, P. E.	Makale	2013	Kalitatif	Proje bazında çalışan örgütlerde projenin uygulanması sırasında araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin yönetim paradoksu konusu incelenmiştir.
Örgüt Kültürü Algısı ve Örgütsel Çift Yönlülük İlişkisi: Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımının Aracılık Etkisi	Mine Afacan Fındıklı-İbrahim Pınar	Makale	2014	Kantitatif	Örgüt kültürü, örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ve örgütsel ustalık kavramları arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel ustalık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.
Örgütsel Ustalık (Organizational Ambidexterity): Örgütsel Ustalık Düzeyini Belirlemede Araştırmacı ve Yararlanıcı Stratejilerin Etkileşimsel Rolü	Ayşe Cingöz-Asuman Akdoğan	Makale	2014	Kantitatif	Kayseri OSB'de faaliyet gösteren 91 üretim işletmesi üzerinde yapılan anket çalışması ve ilgili analizler sonucunda işletmelerin %32 (29 işletme)üsta örgütlerler olarak tanımlanırken, örgütsel ustalığın önemine önemine vurgu yapılmış ve işletme yöneticilerine yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.
Linking Strategic Flexibility and Operational Efficiency: The Mediating Role of Ambidextrous Operational Capabilities	Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C., & Piller, F.	Makale	2014	Kantitatif	Müşteriye göre üretimin (hizmetlerin kişiselleştirilmesi) aracı rolüyle operasyonel etkinlik ve stratejik etkinlik arasındaki dengenin nasıl sağlanabileceği vurgulanmıştır.
Ambidexterity and Knowledge Strategy in Major Projects: A Framework and Illustrative Study	Turner, N., Maylor, H., Lee-Kelley, L., Brady, T., Kutsch, E., & Carver, S.	Makale	2014	Kalitatif	Telekom sektöründe proje düzeyinde araştırma ve yararlanma faaliyetleri yetkinliği için bilgi edinimi
Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Ustalık (Organizational Ambidexterity) Düzeyine Etkisi: Türk Bankacılık Sektörü	Melis Attar	Tez	2015	Kantitatif	Bu çalışmada, kuramsal ve uygulamaya dayalı bilgiler ışığında etkileşimsel, dönüşümcü ve otantik liderlik tarzlarının işletmelerin örgütsel ustalık düzeyi üzerindeki etkisi bankacılık sektörü üzerinden incelenmiştir. Bu çalışmada, otantik liderlik ile örgütsel ustalık arasında yüksek düzeyde olumlu bir ilişki olduğu belirtilmiştir.
Organizational Ambidexterity Within Process Improvement	Matthews, R. L., Tan, K. H., & Marzec, P. E.	Makale	2015	Kalitatif	Örgütsel ustalığa dair teorik bir bakış açısıyla farklı işletme türlerinde süreç iyileştirme konusu ele alınmıştır.
Facilitating Organizational Ambidexterity Through the Complementary Use of Projects and Programs	Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R., & Turner, N.	Makale	2015	Kalitatif	Örgütsel ustalığa ulaşma noktasında proje ve programların tamamlayıcı rolü irdelenmiştir.
Ambidexterity in Projects: An Intellectual Capital Perspective	Turner, N., Maylor, H., & Swart, J.	Makale	2015	Kalitatif	Teknoloji projelerinde entelektüel sermayenin kullanımı ve örgütsel ustalığa ulaşmanın yolları incelenmiştir.

Organizational Ambidexterity as a New Research Paradigm in Strategic Management	David Tarody	Makale	2016	Kalitatif	Geniş bir yelpazede örgütsel ustalık kavramının ele alındığı çalışmada konuyla ilgili literatür taramasına, kavramın alt boyutları olan araştırma ve yararlanma stratejileri arasındaki çelişkiye ve literatürdeki boşluklara yer verilmiştir.
Dynamic Client Portfolios as Sources of Ambidexterity: Exploration and Exploitation Within and Across Client Relationships	Bednarek, R., Burke, G., Jarzabkowski, P., & Smets, M.	Makale	2016	Kalitatif	Küresel sigorta sektöründe örgütsel ustalığa ulaşmak için dinamik müşteri portföyünün oluşturulmasının önemi vurgulanmıştır.
Dynamic Ambidexterity: How Innovators Manage Exploration and Exploitation	Yan Chen	Makale	2017	Kalitatif	Genel hatlarıyla örgütsel ustalık kavramı, araştırma ve yararlanma stratejilerinin mantığı, örgütsel ustalık türleri ve bilhassa dinamik örgütsel ustalık kavramı ele alınmıştır.
Örgütsel Ustalık Çalışmalarının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisi	Çiftçi, G. E.,	Makale	2017	Kantitatif	Örgütsel ustalık çalışmalarının personel güçlendirme çalışmaları üzerinde etkili olup olmadığını analiz etmek üzere Adana ilinde mobilya imalat sektöründe faaliyet gösteren 478 işletmede çalışan 342 personel üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel ustalığın alt boyutları olan araştırma ve yararlanma stratejileri ile personel güçlendirme arasında orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.
Örgütsel Ustalığın Performans Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması	Sezer, B. ve Bakan, İ.	Makale	2017	Kantitatif	Örgütsel ustalığın performans yönetimi üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada Kahramanmaraş ilinde bazı işletmeler üzerinde anket uygulaması yapılmış ve elde edilen 142 geçerli anket sonucunda örgütsel ustalık ve performans yönetimi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.
Ambidexterity Lost? Compromising Innovation and the Exploration/Exploitation Plan	Craig Randall-Linda Edelman-Robert Galliers	Makale	2017	Kantitatif	Yüksek teknoloji firmalarından oluşan 168 örnekleme kapsayan çalışmada vekâlet ve kaynak bağımlılığı teorileri ekseninde örgütsel ustalık ve inovasyon arasındaki ilişki incelenmiştir.
Ambidexterity Through Project Portfolio Management: Resolving Paradoxes in Organizations	Yacoub Petro	Rapor	2017	Kantitatif	Örgütsel ustalık kavramının detaylı bir biçimde incelendiği çalışmada, örgütsel ustalık kavramının boyutları, nasıl gerçekleştirilebileceği ve örgütsel ustalık yaklaşımları bilhassa proje bazlı örgütlerin işleyişi ekseninde ele alınmıştır.

### Ek 3: İşletme Performansını İnceleyen Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Araştırmacı(lar)	Türü	Yıl	Yöntem	Araştırma Konusu
Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri	Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., Yılmaz, C.,	Makale	2005	Kantitatif	Literatürde genel kabul gören şirket girişimciliği boyutlarının- risk alma, proaktiflik, yenilikçilik eğiliminin örgütlerde ürün ve hizmet kalitesindeki gelişmelerin yanı sıra firmaların karlılık, satışlar ve pazar paylarındaki artı gibi başarı kriterlerine önemli katkıları olduğu belirtilmektedir. Bu etkilerin durumunu tespit amacıyla Türk KOBİ'lerindeki durumunu tespit amacıyla, Ankara OSTİM Sanayi bölgesindeki ihracat yönelimli firmalardan anket yoluyla elde edilen veriler hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular yorumlanarak girişimci, yönetici ve araştırmacılar için girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkilere dair öneriler sunulmuştur.
Strategic Outsourcing and its Impact on Firm Performance	Güzel, S.,	Doktora Tezi	2008	Kantitatif	Bu çalışmada, dış kaynak kullanım yoğunluğunun işletme performansına etkisi, temel işletme stratejileri ve çevre dinamizmi değişkenleri vasıtasıyla analiz edilmiştir. Çalışmada dış kaynak kullanımının işletme genel performansına etkisi sorgulanmış ve dış kaynak kullanımının performansa pozitif, anlamlı katkısı olduğu ortaya çıkmıştır. İşletme stratejileri ve çevre dinamizmi, dış kaynak kullanımı ve işletme performansı ilişkisine etki eden moderatör değişkenler olarak ortaya çıkmıştır.
İmalat Sanayinde İnovasyon Modelleri Ve Uygulamaları Araştırma Projesi Yönetici Özeti	Gündüz Ulusoy-Gürhan Günday-Kemal Kılıç-Lütfihak Alpkan	Rapor	2008	Kantitatif	Çalışmada işletme performansının bileşenleri olan yenilik performansı, pazar performansı, üretim performansı gibi kavramlara değinilirken, bilhassa yenilik performansı ve inovasyon kavramlarına ağırlık verilerek, konuyla ilgili olarak işletmelere önerilerde bulunulmuştur. Bilhassa araştırma sonuçlarına göre, firma entelektüel sermayesi, kurum kültürü, firma stratejileri, işbirlikleri, pazar koşulları, kamu teşvikleri, firma büyüklüğü ve inovasyon harcamaları gibi faktörlerin inovasyonun ortaya çıkmasında önemli olduğu vurgulanmış ve işletmelere 3-5 yıl arası bir zaman ufku için kendi iş stratejileriyle uyumlu inovasyon stratejileri geliştirmeleri önerilmiştir.
Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi	Güleş, K., H., Özlühan, D.,	Makale	2010	Kalitatif	Çalışmada rekabetin değişen yüzü küreselleşme ekseninde ele alınmış, kaynak temelli teori kavramına ilişkin teorik bilgiler sunulmuş ve literatür ekseninde kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin işletme performansına etkisi incelenmiştir.
İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma	Yavuz, Ç.,	Makale	2010	Kalitatif	Çalışmanın amacı doğrultusunda işletmelerde gerçekleştirilen inovasyonların işletme performansı üzerindeki etki ve/veya katkıları incelenmiş, elde edilen bulgular doğrultusunda organizasyonel inovasyonun, diğer inovasyon türlerini de tetikleyerek bütünlük bir etki yaratıp işletme performansını olumlu yönde etkilediği vurgulanmıştır.
Knowledge Combination and the Potential Advantages of Family Firms in Searching for Opportunities	Pankaj C. Patel-James O. Fiet	Makale	2011	Kalitatif	Çalışmada aile işletmelerini diğer işletmelere kıyasla daha avantajlı bir konuma taşıyan, bilgi, sosyal sermaye, aile işletmelerine özgü ilişki ağları ve uzun dönemli bakış açısı ve ekonomik olmayan önceliklerden kaynaklanan özellikler irdelenmiştir.
Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi	Erkut Altındağ	Doktora Tezi	2011	Kantitatif	Bu doktora tezinde Türkiye'deki aile şirketlerinde kullanılan stratejik yönelimlerinin, firmaların performanslarını ne ölçüde etkileyeceğinin araştırılması hedef alınmıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli aile işletmelerinde orta ve üst düzey yöneticilere, şirket kurucularına ve tepe yönetime uygulanan anket ve elde edilen verilerle dayanan 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.
Üretim-Pazarlama Koordinasyonunun İşletme Performansına Etkisi: Düzce'de KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma	Çatı, K., Durak, İ., Kethüda, Ö., Eş, A.,	Makale	2012	Kantitatif	Düzce'de faaliyet gösteren 60 KOBİ'den alınan bilgiler doğrultusunda işletmelerde pazarlama ve üretim faaliyetlerinin işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda pazarlama ve üretim koordinasyonunun finansal performansa etkisi bulunurken, finansal olmayan performansı doğrudan etkilediği tespit edilmiştir.
Kurumsallaşma ile Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü	Erdal Şen	Doktora Tezi	2013	Kalitatif	Örgüt kültürü ve performans kavramları arasındaki ilişkinin yanı sıra işletmelerin kültürel özelliklerinin firma performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla Gebze ve civarında 50 ve üzerinde çalışan olan 750'den fazla işletme üzerinde bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Yapılan çeşitli analizler sonucunda işletme performansının sadece tek bir kültürel özellik ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bunun da "milyon" kavramı olduğu vurgulanmıştır.
Kurumsal Yetkinliklerin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmaları Üzerine Bir Araştırma	Eren, M., Ş., Kaplan, M.,	Makale	2014	Kantitatif	Çalışmada öğrenme odaklılık, örgütsel hafıza, etik iklim, takım ruhu, yenilik yetkinliği değişkenlerinin örgüt performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu amaçla Kocaeli'nde faaliyet gösteren üretim işletmelerinin 609 yöneticisinden anket yoluyla elde edilen veriler yardımıyla bir analiz yapılmış ve bu analiz sonucunda yenilik yetkinliğinin nicel ve nitel performans üzerinde olumlu etkileri bulunduğu tespit edilmiştir.
Who Wants to Live Forever: Exploring 30 Years of Research on Business Longevity	Angelo Riviezzo-Mika Skippari-Antonella Garofano	Makale	2015	Kalitatif	Son 30 yılda işletmelerin yaşam süreleri (business longevity) ile ilgili olarak kaleme alınmış 142 çalışmanın bibliyometrik analizine dayanan bir çalışmadır. En çok atf alan çalışmalar arası benzerlikler ve farklılıklar, tüm bu çalışmalara dair genel özellikler ele alınmıştır.

#### Ek 4: Aile Etkisi ile Örgütsel Ustalık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Araştırmacı(lar)	Türü	Yıl	Yöntem	Araştırma Konusu
Ambidexterity in Familienunternehmen: Die Top-Management-Familie Als Innovationsinkubator	Frank, H., Güttel, W.H. and Weismeier-Sammer, D.	Makale	2010	Kalitatif	İşletmelerde yenilikçiliğin nasıl artırılacağı, bu süreçte üst yönetimin bilginin kullanımı ve öğrenme süreçleri içerisindeki rolü ve bu şekilde işletmenin örgütsel ustalık düzeyinin nasıl yukarı çekilebileceği incelenmiştir.
Corporate Shareholdings And Organizational Ambidexterity in High-Tech Smes: Evidence From A Transitional Economy	Eric Gedajlovic-Qing Cao-Hongping Zhang	Makale	2012	Kantitatif	Profesyonel yönetimin yanı sıra devletin de kontrolü altında olan Çinli yüksek teknoloji KOBİ'leri üzerinde yapılan anket sonucunda profesyonel yönetimin örgütsel ustalığı desteklediği; devlet kontrolü altındaki yönetsel sürecin ise örgütsel ustalığın hiç bir boyutuyla ilgilendiği sonucuna varılmıştır. Öte yandan çalışmada mülkiyeti elinde bulunduran aile üyelerinin ve bilhassa kurucunun, gerek yararlanma gerekse araştırma faaliyetleri üzerindeki olumlu etkisi bulunduğu belirtilmiştir.
The Impact of Successor Generation Discount In Family Firms: Examining Nonlinear Effects On Exploration And Exploitation	Christian Brands-Torsten Wulf	Rapor (Working paper)	2013	Kantitatif	Çalışmada 125 aile işletmesini içeren analiz sonucunda kuşaklararası aile etkisinin örgütsel ustalık üzerindeki etkisi kaynak bağımlılığı yaklaşımı ekseninde ele alınmıştır.
Exploration and Exploitation in Established Small and Medium- Sized Enterprises: The Effects CEO's Regulatory Focus	Nadine Kammerlander-Dominik Burger-Alexander Fust-Urs Fueglistaller	Makale	2014	Kantitatif	İsviçre'de yer alan 153 küçük ve orta ölçekli işletmenin CEO'su ile gerçekleştirilen anket çalışması aracılığıyla örgütsel ustalık üzerinde CEO'ların düzenleyici rolü incelenmiştir. Örgütsel ustalık ve CEO'ların destekleyici tutumları ve araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilirken, engelleyici tutumları ve araştırma faaliyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu; ancak yararlanma faaliyetleri ile böyle bir ilişkinin bulunmadığı belirtilmektedir. Öte yandan, rekabetin çok yoğun yaşandığı dönemlerde CEO'ların destekleyici tutumları ile araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasındaki pozitif yönlü ilişkinin daha da güçlendiği vurgulanmaktadır.
Integrating Time into Family Business Research: Using Random Coefficient Modelling to Examine Temporal Influences On Family Firm Ambidexterity	Thomas H. Allison-Aaron Francis McKenny-Jeremy Collin Short	Makale	2014	Kalitatif	Aile işletmelerinde, işletmeden ya da faaliyette bulunduğu sektörden kaynaklanan ani değişimlerin işletmenin örgütsel ustalık düzeyine olan etkisi incelenmiştir. Ayrıca, bir sektörde rekabet etmek için gerekli olan inovasyon düzeyinin, aile şirketlerinde zaman içerisinde yararlanma faaliyetlerinden ziyade araştırma faaliyetlerine doğru bir dönüşüme neden olduğu belirtilmiştir. Aile işletmeleri arasında örgütsel ustalık ile ilgili olarak önemli farklılıklar bulunduğu ve bu nedenle de konunun aile işletmeleri özelinde daha detaylı incelenmesi gerektiği vurgulanmıştır.
Family Involvement And Organizational Ambidexterity in Later Generation Family Business	Martin R. W. Hiebl	Makale	2015	Kalitatif	Çalışmada, aile etkisi ve örgütsel ustalık arasındaki ilişki vekâlet teorisi ekseninde incelenmiştir. Ancak kurucunun yönetimindeki aile işletmelerinden ziyade sonraki nesil aile işletmelerine vurgu yapılarak sonraki nesil aile işletmelerinde, aile etkisinin örgütsel ustalığı teşvik etmek yerine sınırlanabildiği durumlara vurgu yapılmıştır.
The Ability and Willingness Of Family Controlled Firms to Arrive at Organizational Ambidexterity	Viktoria Veider-Kurt Matzler	Makale	2016	Kalitatif	Farklı yönetim yapıları, kaynakları ve amaçları olan aile işletmelerinin örgütsel ustalığa ulaşmalarını kolaylaştıran ve zorlaştıran unsurlar ele alınmıştır.

#### Ek 5: Aile Etkisi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Araştırmacı(lar)	Türü	Yıl	Yöntem	Araştırma Konusu
Familial Control, Size and Performance in the Largest French Firms	Jacquemin, A & De Ghellink, E	Makale	1980	Kantitatif	Fransa'nın en büyük 200 işletmesi içerisinde 56 aile işletmesi ve 47 aile işletmesi olmayan toplam 103 örneklem üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmadır. Performans ölçütü olarak kâr seçilmiş ve çalışma sonucunda aile işletmelerinin diğer işletmelerden daha az karlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
Institutional Ownership, Capital Structure and Firm Performance	Chaganti, R & Damanpour, F.	Makale	1991	Kantitatif	Aile işletmelerinde kurucuların işletmenin finansmanı noktasında üstlendiği etkin role vurgu yapılan çalışmada performans ölçütü olarak işletmenin aktif karlılığı (ROA) ve öz sermaye karlılığı(ROE) kullanılmıştır. Çalışmamız örneklemi 40 çift aile işletmesi olan ve olmayan üretim firması oluşturmaktadır.
An Empirical Examination of Ownership Structure In Family and Professionally Managed Firms	Catherine M. Daily-Marc J. Dollinger	Makale	1992	Kantitatif	186 üretim işletmesi üzerinde yapılan çalışma sonucunda aile işletmelerinin büyüklük (size), büyüme (growth), algılanan işletme performansı (perceived performance) gibi ölçütler dâhilinde daha iyi bir performans sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.
Ownership Structure and Firm Performance: Some Empirical Evidence from Spain	Gorriz, G. C. & Salas, F.V.	Makale	1996	Kantitatif	Performans ölçütü olarak işçi başına katma değer ve öz sermaye karlılığının alındığı çalışmada İspanya'da yer alan 81 adet halka açık finansal olmayan işletme örneklem olarak alınmıştır. Bu işletmelerin 34'ü aile işletmesidir. Çalışma sonucunda aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında karlılık ile ilgili herhangi bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak aynı zamanda aile işletmelerinin daha üretken ve verimli oldukları saptanmıştır.
Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non-Family Businesses	Beehr, T., Drexler, J.A., & Faulkner, S.	Makale	1997	Kantitatif	İş-aile çatışması, bireyler arası çatışma, beklenti ve avantajlar, iş ve kariyer tatmini gibi bireysel çıktılar, örgütsel bağlılık ve aile içi uyum gibi unsurların performans ölçütü olarak ele alındığı ve 45 işletmenin örneklem olarak analize tabi tutulduğu çalışmada aile işletmelerinin diğer işletmelere kıyasla daha iyi bir performans sergiledikleri belirtilmiştir.
Founding Family Controlled Firms: Efficiency and Value	McConaughy, D.L., Walker, M., Henderson, G., & Mishra, C.	Makale	1998	Kantitatif	Aktif karlılığı (ROA), satışlardaki büyüme, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin satışlara oranı gibi pek çok farklı ölçütün performans ölçütü olarak alındığı çalışmada, kurucunun ya da kurucuya yakın bir isim işletmenin CEO'su olduğu, aile işletmesi olan ve olmayan 219 halka açık işletme örneklem olarak alınmıştır. Analiz sonucunda kurucunun yönetimindeki aile işletmelerinin performansının diğer işletmelere kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms	Timothy G. Habbershon-Mary L. Williams	Makale	1999	Kalitatif	Aile işletmelerinde performans konusu başta kaynak bağımlılığı etkisi kapsamında aile etkisinden kaynaklanan aile işletmelerine özgü kaynakların işletme performansı üzerindeki etkileri, ailesellik (familiness) kavramına

					dayandırılan bir model ekseninde vekâlet maliyeti kavramını da kapsayacak şekilde incelenmiştir.
Ownership Structure and Firm Performance: Evidence From Israel	Lauterbach, B.& Vaninsky, A.	Makale	1999	Kantitatif	Çalışmanın örneklemini aile işletmesi olan ve olmayan İsrail'de yer alan 280 işletme oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda ailelerin yönetimindeki işletmelerin karlılık noktasında diğer işletmelere kıyasla etkinliklerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Mate Selection and Family Business Success	Kaye, K.,	Makale	1999	Kalitatif	Aile işletmeleri için aile üyelerinin eş seçiminin önemi ve işletmenin başarısı üzerindeki etkileri incelenmiştir.
CEO Satisfaction and Firm Performance in Family Firms: Divergence Between Theory and Practice	Daily, C. M. & Near, J. P.	Araştırma	2000	Kantitatif	Çalışmanın örneklemini 221 adet ailelerin yönetim ve denetimi altındaki oto galeri oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan performans ölçütü, gelir, büyüme ve çalışan başına düşen satış miktarıdır. Yapılan analiz sonucunda aile etkisi (familiness) ile işletme performansı arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.
Agency Relationship in Family Firms: Theory and Evidence	Schulze, W.S., Lubatkin, M. H., Dino, R.N., & Buchholtz, A.K.	Makale	2001	Kantitatif	Araştırmanın 1995 yılında gerçekleştirilen Amerikan aile işletmeleri anketinde yer alan 1376 aile işletmesi oluşturmaktadır. Performans ölçütü olarak 5 yıllık süre zarfında satışlardaki büyüme oranlarının alındığı çalışmada aile üyesi olmayan yöneticilere verilen teşvik primlerinin işletme performansını olumlu etkilediğine, stratejik planlamamın işletme performansı üzerindeki olumlu etkisine ve iyi yönetişim uygulamalarının işletme performansı üzerindeki olumlu etkisine vurgu yapılmıştır. Ancak aile etkisinin işletme performansı ile ilintili olmadığı vurgulanmıştır.
The Role of Family Ties in Agency Contracts	Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I.	Makale	2001	Kantitatif	Performans ölçütü olarak gazetesinin sirküle edilen yayın sayısının alındığı çalışmanın örneklemini İspanya'da 1966 ve 1993 yılları arasında faaliyet gösteren ve günlük olarak yayınlanan 276 gazete oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda aile üyesi CEO'nun değişimiyle örgütsel olarak gazetesinin sürdürülebilirliğinin arttığı ancak aile üyesi olmayan bir CEO'nun değişiminde herhangi bir fark yaşanmadığı gözlemlenmiştir. Özetle aile üyesi olmayan işletmelerde CEO'nun denetim ve gözetiminde işletmelerin daha iyi bir performans sergiledikleri tespit edilmiştir.
Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value	McConaughy, D.L., Matthews, C.H., & Fialko, A.S.	Makale	2001	Kantitatif	Satışlardaki büyüme, çalışan başına düşen satış oranı, kar marjı gibi pek çok farklı ölçütün performans ölçütü olarak ele alındığı çalışmanın örneklemini 219 işletme oluşturmaktadır. Analiz sonucunda aile işletmelerinin daha düşük borç oranlarıyla daha yüksek değerlemeye sahip oldukları ve daha etkin bir biçimde faaliyetlerini yürüttükleri sonucuna ulaşılmıştır.
Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm	Poza, E. J. ve Messer, T	Makale	2001	Kalitatif	Aile işletmelerinde CEO eşlerinin işletmenin başarısı ve sürdürülebilirliği üzerindeki etkileri incelenmiştir.
The Influence of National Culture and Family Involvement on Entrepreneurial Perceptions and Performance at the State Level	Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Steier, L.	Makale	2002	Kantitatif	Çalışmanın örneklemini 3619 aile işletmesi ve diğer işletmeler oluşturmaktadır. Performans ölçütü olarak işletmelerin 1. yıllarındaki gelir oranları alınmış ve elde edilen bulgular sonucunda aile etkisinin işletme performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Founder Centrality Effects On The Mexican Family Firm's Top Management Group: Firm Culture, Strategic Vision And Goals, and Firm Performance	Athanassiou, N., Critenden, W. F., Kelly, L.M., & Marquez, P. G.	Makale	2002	Kantitatif	Meksika'da faaliyet gösteren 42 aile işletmesi üzerinde yapılan çalışmada performans ölçütü olarak sosyal performans, finansal performans ve ailelerin hedef performansı alınmıştır. Çalışmada kurucunun yönetiminde merkezi bir yapılanmanın olduğu aile işletmelerinde üst yönetim ekibi arasındaki bağların da güçlü olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kurucunun yönetiminde merkezi bir yapılanmanın olduğu aile işletmelerinde söz konusu performans ölçütlerinin olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Family Business: Do they Perform Better?	European Foundation EEMC	Rapor	2002	Kalitatif	London Economics tarafından literatür taraması sonucu oluşturulan ve geniş bir perspektifte aile işletmelerinde işletme performansını konu alan rapor niteliğinde bir çalışmadır. Raporda aile işletmelerine özgü datalar, aile işletmelerinin genel özellikleri ve aile işletmelerinde işletme performansını yukarıya taşıyan ya da tersine işletme performansını sınırlı durumlara ele alınmıştır.
Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500	Anderson, R.,C., Reeb, D.M.,	Makale	2003	Kantitatif	Çalışmanın örneklemini 2713 işletme oluşturmaktadır. Performans ölçütü olarak aktif karlılığın alındığı çalışmada aile işletmelerinin aile işletmesi olmayanlara kıyasla çok daha iyi performans sergiledikleri vurgulanmaktadır.
International Expansion of U.S. Manufacturing Family Business: The Effect of Ownership and Involvement	Zahra, S.	Makale	2003	Kantitatif	Çalışmanın örneklemini 2181 aile işletmesi olmak üzere 409 üretim işletmesi oluşturmaktadır. Çalışmada performans ölçütü olarak uluslararası pazarlarda yapılan satışların yüzdesi ve ürün satışı yapılan ülke sayısı alınmıştır. Analiz sonucunda aile işletmelerinin uluslararası işletmelerde diğer işletmelere kıyasla daha iyi performans sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.
The Impact of the Family and The Business on Family Business Sustainability	Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M., Stafford, K., Heck, R.K.Z., & Duncan, K. A.	Makale	2003	Kantitatif	Ulusal aile işletmeleri anketini dolduran 673 aile işletmesinin örneklem olarak alındığı çalışmada tek jenerasyonun faaliyet gösterdiği aile işletmelerinin birden fazla jenerasyonun bir arada çalıştığı aile işletmelerine kıyasla daha az getiriye sahip olduğu ve otonom hareket eden aile üyelerinin performanslarının daha düşük olduğu vurgulanmıştır.
Strategic Orientation And Innovation Performance Between Family and Non-Family Performance	Tanewski, G. A., Prajogo, D., & Sohal, A.	Makale	2003	Kantitatif	Avustralya'da üretim ve servis sektöründe faaliyet gösteren 2000 küçük ve orta ölçekli işletmenin örneklem olarak alındığı çalışma sonucunda aile işletmelerinin yenilik performanslarının düşük, ancak gelişme eğilimlerinin yüksek olduğu saptanmıştır.
Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms	Schulze, W.S., Lubatkin, M. H., Dino, R.N.	Makale	2003b	Kantitatif	883 aile işletmesinin örneklem olarak alındığı çalışmada aile işletmelerinde altruizmin vekâlet ilişkilerini etkilediği ve aile işletmesi yöneticilerine verilen teşvik primlerinin belirli koşullar altında işletme performansını olumlu etkilediği belirtilmiştir.
Agency Problems in Large Family Business Groups	Morck, R., Yeung, B.	Makale	2003	Kalitatif	Büyük aile işletmelerinde yaşanan vekâlet sorunlarının incelendiği çalışmada vekâlet maliyetinin daha ziyade mülkiyet yapısından kaynaklandığı ve bilhassa işletme mülkiyetine sahip birden çok ortağın bulunması, yönetim kurulunda aile üyelerinin sayısının ağırlıklı olması ve ahlaki bir takım sıkıntılarının varlığı (moral hazard) durumunda işletmeye olan maliyetinin arttığı vurgulanmıştır.
Toward a Theory Of Agency and Altruism in Family Firms	Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., and Dino, R. N	Makale	2003a	Kantitatif	1464 Amerikan aile işletmesi üzerinde yapılan çalışmaya göre mülkiyetin farklı aile üyeleri arasında bölünmesi durumunda bilgi asimetrisi oluşmaktadır. Söz konusu çalışmada da bu durumun sonucu olarak oluşan vekâlet maliyeti ayrıntılarıyla incelenmektedir.
Effects of Family Influence on Satisfaction with Financial Performance in Family Businesses	Di Pofi, J.A	Doktora Tezi	2003	Kantitatif	Çalışmada aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişki, A-GDK (F-PEC) ölçeği aracılığıyla incelenmiştir.
Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence	James J. Chrisman-Jess H. Chua-Reginald A. Litz	Makale	2004	Kantitatif	1241 Amerikan aile işletmesi ve herhangi bir aile bağı olmayan işletmenin ele alındığı çalışmada, vekâlet maliyeti kavramı (Agency Cost) incelenmiştir. Çalışmada aile etkisinin vekâlet maliyetini azalttığı, ancak aile işletmelerinin diğer işletmelere kıyasla daha iyi ya da daha kötü performans sergiledikleri şeklinde bir önermede bulunmanın doğru olmadığı vurgulanmıştır.

The Effects of Family Ownership and Management on Firm Performance	Lee, J.	Makale	2004	Kantitatif	2003 yılı itibarıyla Amerika'da faaliyet gösteren en büyük 150 aile işletmesi içerisinde 63 aile işletmesinin örneklem olarak alındığı çalışmada, aile işletmelerinin aktif karlılığının ve sermaye yatırımlarının getirilerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
Is Family Ownership A Pain or Gain to Firm Performance?	Yammeesri, J. & Lodh, S.C.	Makale	2004	Kantitatif	Tayland borsasına kayıtlı 100'ü aile işletmesi olmak üzere 240 işletmenin örneklem olarak alındığı çalışmada ailenin kontrol ve yönetiminin işletmenin karlılığı üzerinde etkili olduğu ancak borsa getirisi noktasında bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir. Ancak ailenin yönetiminin işletme performansını her zaman olumlu yönde etkileyebileceği vurgulanmıştır.
Comparison of Family and Non-Family Business: Financial Logic and Personal Preferences	Gallo, G.A., Tapies, J., & Cappuyns, K.	Araştırma	2004	Kantitatif	101 Aile işletmesi ile 204 aile işletmesi niteliği taşımayan işletmenin büyüme ve borç durumu gibi farklı performans ölçütleri dâhilinde kıyaslandığı çalışmada, aile işletmesi niteliği taşımayan işletmelerin aile işletmelerine kıyasla daha başarılı oldukları noktalar üzerinde durulmuştur.
How Do Family Ownership, Control And Management Affect Firm Value	Villalonga, B., & Amit, R.	Araştırma	2004	Kantitatif	1994-2000 yılları dâhilinde Fortune 500 içerisinde yer alan işletmeleri kapsayan çalışmada tobin's q değeri performans ölçütü olarak alınmış ve çalışma sonucunda ikinci kuşak aile işletmesi liderlerinin aile değerlerine zarar verdiği vurgulanmıştır.
Family Influence on Financial Performance Satisfaction in Mexican Family Businesses	Alcaraz, J.A	Doktora Tezi	2004	Kantitatif	Çalışmada aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişki A-GDK (F-PEC) ölçeği aracılığıyla incelenmiştir.
Family Ownership and Firm Performance: Empirical Evidence from Western European Corporations	Benjamin Maury	Makale	2005	Kantitatif	Batı Avrupa'da yer alan 1672 finansal olmayan işletme dikkate alınarak yapılan çalışmada, aile işletmelerinin diğer işletmelere kıyasla işletme performansları incelenmiştir. Analiz sonucunda ailenin aktif olarak işletme yönetimine olduğu işletmelerde işletme karlılığının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ancak aynı durum ailenin yönetimde pasif durumda olduğu işletmelerde gözlemlenmemiştir.
Long-Run IPO Performance Analysis Of German and Spanish Family Owned Businesses	Jaskiewicz, P., Gonzalez, V.M., Menendez, S., & Schiereck, D.	Makale	2005	Kantitatif	153 Alman ve 43 İspanyol işletmenin örneklem olarak alındığı çalışmada, aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında ciddi bir fark bulunmadığı, ancak ailenin yönetimde aktif rol oynamasının işletme performansını olumlu etkilediği belirtilmiştir.
Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms	Carney, M.	Makale	2005	Kalitatif	Vekâlet teorisi ekseninde aile işletmelerine özgü rekabet üstünlüğünün incelendiği çalışmada, kurumsal yönetim anlayışıyla oluşan bu rekabet üstünlüğüne neden olan unsurlar ele alınmıştır. Bu nedenlerin başında aile işletmelerinde örgüt düzeyindeki otoritenin ailenin elinde bulunması, herhangi bir teşvik pirimi ya da özel ödeneğe gerek olmaksızın tüm ailenin ortak hedef ve amaçlar ekseninde bir araya gelmesi gösterilmiştir.
Examining the "Family Effect" on Firm Performance	W. Gibb Dyer	Makale	2006	Kalitatif	Çalışmada aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişki vekâlet kuramı ve kaynak bağımlılığı yaklaşımı ekseninde incelenmiştir.
The Effect of Family Control on Firm Value and Performance: Evidence From Continental Europe	Barontini, R & Caprio, L.	Makale	2006	Kantitatif	Performans ölçütü olarak Tobin's Q değeri ve aktif karlılığının alındığı çalışmada halka arz edilmiş 675 Avrupalı işletme örnek olarak alınmıştır. Analiz sonucunda kurucunun yönetim ve kontrolündeki aile işletmelerinde işletme performansının daha yüksek olduğu ancak varis CEO olarak göreve başladığı sonraki kuşaklarda aile işletmeleri ve diğer işletmeler arasında önemli bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.
A New Perspective on the Development Model for Family Business	Rutherford, M.W., Muse, L., & Oswald, S.	Makale	2006	Kantitatif	Amerikan aile işletmeleri anketini dolduran 934 aile işletmesinin örneklem olarak alındığı çalışmada, satışların büyüklüğü ve gelir gibi ölçütler performans ölçütü olarak alınmıştır. Analiz sonucunda birden fazla jenerasyonun bir arada çalıştığı işletmelerde gelirin (revenue) daha yüksek olduğu, kardeş ortaklığı ile kuzenler konsorsiyumu arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı eğitimli işletme sahiplerinin performanslarının genel olarak daha yüksek olduğu ve son olarak belirli bir stratejik plan dâhilinde çalışan işletmelerin performansının daha yüksek olduğu vurgulanmıştır.
Family Firm Performance: Further Evidence	Lee, J.	Makale	2006	Kantitatif	1992 ve 2002 yıllarını kapsayan zaman dilimi içerisinde halka arz edilmiş 403 işletmenin örneklem olarak alındığı çalışma Anderson ve Reeb'in (2003) yılındaki çalışmalarının bir devamı niteliğindedir. Çalışma sonucunda benzer bulgulara ulaşılarak aile işletmelerinin performansının diğer işletmelere kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır.
Ownership and Management Issues Associated with Family Firm Performance and Company Objectives	Westhead, P. & Howorth, C.	Makale	2006	Kantitatif	İngiltere'de üretim, inşaat ve servis sektöründe faaliyet gösteren 240 işletmenin örneklem olarak alındığı çalışmada mülkiyet yapısından ziyade işletme performansını etkileyen yönetim faktörü olduğu vurgulanırken, aile işletmeleri ile performans arasında bir ilişki tespit edilememiştir.
Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, And Capabilities	Miller, D., and Le Breton-Miller, I.	Makale	2006	Kalitatif	Aile işletmelerinin mülkiyetin paylaşımı, aile üyelerinin işletmeye müdahalesi ve kuşaklararası yaklaşım farklılıklarına dayanan kendine özgü bir takım özellikleri bulunmaktadır. Çalışmada tüm bu özelliklerin sonucu olan vekâlet mülkiyeti ve işletme performansına olan olumsuz etkisi ele alınmaktadır.
Performance and Behavior of Family Firms: Evidence from the French Stock Market	Sraer, D. ve Teshmar, D.,	Makale	2006	Kantitatif	1994 ve 2000 yılları arasında Fransız borsasına kayıtlı işletmeleri kapsayan analiz çalışması sonucu aile işletmelerinde performans konusu ve bu işletmelerin tutum ve davranışları ele alınmıştır. Çalışmada aile işletmelerinin diğer işletmeleri kıyasla daha iyi bir performans sergiledikleri, bilhassa kurucunun yönetimindeki aile işletmelerinde ve 2. kuşak aile işletmelerinde daha yüksek performans sonuçlarına ulaşıldığı gözlemlenmiştir. Öte yandan aileden olmayan CEO'ların yönetimindeki aile işletmelerinde işletme performansına olumlu yansımaları olduğu da vurgulanmıştır.
Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Business	Justin B. Craig-Clay Dibrell-Peter S. Davis	Makale	2007	Kantitatif	218 aile işletmesinden elde edilen veriler doğrultusunda yapısal eşitlik modelinin uygulandığı çalışmada kaynak bağımlılığı yaklaşımı ekseninde aileyi merkeze alan ancak müşteri odaklı markalaşma anlayışının işletme performansını üzerindeki olumlu etkileri irdelenmiştir.
Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms	Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J.	Makale	2007	Kantitatif	İsveç'te faaliyet gösteren 265'i aile işletmesi olmak üzere toplam 696 işletmenin örneklem olarak ele alındığı çalışmada, aile işletmelerinin daha kolay risk alıyor olmalarının işletme performansını olumsuz etkilediği vurgulanmıştır.
Relationships Among Family Influence, Top Management Team Issues, and Firm Performance	Mehmet Dudaroğlu	Doktora Tezi	2008	Kantitatif	Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 280 aile üyesi ve 245 profesyonel tepe yönetici üzerinde uygulanan anket çalışmasında, A-GDK (F-PEC) ölçeğinden yararlanarak aile etkisi ölçümlenmiş ve beraberinde aile etkisi, üst yönetimi ilgilendiren konular ve işletme performanslarındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada ailenin nüfuzu, tepe yönetiminin tavır bütünlüğü, tepe yönetiminin profesyonelleşmesi ve devir planlaması, pazar dinamikleri ve firma performansları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca, şirket sahiplerine tepe yönetim tavır bütünlüğü, devir planlaması ve profesyonelleşme konusundaki kurumsal eksiklikleri giderebilme yönünde bilgi sunulmaktadır.
Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research and Practice	Nigel Nicholson	Makale	2008	Kalitatif	Aile işletmelerinde akrabalık bağlarının bir sonucu olan işbirliği ve çatışma durumundan yola çıkarak geliştirilen teoriler doğrultusunda aile etkisi ve işletme performansı üzerindeki etkileri irdelenmiştir.



Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi ve Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma	Evren Ayrancı	Doktora Tezi	2009	Kantitatif	A-GDK(F-PEC) ölçeğinden yararlanarak bulunan aile etkisi ile işletmenin en üst düzey yöneticisi olan aile üyesinin işletmenin finansal performansından duyduğu tatmin arasındaki ilişki incelenmiştir. İki değişken arasında zayıf ve zıt yönlü de olsa bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu ilişkinin zıt yönlü olmasının sebebi olarak da aile etkisi unsurlarının büyük bir kısmının finansal performans tatmini unsurlarını zıt bir şekilde etkiliyor olması gösterilmiştir.
The Benefits of Family Ownership, Control and Management on Financial Performance of Firms	David B. Audretsch-Marcel Hülsbeck-Erik E. Lehmann	Makale	2010	Kantitatif	Çalışmada 386 örnekleme kapsayan analiz doğrultusunda aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonucunda aile mülkiyetinin ve kontrolünün tüm paydaşlar için faydalı olduğu belirtilirken, ne aile mülkiyetinin ne de ailenin yönetiminin işletmenin finansal performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı vurgulanmıştır.
Top Management Teams in Family Controlled Companies: "Familianness", "Faultlines", and Their Impact on Financial Performance	Minichilli, A., Corbetta, G., MacMillan, I. C.,	Makale	2010	Kantitatif	Aile yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmada, söz konusu etkinin tüm olumlu ve olumsuz yansımaları gerekçeleriyle birlikte ortaya konmuştur.
Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance	Salvatore Sciascia-Pietro Mazzola	Makale	2011	Kantitatif	Aile etkisinin mülkiyet ve yönetim noktasında işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmada bilhassa ailenin yönetim üzerindeki etkileri dolayısıyla işletme performansını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Family Involvement and Family Firm Performance	Chen E., Gray, S., Nowland, J.,	Makale	2011	Kantitatif	Aile işletmelerinde ailelerin işletmeye olan etkisi, mülkiyet, yönetim kurulu temsili, aile üyesi CEO olarak ve aile üyesi yönetici olarak mümkündür. Çalışmada bu dört mekanizma aracılığıyla ailenin işletme üzerindeki etkisi detaylı bir biçimde analiz edilmiştir.
Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Business	Miller, D., and Le Breton-Miller, I.,	Makale	2011	Kantitatif	Fortune 500 listesi içerisindeki aile işletmelerinin dikkate alınması sonucu yapılan analiz doğrultusunda temsil teorisi ve vekâlet teorisi ekseninde aile işletmeleri performansı irdelenmiştir. Çalışmada temsil yaklaşımı ile aile işletmelerindeki aile üyelerinin işletmeye hizmet ettikleri ve işletme olumlu katkı sağladıkları vurgulanırken, vekâlet yaklaşımı ile aile üyelerinin sadece ailenin çıkar ve öncelikleri doğrultusunda hareket etmelerinin işletmeye olan olumsuz yansımaları vurgulanmıştır. Çalışmada ayrıca her iki durumun belirli durumlarda mümkün olduğu, ancak ailenin işletme üzerindeki etkisinin mülkiyet oranının artması, temsil ve oy oranındaki artış gibi sebeplerle artmasıyla işletmedeki vekâlet maliyeti düzeyinin de artabileceği vurgulanmıştır.
Value Creation and Performance in Private Family Firms: Measurement and Methodological Issues	Pramodita Sharma-Michael Carney	Kitap	2012	***	Aile işletmelerinde aile etkisi ve işletme performansı konularını içeren bir dizi bölümden oluşan bir kitap çalışmasıdır.
The Orientations, Strategies and Performance of Family and Non-Family Firms in the United States: How Important is Sew?	P. Devereaux Jennings-Jennifer E. Jennings-Youngbin Joo	Kitap Bölümü	2012	Kantitatif	Amerika'da yer alan işletmelerden 319 aile ve aile bağı olmayan işletme üzerinde yapılan çalışmada küçük ve orta ölçekli işletmelerde strateji ve firma performansı kavramları incelenmiştir.
Exploring the Relation Between Family Involvement and Firms' Financial Performance: A Meta-Analysis of Main and Moderator Effects	Ernest H. O'Boyle Jr.-Jeffrey M. Pollack-Matthew W. Rutherford	Makale	2012	Kantitatif	3500'ün üzerinde aile işletmesi ile ilgili çalışmanın incelendiği çalışmada aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada iki değişken arasında istatistiki olarak kayda değer bir ilişki bulunamamıştır.
The Role of Family Control on Financial Performance of Family Business in Gebze	Özer, H.,S.,	Makale	2012	Kantitatif	Gebze Ticaret Odasına kayıtlı 16 aile işletmesine dair 2008-2010 yıllarını içeren finansal verilerin analizi doğrultusunda, ailenin yönetim ve kontrolünün işletmenin finansal performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada aile işletmelerinin finansal performansı varlıkların karlılığı, satışların karlılığı, toplam borç/toplam varlıklar gibi parametrelerle ölçülmüştür. Bu doğrultuda aile üyesi CEO ile aile üyesi olmayan CEO'lar karşılaştırıldığında, aile üyesi CEO'ların varlıkların karlılığında daha başarılı olup, toplam borç/toplam varlıklar söz konusu olduğunda aile üyesi olmayan CEO'lar kadar başarılı olmadıkları gözlemlenmiştir. Öte yandan, satışların karlılığı söz konusu olduğunda aile üyesi CEO ile aile üyesi olmayan CEO arasında bir fark gözlemlenmemiştir.
Organizational Harmony as a Value in Family Businesses and its Influence on Performance	M. Carmen Ruiz Jimenez-Manuel Carlos Vallejo Martos	Makale	2015	Kantitatif	Aile işletmelerinde ve diğer işletmelerde örgütsel uyum (organizational harmony) konusunun ele alındığı çalışmada, örgütsel uyumun bilhassa aile işletmelerinin performansı (karlılık, yaşam süresi (longevity)) gibi kavramlar üzerindeki etkileri incelenmiştir.
Agency Theory and the Family Business	Andreas Kallmuenzer	Makale	2015	Kalitatif	Aile işletmelerinde vekâlet maliyeti konusunu detaylı bir biçimde incelenmiştir.
Influence of Family Entrepreneurial Orientation on Performance of Small and Medium Sized Food Beverage Manufacturing Family Enterprises in Nairobi County, Kenya	Gilbert Mugambi Miriti	Makale	2017	Kantitatif	Kenya'da faaliyet gösteren 84 aile işletmesi içeren analiz sonucu girişimcilik odaklı işletmelerde işletme performansının ne şekilde etkilendiği ele alınmıştır. Çalışma sonucunda şayet aile işletmesinin ömrünün kurucunun ömrüyle sınırlı kalmayı istenmiyorsa girişimcilik odaklı bir kurum kültürünün oluşturulmasının önemine ve inovasyon kavramına önem verilmesi gerekliliğine vurgu yapılmıştır.
Asian Family Enterprises and Family Business Research	Pramodita Sharma-Jess H. Chua	Makale	2017	Kalitatif	Asya pasifik ülkelerinde aile işletmelerinin genel yapısı ve bu ülkelerde yer alan aile işletmelerinin genel özellikleri ve stratejik yönetim anlayışları ele alınmıştır.
Family Involvement-Influence on Change Management, Value and Performance of Small and Medium Scale Businesses Research Proposal	Ojo, A., A.,	Tez	2018	Kantitatif	Çalışmada ailesellik (familiness) kavramı ile işletme performansı arasındaki ilişki, ailenin yönetimi, kontrolü ve A-GDK (F-PEC) ölçeği doğrultusunda işletme büyüklüğü dikkate alınarak incelenmiştir.

## Ek 6: Örgütsel Ustalık ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Araştırmacı(lar)	Türü	Yıl	Yöntem	Araştırma Konusu
Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis	Zi-Lin He-Poh Kam Wong	Makale	2004	Kantitatif	Yeni Zelanda'da faaliyet gösteren 206 üretim firmasının örneklem olarak alındığı çalışmada, örgütün teknolojik inovasyon yaklaşımı çerçevesinde örgütsel ustalık ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda araştırma ve yararlanma stratejileri arasında dengenin ve düzgün bir ilişkinin olması durumunda işletme performansının olumlu yönde etkileneceği, aksi takdirde işletme performansının da olumsuz etkileneceği vurgulanmıştır.
Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management- Which Better Predict Success?	Torsten Wulf-Stephan Stubner-W. Henning Blarr	Rapor (Working paper)	2010	Kantitatif	Almanya'da faaliyet gösteren 175 örneklem üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucu örgütsel ustalık ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, durumsallık yaklaşımı çerçevesinde örgütün yapısını ve faaliyet alanına uygun olarak örgütün araştırma ya da yararlanma faaliyetlerine yoğunlaşması esasına dayalı olan uyum kavramından (concept of fit) ziyade, hem araştırma hem de yararlanma faaliyetleri arasındaki dengenin sağlanması esasına dayanan örgütsel ustalığın işletme performansını çok daha olumlu etkilediği vurgulanmıştır.
Strategic Ambidexterity in Small and Medium Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains	Voss, G. B., & Voss, Z. G.	Makale	2013	Kantitatif	Örgüt fonksiyonları arasında ustalığın incelenmesi ve işletme performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması
Product Configuration, Ambidexterity and Firm Performance in the Context of Industrial Equipment Manufacturing	Fabrizio Salvador-Araviñd Chandrasekaran-Tashfeen Sohail	Makale	2014	Kantitatif	Endüstriyel ürün üretimi ile ilgilenen ve Avrupa'da faaliyet gösteren 108 işletme üzerinde yapılan çalışma doğrultusunda ürün tasarımını çeşitlendirmek ve sınırlandırmak arasındaki optimum dengeyi sağlamak adını örgütsel ustalığın nasıl sağlanabileceği ele alınmıştır.
Organizational Ambidexterity, Market Orientation, and Firm Performance.	Wei, Z., Zhao, J., & Zhang, C.	Makale	2014	Kantitatif	Araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin işletmelerin proaktif ve hassas pazar eğilimleri üzerindeki etkileri incelenmiştir.
Ambidexterity, Performance and Environmental Dynamism	Javier Tamayo Torres-Jens K. Roehrich-Michael A. Lewis	Makale	2015	Kantitatif	İspanya'da sanayi sektöründe faaliyet gösteren ve en az 5 çalışanı olan 261 işletme üzerinde uygulanan anket çalışması ile örgütsel ustalık ve üretim performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkide çevresel dinamizmin aracı rolü incelenmiştir. Analiz sonucunda örgütsel ustalık ve işletme performansı ve bilhassa üretim performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiş, bilhassa dinamik bir çevrede bu etkinin oldukça yüksek olduğu vurgulanmıştır.
Ambidextrous Organizations	Dr. Simon Moss	Makale	2016	Kalitatif	Örgütsel ustalık kavramının çok boyutlu olarak incelendiği çalışmada, örgütsel ustalık ve işletme performansı üzerindeki etkisi, faydaları, sınırlı kaldığı noktalar, sürecin nasıl hayata geçirilebileceği ve nasıl ölçümlenebileceği gibi konular ele alınmıştır.
The Innovator's Dilemma: How to Balance Exploration and Exploitation	Anna Subidussi-Boris Lokshin-Geert Duysters	Makale	2017	Kantitatif	İlaç sanayiinde faaliyet gösteren 140 işletmenin örneklem olarak alındığı çalışmada işletme performansı ve örgütsel ustalık arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin bir arada mı yoksa belirli zaman aralıklarıyla mı gerçekleştirilmesi gerektiğine dair sorunun durumsallık yaklaşımı çerçevesinde ele alınması gerektiği vurgulanmıştır.

## Ek 7: Aile Etkisi, Örgütsel Ustalık ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Araştırmacı(lar)	Türü	Yıl	Yöntem	Araştırma Konusu
Ambidexterity and Performance in Small to Medium Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration	Michael H. Lubatkin-Zeki Şimşek-Yan Ling-John F. Veiga	Makale	2006	Kantitatif	İngiltere'de yer alan 795 küçük ve orta ölçekli KOBİ üzerinden elde edilen 139 geçerli anket doğrultusunda üst yönetim ekibinin örgütsel ustalığa nasıl ulaşabileceği ve örgütsel ustalığın işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan istatistik analizler sonucunda gerek üst yönetim ekibinin tutum ve davranışları ile örgütsel ustalık arasında, gerekse örgütsel ustalık ve işletme performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.
Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance	Stephan Stubner-W. Henning Blarr-Christian Brands-Torsten Wolf	Makale	2012	Kantitatif	104 Aile işletmesine uygulanan anket sonucu elde edilen verilerle yapısal eşitlik modelini kullanarak yapılan analiz sonucu, aile etkisinin örgütsel ustalığı pozitif yönde etkilediği ve aynı şekilde örgütsel ustalık ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## Ek 8. Dünya İlk 500'de Yer Alan Aile İşletmeleri

Sıra	Şirket	Kuruluş Tarihi	Durum	Gelir	Çalışan Sayısı	Ülke	Sektör	Aile	Ailenin Payı
1	Wal-Mart Stores, Inc.	1962	Halka Açık	485,7	2.200.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Walton family	50,9
2	Volkswagen AG	1937	Halka Açık	231,7	591.425	Almanya	Automotive & Transportation	Porsche and Piech families	52,2*
3	Berkshire Hathaway, Inc.	1955	Halka Açık	199,9	361.270	A.B.D.	Diversified Industrial Product	Buffett family	37,6
4	Ford Motor Company	1903	Halka Açık	149,6	199.000	A.B.D.	Automotive & Transportation	Ford family	40,0*
5	EXOR SpA	1927	Halka Açık	148,1	303.247	İtalya	Automotive & Transportation	Agnelli family	53,0
6	Cargill, Incorporated	1865	Özel	120,4	153.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Cargill family	100,0
7	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	1916	Halka Açık	100,1	122.244	Almanya	Automotive & Transportation	Quandt family	46,8*
8	Koch Industries Inc.	1940	Özel	100	100.000	A.B.D.	Oil & Gas	Koch family	84,0
9	Schwarz Group	1930	Özel	93,1	360.000	Almanya	Consumer Products & Retail	Schwarz family	100,0
10	ALDI Group	1913	Özel	82,2	162.579	Almanya	Consumer Products & Retail	Albrecht family	100,0
11	Comcast Corp.	1963	Halka Açık	74,5	153.000	A.B.D.	Media & Entertainment	Roberts family	33,6*
12	Gunvor SA	2000	Özel	64	1.500	İsviçre	Oil & Gas	Törnqvist family	61,0
13	Arcelor Mittal	1976	Halka Açık	63,6	209.404	Lüksemburg	Mining & Metals	Mittal family	37,4
14	Groupe Auchan S.A.	1961	Özel	58,9	337.737	Fransa	Consumer Products & Retail	Mulliez family	87,8
15	Dell Inc.	1984	Halka Açık	58,1	98.300	A.B.D.	Technology	Dell family	75,0
16	Reliance Industries Limited	1966	Halka Açık	56,5	24.930	Hindistan	Oil & Gas	Ambani family	45,2

17	Louis Dreyfus Holding B.V.	1851	Özel	55,7	35.956	Hollanda	Power & Utilities	Louis Dreyfus family	>50,0
18	America Movil SA de CV	2000	Halka Açık	51,9	195.475	Fransa	Telecommunications	Slim family	61,4
19	CASINO GUICHARD-PERRACHON	1898	Halka Açık	50,9	325.820	Fransa	Consumer Products & Retail	Naouri family	50,7
20	Roche Holding AG (Roche Group)	1896	Halka Açık	50,3	91.747	İsviçre	Life Sciences	Hoffman and Oeri families	50,1
21	LG Corporation	1947	Halka Açık	48	37.902	Güney Kore	Technology	Koo and Huh families	37,5
22	Amer Technology (Shenzhen) Co. Ltd.	1994	Özel	47,8	15.500	Çin	Diversified Industrial Product	Wang family	99,0
23	Dalian Wanda Group	1988	Özel	44,7	130.000	Çin	RE, Hospitality & Construction	Wang family	>50,0
24	Anheuser-Busch InBev SA	1852	Halka Açık	43,6	152.321	Belçika	Consumer Products & Retail	Anheuser and Busch families	41,3
25	Continental AG	1871	Halka Açık	42,6	195.791	Almanya	Automotive & Transportation	Schaeffler family	46,0
26	Tyson Foods Inc	1935	Halka Açık	41,4	113.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Tyson family	71,2
27	JBS SA	1953	Halka Açık	41,1	238.000	Brezilya	Consumer Products & Retail	Batista family	42,4
28	AP Moeller/Maersk Group	1904	Halka Açık	40,3	88.355	Danimarka	Oil & Gas	Moller family	70,3
29	Ineos Group	1998	Özel	40	17.000	İsviçre	Diversified Industrial Product	Ratcliffe, Currie and Reece families	100,0
30	Tata Motors Limited	1945	Halka Açık	39,4	73.485	Hindistan	Automotive & Transportation	Tata family	33,0
31	Christian Dior SA	1946	Halka Açık	39,3	131.523	Fransa	Consumer Products & Retail	Arnault family	72,9
32	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	1987	Halka Açık	38,7	125.346	Fransa	Consumer Products & Retail	Arnault family	46,6
33	Idemitsu	1911	Halka Açık	38,6	8.829	Japonya	Oil & Gas	Idemitsu family	33,9
34	IKEA Group	1943	Özel	37,1	155.000	Hollanda	Consumer Products & Retail	Kamprad family	100,0
35	Mars Incorporated	1891	Özel	35	74.200	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Mars family	100,0
36	George Weston Ltd. Company	1882	Halka Açık	33,8	196.000	Kanada	Consumer Products & Retail	Weston family	63,0
37	Odebrecht S.A.	1944	Özel	33,5	128.000	Brezilya	RE, Hospitality & Construction	Odebrecht and Gradin families	>82,0
38	Bechtel Group Inc.	1898	Özel	32,3	52.700	A.B.D.	RE, Hospitality & Construction	Bechtel family	100,0
39	Sears Holdings Corp.	1886	Halka Açık	31,2	196.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Lampert family	50,0
40	Nike Inc.	1964	Halka Açık	30,7	62.600	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Knight family	89,8 (Class A shares)
41	Penske Corporation	1969	Özel	29,2	49.902	A.B.D.	Automotive & Transportation	Penske family	>50,0
42	21st Century Fox	1979	Halka Açık	29	20.500	A.B.D.	Media & Entertainment	Murdoch family	38,9
43	Andrade Gutierrez S.A.	1948	Özel	28,3	223.000	Brezilya	RE, Hospitality & Construction	Andrade and Gutierrez families	>50,0
44	Mediterranean Shipping Company (MSC)	1970	Özel	28,2	24.000	İsviçre	Automotive & Transportation	Aponte family	100,0
45	JD.com	1998	Halka Açık	27,9	105.963	Çin	Consumer Products & Retail	Liu family	80,9*
46	Power Corp. of Canada	1925	Halka Açık	27,6	26.500	Kanada	Insurance	Desmaris family	80,1

47	L'Oréal SA	1909	Halka Açık	27,5	82.881	Fransa	Consumer Products & Retail	Bettencourt family	33,0
48	Enterprise Products Partners LP	1968	Halka Açık	27	6.900	A.B.D.	Oil & Gas	Duncan family	33,7
49	C & S Wholesale Grocers Inc.	1918	Özel	25,9	17.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Cohen family	100,0
50	BCD Group	1975	Özel	25,4	13.000	Hollanda	RE, Hospitality & Construction	Van Vlissingen family	100,0
51	Lotte Shopping	1970	Halka Açık	24,8	38.927	Güney Kore	Consumer Products & Retail	Shing Dong family	94,8
52	PHOENIX Pharmahandel GmbH & Co KG	1994	Özel	24,5	24.153	Almanya	Life Sciences	Merckle family	100,0
53	Reyes Holdings L.L.C.	1976	Özel	24	18.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Reyes family	100,0
54	Koc Holding AS	1926	Halka Açık	23,8	182.608	Türkiye	Oil & Gas	Koc family	77,8
55	H. E. Butt Grocery Company	1905	Özel	23	86.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Butt family	100,0
56	Pilot Travel Centers LLC	1958	Özel	22,9	24.000	A.B.D.	Oil & Gas	Haslam family	>50,0
57	Porsche Automobil Holding SE	1931	Halka Açık	22,8	24.481	Almanya	Automotive & Transportation	Porsche-Piech families	51,7*
58	Loves Travel Stops & Country Stores Inc.	1964	Özel	22,5	15.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Love family	100,0
59	Suntory Holdings Ltd.	1899	Özel	22,3	42.100	Japonya	Consumer Products & Retail	Saji family	89,4
60	Heineken Holding N.V.	1873	Halka Açık	22,3	73.767	Hollanda	Wealth & Asset Management	Heineken and Hoyer families	51,7
61	Sodexo SA	1966	Halka Açık	22,2	422.844	Fransa	RE, Hospitality & Construction	Bellon family	37,7
62	Societe De Negoce Et De Participation (Sonepar)	1969	Özel	21,9	43.000	Fransa	Consumer Products & Retail	Coisne and Lambert families	>50,0
63	Midea Group Co., Ltd	1968	Halka Açık	21,3	93.299	Çin	Consumer Products & Retail	Xiangjian family	36,2
64	Randstad Holding NV	1960	Halka Açık	20,9	29.750	Hollanda	Professional Firms & Services	Goldschmeding family	37,9
65	H & M Hennes & Mauritz	1947	Halka Açık	20,7	148.000	İsveç	Consumer Products & Retail	Stefan Persson family	69,7*
66	Mercadona Sa	1977	Özel	20,7	75.000	Spain	Consumer Products & Retail	Roig family	100,0
67	China Evergrande Group	1996	Halka Açık	20,5	83.372	Çin	Diversified Industrial Product	Hui family	74,9
68	Wittington Investments Ltd	1941	Özel	20	125.166	Birleşik Krallık	Consumer Products & Retail	Weston family	100,0
69	Shv Holdings N.V.	1896	Özel	19,7	60.800	Hollanda	Consumer Products & Retail	Fentener van Vlissingen family	100,0
70	Henkel AG & Co. KGaA	1876	Halka Açık	19,6	49.450	Almanya	Consumer Products & Retail	Henkel family	>50,0
71	Enterprise Holdings Inc.	1957	Özel	19,4	91.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Taylor family	100,0
72	Paccar Inc	1905	Halka Açık	19,1	23.000	A.B.D.	Automotive & Transportation	Pigott family	>32,0
73	Techint Holdings SARL	1945	Özel	19,1	51.191	Lüksemburg	Diversified Industrial Product	Rocca family	>50,0
74	Formosa Petrochemical Corp	1992	Halka Açık	19,1	4.891	Tayvan	Oil & Gas	Wang family	>50,0*
75	Li & Fung	1906	Halka Açık	18,8	25.320	Hong Kong	Consumer Products & Retail	Fung family	61,5
76	Bertelsmann SE & Co. KGaA	1835	Özel	18,6	117.249	Almanya	Media & Entertainment	Mohn family	100,0

77	Groupe Lactalis	1933	Özel	18,5	75.000	Fransa	Consumer Products & Retail	Besnier family	100,0
78	Wanxiang Group	1969	Özel	18,4	40.000	Çin	Automotive & Transportation	Lu family	100,0
79	Liberty Global Plc	1991	Halka Açık	18,3	37.000	Birleşik Krallık	Media & Entertainment	Malone family	83,4
80	Bombardier, Inc.	1942	Halka Açık	18,2	59.650	Kanada	Diversified Industrial Product	Bombardier family	53,2*
81	Antarchile SA	1989	Halka Açık	18,2	17.398	Şile	Professional Firms & Services	Angelini family	63,4
82	Empresas COPEC SA	1934	Halka Açık	18,2	14.922	Şile	Professional Firms & Services	Angelini family	38,5
83	Industria de Diseno Textil SA (Inditex)	1963	Halka Açık	18,1	137.054	Spain	Consumer Products & Retail	Ortega family	59,3
84	Cox Enterprises Inc.	1898	Özel	18,1	55.000	A.B.D.	Media & Entertainment	Cox family	100,0
85	CJ Corp.	1953	Halka Açık	18	7.700	Güney Kore	Consumer Products & Retail	Lee family	42,1
86	Itau Unibanco Banco Multiplo SA	1945	Halka Açık	17,8	90.320	Brezilya	Banking & Capital Markets	Moreira Salles and Souza Aranha families	44,9
87	Country Garden Holdings Co Ltd	1992	Halka Açık	17,4	68.150	Hong Kong	RE, Hospitality & Construction	Yang Guoqiang family	53,2
88	Empire Co Ltd	1963	Halka Açık	17,2	65.000	Kanada	Consumer Products & Retail	Sobey family	92,4
89	Kuehne + Nagel International AG	1890	Halka Açık	16,7	80.056	İsviçre	Automotive & Transportation	Kuehne family	57,9
90	El Corte Ingles Sa	1940	Özel	16,5	80.930	Spain	Consumer Products & Retail	Areces and Alvarez families	100,0
91	Cumberland Farms, Inc.	1938	Özel	16,5	7.200	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Haseotes family	100,0
92	The GAP	1969	Halka Açık	16,4	141.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Fisher family	43,0
93	Meijer Inc.	1934	Özel	16,1	77.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Meijer family	100,0
94	CH Boehringer Sohn AG & Co KG	1885	Özel	16,1	47.501	Almanya	Life Sciences	Boehringer family	100,0
95	Altice NV	2001	Halka Açık	15,8	55.000	Hollanda	Telecommunications	Drahi family	57,9
96	Hindalco Industries Ltd.	1958	Halka Açık	15,6	21.976	Hindistan	Mining & Metals	Birla family	37,7
97	Magnit, PAO	1994	Halka Açık	15,6	265.982	Rusya	Consumer Products & Retail	Galitsky family	41,0
98	Tetra Laval International SA	1993	Özel	15,5	33.860	İsviçre	Diversified Industrial Product	Rausing family	100,0
99	Cencosud SA	1960	Halka Açık	15,5	140.474	Şile	Consumer Products & Retail	Paulmann family	62,0
100	Jeronimo Martins SGPS SA	1792	Halka Açık	14,9	82.350	Portekiz	Consumer Products & Retail	Soares dos Santos family	56,1
101	Sun Art Retail Group Ltd	1998	Halka Açık	14,9	147.086	Hong Kong	Consumer Products & Retail	Mulliez family	60,7
102	Jm Family Enterprises Inc.	1968	Özel	14,5	4.048	A.B.D.	Automotive & Transportation	Moran family	100,0
103	Marriott International, Inc.	1927	Halka Açık	14,5	127.500	A.B.D.	RE, Hospitality & Construction	Marriott family	66,3
104	Yazaki Corp.	1941	Özel	14,5	280.000	Japonya	Automotive & Transportation	Yazaki family	100,0
105	Schaeffler AG	1946	Halka Açık	14,4	84.198	Almanya	Automotive & Transportation	Schaeffler family	75,1
106	Tata Consultancy Services Ltd.	1968	Halka Açık	14,3	319.656	Hindistan	Diversified Industrial Product	Tata family	73,4

107	Heraeus Holding GmbH	1851	Özel	14	12.542	Almanya	Diversified Industrial Product	Heraeus family	100,0
108	Merck KGaA	1668	Halka Açık	14	48.911	Almanya	Life Sciences	Merck family	70,0
109	Bharti Airtel Ltd (fka Bharti Tele-Ventures Ltd)	1995	Halka Açık	13,9	14.459	Hindistan	Telecommunications	Mittal family	67,1
110	Fast Retailing Co., Ltd	1949	Halka Açık	13,9	41.646	Japonya	Consumer Products & Retail	Yanai family	39,6
111	Doosan Heavy Industries & Construction Co	1962	Halka Açık	13,8	7.173	Güney Kore	Diversified Industrial Product	Seung-jik Park and family	49,2
112	Marquard & Bahls AG	1947	Özel	13,6	8.668	Almanya	Professional Firms & Services	Weisser family	100,0
113	PT Astra International Tbk	1957	Halka Açık	13,3	149.532	Endonezya	Wealth & Asset Management	Keswick family	50,1
114	Otto GmbH & Co. KG	1949	Özel	13,3	49.597	Almanya	Consumer Products & Retail	Otto family	100,0
115	Dr. August Oetker KG	1891	Özel	13,3	30.787	Almanya	Consumer Products & Retail	Oetker family	100,0
116	Rethmann SE & Co. KG	1934	Özel	13,2	62.000	Almanya	Automotive & Transportation	Rethmann family	100,0
117	Banco Bradesco S.A.	1943	Halka Açık	13,2	92.861	Brezilya	Banking & Capital Markets	Aguiar family	48,4
118	CEMEX SAB de CV	1906	Halka Açık	13,1	43.000	Meksika	Diversified Industrial Product	Zambrano family	33,0
119	Betfred Group Ltd.	1967	Özel	13	6.112	Birleşik Krallık	Media & Entertainment	Done family	100,0
120	Vedanta Resources plc	1979	Halka Açık	12,9	27.717	Hindistan	Mining & Metals	Agarwal family	69,6*
121	Grupo Bimbo Sa de CV	1945	Halka Açık	12,7	127.152	Meksika	Consumer Products & Retail	Servitje family	49,0
122	CBS Corp.	1986	Halka Açık	12,7	16.260	A.B.D.	Media & Entertainment	Redstone family	79,5
123	Gordon Food Service Inc.	1897	Özel	12,6	17.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Gordon family	100,0
124	Kering SA (ex PPR SA)	1963	Halka Açık	12,6	38.801	Fransa	Wealth & Asset Management	François Pinault family	40,9
125	Edizione Srl	1981	Özel	12,4	64.997	İtalya	Consumer Products & Retail	Benetton family	100,0
126	Thomson Reuters Corp	1799	Halka Açık	12,2	52.000	A.B.D.	Media & Entertainment	Thomson family	59,6
127	Adolf Würth GmbH & Co. KG	1945	Özel	12	68.978	Almanya	Diversified Industrial Product	Würth family	100,0
128	Braskem S.A.	1972	Halka Açık	11,9	7.995	Brezilya	RE, Hospitality & Construction	Odebrecht family	38,4
129	S.A.C.I. Falabella	1889	Halka Açık	11,8	97.304	Şile	Consumer Products & Retail	Solari family	>50,0
130	Husky Energy	1938	Halka Açık	11,8	5.552	Kanada	Oil & Gas	Li family	69,5
131	Charoen Pokphand Foods Public Co. Ltd.	1978	Halka Açık	11,8	11.855	Tayland	Consumer Products & Retail	Chearavanont family	48,0
132	Bolloré SA	1822	Halka Açık	11,8	57.095	Fransa	Wealth & Asset Management	Bolloré family	63,8
133	Great Wall Motor Co., Ltd.	1984	Halka Açık	11,7	68.999	Çin	Automotive & Transportation	Wei family	63,0
134	Compagnie Financiere Richemont	1988	Halka Açık	11,5	28.324	İsviçre	Consumer Products & Retail	Rupert family	50,0*
135	CP All Public Co. Ltd.	1988	Halka Açık	11,3	31.713	Tayland	Consumer Products & Retail	Chearavanont family	40,7
136	Metalúrgica Gerdau SA	1901	Halka Açık	11	40.000	Brezilya	Mining & Metals	Gerdau Johannpeter family	74,1*

137	Allegis Group, Inc.	1983	Özel	11	15.000	A.B.D.	Professional Firms & Services	Davis family	>50,0
138	Ferrero International Sa	1946	Özel	10,9	33.219	Lüksemburg	Consumer Products & Retail	Ferrero family	100,0
139	Estee Lauder Cos., Inc.	1946	Halka Açık	10,8	44.000	A.B.D.	RE, Hospitality & Construction	Lauder family	71,7*
140	Israel Chemicals Ltd.	1968	Halka Açık	10,8	44.000	İsrail	Consumer Products & Retail	Ofer family	50,8
141	The Hearst Corporation	1887	Özel	10,7	20.000	A.B.D.	Media & Entertainment	Hearst family	100,0
142	Takenaka Corporation	1610	Özel	10,7	7.473	Japonya	RE, Hospitality & Construction	Takenaka family	100,0
143	C&A Mode AG	1841	Özel	10,6	60.000	Almanya	Consumer Products & Retail	Brennkmeijer family	100,0
144	Liebherr-International SA	1949	Özel	10,6	41.545	İsviçre	Diversified Industrial Product	Liebherr family	100,0
145	Ferrovial SA	1952	Halka Açık	10,5	57.893	Spain	RE, Hospitality & Construction	Del Pino family	35,7
146	DKSH Holding AG	1865	Halka Açık	10	28.340	İsviçre	Consumer Products & Retail	Keller family	45,0
147	Droege International Group Ag	1988	Özel	10	49.600	Almanya	Professional Firms & Services	Droege family	100,0
148	Formosa Chemicals & Fibre Corporation	1965	Halka Açık	10	23.189	Tayvan	Consumer Products & Retail	Wang family	>50,0*
149	GOME Electrical Appliances Holding Ltd.	1987	Halka Açık	9,9	42.015	Çin	Consumer Products & Retail	Wong Kwong Yu and family	59,7
150	Corporación Gestamp S.L.	1958	Özel	9,9	33.000	Spain	Automotive & Transportation	Riberas family	100,0
151	Sistema	1993	Halka Açık	9,9	150.000	Rusya	Telecommunications	Evtushenkov family	66,0
152	dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	1973	Özel	9,9	55.143	Almanya	Consumer Products & Retail	Werner family	50,0
153	Adani Enterprises Ltd	1988	Halka Açık	9,7	805	Hindistan	Power & Utilities	Adani family	63,1
154	Colruyt SA	1928	Halka Açık	9,7	26.491	Belçika	Consumer Products & Retail	Colruyt family	51,9
155	Rogers Communications	1960	Halka Açık	9,7	26.000	Kanada	Media & Entertainment	Roger family	90,9
156	S. C. Johnson & Son Inc.	1886	Özel	9,6	13.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Johnson family	100,0
157	Luxottica Group SpA	1961	Halka Açık	9,6	78.933	İtalya	Consumer Products & Retail	Del Vecchio family	61,9
158	Samede Inversiones 2010 SL	1900	Özel	9,6	79.570	Spain	Banking & Capital Markets	Esther Koplowitz Romero Joseu family	100,0
159	Decathlon Group	1976	Özel	9,5	70.000	Fransa	Consumer Products & Retail	Leclercq and Mulliez families	80,0
160	Giant Eagle Inc.	1918	Özel	9,5	34.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Shapira family	100,0
161	Amway Corp.	1959	Özel	9,5	19.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	van Andel and de Vos families	100,0
162	Lennar Corporation	1954	Halka Açık	9,5	7.749	A.B.D.	RE, Hospitality & Construction	Miller family	68,4 (Class B shares)
163	Trammo, Inc.	1971	Özel	9,4	475	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Stanton family	100,0
164	KONE Oyj	1910	Halka Açık	9,4	49.734	Finlandiya	Diversified Industrial Product	Herlin family	62,0*
165	Schindler Holding Ltd	1874	Halka Açık	9,4	56.762	İsviçre	Diversified Industrial Product	Schindler family	70,0*
166	Fairfax Financial Holdings Ltd	1951	Halka Açık	9,3	23.576	Kanada	Insurance	Watsa family	42,6



167	BLOOMBERG L.P.	1982	Özel	9,3	18.310	A.B.D.	Media & Entertainment	Bloomberg family	88,0
168	Hormel Foods Corp.	1891	Halka Açık	9,3	20.700	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Hormel family	48,5
169	HELM AG	1900	Özel	9,2	1.489	Almanya	Consumer Products & Retail	Schnabel family	100,0
170	Nan Ya Plastics Corp.	1958	Halka Açık	9,1	11.290	Tayvan	Diversified Industrial Product	Wang family	>50,0*
171	Universal Health Services, Inc.	1979	Halka Açık	9	64.500	A.B.D.	Health	Miller family	85,6*
172	Esselunga SpA	1957	Özel	9	21.930	İtalya	Consumer Products & Retail	Caprotti family	100,0
173	Tengelmann Warenhandels-gesellschaft KG	1867	Özel	8,9	87.960	Almanya	Consumer Products & Retail	Haub family	100,0
174	Saras SpA (aka Saras Group)	1962	Halka Açık	8,9	1.915	İtalya	Oil & Gas	Moratti family	50,0
175	Dirk Rossmann GmbH	1972	Özel	8,9	47.400	Almanya	Consumer Products & Retail	Rossmann family	60,0
176	Sika AG	1910	Halka Açık	8,9	7.223	İsviçre	Diversified Industrial Product	Burkard-Schenker family	52,9
177	Shimao Property Holdings Ltd.	2001	Halka Açık	8,9	7.223	Hong Kong	RE, Hospitality & Construction	Hui family	70,5
178	Canadian Tire Corp Ltd	1922	Halka Açık	8,8	27.772	Kanada	Consumer Products & Retail	Billes family	61,4
179	Menard Inc.	1960	Özel	8,7	45.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Menard family	100,0
180	Sun Hung Kai Properties Ltd.	1972	Halka Açık	8,7	37.000	Hong Kong	RE, Hospitality & Construction	Kwok family	33,4
181	Rusal	1997	Halka Açık	8,7	61.000	Rusya	Mining & Metals	Deripaska family	48,4
182	Norgesgruppen	1866	Özel	8,7	28.000	Norveç	Consumer Products & Retail	Johannson family	75,0
183	News Corp.	1954	Halka Açık	8,6	25.000	A.B.D.	Media & Entertainment	Murdoch family	39,4*
184	Wendel SA	1704	Halka Açık	8,5	146.915	Fransa	Wealth & Asset Management	Wendel family	36,2
185	Grupo BAL, S.A. de C.V.	1887	Özel	8,5	55.966	Meksika	Professional Firms & Services	Bailleres Gonzalez family	>50,0
186	Swatch Group	1983	Halka Açık	8,4	36.313	İsviçre	Consumer Products & Retail	Hayek family	40,5*
187	Gulf States Toyota Inc.	1969	Özel	8,4	2.000	A.B.D.	Automotive & Transportation	Friedkin family	100,0
188	Aker ASA	1841	Halka Açık	8,3	26.026	Norveç	Oil & Gas	Rokke family	67,8
189	Chow Tai Fook Jewellery Group Ltd.	1929	Halka Açık	8,3	36.800	Hong Kong	Consumer Products & Retail	Cheng Yu Tung family	89,3
190	Benteler International AG	1876	Özel	8,3	27.764	Avusturya	Automotive & Transportation	Benteler family	100,0
191	Axel Johnson AB	1873	Özel	8,2	18.469	İsveç	Consumer Products & Retail	Johnson family	100,0
192	Grupo México S.A.B. de C.V.	1942	Halka Açık	8,2	30.271	Meksika	Mining & Metals	German Larrea Mota-Velasco family	51,0
193	Frère-Bourgeois Holding company	1948	Özel	8,2	589	Belçika	Banking & Capital Markets	Frere family	100,0
194	Medline Industries, Inc.	1966	Özel	8,1	13.912	A.B.D.	Life Sciences	Mills family	100,0
195	Campbell Soup Co.	1869	Halka Açık	8,1	18.600	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Dorrance family	37,3
196	NLMK (Novolipetsk Steel)	1934	Halka Açık	8	56.700	Rusya	Wealth & Asset Management	Lisin family	84,0

197	Anadolu Group	1950	Özel	8	50.000	Türkiye	Consumer Products & Retail	Yazici and Özilhan families	100,0
198	Advance Publications Inc.	1922	Özel	8	25.000	A.B.D.	Media & Entertainment	Newhouse family	100,0
199	Votorantim Participações S.A.	1918	Özel	8	100.000	Brezilya	Diversified Industrial Product	Moraes family	100,0
200	Franklin Resources, Inc.	1947	Halka Açık	7,9	9.489	A.B.D.	Wealth & Asset Management	Johnson family	35,8
201	Hellenic Petroleum SA	1958	Halka Açık	7,9	2.667	Yunanistan	Oil & Gas	Latsis family	42,6
202	Lithia Motors, Inc.	1946	Halka Açık	7,9	9.574	A.B.D.	Automotive & Transportation	DeBoer family	100,0 (Class B shares)
203	JSW Steel Limited	1982	Halka Açık	7,9	12.271	Hindistan	Mining & Metals	Jindal family	37,3
204	Swire Pacific Ltd	1816	Halka Açık	7,9	75.107	Hong Kong	Consumer Products & Retail	Swire family	54,9
205	Motor Oil (Hellas) Corith Refineries SA	1970	Halka Açık	7,7	2.008	Yunanistan	Oil & Gas	Vardinoyannis family	40,0
206	Saputo, Inc.	1954	Halka Açık	7,7	11.700	Kanada	Consumer Products & Retail	Saputo family	44,0
207	Ralph Lauren Corp.	1967	Halka Açık	7,6	25.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Lauren family	81,9*
208	Hangzhou Wahaha Group	1987	Özel	7,6	45.000	Çin	Consumer Products & Retail	Zong family	>80,0
209	Rajesh Exports Ltd.	1970	Halka Açık	7,6	358	Hindistan	Consumer Products & Retail	Mehta family	53,9
210	Wegmans Food Markets Inc.	1916	Özel	7,6	44.272	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Wegman family	100,0
211	RaceTrac Petroleum, Inc.	1934	Özel	7,5	7.450	A.B.D.	Oil & Gas	Bolch family	100,0
212	Pon Holdings B.V.	1895	Özel	7,4	12.052	Hollanda	Automotive & Transportation	Pon family	95,0
213	Majid Al Futtaim Holding LLC	1992	Özel	7,4	30.371	Birleşik Arap Emrlikleri	RE, Hospitality & Construction	Al Futtaim family	100,0
214	The Hershey Co.	1894	Halka Açık	7,4	19.885	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Hershey family	81,4
215	Acciona SA	1931	Halka Açık	7,4	32.147	Spain	RE, Hospitality & Construction	Entrecanales family	55,7
216	New World Development Company	1970	Halka Açık	7,3	48.000	Hong Kong	RE, Hospitality & Construction	Cheng family	43,9
217	Beiersdorf AG	1882	Halka Açık	7,3	17.659	Almanya	Consumer Products & Retail	Herz family	51,0
218	SF Holdings	1993	Özel	7,2	240.000	Çin	Mining & Metals	Wang family	68,0
219	EasyJet	1995	Halka Açık	7,1	9.811	Birleşik Krallık	Automotive & Transportation	Haji-Loannou family	33,7
220	Tenaris SA	1906	Halka Açık	7,1	21.741	Lüksemburg	Banking & Capital Markets	Rocca family	60,5
221	Wipro Ltd.	1945	Halka Açık	7,1	170.482	Hindistan	Technology	Premji family	73,3
222	Agrokor dd	1976	Özel	7,1	55.957	Hırvatistan	Consumer Products & Retail	Todoric family	95,5
223	Unternehmensgruppe Theo Müller S.e.c.s.	1896	Özel	7,1	27.000	Lüksemburg	Wealth & Asset Management	Müller family	100,0
224	Parmalat	1961	Halka Açık	7	27.425	İtalya	Consumer Products & Retail	Besnier family	86,6
225	Reitangruppen AS	1948	Özel	7	36.700	Norveç	Consumer Products & Retail	Reitan family	100,0
226	Perdue Farms Inc.	1920	Özel	7	19.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Perdue family	100,0

227	OSHCO (Olayan Saudi Holding)	1947	Özel	7	12.000	Saudi Arabistan	Consumer Products & Retail	Olayan family	>50,0
228	Freudenberg SE	1849	Özel	7	34.840	Almanya	Automotive & Transportation	Freudenberg family	100,0
229	Tönnies Holding GmbH & Co.KG	1971	Özel	6,9	12.500	Almanya	Consumer Products & Retail	Tönnies family	100,0
230	Metinvest	2006	Özel	6,8	91.000	Ukranya	Mining & Metals	Akhmetov family	71,2
231	Dick's Sporting Goods, Inc.	1948	Halka Açık	6,8	24.800	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Stack family	59,7*
232	SHI International Corp.	1989	Özel	6,8	3.200	A.B.D.	Technology	Lee family	60,0
233	China Hongqiao Group Ltd	1994	Halka Açık	6,8	65.076	Hong Kong	Diversified Industrial Product	Zhang Shiping and family	81,1
234	Dillard's, Inc.	1938	Halka Açık	6,8	40.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Dillard family	99,4 (Class B shares)
235	Meritz Financial Group Inc.	2007	Halka Açık	6,8	17.000	Güney Kore	Insurance	Cho family	67,7
236	Knauf Gips KG	1932	Özel	6,7	26.559	Almanya	RE, Hospitality & Construction	Knauf family	>50,0
237	B. Braun Melsungen Aktiengesellschaft	1839	Özel	6,7	55.719	Almanya	Life Sciences	Braun family	100,0
238	Kingston Technology Company, Inc.	1987	Özel	6,6	3.000	A.B.D.	Technology	Tu and Sun families	100,0
239	Galaxy Entertainment Group Ltd	1955	Halka Açık	6,6	21.500	Hong Kong	Media & Entertainment	Lui family	38,9
240	Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG	1919	Özel	6,6	24.000	Almanya	Automotive & Transportation	Stoschek family	100,0
241	Bauhaus AG	1960	Özel	6,6	18.500	İsviçre	Consumer Products & Retail	Baus family	100,0
242	Dleteren SA	1805	Halka Açık	6,6	27.970	Belçika	Automotive & Transportation	D'leteren family	60,7*
243	Jim Pattison Group Inc	1961	Özel	6,5	41.000	Kanada	Diversified Industrial Product	Pattison family	100,0
244	Indorama	1976	Halka Açık	6,5	12.885	Tayland	Wealth & Asset Management	Lohia family	66,4
245	Barry Callebaut AG	1996	Halka Açık	6,5	9.430	İsviçre	Consumer Products & Retail	Jacobs family	58,6
246	Golden Agri-Resources Ltd	1987	Halka Açık	6,5	49.000	Singapur	Wealth & Asset Management	Widjaja family	50,4
247	Hella KGaA Hueck & Co.	1899	Halka Açık	6,5	34.085	Almanya	Automotive & Transportation	Hueck family	60,0
248	Belle International	1991	Halka Açık	6,5	115.657	Hong Kong	Consumer Products & Retail	Yiu family	41,5
249	First Pacific Company Ltd	1981	Halka Açık	6,4	96.446	Çin	Wealth & Asset Management	Salim family	45,1
250	Red Bull GmbH	1987	Özel	6,4	10.997	Avusturya	Consumer Products & Retail	Mateschitz, Chalem and Yoovidhya families	100,0
251	Severstal PAO	1955	Halka Açık	6,4	50.000	Rusya	Mining & Metals	Mordashov family	79,2
252	Quinenco S.A.	1957	Halka Açık	6,4	20.318	Şile	Professional Firms & Services	Luksic family	81,4
253	Globus Holding GmbH & Co. KG	1828	Özel	6,4	32.328	Almanya	Consumer Products & Retail	Bruch family	100,0
254	SM Investments Corporation	1958	Halka Açık	6,4	65.439	Filipinler	Wealth & Asset Management	Sy family	47,5
255	Knorr-Bremse AG	1905	Özel	6,3	24.275	Almanya	Automotive & Transportation	Thiele family	>50,0
256	EMKE LuLu Group	1966	Özel	6,3	40.000	Birleşik Arap Emirlikleri	Consumer Products & Retail	Yusuffali family	100,0

257	DKV Mobility Services Group	1934	Özel	6,3	25.000	Almanya	Banking & Capital Markets	Grimmke/Fischer family	55,0
258	Organización Soriana SAB de CV	1905	Halka Açık	6,2	81.800	Meksika	Consumer Products & Retail	Soberon and Bringas families	86,1
259	Sucres et Denrees	1952	Özel	6,2	4.000	Fransa	Consumer Products & Retail	Varsano family	58,0
260	Sheetz Inc.	1952	Özel	6,2	15.044	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Sheetz family	90,0
261	HCL Technologies Limited	1976	Halka Açık	6,2	104.896	Hindistan	Technology	Nadar family	60,4
262	OSI Group LLC	1909	Özel	6,1	20.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Lavin family	100,0
263	Dachser GmbH & Co. KG	1930	Özel	6,1	26.506	Almanya	Automotive & Transportation	Simon family	100,0
264	Rock Ventures LLC	1985	Özel	6,1	24.000	A.B.D.	Professional Firms & Services	Gilbert family	77,0
265	Sonae SGPS SA	1959	Halka Açık	6,1	40.738	Portekiz	Consumer Products & Retail	Belmiro Mendes de Azevedo family	52,6
266	Linfox Australia Pty Ltd	1956	Özel	6	23.000	Avustralya	Automotive & Transportation	Fox family	100,0
267	Kohler Co.	1873	Özel	6	30.000	A.B.D.	Diversified Industrial Product	Kohler family	96,0
268	J R Simplot Co	1923	Özel	6	10.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Simplot family	100,0
269	Einkaufsbüro Deutscher Eisenhändler Gesellschaft mit beschränkter Haftung	1931	Özel	6	1.085	Almanya	Professional Firms & Services	Trautwein family	75,5
270	Bacardi Limited	1862	Özel	6	6.281	Bermuda	Consumer Products & Retail	Bacardi heirs (Bacardi, Schueg, Bosch, Nielsen, Cutillas, Danguillecourt, Arellano )	100,0
271	Orient Overseas (International) Ltd.	1947	Halka Açık	6	9.889	Hong Kong	Professional Firms & Services	Tung family	68,7
272	China Fortune Land Development Co Ltd	1998	Halka Açık	5,9	14.271	Çin	RE, Hospitality & Construction	Wang Wenxue family	68,9
273	ABC Supply Co Inc	1982	Özel	5,9	8.000	A.B.D.	RE, Hospitality & Construction	Hendricks family	100,0
274	Magnitogorsk Iron and Steel Works (MMK)	1932	Halka Açık	5,8	56.000	Rusya	Consumer Products & Retail	Rashnikov family	87,3
275	Formosa Plastics Corp.	1954	Halka Açık	5,8	7.077	Tayvan	Diversified Industrial Product	Wang family	>50,0*
276	Nine Dragons Paper	1998	Halka Açık	5,8	17.000	Çin	Consumer Products & Retail	Cheung oder Zhang family	64,1
277	DOT Foods, Inc.	1960	Özel	5,8	4.500	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Tracy family	100,0
278	Jumbo Groep Holding B.V.	1979	Özel	5,8	11.699	Hollanda	Consumer Products & Retail	Eerd family	100,0
279	Deichmann SE	1913	Özel	5,8	37.300	Almanya	Consumer Products & Retail	Deichmann family	100,0
280	Wacker Chemie AG	1914	Halka Açık	5,8	16.972	Almanya	Diversified Industrial Product	Wacker family	>60,0
281	Ackermans & van Haaren	1876	Halka Açık	5,7	22.077	Belçika	Diversified Industrial Product	Bertrand and van Haaren families	33,0
282	Mexichem SAB de CV	1979	Halka Açık	5,7	16.923	Meksika	Mining & Metals	Del Valle family	52,0
283	Danfoss A/S	1933	Özel	5,6	23.594	Danimarka	Diversified Industrial Product	Clausen family	99,0
284	Groupe Soufflet	1900	Özel	5,5	7.479	Fransa	Consumer Products & Retail	Soufflet family	100,0
285	De Agostini SpA	1901	Özel	5,5	12.000	İtalya	Media & Entertainment	Drago and Boroli families	68,2

286	Kelly Services, Inc.	1946	Halka Açık	5,5	8.100	A.B.D.	Professional Firms & Services	Adderley family	93,5 (Class B shares)
287	Hankook Tire	1941	Halka Açık	5,5	21.000	Güney Kore	Diversified Industrial Product	Cho family	75,3
288	Uee Holding Gmbh	1984	Özel	5,4	4.274	Almanya	Consumer Products & Retail	Wobben family	100,0
289	Burelle SA	1947	Halka Açık	5,4	15.090	Fransa	Automotive & Transportation	Burelle family	77,5
290	Camargo Corrêa S/A.	1939	Özel	5,4	27.000	Brezilya	RE, Hospitality & Construction	de Camargo family	100,0
291	Storm Investments B.V.	1854	Özel	5,3	15.154	Hollanda	RE, Hospitality & Construction	Wessel family	85,0
292	Flex-N-Gate Corporation	1956	Özel	5,3	13.000	A.B.D.	Automotive & Transportation	Khan family	100,0
293	RP Group	1978	Özel	5,3	85.000	Birleşik Arap Emirlikleri	Professional Firms & Services	Pillai family	50,0
294	Wharf Holdings	1886	Halka Açık	5,3	14.600	Hong Kong	Diversified Industrial Product	Woo family	60,0
295	Hermes International	1837	Halka Açık	5,3	12.244	Fransa	Consumer Products & Retail	Hermes family	74,7*
296	Lego A/S	1932	Özel	5,2	13.974	Danimarka	Wealth & Asset Management	Kristiansen family	75,0
297	Eby-Brown Company, LLC	1887	Özel	5,2	2.150	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Wake family	100,0
298	The Renco Group Inc.	1975	Özel	5,2	17.000	A.B.D.	Diversified Industrial Product	Rennert family	100,0
299	SEB SA	1857	Halka Açık	5,2	26.024	Fransa	Consumer Products & Retail	Lescure family	39,7
300	Telephone & Data Systems, Inc.	1969	Halka Açık	5,2	10.400	A.B.D.	Media & Entertainment	Carlson family	53,7*
301	Bestway Group	1963	Özel	5,2	22.556	Birleşik Krallık	Consumer Products & Retail	Prevez family	70,0
302	Grupo Carso, S.A.B. de C.V.	1980	Halka Açık	5,1	73.407	Meksika	Diversified Industrial Product	Slim Helu family	79,4
303	Grupo Televisa SAB	1990	Halka Açık	5,1	43.964	Meksika	Media & Entertainment	Azcarraga family	43,0
304	Gudang Garam PT	1958	Halka Açık	5,1	36.995	Endonezya	Consumer Products & Retail	Wonowidjojo family	76,5
305	Otsuka Corp.	1964	Halka Açık	5,1	8.387	Japonya	Technology	Otsuka family	41,9
306	Central National-Gottesman Inc.	1886	Özel	5	2.320	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Wallach family	100,0
307	Sinclair Oil Corporation	1916	Özel	5	7.000	A.B.D.	Oil & Gas	Holding family	100,0
308	MHK Group AG	1980	Özel	5	455	Almanya	Consumer Products & Retail	Strothoff family	100,0
309	The Walsh Group Ltd	1898	Özel	5	6.500	A.B.D.	RE, Hospitality & Construction	Walsh family	100,0
310	Eberspächer Gruppe GmbH & Co. KG	1865	Özel	4,9	8.367	Almanya	Automotive & Transportation	Eberspächer family	100,0
311	Empresas CMPC	1920	Halka Açık	4,8	17.564	Şile	Diversified Industrial Product	Matte family	51,9
312	The Wonderful Company	1979	Özel	4,8	7.800	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Resnick family	100,0
313	Demoulas Super Markets Inc	1916	Özel	4,8	25.500	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Demoulas family	83,2
314	Southwire Company, LLC	1937	Özel	4,8	7.500	A.B.D.	Mining & Metals	Richards family	100,0
315	Liberty Media Corp	1945	Halka Açık	4,8	3.503	A.B.D.	Media & Entertainment	Malone family	47,6*

316	Thai Beverage Public Co., Ltd.	2003	Halka Açık	4,8	22.000	Tayland	Consumer Products & Retail	Sirivadhanabhakdi family	65,9
317	MUSGRAVE GROUP PLC	1876	Özel	4,8	45.000	İrlanda	Consumer Products & Retail	Musgrave family	100,0
318	Marfrig Global Foods SA	1986	Halka Açık	4,8	30.276	Brezilya	Consumer Products & Retail	Molina dos Santos family	35,8
319	Idea Cellular Ltd.	1995	Halka Açık	4,8	19.116	Hindistan	Diversified Industrial Product	Birla family	42,2
320	Obrascon Huarte Lain SA (OHL Group)	1911	Halka Açık	4,7	16.213	Spain	RE, Hospitality & Construction	Villiar Mir family	50,4*
321	Marcegaglia Spa	1959	Özel	4,7	7.200	İtalya	Professional Firms & Services	Marcegaglia family	100,0
322	Ruchi Soya Industries Ltd.	1986	Halka Açık	4,7	4.348	Hindistan	Consumer Products & Retail	Shahra family	49,1
323	Voith GmbH	1867	Özel	4,7	20.223	Almanya	Professional Firms & Services	Voith family	100,0
324	Geely Automobile Holdings Ltd.	1973	Halka Açık	4,6	18.700	Çin	Automotive & Transportation	Li family	42,6
325	Servier	1954	Özel	4,6	21.222	Fransa	Life Sciences	Servier family	>50,0
326	Carlson Holdings Inc.	1938	Özel	4,6	110.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Carlson family	100,0
327	Consolidated Contractors Company	1952	Özel	4,6	155.000	Birleşik Arap Emirlikleri	RE, Hospitality & Construction	Khoury and Sabbagh families	100,0
328	Tecnicas Reunidas	1960	Halka Açık	4,6	8.820	Spain	RE, Hospitality & Construction	Fernandez-Urrutia family	37,2
329	Grupo Comercial Chedraui SAB de CV	1920	Halka Açık	4,6	42.096	Meksika	Consumer Products & Retail	Chedraui family	84,0
330	Dassault Aviation	1935	Halka Açık	4,5	12.152	Fransa	Diversified Industrial Product	Dassault family	56,1
331	Visy Industries Holdings Pty Ltd	1948	Özel	4,5	10.300	Avustralya	Diversified Industrial Product	Pratt family	100,0
332	Gilbane Inc.	1873	Özel	4,5	2.678	A.B.D.	RE, Hospitality & Construction	Gilbane family	100,0
333	Forever 21, Inc.	1984	Özel	4,5	44.840	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Chang family	100,0
334	Dole Food Company, Inc.	1851	Özel	4,5	25.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Murdock family	100,0
335	Save Mart Supermarkets	1952	Özel	4,5	16.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Piccinini family	100,0
336	Oldendorff Carriers GmbH & Co. KG	1921	Özel	4,5	4.000	Almanya	Automotive & Transportation	Oldendorff family	100,0
337	EuroChem Group AG	2001	Özel	4,5	23.400	İsviçre	Diversified Industrial Product	Melnichenko family	90,0
338	Levi Strauss & Co.	1853	Özel	4,5	12.500	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Haas family	69,3
339	Westlake Chemical Corp	1986	Halka Açık	4,5	4.225	A.B.D.	Oil & Gas	Chao family	71,3
340	Bass Pro Shops, Inc.	1971	Özel	4,5	22.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Morris family	>50,0
341	Imerys SA	1880	Halka Açık	4,4	15.356	Fransa	Wealth & Asset Management	Desmarais and Frère families	39,2*
342	Arca Continental SAB de CV	1908	Halka Açık	4,4	50.125	Meksika	Consumer Products & Retail	Barragan family	49,0
343	Ayala Corp	1834	Halka Açık	4,4	28.800	Filipinler	Wealth & Asset Management	Ayala family	49,0
344	Consolidated Electrical Distributors, Inc.	1957	Özel	4,4	6.200	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Colburn family	100,0
345	Mccain Foods Group Inc	1957	Özel	4,4	20.000	Kanada	Consumer Products & Retail	McCain family	100,0

346	COTY	1904	Halka Açık	4,4	8.100	A.B.D.	Wealth & Asset Management	Reimann family	96,7*
347	Hilti Aktiengesellschaft	1941	Özel	4,4	23.300	İsviçre	Consumer Products & Retail	Martin Hilti and family	100,0
348	Prosegur	1976	Halka Açık	4,3	161.822	Spain	Professional Firms & Services	Revoredo family	50,1
349	Pick N Pay Stores Ltd	1967	Halka Açık	4,3	48.700	Güney Afrika	Consumer Products & Retail	Ackerman family	48,5
350	Bartels-Langness GmbH & Co. KG	1892	Özel	4,3	16.100	Almanya	Consumer Products & Retail	Langness family	100,0
351	Porto Seguro SA	1945	Halka Açık	4,3	14.000	Brezilya	Insurance	Garfinkel family	57,1
352	The InterTech Group, Inc.	1978	Özel	4,3	15.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Zucker family	100,0
353	AMAG Automobil- und Motoren AG	1945	Özel	4,3	5.480	İsviçre	Automotive & Transportation	Haefner family	100,0
354	Enka Insaat ve Sanayi AS	1957	Halka Açık	4,2	23.841	Türkiye	RE, Hospitality & Construction	Tara family	63,7
355	Swift Transportation Co.	1966	Halka Açık	4,2	20.900	A.B.D.	Automotive & Transportation	Moyes family	59,7*
356	Genting Berhad	1965	Halka Açık	4,2	62.000	Malezya	Wealth & Asset Management	Lim family	39,8
357	UCB SA	1928	Halka Açık	4,2	7.620	Belçika	Life Sciences	Janssen family	36,8*
358	T Plus	2002	Özel	4,2	50.000	Rusya	Diversified Industrial Product	Vekselberg family	82,6
359	Discount Tire Company	1960	Özel	4,2	17.955	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Halle family	100,0
360	Dogus Holding A S	1951	Özel	4,2	50.000	Türkiye	Wealth & Asset Management	Sahenk family	100,0
361	Shapoorji Pallonji Group	1865	Özel	4,2	60.000	Hindistan	RE, Hospitality & Construction	Mistry family	100,0
362	Arnold Clark Automobiles LTD	1954	Özel	4,2	9.887	Birleşik Krallık	Consumer Products & Retail	Clark family	100,0
363	CLAAS KGaA mbH	1913	Özel	4,2	11.535	Almanya	Diversified Industrial Product	Claas family	100,0
364	Ashley Furniture Industries, Inc.	1945	Özel	4,2	22.582	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Wanek family	85,0
365	Stater Brothers Holdings	1936	Özel	4,2	17.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Brown family	>50,0
366	Hero MotoCorp Ltd	1984	Halka Açık	4,1	7.592	Hindistan	Automotive & Transportation	Munjali family	34,6
367	Franz Haniel & Cie. GmbH	1756	Özel	4,1	12.930	Almanya	Consumer Products & Retail	Haniel family	100,0
368	TMK, PAO	2001	Halka Açık	4,1	41.943	Rusya	Mining & Metals	Pumpyanskiy family	67,8
369	SUN PHARMACEUTICAL INDUSTRIES LIMITED	1983	Halka Açık	4,1	30.000	Hindistan	Life Sciences	Shangvi family	55,0
370	Hoogwegt Groep B.V.	1965	Özel	4,1	420	Hollanda	Consumer Products & Retail	Hoogwegt family	100,0
371	United Internet AG	1988	Halka Açık	4,1	8.239	Almanya	Telecommunications	Dommermuth family	40,0
372	MAGASINS GALERIES LAFAYETTE	1894	Özel	4,1	14.000	Fransa	Consumer Products & Retail	Moulin family	100,0
373	Clark Enterprises, Inc.	1972	Özel	4,1	4.200	A.B.D.	RE, Hospitality & Construction	Clark family	100,0
374	SUEK, AO (Siberian Coal)	2001	Özel	4,1	32.124	Rusya	Mining & Metals	Melnichenko family	92,2
375	Globo Comunicação E Participações S/A.	1925	Özel	4,1	15.000	Brezilya	Media & Entertainment	Marinho family	100,0

376	Godrej Group	1897	Özel	4,1	28.000	Hindistan	Consumer Products & Retail	Godrej family	74,8
377	Fresh Del Monte Produce Inc	1886	Halka Açık	4,1	47.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Abu-Ghazaleh family	36,6
378	Amorepacific	1945	Halka Açık	4,1	11.500	Güney Kore	Consumer Products & Retail	Suh family	55,7
379	Hornbach Holding AG	1877	Halka Açık	4	16.415	Almanya	Consumer Products & Retail	Hornbach family	43,8
380	Grupo Aval Acciones y Valores SA	1971	Halka Açık	4	60.701	Mısır	Banking & Capital Markets	Luis Carlos Sarmiento and family	96,7
381	Scholz Holding GmbH	1872	Özel	4	5.782	Almanya	Consumer Products & Retail	Scholz family	60,1
382	Prada SpA	1913	Halka Açık	4	11.962	İtalya	Consumer Products & Retail	Prada family	80,0
383	Vorwerk & Co. KG	1883	Özel	4	13.900	Almanya	Consumer Products & Retail	Mittelsten Scheid family	100,0
384	Hobby Lobby Stores Inc.	1977	Özel	4	28.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Green family	100,0
385	Fritz Dräxlmaier Holding GmbH	1958	Özel	4	55.000	Almanya	Automotive & Transportation	Dräxlmaier family	100,0
386	Müller Holding Ltd. & Co. KG	1953	Özel	4	33.635	Almanya	Wealth & Asset Management	Müller family	100,0
387	Cevital SPA	1971	Özel	4	18.000	Cezayir	Consumer Products & Retail	Rebrab family	>60,0
388	The H.T. Hackney Company	1891	Özel	4	3.400	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Sansom family	100,0
389	Wilhelm Hoyer KG	1924	Özel	4	1.143	Almanya	Automotive & Transportation	Hoyer family	100,0
390	E1 Corp.	1984	Halka Açık	4	226	Güney Kore	Technology	Koo family	44,1
391	Bekaert Group	1880	Halka Açık	4	23.666	Belçika	Mining & Metals	Bekaert family	36,1
392	Stena AB	1939	Özel	4	11.231	İsveç	Automotive & Transportation	Olsson family	100,0
393	Schneider National Inc.	1935	Özel	4	18.132	A.B.D.	Automotive & Transportation	Schneider family	100,0
394	Grupo Antolin-Irausa SA	1959	Özel	3,9	21.348	Spain	Banking & Capital Markets	Antolin family	100,0
395	The Kraft Group LLC	1972	Özel	3,9	10.000	A.B.D.	Media & Entertainment	Kraft family	100,0
396	Gebr. Heinemann SE & Co. KG	1879	Özel	3,9	6.000	Almanya	Consumer Products & Retail	Heinemann family	100,0
397	O'Rourke Investments Holdings (UK) Ltd.	1978	Özel	3,9	20.112	Birleşik Krallık	Wealth & Asset Management	O'Rourke and Dempsey families	100,0
398	UNION TANK Eckstein GmbH & Co. KG	1963	Özel	3,9	350	Almanya	Professional Firms & Services	Eckstein family	51,0
399	YTL Corp Bhd.	1955	Halka Açık	3,9	9.766	Malezya	Wealth & Asset Management	Yeoh family	49,7
400	Orascom Construction Industries Company	1950	Özel	3,9	66.036	Mısır	Wealth & Asset Management	Sawaris family	54,0*
401	Companhia Siderurgica Nacional	1941	Halka Açık	3,9	23.000	Brezilya	Mining & Metals	Steinbruch family	54,5
402	E. & J. Gallo Winery	1933	Özel	3,9	6.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Gallo family	100,0
403	Samuel, Son & Co. Limited	1855	Özel	3,8	5.700	Kanada	Unknown	Samuel family	100,0
404	Mediaset SpA	1978	Halka Açık	3,8	5.413	İtalya	Media & Entertainment	Bertusconi family	38,6
405	Hong Kong & China Gas Co Ltd	1862	Halka Açık	3,8	47.599	Hong Kong	Oil & Gas	Lee family	41,5



406	Hacı Ömer Sabancı Holdings AS	1967	Halka Açık	3,8	63.281	Türkiye	Diversified Industrial Product	Sabancı family	57,7
407	LDC SA	1968	Halka Açık	3,8	18.414	Fransa	Consumer Products & Retail	Lambert family	42,3
408	International Data Group, Inc.	1964	Özel	3,8	13.200	A.B.D.	Media & Entertainment	McGovern family	84,0
409	DIXY Group PJSC	1992	Halka Açık	3,8	33.151	Rusya	Consumer Products & Retail	Kesaev and Katsiev families	54,4
410	Miele & Cie. KG	1899	Özel	3,8	17.741	Almanya	Consumer Products & Retail	Miele and Zinkann families	100,0
411	Industrias Peñoles SAB de CV	1887	Halka Açık	3,8	11.555	Meksika	Mining & Metals	Bailleres family	68,8
412	New Balance Athletic Shoe, Inc.	1906	Özel	3,7	5.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Davis family	100,0
413	Structure Tone, Inc.	1971	Özel	3,7	1.400	A.B.D.	RE, Hospitality & Construction	Marino and Donaghy families	100,0
414	Sundrug Co., Ltd.	1957	Halka Açık	3,7	4.401	Japonya	Consumer Products & Retail	Tada family	42,0
415	Mary Kay Holding Corporation	1963	Özel	3,7	5.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Rogers family	52,0
416	Hallmark Cards Incorporated	1910	Özel	3,7	27.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Hall family	66,7
417	Barilla G. E R. Fratelli Spa	1877	Özel	3,7	8.324	İtalya	Consumer Products & Retail	Barilla family	100,0
418	Cremonini SpA	1963	Özel	3,7	9.013	İtalya	Consumer Products & Retail	Cremonini family	100,0
419	A. Menarini Diagnostics Srl	1976	Özel	3,7	16.411	İtalya	Life Sciences	Aleotti family	99,9
420	M. A. Mortenson Companies, Inc.	1954	Özel	3,7	5.459	A.B.D.	RE, Hospitality & Construction	Mortenson family	100,0
421	D. Swarovski KG	1895	Özel	3,7	31.000	Avusturya	Consumer Products & Retail	Swarovski family	100,0
422	Viohalco	1937	Halka Açık	3,6	8.000	Belçika	Diversified Industrial Product	Stasinopoulos family	80,1
423	Omya AG	1884	Özel	3,6	8.000	İsviçre	Mining & Metals	N. A.	100,0
424	Chanel	1909	Özel	3,6	5.985	Fransa	Consumer Products & Retail	Wertheimer family	100,0
425	Roquette Frères	1933	Özel	3,6	8.200	Fransa	Consumer Products & Retail	Roquette family	100,0
426	Axel Springer SE	1946	Halka Açık	3,6	15.023	Almanya	Media & Entertainment	Springer family	52,4
427	Pentland Group PLC	1932	Özel	3,6	20.588	Birleşik Krallık	Consumer Products & Retail	Rubin family	100,0
428	Molson Coors Brewing Co.	1786	Halka Açık	3,6	17.500	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Coors and Molson families	92,5 (Class A shares)
429	Pomona	1910	Özel	3,6	8.988	Fransa	Consumer Products & Retail	Dewavrin family	75,0
430	Cheng Shin Rubber Industry Co Ltd	1967	Halka Açık	3,5	24.507	Tayvan	Banking & Capital Markets	Chen family	38,5
431	Mechel, PAO	2003	Halka Açık	3,5	65.888	Rusya	Mining & Metals	Zyuzin	55,0
432	D&H Distributing Co., Inc.	1918	Özel	3,5	1.219	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Schwab family	100,0
433	Services Group of America, Inc.	1985	Özel	3,5	3.600	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Stewart family	100,0
434	Asplundh Tree Expert Co.	1928	Özel	3,5	35.000	A.B.D.	Professional Firms & Services	Asplundh family	100,0
435	Rich Products Corporation	1945	Özel	3,5	10.100	A.B.D.	Professional Firms & Services	Rich family	100,0

436	J.C.B. SERVICE	1945	Özel	3,5	11.000	Birleşik Krallık	Wealth & Asset Management	Bamford family	100,0
437	Abdul Latif Jameel Co Ltd	1945	Özel	3,5	4.555	Saudi Arabistan	Automotive & Transportation	Jameel family	>50,0
438	Stihl Holding AG & Co. KG.	1926	Özel	3,5	14.245	Almanya	Diversified Industrial Product	Stihl family	>50,0
439	ALPLA Werke Alwin Lehner GmbH & Co KG	1955	Özel	3,5	16.500	Avusturya	Automotive & Transportation	Lehner family	100,0
440	Grundfos Holding A/S	1945	Özel	3,5	17.945	Danimarka	Diversified Industrial Product	Jensen family	88,1
441	SMS Siemag AG	1871	Özel	3,5	14.342	Almanya	Wealth & Asset Management	Weiss family	100,0
442	StroyGazMontazh LLC	2007	Özel	3,5	16.000	Rusya	Oil & Gas	Rotenberg family	100,0
443	Krones AG	1951	Halka Açık	3,5	13.346	Almanya	Diversified Industrial Product	Kronseder family	51,6
444	Bajaj Auto Limited	1926	Halka Açık	3,4	9.347	Hindistan	Automotive & Transportation	Bajaj family	49,3
445	SEW-EURODRIVE GmbH & Co KG	1931	Özel	3,4	15.000	Almanya	Automotive & Transportation	Blickle family	94,9
446	Blokker Holding B.V.	1896	Özel	3,4	13.063	Hollanda	Consumer Products & Retail	Blokker family	100,0
447	Wilh. Werhahn KG	1841	Özel	3,4	9.391	Almanya	Diversified Industrial Product	Werhahn family	100,0
448	Want Want China HoldingsLtd.	1962	Halka Açık	3,4	52.100	Çin	Diversified Industrial Product	Tsai family	54,2
449	Peter Cremer Holding GmbH & Co. KG	1946	Özel	3,4	2.077	Almanya	Consumer Products & Retail	Cremer family	100,0
450	Ben E Keith Company	1906	Özel	3,4	4.464	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Hallam family	100,0
451	Maines Paper & Food Service, Inc.	1919	Özel	3,4	2.600	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Maines family	100,0
452	Société Nationale d'Investissement	1966	Özel	3,4	4.000	Fas	Diversified Industrial Product	Moroccan royal family (Mohammed VI)	60,0
453	COSMOS Pharmaceutical Corp	1973	Halka Açık	3,4	2.706	Japonya	Life Sciences	Uno family	33,0
454	Antofagasta Plc	1888	Halka Açık	3,4	5.300	Birleşik Krallık	Government & Public Sector	Luksic family	70,6
455	AKTIESELSKABET AF 1.8.2007	1975	Özel	3,4	15.689	Danimarka	Consumer Products & Retail	Anders Holch Povlsen and family	100,0
456	GRUMA SA DE CV	1949	Halka Açık	3,4	19.117	Meksika	Consumer Products & Retail	Moreno family	53,1
457	Roullier Group	1959	Özel	3,4	7.900	Fransa	Life Sciences	Roullier family	100,0
458	Diehl Stiftung & Co. KG	1902	Özel	3,4	15.889	Almanya	Diversified Industrial Product	Diehl family	100,0
459	Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG	1871	Özel	3,4	10.354	Almanya	Automotive & Transportation	Hellmann family	100,0
460	Asklepios Kliniken Gesellschaft mit beschränkter Haftung	1984	Özel	3,4	34.690	Almanya	Health	Grosse Broermann family	100,0
461	GCL-Poly Energy Holdings Ltd	1996	Halka Açık	3,4	17.705	Hong Kong	Wealth & Asset Management	Zhu family	32,5
462	Webasto SE	1901	Özel	3,4	11.448	Almanya	Automotive & Transportation	Baier family	100,0
463	Etex	1905	Halka Açık	3,3	17.229	Belçika	Diversified Industrial Product	Emsens family	100,0
464	Jysk Holding A/S	1979	Özel	3,3	21.000	Danimarka	Consumer Products & Retail	Brunsborg family	>50,0
465	Fertitta Group Inc.	1980	Özel	3,3	60.000	A.B.D.	Wealth & Asset Management	Fertitta family	100,0
466	J D Heiskell Holdings LLC	1886	Özel	3,3	450	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Hillman family	100,0

467	Bonnier AB	1837	Özel	3,3	9.893	İsveç	Media & Entertainment	Bonnier family	100,0
468	Eramet SA	1880	Halka Açık	3,3	12.707	Fransa	Mining & Metals	Duval family	37,1
469	Mann + Hummel Holding GmbH	1941	Özel	3,3	17.559	Almanya	Automotive & Transportation	Mann and Hummel families	>83,0
470	Alex Lee Inc.	1931	Özel	3,3	10.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	George family	100,0
471	Reliance Communications Ltd.	2002	Halka Açık	3,2	9.111	Hindistan	Wealth & Asset Management	Ambani family	58,9
472	Shaw Communications Inc.	1966	Halka Açık	3,2	14.000	Kanada	Media & Entertainment	Shaw family	79,3
473	TRUMPF GmbH + Co. KG	1923	Özel	3,2	10.098	Almanya	Diversified Industrial Product	Leibinger family	100,0
474	Bank Central Asia Tbk PT	1957	Halka Açık	3,2	24.814	Endonezya	Banking & Capital Markets	Hartono family	47,2
475	Unibel	1921	Halka Açık	3,2	12.211	Fransa	Consumer Products & Retail	Fievet family	80,0
476	Rosens Diversified, Inc.	1946	Özel	3,2	4.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Rosen family	100,0
477	Firmenich	1895	Özel	3,2	6.000	İsviçre	Diversified Industrial Product	Firmenich family	100,0
478	Young's Holdings Inc.	1888	Özel	3,2	3.400	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Underwood family	100,0
479	Raley's Inc.	1935	Özel	3,2	12.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Teel family	100,0
480	The Schwan Food Company	1952	Özel	3,2	12.000	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Schwan family	100,0
481	Holiday Companies (aka Holiday Stationstores, Inc.)	1928	Özel	3,2	6.000	A.B.D.	Oil & Gas	Erickson family	100,0
482	Grupo Casa Saba SA de CV	1892	Özel	3,2	16.712	Meksika	Professional Firms & Services	Saba family	85,0
483	Kuwait Food Company SAK (Americana)	1964	Halka Açık	3,2	63.000	Kuveyt	Consumer Products & Retail	Al-Khair family	66,8
484	Hengan International Group Co Ltd	1985	Halka Açık	3,2	29.700	Çin	Diversified Industrial Product	Sze's family	37,3
485	Wieland-Werke Aktiengesellschaft	1820	Özel	3,1	6.501	Almanya	Mining & Metals	Schleicher family	54,7
486	Cosan Ltd.	1936	Halka Açık	3,1	13.102	Brezilya	Consumer Products & Retail	Mello family	38,3
487	Api Anonima Petroli Italiana Spa	1933	Özel	3,1	797	İtalya	Oil & Gas	Peretti family	100,0
488	Wilbur-Ellis Company	1921	Özel	3,1	4.100	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Wilbur family	100,0
489	Elbit	1966	Halka Açık	3,1	12.134	İsrail	Diversified Industrial Product	Federmann family	45,8
490	Kuala Lumpur Kepong Berhad	1906	Halka Açık	3,1	38.000	Malezya	Consumer Products & Retail	Hian family	46,6
491	Life Care Centers Of America Inc.	1976	Özel	3,1	40.000	A.B.D.	RE, Hospitality & Construction	Preston family	100,0
492	Milliken & Company	1865	Özel	3,1	9.140	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Milliken family	>50,0
493	Oxbow Corporation	1983	Özel	3,1	1.300	A.B.D.	Oil & Gas	Koch family	80,0
494	Dassault Systemes SA	1981	Halka Açık	3,1	13.426	Fransa	Technology	Dassault family	55,1
495	Astaldi SpA	1929	Halka Açık	3,1	10.866	İtalya	RE, Hospitality & Construction	Astaldi family	52,5
496	Grimaldi Compagnia di Navigazione SPA GRINAVI	1947	Özel	3,1	5.982	İtalya	Automotive & Transportation	Grimaldi family	100,0

497	Danieli & C. Officine Meccaniche SpA	1914	Halka Açık	3,1	11.406	İtalya	Diversified Industrial Product	Danieli family	67,2
498	Brown-Forman Corp	1870	Halka Açık	3,1	4.400	A.B.D.	Consumer Products & Retail	Brown family	50,8
499	Jet Airways (India) Ltd.	1993	Halka Açık	3,1	13.527	Hindistan	Automotive & Transportation	Goyal family	51,0
500	Arcos Dorados Holdings Inc.	2007	Halka Açık	3,1	83.348	Kolombiya	Consumer Products & Retail	Staton family	76,8



## Ek 9: Anket Formu



### **AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ETKİSİ, ÖRGÜTSEL USTALIK VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ANKETİ**

Değerli Katılımcı,

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı doktora öğrencisiyim. Doç. Dr. Beliz Ülgen'in danışmanlığında, genel hatlarıyla aile işletmeleri alanında doktora çalışmalarımı yürütmekteyim. Tezimin konusunu, **aile işletmelerinde aile etkisi, örgütsel ustalık ve işletme performansı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi** oluşturmaktadır.

Anketin ilk bölümü işletme üzerinde aile etkisini değerlendirmeye yönelik sorulardan, ikinci bölüm işletmenizin örgütsel ustalık düzeyini ölçmeye yönelik sorulardan, üçüncü bölüm ise işletme performansına ilişkin anket sorularından oluşmaktadır. Son bölümde ise işletmenin tepe yönetimindeki aile bireyleri ve işletmenin demografik yapısına dair çok genel ve sınırlı sayıda soru yer almaktadır. Aile işletmeleri ile ilgili sağlıklı bir değerlendirmenin yapılabilmesi için tüm soruların dikkatlice okunarak eksiksiz olarak cevaplandırılması büyük önem taşımaktadır.

Katılımlarınız sonucu elde edilecek olan veriler, tamamen gizli tutularak sadece bilimsel olarak akademik çalışmalarda kullanılacaktır.

Şimdiden bilgi ve görüşlerinizle işletme bilimine ve bilhassa aile işletmeleri alanına yapacağınız katkılarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Aylin GÖZEN  
E-Posta: [agozen@ticaret.edu.tr](mailto:agozen@ticaret.edu.tr)  
Mob:0555 618 28 61

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Beliz ÜLGEN  
[Tel: 444 04 13](tel:4440413) / Dahili: 4332  
E-Posta: [bulgen@ticaret.edu.tr](mailto:bulgen@ticaret.edu.tr)

## BİRİNCİ BÖLÜM

1-Lütfen şirketinizin mülkiyet yapısını belirtiniz.

- a) Aile üyesi bireylerin payı .....%  
b) Aile üyesi olmayan bireylerin payı .....%

2-İşletmenizin bir yönetim kurulu mevcut mudur? Evet ( ) Hayır ( )

- a) Kaç üyeden oluşmaktadır?.....  
b) Kaç yönetim kurulu üyesi aynı zamanda aile üyesidir?.....

3-Hangi kuşak (lar) şirket mülkiyetine sahiptir?

1. Kuşak  
 2. Kuşak  
 3. Kuşak  
 1. ve 2. Kuşak Birlikte  
 1. ve 3. Kuşak Birlikte  
 2. ve 3. Kuşak Birlikte  
 1.2. ve 3. Kuşak Birlikte

4-Hangi kuşak (lar) şirketi yönetmektedir?

1. Kuşak  
 2. Kuşak  
 3. Kuşak  
 1. ve 2. Kuşak Birlikte  
 1. ve 3. Kuşak Birlikte  
 2. ve 3. Kuşak Birlikte  
 1.2. ve 3. Kuşak Birlikte

5-Hangi kuşak (lar) aktif olarak yönetim kurulundadır?

1. Kuşak  
 2. Kuşak  
 3. Kuşak  
 1. ve 2. Kuşak Birlikte  
 1. ve 3. Kuşak Birlikte  
 1.2. ve 3. Kuşak Birlikte

Aşağıda belirtilen soruları **AİLE İŞLETMENİZİ** dikkate alarak cevaplayınız.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Karasızım, 4-Katılıyorum,	1	2	3	4	5
<b>5-Kesinlikle Katılıyorum</b> , seçeneklerinden birini tik ( X ) koyarak cevaplandırınız.					
1. Ailenin şirket üzerinde etkisi vardır.					
2. Aile üyeleri ortak değerleri paylaşır.					
3. Aile ve şirket benzer değerleri paylaşır.					
4. Aile üyeleri arkadaşlarıyla, çalışanlarla ve diğer aile üyeleri ile yaptıkları görüşmelerde aile şirketini destekler.					
5. Aile üyeleri aile şirketine sadakatle bağlıdırlar.					
6. Aile üyeleri aile şirketinin parçası olduklarını başkalarına söylemekten gurur duyarlar.					
7. Aile şirketine çalışıyor olmanın uzun dönemde çok fazla kazanımı vardır.					
8. Aile üyeleri aile şirketi hedefleri, plan ve politikalarında mutabıktırlar.					
9. Aile üyeleri aile şirketinin geleceğini gerçekten önemserler.					
10. Aile şirketine dâhil olma kararını vermenin hayatımda olumlu bir etkisi vardır.					
11. Ailemin şirketin geleceğini gözetken kararlarını anlar ve desteklerim.					
12. Aile üyeleri aile şirketinin başarılı olması için beklenenden daha üstün bir çaba sarf etmeye isteklidirler.					

## İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıda belirtilen soruları **AİLE İŞLETMENİZİ** dikkate alarak cevaplayınız.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Karasızım, 4-Katılıyorum,	1	2	3	4	5
<b>5-Kesinlikle Katılıyorum</b> , seçeneklerinden birini tik ( X ) koyarak cevaplandırınız.					
1. Alışılmışın dışında hareket ederek, yeni teknolojik fikirler bulmaya çalışır.					
2. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yaratıcı yollar aramaktadır.					
3. Rekabetçi bir şekilde yeni pazarlara girmeyi göze almaktadır.					
4. Örgüt için yenilikçi olan ürün ve hizmetler oluşturmaktadır.					
5. Başarısını yeni teknolojiler araştırma kabiliyetine dayandırmaktadır.					
6. Etkin bir şekilde yeni müşteri gruplarını hedef alır.					
7. Ürün ve hizmetlerinin güvenilirliğini sürekli olarak geliştirir.					
8. Operasyonlarındaki otomasyon seviyelerini yükseltir.					
9. Mevcut müşterilerin memnuniyeti devam ettirmek için mevcut ürün ve hizmetlerinde küçük değişiklikler ya da eklemeler yapar.					
10. Çalışmalarını, kaliteyi yükseltirken maliyeti de düşürmeye adanmıştır.					
11. Mevcut müşteri tabanına derinlemesine nüfuz etmeye çalışır.					
12. Mevcut müşterilerin memnuniyetini düzenli olarak değerlendirir.					

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Rakiplerinize kıyasla işletmenizin performansını nasıl değerlendirirsiniz?	1 Çok Düşük	2 Düşük	3 Ortalama	4 Yüksek	5 Çok Yüksek
1-Toplam satışlar					
2-Pazar payı					
3-Müşteri memnuniyeti					
4-Müşteri sadakati					
5-Müşteriyi tanıma ve anlama					
6-Üretim/Hizmet kalitesi					
7-Üretim/Hizmet maliyeti					
8-Üretim/Hizmet esnekliği					
9-Servis kalitesi					
10-Teslimat hızı					
11-Kaliteli işgücü					
12-Çalışanların işletmeye bağlılığı					
13-Çalışanların iş tatmini					
14-Çalışan devir hızı					
15-Çalışan sayısındaki büyüme					
16-Çalışanların motivasyonu					
17-Rakiplerden önce pazara yeni ürün sunma yeteneği					
18-Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı					
19-Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı					
20-İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler					
21-Patentli ya da patentlenebilir ürün ve süreçlerin sayısı					
22-İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi					
23-Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar)					
24-Aktif karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)					
25-İşletmenin genel karlılık durumu (Kar/Öz sermaye)					
26-Genel Finansal Performans					



## DEMOGRAFİK BİLGİLER

**Cinsiyet:**  Kadın  Erkek

**Yaşınız:**

**Mezuniyet durumunuz:**  Lise  Ön Lisans  Lisans  Lisansüstü   
Diğer.....

**Aile işletmeniz öncesi toplam iş tecrübeniz:**  1–5 Yıl  6–10 Yıl  11–15 Yıl  
 16–20 Yıl  20 Yıl Üzeri

**Bulduğunuz kurumdaki mesleki deneyiminiz:**  1–5 Yıl  6–10 Yıl  11–  
15 Yıl  
 16–20 Yıl  20 Yıl Üzeri

**İşletmenizin ana faaliyet alanı nedir?.....**

**İşletmeniz hangi yılda kurulmuştur? .....**

**İşletmenizin hukuki statüsü nedir?**

- a) Anonim Şirket
- b) Limited Şirket
- c) Kollektif Şirketi
- d) Komandit Şirket
- e) Adi Ortaklık
- f) Kooperatif Şirket

**İşletmeniz bünyesindeki toplam çalışan sayısı ne kadardır?**

- 1-9
- 10-49
- 50-249
- 250 ve üzeri

***YARDIMLARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.***