



**T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMANIN  
KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİNE DAİR  
BİR ARAŞTIRMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Pakize YILMAZ**

**BURSA 2016**



**T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**U.Ü. S.B.E.  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE  
ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK  
PLANLAMAMANIN KURUMSAL PERFORMANS  
ÜZERİNE ETKİLERİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA  
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK  
PLANLAMAMANIN KURUMSAL PERFORMANS  
ÜZERİNE ETKİLERİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Pakize YILMAZ**

**Pakize YILMAZ**

**BURSA  
2016**

**BURSA - 2016**





**T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMANIN  
KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİNE DAİR  
BİR ARAŞTIRMA  
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Pakize YILMAZ**

**Danışman:  
Doç. Dr. Mehmet ERYILMAZ**

**BURSA 2016**

T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... İşletme ..... Anabilim/Anasanat Dalı,  
..... Yönetim-Organizasyon ..... Bilim Dalı'nda ..... 7013.14003 .....  
numaralı ..... Pakize YILMAZ .....'nın hazırladığı  
"Aile Şirketlerinde Stratejik Plenin Kurumsal Performans Üzerine Etkilerine Dair Bir  
Araştırma" konulu ..... Yüksek Lisans ..... (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik  
Tezi/Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı, 19./09/ 2016 günü 16.45 - 17.45 saatleri  
arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının  
..... başarılı ..... (başarılı/başarısız) olduğuna ..... oybirliği ..... (oybirliği/oy  
çokluğu) ile karar verilmiştir.

  
Doc. Dr. Mehmet Eyyimoğlu  
Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

  
Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi  
Prof. Dr. Mustafa Kurt

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

  
Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Doc. Dr. Füsün Anar Altın

19./09./ 2016

## Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlamanın Kurumsal Performans Üzerine Etkilerine Dair Bir Araştırma” Başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

18/07/2016

**Adı Soyadı:** Pakize YILMAZ

**Öğrenci No:** 701314003

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Programı:** Tezli

**Statüsü:** Yüksek Lisans

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Pakize YILMAZ  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon  
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi  
Sayfa Sayısı : XVI + 172  
Mezuniyet Tarihi : 20 / 07 / 2016  
Tez Danışman(lar)ı : Mehmet ERYILMAZ

### AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMANIN KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Aile şirketleri ülke ekonomilerinin en önemli yapılarından. Bu sebeple aile işletmeleri bir ekonominin bel kemiği niteliğinde olup önemi tartışılmaz biçimde büyüktür. Buna rağmen bu şirketlerin bir çoğu uzun süreli bir yaşam sürememektedir. Yapı olarak diğer şirket türlerine göre farklılık gösteren aile şirketlerinin bu farklılıklarının temeli iş ve aile kavramının iç içe geçmiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Stratejik planlama işletmelerin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik; mevcut durumunu incelemesi, bilgi toplaması, analiz etmesi, yol ve yöntem belirleyerek bunları uygulama ve değerlendirme süreçlerinin bir bütünüdür. Stratejik yönetim ve planlama bir işletmenin geleceğe taşınması konusunda yol gösterici olmaktadır. Bu nedenle aile şirketlerinin geleceği açısından stratejik planlama uygulamalarının önemi daha da artmaktadır. Aile şirketlerinin gelecekte mevcudiyetini sürdürebilmeleri ve başarı sağlayabilmeleri için, üst yönetim tarafından geleceğin tasarlanması, gerekli operasyonların geliştirilmesi ve aile planının oluşturulması stratejik planlama süreci olarak ifade edilmektedir. Yıllarda aile şirketleri pek çok araştırmanın konusu olmuş fakat stratejik planlamaları en az incelenen alan olmuştur.

Bu çalışma teorik ve uygulama olmak üzere iki ana kısımdan oluşur. Teorik kısımda, aile şirketleri, stratejik planlama ve kurumsal performans konuları incelenmiştir. Uygulama kısmında ise, Bursa ili otomotiv ve otomotiv yan sanayide faaliyet gösteren aile şirketlerinin de stratejik planlama ve kurumsal performans arasındaki ilişkinin ortaya konulmasını amaçlayan bir saha çalışması yapılmıştır. Hazırlanan ankete verilen cevaplar doğrultusunda değerlendirmelerde bulunulmuştur.

#### Anahtar Sözcükler:

Aile şirketleri, Stratejik Planlama, Kurumsal Performans

## **ABSTRACT**

Name and Surname : Pakize YILMAZ  
University : Uludag University  
Institution : Social Science Institution  
Field : Business Administration  
Branch : Management and Organization  
Degree Awarded : Master  
Page Number : XVI + 172  
Degree Date : 20 / 07 / 2016  
Supervisor (s) : Mehmet ERYILMAZ

### **THE EFFECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT on ORGANIZATIONAL PERFORMANCE in FAMILY BUSINESS**

A family business is one of the most important structures of a country's economy. For this reason, the backbone of an economy is in the nature of family owned companies, the importance in an unquestionable manner is greater. However many of these firms cannot survive for a long time. Family businesses have different characteristics when compared with other kinds of companies. The differences are derived from the being of the company and family concepts together.

Businesses to survive in the long period and provide a sustainable competitive advantage are to use strategic planning that compose the whole process which is the existing state review, information gathering, to analyze by determining to path and method, application and assessment. Strategic management and planning is a leading factor to carry a business into the future. Therefore for their future, the importance of strategic management and planning implementations is increasing. Strategic planning is a process of planning the future and developing the necessary procedures and operations as well as making a family plan by the senior management of the family business to be able to survive in the future and to be successful. Although many researches have been done about family business, their strategic planning haven't been studied in details.

This project is comprised of two basic sections; theory and practice. Family-owned companies, Strategic planning and organizational performance studied in theoretical section. An investigation has been conducted throughout practice section of this project in order to reveal relationship between strategic planning and organizational performance in family-owned companies which are settled in Bursa Region and operate in automotive and industry.

#### **Keywords:**

Family business, Strategic Planning, Organizational Performance



## ÖNSÖZ

İlk olarak bütün eğitim hayatım boyunca ve bu çalışmam esnasında maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen annem Şerife YILMAZ'a ve özellikle anketlerin sağlıklı bir şekilde geri dönüşünü sağlama konusunda büyük özveriyle yardımda bulunan babam Battal YILMAZ'a, ablam Fatma Nur'a, kardeşim Feyza'ya ve motivasyon kaynağım biricik yeğenim Elanur OCAKÇI'ya gösterdikleri sabır ve anlayış için teşekkürü bir borç bilirim.

Bu zor süreçte bana yol gösteren, bilgi ve deneyimlerini paylaşan, desteğini ve emeğini esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Mehmet ERYILMAZ'a

Uzun ve yorucu bu süreçte beraber yol aldığımız, saatlerce çalışmalar yaptığımız, psikolojik olarak birbirimize destek olduğumuz, yüksek lisans arkadaşım, değerli dostum Aslı ARSLANBOĞA'ya,

Son olarak da tezimin yazımı sırasında kaynaklarından yararlandığım bütün akademisyenlere, yazarlara ve kullandığım tezlerin sahibi araştırmacılara,

Teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	xi
ŞEKİLLER.....	xii
TABLolar.....	xiii
GİRİŞ.....	1

## 1. BÖLÜM

### AİLE ŞİRKETLERİ

1. AİLE ŞİRKETLERİ.....	3
1.1. Aile Şirketi Kavramı ve Tanımı.....	3
1.2. Aile – İş İlişkisi.....	8
1.3. Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri.....	11
1.4. Aile Şirketlerinin Üstünlük ve Zayıflıkları.....	12
1.4.1. Aile Şirketlerinin Üstünlükleri.....	12
1.4.1.1. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık.....	12
1.4.1.2. Tanınmış Aile Unvanının Getirdiği Avantajlar.....	13
1.4.1.3. Hızlı Karar Alabilme.....	13
1.4.1.4. Uzmanlık.....	14
1.4.1.5. Aile Kültürü.....	14
1.4.1.6. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	15
1.4.2. Aile Şirketlerinin Zayıflıkları.....	16
1.4.2.1. Finansal Açıdan Karşılaşılan Güçlükler.....	16
1.4.2.2. Akraba Kayırma (Nepotizm).....	17
1.4.2.3. Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi.....	18
1.4.2.4. Yönetimi Devretme Sorunu.....	18
1.4.2.5. Yetkinin Merkezileşmesi.....	19
1.4.2.6. Aile Bireyleri Arasında Rekabet.....	19
1.4.2.7. Rol ve Kuşak Çatışmaları.....	20
1.5. Aile Şirketlerinde Üç Daire Modeli.....	22
1.6. Aile Şirketlerinin Yaşam Dönemleri.....	24

1.6.1. Başlangıç Dönemi.....	24
1.6.2. Büyüme Dönemi.....	24
1.6.3. Olgunluk Dönemi.....	26
1.7. Aile Şirketlerinde Yönetimin Devir Aşamaları ve Karşılaşılan Sorunlar.....	26
1.7.1. Kurucuların Kontrolündeki İşletme.....	27
1.7.2. Kardeşler Ortaklığı.....	28
1.7.3. Kuzenler Konsorsiyumu.....	29
1.7.4. Sürekli Olmayı Başarabilen Aile İşletmeleri.....	30
1.8. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma.....	30
1.8.1. Aile Anayasasının Hazırlanması.....	33
1.8.2. Aile Şirketleri Yönetim Organlarının Oluşturulması.....	37
1.8.2.1. Yönetim Kurulu.....	37
1.8.2.2. Aile Konseyi.....	38
1.8.2.3. Aile Kurulu.....	40
1.8.2.4. Kariyer Ofisi.....	40
1.8.2.5. Eğitim Ofisi.....	41
1.8.3. Devir Planlaması.....	41
1.8.4. Çatışma Yönetimi.....	44
1.9. Dünyada Ve Türkiye’de Aile Şirketleri.....	46

## 2. BÖLÜM

### STRATEJİK PLANLAMA VE KURUMSAL PERFORMANS

1. STRATEJİK PLANLAMA.....	52
1.1. Stratejik Planlamanın Tarihçesi.....	52
1.2. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Özellikleri.....	53
1.3. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İçindeki Yeri.....	56
1.3.1. Stratejik Planlama.....	56
1.3.1.1. Misyonun Belirlenmesi.....	56
1.3.1.2. Vizyonun oluşturulması.....	58
1.3.1.3. Durum analizinin yapılması.....	60
1.3.1.3.1. İç Çevre Analizi.....	60
1.3.1.3.2. Dış Çevre Analizi.....	62
1.3.1.3.3. SWOT Analizi.....	64
1.3.1.4. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	70
1.3.1.5. Stratejik Planın Oluşturulması.....	71
1.3.1.5.1. Kurumsal Strateji.....	72
1.3.1.5.2. İş Yönetim (Rekabet) Stratejileri.....	73

1.3.1.5.3. İşlevsel (Bölümsel) Stratejiler.....	73
1.3.2. Stratejik Yönetim Süreci.....	76
1.3.2.1. Stratejik Planlama.....	76
1.3.2.2. Stratejik Planlamanın Uygulanması.....	76
1.3.2.3. Stratejik Planın Değerlendirilmesi ve Kontrolü.....	77
1.4. Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama Yapılmasının Önemi Ve Yaşanan Problemler.....	79
2. İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	85
2.1. Performans Değerlendirme Kavramı.....	85
2.2. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	86
2.3. Kurumsal Performans Yönetimi.....	87
2.4. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Eksik Yönleri.....	88
2.5. Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	89
2.5.1. Lynch – Cross Performans Piramidi.....	89
2.5.2. Paydaş Temelli Performans Değerleme Yaklaşımı.....	92
2.5.3. Performans Prizması.....	94
2.5.4. Balanced Scorecard Sistemi.....	95
2.5.4.1. BSC'nin Boyutları.....	98
2.5.4.1.1. Finansal Boyut.....	99
2.5.4.1.2. Müşteri Boyutu.....	101
2.5.4.1.3. Şirket İçi İşlevler Boyutu.....	102
2.5.4.1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	104
2.6. Stratejik Planlama ve Yönetimin Kurum Performansına Etkisi.....	106
2.7. Uygulayan Aile Şirketlerinde Stratejik Planlamanın Örgütsel Performansa Etkileri.....	107

### 3. BÖLÜM

## AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMANIN KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ.....	109
2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE SINIRLILIKLARI.....	110
3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	111
4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ.....	111
5. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	112
5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	112
5.2. Betimsel İstatistikler.....	115
5.3. Stratejik Planlama İle İlgili Kavramların Faktör Analizi.....	119

5.4. Stratejik Planlama İle İlgili Kavramların Güvenilirlik Analizi.....	121
5.5. Kurumsal Performans İle İlgili Kavramların Faktör Analizleri.....	124
5.6. Kurumsal Performans İle İlgili Kavramların Güvenilirlik Analizleri.....	135
5.7. Regresyon Analizleri.....	144
SONUÇ.....	151
KAYNAKÇA.....	154
EK-1 : ANKET FORMU.....	167



## KISALTMALAR

<b>Kısaltma</b>	<b>Bibliyografik Bilgi</b>
a.e.	Aynı Eser
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.md.	Adı Geçen Madde
a.g.tb.	Adı Geçen Tebliğ
a.g.tz.	Adı Geçen Tez
BSC	Balanced Scorecard
C.	Cilt
çev.	Çeviren
der.	Derleyen
ed.	Editör
haz.	Hazırlayan
Iss.	Issue
md.	Madde
no.	Numara
p.	Page
pp.	Page to page
par.	Paragraf
S.	Sayı
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
vd.	Ve diğerleri
vb.	Ve benzeri
Vol.	Volume

## ŞEKİLLER

Şekil 1 : Üç Daire Modeli.....	23
Şekil 2 : Çevre Şartları İle İşletme Kabiliyetleri Arasındaki İlişki.....	66
Şekil 3: Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler.....	75
Şekil 4 :Stratejik Planlamanın Kontrol Süreci.....	79
Şekil 5: Stratejik Yönetim Süreci.....	84
Şekil 6: Performans Piramidi.....	91
Şekil 7. BSC'nin Ana Çerçevesini Oluşturan Dört Boyut .....	106

## TABLÖLAR

Tablo 1: Dünyanın En Eski Aile Şirketleri.....	47
Tablo 2 : Türkiye'nin En Eski Aile Şirketleri.....	50
Tablo 3 : SWOT Matrisi.....	67
Tablo 4: SWOT Analizi: İşletmeler İçin Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsat ve Tehditlerin Değerlendirilmesi.....	69
Tablo 5: Firmadaki Paydaş Gruplarına Yönelik Temel ve İkincil Performans Göstergeleri.....	94
Tablo 6: BSC' de Finansal Boyut.....	101
Tablo 7 : BSC'de Müşteri Boyutu.....	102
Tablo 8: BSC'de İçsel Süreçler Boyutu.....	104
Tablo 9: BSC'de Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	105
Tablo 10. Ankete Katılan Kişilerin Cinsiyet Dağılımı.....	112
Tablo 11. Ankete Katılan Kişilerin Yaş Dağılımı.....	113
Tablo 12. Ankete Katılan Kişilerin Medeni Durumlara Göre Dağılımı.....	113
Tablo 13. Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Durumların Göre Dağılımları.....	114
Tablo 14. Ankete Katılan Kişilerin Şirketteki Görev Dağılımları.....	115
Tablo 15. Demografik Özelliklere İlişkin Betimsel İstatistikler.....	116
Tablo 16. Stratejik Planlamaya İlişkin Betimsel İstatistikler.....	116
Tablo 17. Kurumsal Performansa İlişkin Betimsel İstatistikler.....	118
Tablo 18. Stratejik Planlama İle İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	119
Tablo 19. Stratejik Planlama Toplam Varyans Açıklaması.....	119
Tablo 20. Stratejik Planlama Boyutu Bileşen Matrisi.....	120
Tablo 21. Stratejik Planlama Boyutu Döndürülmüş Bileşen Matrisi.....	120
Tablo 22. Stratejik Planlama İle İlgili Faktörlerin Güvenilirlik Analizine İlişkin Genel Bulgular.....	121



Tablo 23. Stratejik Planlama İle İlgili İlk Boyutun Güvenilirlik Analizleri.....	121
Tablo 24. Stratejik Planlama İle İlgili İlk Boyutun Güvenilirlik İstatistikleri.....	122
Tablo 25. Stratejik Planlama İle İlgili İlk Boyutun Toplam İstatistikleri.....	122
Tablo 26. Stratejik Planlama İle İlgili İkinci Boyutun Güvenilirlik Analizleri.....	123
Tablo 27. Stratejik Planlama İle İlgili İkinci Boyutun Güvenilirlik İstatistikleri.....	123
Tablo 28. Stratejik Planlama İle İlgili İkinci Boyutun Toplam İstatistikleri.....	123
Tablo 29. Kurumsal Performans İle İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	124
Tablo 30. Kurumsal Performans Toplam Varyans Açıklaması.....	125
Tablo 31. Kurumsal Performans Boyutu Bileşen Matrisi.....	126
Tablo 32. Kurumsal Performans Boyutu Döndürülmüş Bileşen Matrisi.....	127
Tablo 33. Kurumsal Performansın Finansal Boyutuyla İlgili Faktör Analizi Bulguları.....	128
Tablo 34. Kurumsal Performans Finans Boyutu Toplam Varyans Açıklaması.....	128
Tablo 35. Kurumsal Performansın Finansal Boyutu Bileşen Matrisi.....	129
Tablo 36. Kurumsal Performansın İç Süreçler Boyutuyla İlgili Faktör Analizi.....	129
Tablo 37. Kurumsal Performans İç Süreçler Boyutu Toplam Varyans Açıklaması.....	130
Tablo 38. Kurumsal Performansın İç Süreçler Boyutu Bileşen Matrisi.....	130
Tablo 39. Kurumsal Performansın İç Süreçler Boyutu Döndürülmüş Bileşen Matrisi.....	131
Tablo 40. Kurumsal Performansın Büyüme ve Gelişme Boyutuyla İlgili Faktör Analizi.....	131
Tablo 41. Kurumsal Performansın Büyüme ve Gelişme Boyutu Toplam Varyans Açıklaması.....	132
Tablo 42. Kurumsal Performansın Büyüme ve Gelişme Boyutu Bileşen Matrisi.....	132
Tablo 43. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu İle İlgili Faktör Analizi.....	133
Tablo 44. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu Toplam Varyans Açıklaması.....	133
Tablo 45. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu Bileşen Matrisi.....	134
Tablo 46. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu Döndürülmüş Bileşen Matrisi.....	135

Tablo 47. Kurumsal Performans İle İlgili Faktörlerin Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Genel Bulgular.....	136
Tablo 48. Kurumsal Performansın Finansal Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	136
Tablo 49. Kurumsal Performansın Finansal Boyutu Güvenilirlik İstatistikleri.....	136
Tablo 50. Kurumsal Performansın Finansal Boyutu Toplam İstatistikleri.....	137
Tablo 51. Kurumsal Performansın İç Süreçler Boyutu İlk Boyutun Güvenilirlik Analizleri.....	137
Tablo 52. Kurumsal Performansın İç Süreçler Boyutu İlk Boyutun İstatistikleri.....	138
Tablo 53. Kurumsal Performansın İç Süreçler Boyutu İlk Boyutun Toplam İstatistikleri.....	138
Tablo 54. Kurumsal Performans İç Süreçler Boyutu İkinci Boyutun Güvenilirlik Analizleri.....	139
Tablo 55. Kurumsal Performans İç Süreçler Boyutu İkinci Boyutun İstatistikleri.....	139
Tablo 56. Kurumsal Performans İçsel Süreçler Boyutu İkinci Boyutun Toplam İstatistikleri.....	139
Tablo 57. Kurumsal Performans Büyüme ve Gelişme Boyutu Güvenilirlik Analizleri.....	140
Tablo 58. Kurumsal Performansın Büyüme ve Gelişme Boyutu İstatistikleri.....	140
Tablo 59. Kurumsal Performansın Büyüme ve Gelişme Boyutu Toplam İstatistikleri.....	141
Tablo 60. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu İlk Boyut Güvenilirlik Analizleri.....	141
Tablo 61. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu İlk Boyut İstatistikleri.....	142
Tablo 62. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu İlk Boyutun Toplam İstatistikleri.....	142
Tablo 63. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu İkinci Boyutun Güvenilirlik Analizleri.....	143
Tablo 64. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu İkinci Boyut İstatistikleri.....	143
Tablo 65. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu İkinci Boyut Toplam İstatistikleri.....	143
Tablo 66. Finansal Performans Değişkeni Model Özeti.....	144

Tablo 67. FP Değişkeni Anova Tablosu.....	144
Tablo 68. FP Değişkeni Katsayılar Tablosu.....	145
Tablo 69. İçsel Süreçler Değişkeni Model Özeti.....	145
Tablo 70. İçsel Süreçler Değişkeni Anova Tablosu.....	146
Tablo 71. İçsel Süreçler Değişkeni Katsayılar Tablosu.....	146
Tablo 72. Büyüme ve Gelişme Değişkeni Model Özeti.....	147
Tablo 73. Büyüme ve Gelişme Değişkeni Anova Tablosu.....	147
Tablo 74. Büyüme ve Gelişme Değişkeni Katsayılar Tablosu.....	147
Tablo 75. Müşteri Boyutu Değişkeni İlk Boyut Model Özeti.....	148
Tablo 76. Müşteri Boyutu Değişkeni İlk Boyut Anova Tablosu.....	148
Tablo 77. Müşteri Boyutu Değişkeni İlk Boyut Katsayılar Tablosu.....	148
Tablo 78. Müşteri Boyutu Değişkeni İkinci Boyut Model Özeti.....	149
Tablo 79. Müşteri Boyutu Değişkeni İkinci Boyut Anova Tablosu.....	149
Tablo 80. Müşteri Boyutu Değişkeni İkinci Boyut Katsayılar Tablosu.....	149
Tablo 81. Hipotezlere İlişkin Genel Durum.....	150

## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında küreselleşme, hızlı teknolojik değişim ve yoğun rekabete bağlı olarak meydana gelen değişim ve gelişimler dinamik bir yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu yapıdan her şirket gibi ülkelerin ekonomilerinde önemli paylara sahip olan aile şirketleri de etkilenmektedirler. Aile şirketleri varlıklarını devam ettirebilmek ve başarı sağlayabilmek için değişen çevreye uyum sağlamak zorundadırlar. Bunu yaparken de iç ve dış çevrelerini güçlü ve zayıf yönleri açısından iyi analiz etmek zorundadırlar. Yalnız kendisini tanıyan bir işletme eksiklerinin ve hatalarının farkında olabilir. Belirlenen eksiklerin giderilebilmesi ve varlığın devam ettirilebilmesi geleceğin öngörülebilir olmasına bağlıdır. Stratejik planlama ve yönetim tam da bu noktada şirketlerin ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Şirketler hem örgüt yapılarını değişen şartlara uydurmalı hem de stratejik yönetim ile amaçlarını gerçekleştirecek bir anlayışa sahip olmalıdırlar.

Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak ele almakta, şirketin elde etmek istediği ana amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirmesine ilişkin yazılı değerlendirmeleri kapsamaktadır. Stratejik planlama yapmayan aile şirketlerinde yaşanan temel sorunlar nesilden nesile devir, yetki ve sorumluluk konularında belirsizlik, aile bireylerinin çıkarları ile şirket çıkarlarının çatışması, akraba kayırma olarak sayılabilir. Bu sorunlar ortaya çıkmadan çözebilmek ve önlem alabilmek için örgüt ve aile ilişkilerini kurumsallaştıran aile meclisi, yönetim kurulu, aile konseyi gibi organların oluşturulması gereklidir. Bu organların bulunduğu aile şirketlerinde iletişim ve bilgi akışı daha sağlıklı olacağı için bulunmayan aile şirketlerine göre yönetsel anlamda büyük bir avantaja sahip olacaklardır. Kurumun ve bireylerin gösterdikleri performansın artmasına daha etkin çalışılmasına neden olacaktır.

Belli bir dönem sonunda stratejik planlama ile belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılamadığı ve hedeflerin gerçekleştirilme başarısı kurumsal performans göstergesi ile izlenebilmektedir. Kurumsal performans süreci şirkete özgü olarak strateji ve planların oluşturulmasından başlayarak iş sonuçlarının ortaya çıkmasına kadar olan süreci

kapsamaktadır. Aile şirketlerinde stratejik planlama yapılmasının kurumsal performansı nasıl etkilediği bu çalışmanın 3.bölümünde incelenmiştir.

Yapılan çalışma giriş ve sonuç hariç 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde aile şirketlerine ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Bu çerçevede, aile şirketleri kavramı, tanımı, aile-iş ilişkisi, aile şirketlerinin kurulma nedenleri, üstün ve zayıf olduğu yönler, yaşam dönemleri, yönetimin devir aşamaları ve karşılaşılan sorunlar, kurumsallaşma çalışmaları bağlamında yönetin organlarının oluşturulması, aile anayasası ve devir planlarının hazırlanması gibi konulara yer verilmiş ve son olarak Dünya’da ve Türkiye’de ki aile şirketlerinden örnekler tablo halinde sunulmuştur.

İkinci bölümde ise, stratejik planlamanın tarihçesinden başlanarak tanımı, özellikleri, stratejik yönetim içerisindeki yeri, stratejik planlama yapma aşamaları, planın uygulanması, değerlendirilmesi ve kontrolü, aile şirketlerinde stratejik planlama yapılmasının önemi ve yaşanan problemler, performans değerlendirme kavramı, tarihçesi, kurumsal performans yönetimi, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin eksik yönleri, çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri kavramlarına yer verilmiş. Stratejik planlamanın kurum performansına etkisi, stratejik planlama yapan ve yapmayan aile şirketleri arasındaki performans farklılıklarına değinilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise aile şirketlerinde stratejik planlamanın kurumsal performans üzerine etkilerini anlayabilmek amacıyla Bursa ili otomotiv ve otomotiv yan sanayide faaliyet gösteren 82 aile şirketiyle yapılan anket çalışmasına dair sonuçlar yer almaktadır. Üç bölümden oluşan anketin ilk bölümünde anketi cevaplayan kişilerin demografik özelliklerine dair bilgiler ve şirketin aile şirketi olup olmadığını anlamaya yönelik 2 soru bulunmaktadır. İkinci bölüm de ise stratejik planlama ile ilgili 7 sorudan oluşan ölçek yer almaktadır. Anketin 3.bölümünde ise kurumsal performansın BSC kullanılarak ölçülmesine yönelik kurumsal performansın 4 boyutunu içinde barındıran sorular bulunmaktadır. Bu ankettten elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla değerlendirilmiş, betimsel istatistikleri yapılmış, faktör, güvenilirlik, regresyon analizleri yapılarak ortaya atılan hipotezler doğrulanmaya çalışılmıştır.

# 1. BÖLÜM

## AİLE ŞİRKETLERİ

### 1.AİLE ŞİRKETLERİ

Aile şirketleri ile ilgili bilgilere aşağıdaki başlıklar altında yer verilmiştir.

#### 1.1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI VE TANIMI

Aile şirketleri eski zamanlarda medeniyet ve uygarlıkların belkemiği olarak uzun zaman hizmet ettikleri gibi Batı uygarlığının gelişmesinde de önemli rol oynadılar. Yunan medeniyetinin ekonomik aktiviteleri hane tabanlı ve büyük ölçüde aile kontrollüydü. Bu durum Roma imparatorluğu boyunca ve takip eden Orta Çağ ve Yeni Dünya keşifleri dönemlerinde de önemli ölçüde değişmedi. Aile kontrolündeki işletmelerin ekonomik gelişme süreci sanayileşme çağının erken saflarında da sürdü, Amerika’da Vanderbilts ailesi, Rockefellers, Astors, Carnegies ve Fords, Avrupa’da Rotchilds, Zegnas ve Hienekens ve Asya’da Li Ka-Shing, Salim, ve Formosa gurubun öncü ekonomik faaliyetleri kanıt olarak gösterilebilir.<sup>1</sup>

Ailelerin sahip oldukları şirketler, mülkiyet ve yönetimin büyük ölçüde ayrılmış olduğu büyük teşebbüsler yönetime geldikleri zaman da etkili olmaya devam etti. Bugün bile aile üyeleri birçok büyük modern işletmeleri, çok sayıda hissedarlar ile hala büyük oranda kontrol etmektedirler, örneğin Ford, Hewlett-Packard, and Wal-Mart.<sup>2</sup>

Aile şirketleri binlerce yıldır var olmasına ve işletilmesine rağmen 1990’lı yıllara kadar ayrı bir akademik disiplin alanı olarak görülüyordu.<sup>3</sup> 1990’lı yıllarda aile şirketleri bağımsız bir akademik çalışma sahası olarak kabul edilmiştir fakat aile şirketinin ne tür

---

<sup>1</sup> Barbara Bird et al., “Family Business Research: The Evolution of an Academic Field”, *Family Business Review*, Vol. 15, No. 4, December 2002, p.337-338.

<sup>2</sup> Bird et al., a.g.m., p.337-338.

<sup>3</sup> Bird et al., a.g.m., p.337-338.

özellikler taşıdığına yönelik tam bir tanımlamanın bulunmaması bu çalışma alanın araştırmalara konu olmasının önünde engel teşkil etmiştir.<sup>4</sup>

Aile şirketleri bilimsel bir disiplin olarak, stratejik yönetim, finans ve organizasyon gibi köklü alanlar ile karşılaştırıldığında oldukça genç bir araştırma alanıdır. Alanın öneminin ve geçmişte görünen bilimsel ilgi eksikliğinin farkına varılmasıyla, akademi son yıllarda bu olayı daha yakından araştırmaya başladı.<sup>5</sup>

Birçok çalışma aile şirketlerinin dünya ekonomileri içinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Aile şirketleri yazında yaygın olarak incelenmiştir.<sup>6</sup>

Dünya ve Türkiye ekonomilerinin büyük bir kısmı aile şirketlerinden oluşmaktadır. Dünya çapında tüm şirketler içerisinde aile şirketlerinin elinde bulunan oranlara bakıldığında, birçok ülkenin ekonomisinde söz sahibi olan şirketlerin ailelere ait olduğu ya da ticaret yaşamına aile şirketi olarak başlamış şirketlerin devamı olduğu görülmektedir.<sup>7</sup> Aile şirketleri tüm dünyada şirketleşmenin, girişimciliğin çekirdeğini oluşturuyor.<sup>8</sup>

Tüm şirketler içerisinde aile şirketlerinin sahip oldukları oranlar incelendiğinde, İngiltere’de yüzde 70, İsveç’de yüzde 79, Finlandiya’da yüzde 80, Fransa’da yüzde 60, Almanya’da yüzde 83, Hollanda’da yüzde 75, İspanya’da yüzde 76 ve Portekiz’de yüzde 70 seviyesinde olduğu görülmektedir. Ülkemizde ki şirketlerin de yüzde 98’i kobi niteliğindedir ve kobilerin yüzde 95’ini aile şirketleri oluşturur. Aile şirketlerinin milli gelire katkıları da göz ardı edilemez. Amerika’daki aile şirketlerinin milli gelire katkıları yüzde 40, Latin Amerika’da yüzde 60, Brezilya’da yüzde 65, Kanada’da yüzde 45, İskandinavya’da yüzde 55, Fransa’da yüzde 60, Almanya ve Hollanda’da yüzde 50, İspanya ve Portekiz’de ise yüzde 60’lar düzeyindedir, Türkiye’de ise yüzde 90’ın üzerindedir.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup>Sabine B. Klein - Joseph H. Astrachan - Komars X. Smyrnios, “The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation and Further Implication for Theory”, *Entrepreneurship Theory and Practice* , Vol.29, Iss.3, May 2005, p.321.

<sup>5</sup> Jan-Folke Siebels - Dodo zu Knyphausen-Aufseß, “A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance”, *International Journal of Management Review* Vol. 14, 2012, p.280-281.

<sup>6</sup>Esteban R. Brenes - Kryssia Madrigal - G.E. Molina-Navarro, “Family Business Structure and Succession: Critical Topics in Latin American Experience”, *Journal of Business Research*, Vol.59, Iss.3, March 2006, p. 372-374.

<sup>7</sup> Özgür Ateş, *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, 1.Baskı, Ankara, Odak Ofset Matbaacılık, Haziran 2005.

<sup>8</sup> Çelik Kurtoğlu, “Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim” , 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, Yayın No.53, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Nisan 2006, s.161.

<sup>9</sup> Ankara Sanayi Odası, *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Zirvesi*, Yayın No.60, Ankara, 2006, s.19-20.

Bir ülkede ki istihdamın, gelirin ve refahın artırılmasında aile şirketleri önemli roller üstlenirler. Hemen hemen her sektörde farklı ölçeklerde aile şirketleri ile karşılaşılır. Aile şirketlerinin bu çok boyutlu özel durumu, onların tanımlanmasını da zorlaştırır.<sup>10</sup>

Yerli ve yabancı yazın tarandığında birçok aile şirketi tanımlaması ile karşılaşılır. Fakat bu konu ile ilgili ortak bir tanıma rastlamak mümkün değildir. Aşağıda yerli ve yabancı yazından tanım örneklerine yer verilmiştir.

Toplum içindeki en küçük sosyal birim aile olarak tanımlanırken, şirket; bireylerin ihtiyaçlarını gidermek için mal yada hizmet yaratmak amacıyla kurulan bir kurum olarak tanımlanır. Mal yada hizmet üretmek amacıyla birbirlerine kan bağı ile bağlı olan bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları, kar amacı güden örgütler aile şirketleridir. Ailenin tanımlanmasında duygu, ilişkiler, birlik, beraberlik, destek gibi kavramlar yer alır, aile yaşamsal unsurları kapsar. Şirket zıt bir alanı temsil eder, şirkette duyguların yerine akıl, ilişkilerin yerine sonuçlar, birlik beraberliğin yerine ise rekabet göz önünde bulundurulur. Aile işletmelerinde, şirket ve aileyi oluşturan ve birbirlerine zıt olan bu kavramlar bir araya gelir.<sup>11</sup>

Son yıllarda sıkça duyduğumuz “aile şirketi” kavramı, kapsamı, sınırları ve kendine özgü özellikleri göz önünde bulundurularak, farklı bakış açılarına göre farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir.<sup>12</sup>

Aile şirketlerine mülkiyet açısından bakılacak olursa, özellikle mirasın pay edilmesi neticesinde mal varlığının dağılmasını engellemek yada aile büyüğünün yaşadığı zamandaki ekonomik düzeni sürdürmek ve böylelikle aileye finansal açıdan sıkıntı ve sarsıntı yaşatmamak amacıyla kurulan ortaklıklar aile şirketi olarak kabul edilebilir.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Andrea Colli - Mary Rose, *Family Business*, Ed. Geoffrey Jones and Jonathan Zeitlin, (The Oxford Handbook of Business History içinde (194-218), New York: Oxford University Press, 2008, [http://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=LrxhysfBr2gC&oi=fnd&pg=PA194&dq=%22Family+Firms+in+Comparat&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%22Family%20Firms%20in%20Comparat&f=false](http://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=LrxhysfBr2gC&oi=fnd&pg=PA194&dq=%22Family+Firms+in+Comparat&redir_esc=y#v=onepage&q=%22Family%20Firms%20in%20Comparat&f=false) (06.04.2015), s.194.

<sup>11</sup> Ateş, a.g.e., s.1.

<sup>12</sup> Nihat Alayoğlu, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul, Müsiad Yayınları, 2003, s.24.

<sup>13</sup> Bülent Köprülü - Selim Kaneti, *Aile Hukuku*, İstanbul, Filiz Kitabevi, 1989, s.302.



Bir başka tanımlamada da aile şirketleri, işletmenin nasıl yönetileceği ile ilgili politikaları saptayan, aralarında kan bağı olan kişiler tarafından yönetilen yada yönetilmesinde bir yada daha fazla sayıda aile bireyinin söz hakkı olduğu işletmelerdir.<sup>14</sup>

Aile şirketleri, aile bireylerinin yaşamlarını sürdürmesini sağlamak ve mirasın parçalanmasını engellemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini üstlenen bireyler tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin çoğunluğunda aile üyelerinin yer aldığı, kararların verilmesinde büyük oranda aile bireylerinin söz sahibi olduğu ve genelde aileden en az iki kuşağın çalıştığı işletmelerdir.<sup>15</sup>

Aile şirketleri, iş yaşamında yaygın görülen yapılardandır. Bir yanda sosyal kültürel, psikolojik özellikleri ağır basan aile, diğer yanda ekonomik niteliği ağır basan ve temelleri rasyonellik ilkelerine dayanan işletmenin birleşmesinden meydana gelmektedir.<sup>16</sup>

Mülkiyet ve yönetimin bir aile birimi içinde yoğunlaştığı ve o aile üyelerinin organizasyon içinde aile tabanlı ilişkiyi korumaya ve/veya başarmaya gayret ettiği bir işletme aile işletmesi kapsamında düşünülebilir.<sup>17</sup>

Oyların çoğunluğuna tek bir ailenin sahip olduğu, kontrolün ailede olduğu tüzel kişilik ve bilhassa genel müdürün seçimi gibi verilen stratejik kararlarda ailenin etkili olduğu, özgün ekonomik yapılar aile şirketi olarak tanımlanabilir.<sup>18</sup>

Kan bağı açısından aile işletmelerine bakılırsa, yaşlı aile büyüğünün kontrolü ve yönetimi yeni nesilden genç bir aile bireyine devredeceği beklentisiyle aile tarafından yönetilen işletmedir.<sup>19</sup> Chua vd. ise aile şirketini, aile büyüğünün ya da aileyi geçindirmekle vazifeli olan bireyin şirketin yöneticisi olduğu ve en az iki kuşağın şirketin yönetilmesinde görev aldığı şirket olarak tanımlamışlardır.<sup>20</sup>

---

<sup>14</sup> Michael H. Morris - Roy W. Williams - Deon Nel "Factors Influencing Family Business Succession," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, C. 2, S. 3, 1996, s.68-81.

<sup>15</sup> Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, 2.Baskı, İstanbul, Hayat Yayınları,2003, s.7-8.

<sup>16</sup> Erdal Aydın, "Aile İşletmelerinin Yaşam Serüveninde Duygusal Sahipliğin Rolü" *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, C. 4, S. 2, Aralık 2009, s.19.

<sup>17</sup> David G. Sirmon - Michael A. Hitt, "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.27, Iss.4, June 2003, p.341.

<sup>18</sup> Arman Kırım, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001, s.3.

<sup>19</sup> Neil C. Churchill - Kenneth J. Hatten, "Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses", *American Journal of Small Business*, 1987, s.52.

<sup>20</sup> Jess H. Chua - James J. Chrisman - Pramodita Sharma "Defining The Family Business By Behavior", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23(4), 1999, p.19.

Karlöf'ün yaptığı tanımlamada ise amacı aile servetinin dağılmaması olan özel işletme biçimleri aile şirketi olarak tanımlanmaktadır.<sup>21</sup>

Aile şirketlerine hizmet veren bir çok araştırmacı için, geleneksel tanımda aile şirketleri, iki veya daha fazla aile üyesinin akrabalık bağlarını, yönetim rollerini ya da mülkiyet haklarını kullanarak işin yönünü etkilediği kar amacı gütmeyen bir organizasyon olarak yer alır.<sup>22</sup>

Toparlayıcı bir tanımlama ile sonlandırarak olursak; Girişimci özelliklere sahip aile üyeleri tarafından kurulan, sahipliği aile üyelerinde olan, aile bireylerinin işletmenin yönetim kademelerinde bulunduğu ve aile üyeleri tarafından yönetilen, yönetimin aile üyeleri arasında nesilden nesle aktarıldığı, stratejik kararların aile bireylerince verildiği, yönetimin aile üyelerince kontrol edildiği yada en azından aile üyeleri tarafından etkilendiği ve yönlendirildiği işletmelerdir.<sup>23</sup>

Aile şirketinin tanımlanmasında herkes tarafından kullanılan üç ölçütten bahsedilebilir. Birinci ölçüt, şirketin kontrolünün ailede olması veya şirketin mülkiyetinin tamamına sahip olunması durumudur. İkincisi, yönetimde ailenin söz sahibi olmasıdır. Üçüncü ve son ölçüt ise işletmenin mülkiyetinin ve kontrolünün, ailenin gelecek nesillerine bırakılacak olmasıdır.<sup>24</sup>

Aile şirketlerinin tanımlarında bulunan ortak noktaları Fındıkçı şu şekilde özetlemiştir;<sup>25</sup>

- Ailenin iş kurmuş halidir.
- Aile üyesi bir girişimcinin kurduğu ve daha sonra diğer aile bireylerinin de işin içinde yer aldığı yapıdır.
- Aileye ait kültürün ve geleneğin işe yansması.

---

<sup>21</sup> Bengt Karlöf, *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, Çev. Eshar Kütevin - Ziya Kütevin, İstanbul, İnkılâp Kitabevi, 1993, s.218.

<sup>22</sup> John A. Devis – Renato Tagiuri, “The Influence of Life Stage on Father - Son Work Relationships in Family Companies”, *Family Business Review*, Vol.2, Iss.1, March 1989, p.47-74.

<sup>23</sup> Tamer Koçel, *5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 169, 13-14 Nisan 2012.

<sup>24</sup> Nicholas Athanassiou et al., “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*, Vol.37, Iss.2, 2002, p.140.

<sup>25</sup> İlhami Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, İstanbul, Alfa Yayınları, 2008.

- Sadece girişimci, girişimci ile eşi, girişimci ile çocukları, girişimci, eşi ve çocukları, girişimci ile kardeşleri, sadece kardeşler ve kuzenler, girişimcinin çocukları, damatları ve gelinleri vb. gibi aile bireylerinden oluşabilir.
- Aralarında akrabalık bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde tutarlar.
- Mülkiyet aileye aittir ve bu tür şirketlerde önemli bir kavramdır.
- İş aileyi, aile işi etkiler, karşılıklı etkileşim söz konusudur.
- Mal varlığının dağılmasını önlemek amacıyla kurulur.
- Aile işletmesi, çoğu zaman mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulmaktadır.
- Karar vericiler ve önemli pozisyonlara hakim olan bireyler aynı ailedendir.
- Ailedeki kişilerin kendi kendilerine yaşamlarını devam ettirmelerini sağlayacak ekonomik bir birliktelik oluşturan organizasyondur.

## 1.2. AİLE – İŞ İLİŞKİSİ

Aile şirketleri karışık bir hadisedir. Bu karmaşıklık aile şirketlerinin, aile ve iş gibi birbirini etkileyen iki sistemin ürünü olması nedeniyle. Bu etkileşimin hem olumlu hem olumsuz sonuçları olabilir. Araştırmacılar genellikle aile şirketlerini iş hayatı içinde farklı kılan şeyin aile bağları olduğu konusunda hemfikirdir.<sup>26</sup>

Oldukça yaygın olan aile şirketleri, diğer işletme yapılarından oldukça farklı ve önemli özelliklere sahiptir. Sigmund Freud’a hayatın anlamı sorulduğunda, “lieben und arbeiten – sevmek ve çalışmak” cevabını vermiştir. Tüm insanlara hayatlarındaki en önemli iki unsur sorulduğunda aile ve iş cevapları alınır. Bireyler için oldukça önemli olan bu iki unsurun, aynı çatı altında toplanması birtakım zorlukları da beraberinde getirmektedir.<sup>27</sup> Aile işletmelerinde iş ve aile ile ilgili konuların iç içe girmiş olması, diğerlerine göre bu şirketlerde anlaşmazlık yaşanma olasılığını artırmaktadır.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Justin Craig - Noel J. Lindsay, “Incorporating The Family Dynamic Into The Entrepreneurship Process”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, Iss. 4, 2002, p.418.

<sup>27</sup> Ateş, a.g.e., s.1.

<sup>28</sup> Franz W. Kellermanns - Kimberly A. Eddleston, “Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.28, Spring 2004, p.209-228.

Aile bireyleri arasında yaşanan çatışmaların diğerlerinden farklı olmasının sebebi aile içinde çalışan kişilerin çatışma ortamından uzaklaşmalarının mümkün olmayışındandır.<sup>29</sup>

Aile şirketlerindeki çatışma konularının başlıcaları; adalet algıları, roller, iş ve aile, kimlik ve işin başındaki bireylerin yerlerini başkalarına bırakması, devir konuları olarak sıralanabilir. Adalet ile ilgili yaşanan problemler; Ekonomik kaynakların aile - iş olarak ayrılmaması parayla ilgili çatışmalara sebep olur. Rollerle ilgili yaşanan sıkıntılar; aile üyelerinin beraber çalışması sonucu rol çatışmalarının yaşanması ve aile üyesi olmayan işgörenlerin sistemdeki yerleri hakkındaki belirsizlikten doğar. Kimlikle ilgili yaşanan sorunlar; aile bireylerinin beklentilerden uzaklaşmak ve bağımsız davranmak ihtiyacı hissettikleri zaman kendini gösterir. Kadınlar ve erkeler arasındaki geçimsizlikler, kardeşler arası rekabetler söz konusudur. Yönetimin devredilmesi konusunda yaşanan çatışmalar; yönetimi devralma gibi bir beklenti içinde bulunan genç nesil aile bireylerinin her biri kendisinin en uygun kişi olduğunu düşünerek diğerleriyle çatışır.<sup>30</sup>

Aile işletmeleri dünyasında yaygın olan bir soru vardır : Önce aile mi veya önce iş mi? Bu soruya nasıl cevap verilir? Aile şirketi mensupları bu konuda karar vermek istemezler çünkü onlar birini diğerine tercih etmenin iş hayatı ve/veya aile üzerinde olası negatif etkilerini bilirler. Benzer şekilde, dünya genelinde aile şirketlerinin gelişmelerinin çeşitli aşamalarını gözlemleyen aile şirketi danışmanları da aslında bunun hileli bir soru olduğunu ve seçilecek en iyi cevabın hem iş hem aile yani her ikisinin de olduğunu bilirler.<sup>31</sup>

İlk olarak, bu ikileme karşı karşıya kalanlara işi seçmelerini tavsiye eden uzmanların önerilerini dikkate alalım. Bu başarılı bir iş olmadan aile ve onun sürekli ihtiyaçlarını sağlamanın mümkün olmayacağı algısına dayalı olarak algılanabilir. Odaklanma temel hizmet üzerine olmalıdır, çünkü tüm paydaşlar için adalet sağlayan tek nesnel ölçüm budur. Ancak bu durumda (aşırı çalışma – öncelikle odaklanma), ileride muhtemelen ikinci veya üçüncü nesilde satılmak işletme için alışılmadık bir durum değil.

---

<sup>29</sup> Alev Torun - Safiye Neslihan Ercan, “Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa çıkma Yolları”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, Yayın No. 53, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Nisan 2006, s.33.

<sup>30</sup> Torun-Ercan, a.g.m., s.33.

<sup>31</sup> Amy Schuman - Stacy Stutz - John L. Ward, *Family Business as Paradox*, Palgrave Macmillan, 2010, p.21.

Ailenin seçilmesi sistematik olarak işletme üzerinde uzun vadede olası performans sorunlarına ve sonunda ailenin parçalanmasına neden olur. Zayıf ve dağılmış işletmenin sonunda değerinden daha az bir fiyata satılması muhtemeldir.<sup>32</sup>

Aile şirketlerini diğer işletme türlerinden ayıran noktalardan biri de ailenin sahip olduğu kültürün, işletmenin yönetilmesi ve şirket stratejilerinin oluşturulmasında etkili olması ve iş ilişkilerinin aile ilişkilerinin gerisinde kalabilmesidir. Bundan dolayı, aile şirketlerinin uzun dönemli karar ve planlarında işletmenin geleceği ne kadar dikkate alınmıyorsa ailenin geleceği de o kadar dikkate alınmalıdır.<sup>33</sup>

Hedefler konusunda işletme ve aile arasında farklılıklar bulunur. Ailede, uyum içerisinde yaşamak ve her bireye eşit fırsatlar tanımak öncelikli iken işletmelerde eşitlikten bahsedilmez, adil olmak ve başarılı olmak daha önemlidir. Aile, birlik olma duygusuyla her bireyin şirkette yer almasını ister. Fakat işletmeler için böyle bir risk göze alınamaz. Çalıştırılacak insanlar konusunda işletme seçici davranmalı ve nitelikli işgücü ile çalışmak zorundadır. Güvenlik, rahat ve refah aile için önemli olan unsurlardandır. Fakat işletmeler, rakiplere karşısında avantaj sağlayabilmek ve değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmek için riskli kararlar almak zorundadır.<sup>34</sup>

Dyer ve Handler'e göre aile ve iş beş noktada çatışmakta ve sorun yaşamaktadır. Bu noktalar şu şekilde ifade edilebilir;<sup>35</sup>

İş ve ailenin karşı karşıya geldikleri ilk konu aile ferdinin amaçları ile şirketin amaçları noktasındadır. Kişi ailesinin desteğini alarak kendi gelişimini isterken, buna karşılık olarak şirket büyüme, verim, kazanç ve gelir sağlamayı amaçlar. Birey şirketi amaçlarına ulaşmak için kullanmak istemekte iken, şirket bireyi sürekliliğini sağlamak amacıyla kullanmayı istemektedir.

Aile içerisinde ön planda olan ilişkilerdir ve bu yüzden duygusallık hakimdir. Şirket içerisinde ilişkiler, duygusallıktan uzaktır ve ikinci derecede öneme sahiptir. Ailede

---

<sup>32</sup> Schuman , a.g.e. , p.22-23.

<sup>33</sup> Ebru Karpuzoğlu, "Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar", *M.U. İşletme Fakültesi Öneri Dergisi*, C. 4, S. 15, Ocak 2001, s.115.

<sup>34</sup> Neslihan Akça, "Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli, Kasım 2010, s.5.

<sup>35</sup> Kerem Emre Zeybekoğlu, Aile Şirketlerinde Kuşaklararası İlişkiler Üzerine Antakya'da Bir Araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hatay, Ocak 2004, s.16.

baba- oğul veya başka akrabalık bağları mevcutken, şirket içerisinde tđm ilişkiler iş dahilinde ortaya çıkmaktadır.

Bir diğer çatışma konusu ise kurallar konusunda kendini gđstermektedir. Aile içerisinde yazılı, resmi kanunlar bulunmaz. Ailede alişkanlıklar, gelenek ve gđrenekler bulunur. şirket bu noktada da aileden ayrılmaktadır. şirketin belli yazılı kuralları bulunur. Bu kuralların ihlali veya tam uygulanmaması durumları için ceza veya ödđl mekanizmaları yer alır.

Değerlendirme ve ödđlendirme konuları da aile ve şirketin birbirlerinden farklı davrandıkları noktalardandır. Aile içerisindeki değerlendirme ve ödđlendirmelerde duygusallık boyutu işin içerisine girerken, şirket içerisinde sadece yapılan işin gerekleri olarak ortaya çıkmaktadır. Aile ve şirketin karşı karşıya geldikleri son konu da başarıdır. Başarı değerlendirmesi yapılırken aile bireyelerine karşı daha duygusal davranılabilmektedir. Açıklanan beş zıtlaşma alanında da aile ve şirketi birbirinden ayıran ana nokta, ailenin üyeleri arasındaki akrabalık durumunun neden olduğu duygusallık ile şirketin tđzel kişiliğinin disiplindir.

### **1.3. AİLE şİRKETLERİNİN KURULMA NEDENLERİ**

Aile şirketlerinin kurulma nedenleri aşağda sıralanan üç temel noktada ele alınabilir:<sup>36</sup>

Bu sebeplerin birincisi, bireyin içinde yer aldığı ekonomik, kđltürel ve sosyal çevre ile ilişkilidir. İçinde bulunulan koşulların bir bölümü bireyi yeni şirket kurmaya iterken, başka bir bölümü bunu engeller. Bireyin çalıştığı örgütteki mali imkanların yeni fırsatlar oluşturması, uygun özellikler taşıyan ortakların bulunması, yakın arkadaşların şirket sahibi olmaları ve başarı sağlamaları vb. bireyleri yeni şirket kurmaya için iten güçleri oluştururken, yeteri kadar finansal güce sahip olamama, güven duyulacak bireyelerin olmaması, mali ve siyasi iktidarsızlıklar vb. ise bireyin yeni şirket kurma isteğinin körelmesine sebep olur. Kişiye yeni firma kurmaya iten güçlerin durdurucu güçlerden üstün olması durumunda firmanın kurulması yönünde adımlar atılır.

---

<sup>36</sup> Ateş, a.g.e., s.4.

Bireyleri firma kurmaya iten ikinci unsur olarak, kendi kendinin patronu olmak, bağımsız hareket etmek, başkalarını idare etmek isteği, mevcut yöneticilerle sorunlar yaşanması, çalışılan iş yerinde hedeflenen kariyerin elde edilemeyeceğinin anlaşılması, karar verme yetkisini elinde bulundurma isteği gibi sebepler sıralanabilir.

Son neden olarak ise, ailenin mal varlıklarını ve geleceğini koruma altına almak, gelecek kuşaklara miras bırakmak, kurucunun iş olanağı yaratarak çocukların geleceğini teminat altına almak istemesi ve ailenin geçimini sağlamak amacıyla firma kurma yoluna gidebilir.

#### **1.4. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜNLÜK VE ZAYIFLIKLARI**

Aile şirketlerinin sahip oldukları avantaj ve dezavantajların başlıklar halinde ortaya konulması bu şirket türünü daha yakından tanımak açısından faydalı olacaktır.

##### **1.4.1. Aile Şirketlerinin Üstünlükleri**

Literatürde genellikle aile şirketlerinin sakıncaları üzerinde durulmasına karşın, üstünlükleri üzerinde yeterince durulmamıştır. Aile ile şirketin bir arada yürüyemeyeceği görüşünün ileri sürülmesinin yanında, üstünlüklerini de göz ardı etmek mümkün değildir.<sup>37</sup>

##### **1.4.1.1. Finansal Kaynak Temini**

Aile şirketlerine üstünlük sağlayan en önemli noktalardan biri finansal yapılarıdır. Bu tür şirketlerin sermayesinin büyük bir kısmını öz kaynaklar oluşturur, ihtiyaçlarını ve yeni kaynakların tahsilini bu kaynaklardan sağlarlar. Dışarı bağımlı olmayan şirketlerdir.<sup>38</sup>

Sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, aile şirketleri sermaye sorununu büyük ölçüde kendi içlerinde çözümlerler. Sermayenin çoğunluğunun öz kaynaklardan oluşması şirketi dışarıda güçlü konuma getirir. Ayrıca

---

<sup>37</sup> Şan Öz-Alp, *Küçük İşletmeler*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Sevinç Matbaası, 1971, s.65.

<sup>38</sup> Anıl Z. Göker - Tengiz Üçok, "Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, Yayın No. 53, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Nisan 2006, s.47.

işletme mali açıdan sıkıntılı bir sürece girdiğinde ortaklar kazançlarını diğer işletmelerdekilere göre kolaylıkla gözden çıkarabilirler.<sup>39</sup>

Kısacası aile şirketleri maddi açıdan sıkıntılı bir döneme girerlerse, bu tür şirketlerde aile ve iş iç içe geçmiş olduğu ve aile üyeleri işletmeyi bir nevi evlatları gibi gördükleri için bu sıkıntılı durumdan kurtulmak için ellerinden geleni yapmaktan kaçınmazlar. Bir diğer önemli noktada, finansal açıdan zora düşülen durumlarda, aile unvanının vermiş olduğu piyasadaki itibarı ve güveni kullanarak kredi kaynaklarına daha kolay ulaşım ihtiyaçlarını karşılayabilirler.

#### ***1.4.1.2. Tanınmış Aile İtibarının Getirdiği Avantajlar***

Bir önceki başlıkta aile şirketlerinin sahip oldukları unvanın, kredi temininde kolaylık sağlayarak maddi sıkıntıdan kurtulmaya yardımcı olduğuna değinmiştik. Dış çevreye iyi bir izlenim ve güven veren bu itibar sadece finansal açıdan değil birçok açıdan işletmeye yarar sağlamaktadır. Üretim öncesi süreç de girdilerin temin edilmesinden üretim sonrası satış, reklam, pazarlama gibi alanlara kadar aile şirketlerine üstünlükler sağlayarak diğer firmalardan bir adım öne geçmelerine sebep olmaktadır. Hatta çevrede iyi bir itibar oluşturduğu için bu şirkette çalışmak isteyen aday sayısı ve yapılan başvurular artacaktır bu da işletmenin başvuran birçok aday arasından en nitelikli olanları, şirkete en fazla katkı sağlayacak olan çalışanları seçmesi için geniş bir yelpaze oluşturacaktır.

#### ***1.4.1.3. Hızlı Karar Alabilme***

Aile şirketlerinin sahip olduğu diğer bir avantaj da hızlı bir şekilde işletilen karar verme mekanizmasına sahip olmalarıdır. Sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olan piyasada doğru kararlar verebilmek kadar hızlı karar verebilmek de önemlidir. Aile işletmelerinde teknik ve idari konulara ilişkin kararlar daha kısa sürede alınabilmektedir. Yöneticiler tarafından alınan kararların uygulama aşamasına ulaşması uzun bir imza sürecinin aşılmasına gerek kalmadan daha kısa zamanda sonuçlanabilmektedir.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Arif Yıldız, *Aile İşletmelerine Tavsiyeler*, Sistem Yayıncılık, 2008, s.22.

<sup>40</sup> Gürkan Haşit, *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim: Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Bursa, Ekin Yayınevi, 2009, s.34.



#### **1.4.1.4. Uzmanlık**

Aile bireylerinin uzmanlaşması aile şirketlerine avantaj sağlamaktadır. Küçük yaşlardan başlayarak iş ortamının içinde yer alan aile bireyleri gerekli olan iş bilgisine sahip oldukları gibi uyum güçlüğü de çekmezler. Kazanılan bu tecrübe ve bilgiler aile üyelerinin, işe sonradan dahil olan çalışan ve yöneticilerden daha avantajlı hale gelmelerini sağlar ve kısa süre içinde yükselmelerine imkan tanır. Bu kişiler başka şirketlerde emir altında çalışmak yerine ailenin sahip olduğu işte daha yüksek enerji ve verimlilikte çalışırlar.<sup>41</sup>

#### **1.4.1.5. Aile Kültürü**

Kurum kültürü, en basit anlamıyla işletmede çalışan kişilerin benimsedikleri, paylaştıkları ortak kültür olarak tanımlanmakta ve işletmedeki görevlerin yerine getirilmesi, çalışan bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinin bir düzene oturtulması, işletmenin performansının yükseltilmesi de dahil olmak üzere oldukça kapsamlı bir sahada kendini göstermektedir.<sup>42</sup>

Aile içinde var olan normlar aile şirketlerinde şirket içinde de geçerli olmaktadır. Ailenin sahip olduğu değerler ve inançlar, işletmede görevlerin yerine getirilme biçimini ve bu amaçla kullanılan yöntemleri, bireyler arasındaki ilişkiler ağını vb. kısacası kurumsal kültürü büyük ölçüde etkilemektedir. Böyle bir yapıya sahip olan şirketler de şirket politikası genellikle ailenin menfaatleri ile uyum içerisindedir. Aile işletmeleri, ailenin mevcudiyetinin ve bütünlüğünün korunması amaçlanarak kuruldukları için aileye ait inançlar, değerler tarafından etkilenmektedirler.<sup>43</sup> Çalışanların çoğunun ortak bir kültürü paylaşan aynı aileden gelmesi işletmenin başarısının artması, yöneticilerin daha çabuk karar alması, çalışanlar arasında uyumun daha kolay olması gibi birtakım üstünlükler sağlamaktadır.

Değerler, işletme ve aileyi birbirine bağlayan köprü görevi görmektedirler. Aile şirketlerinin sahip olduğu kültür ve değerler verilen kararlar üzerinde etkili olur. Örneğin,

---

<sup>41</sup> Ateş, a.g.e., s.9,10.

<sup>42</sup> Beril Akıncı Vural - Çișil Sohodol, "Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar - Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s.325.

<sup>43</sup> Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, a.g.e., s.20.

insanlara hiçbir koşul olmaksızın güvenmek değeri ile yetiştirilmiş yöneticinin verdiği kararlar da bu yönde olur. Bir başka yönetici için de durum bunun tam zıttı olabilir, insanlara güvenmemek değeri büyümüş yönetici yönetim tarzında da bunu yansıtır.<sup>44</sup>

#### **1.4.1.6. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, kişinin kurumla güçlü bir bağ kurması, bütünleşmesi şeklinde tanımlanabilir.<sup>45</sup> Başka bir tanımlamada da bireyin içinde bulunduğu kurum ile sağladığı kimlik birliği ve kendini o kurumun bir parçası olarak hissetme derecesidir.<sup>46</sup>

Örgüte bağlılık, bir örgütün üyesi olmak ve bu şekilde varlığını sürdürmek için yoğun istek duymak, azami çaba gösterme, örgütün değer ve hedeflerine inanarak kabul etmek olarak da tanımlanabilir.<sup>47</sup> Ve başka bir tanıma göre de; iş görenin kuruma karşı duyduğu sadakati ve kurumun başarı sağlayabilmesi için gösterdiği çabadır.<sup>48</sup>

Çalışanların kuruma duydukları psikolojik bağlılık, örgütsel bağlılık olarak ifade edilir. Kişinin işine karşı beslediği ilgi, gösterdiği sadakat ve kurumsal değerlere olan güçlü inançlar bağlılık kavramını ortaya çıkarır.<sup>49</sup> Aşağıdaki üç faktör örgütsel bağlılığı karakterize etmektedir. Bunlar:<sup>50</sup>

- Kurumsal amaç ve değerleri benimseme, inanma.
- Kurumun başarılı olması için çaba sarf etmeye istek duymak.
- Kurum üyeliğinin devam ettirilmesi için güçlü istek duymadır.

Aile bireylerinin yanı sıra profesyonel yöneticilerle beraber yönetimin olduğu yani katılımcı yönetim tarzının uygulandığı aile işletmelerinde, kişilerin kuruma karşı

---

<sup>44</sup> Ateş, a.g.e., s.63.

<sup>45</sup> Stephanie C.Payne - Ann H.Huffman, "A longitudinal Examination of The Influence Of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover", *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, No.1, February, 2005, p.159.

<sup>46</sup> John R. Schermerhorn - James G.Hunt - Nichard N. Osborn, *Managing Organizational Behavior*, 5. Edition., USA, John Wiley & Sons Inc., 1994, s.144.

<sup>47</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Ed.7, New York, McGraw Hill, 1995, s.130-132.

<sup>48</sup> Selen Doğan - Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendiriminin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 29, Temmuz-Aralık 2007, s.39.

<sup>49</sup> Hülya Çekmecelioğlu, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İş - Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Haziran, S. 8(2), 2006, s.155.

<sup>50</sup> Eric M. Eisenberg - Peter R. Monge - Katherina I. Miller, "Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment", *Human Communication Research*, Vol.10, Iss.2, December 1983, p.181.

hissettikleri bağıllık, merkeziyetçi yönetim tarzını uygulayan işletmelere göre daha güçlü olmaktadır.<sup>51</sup> Katılımcı yönetim tarzı, iş görenlerin daha çok motive olmalarını, çalışanların kendi aralarındaki iletişimin kuvvetlenmesini, biz bilincinin oluşmasını, kurumla özdeşleşmeyi ve aile üyesi olmayan işgörenlerin de kendilerini aileden hissetmelerine sebep olur. İşgörenlerin kendilerine bu fırsatı sunan işletmeye ve yöneticiye karşı bağıllık dereceleri artacaktır.<sup>52</sup>

Aile şirketi kurucuları şirketlerini çocukları gibi görürler, ilgilenirler. Ve genelde çalışanlar aileden bireyler olduğu için aile samimiyetini ve güveni de iş yerlerine taşırlar. Patronun ve diğer aile bireylerinin aile dışından çalışanlarla kurdukları iyi iletişim ve samimi ortam çalışanların kendilerini o aileye ait hissetmesi ve güven duymasını sağlar. İş yerinde mutlu olan, takdir edilen, çatışmadan uzak çalışma ortamına sahip olan çalışanların işletmeye olan bağıllıkları da doğal olarak artar, bilgi ve yeteneklerini büyük bir özveriyle şirket için kullanırlar ve şirketi bir adım daha ileriye taşıyabilmek için azami gayret sarf ederler. Bu tür şirketlerde istihdamın da diğer işletmelerle kıyaslandığında uzun dönemli olması çalışan sadakatini arttıran bir diğer faktör olarak görülebilir.

#### **1.4.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri**

Yukarıda saydığımız üstünlüklerin yanı sıra aile şirketleri yapılarından kaynaklanan bir takım dezavantajlara da sahiptirler. Bu zayıf noktalar aşağıda çeşitli başlıklar haline incelenmiştir.

##### **1.4.2.1. Finansal Açıdan Karşılaşılan Güçlükler**

Aile işletmelerinin önemli avantajlarından sayılan işletmenin aileden borç alması yada sermayenin aileden temin edilmesi, işletmeyi iflasa sürükleyebilecek kadar büyük çatışmalara sebebiyet verebilir. Ayrıca özellikle aile şirketinin kuruluş evresinde ailenin kişisel sermayesinin şirkete borç vermeye yetecek kadar olmaması durumunda avantaj olarak sayılan bu husustan bahsedilemeyeceği gibi büyük aile şirketlerinde de iç

<sup>51</sup> Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, a.g.e., s.29.

<sup>52</sup> Günseli Acar, *Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık : Eskişehir’de Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, Eylül 2006, s.66.

borçlanmaya başvurulduğunda aile üyelerinin eşit şekilde sermaye aktarımında bulunmaması daha sonraki dönemlerde şirket hisselerinde pay sahipliği konularında çeşitli çatışmaların yaşanmasına sebep olabilir. Aile işletmelerinde cari hesap problemlerinden doğan sorunlar da çoğunlukla rastlanılan durumlardandır. Aile şirketlerinde işletmenin kişiliği genelde göz ardı edilen noktalardandır. Şirket sahibinin yaptığı bireysel harcamalar şirket harcamaları ile karışır. Bu durum bilançoların hazırlanmasında sorun yaşanmasına kadar gidebilir.<sup>53</sup>

Aile üyelerinin mal varlıkları yeterli düzeyde değilse finansal problemlerle karşılaşılabilir. Dış kaynaklardan faydalanmayı genellikle tercih etmeyen aile şirketleri büyümek için gereken mali kaynağı dışarıdan sağlayamadıkları gibi sınırlı aile mülkiyeti ile sıkıntıya düşebilmektedirler. Bu şirketlerde görülen başka ir mali güçlük de temettü dağıtımıdır. Yönetimde görev alan aile üyelerinin kar dağılımına bakışı ile yönetimde olmayan aile üyelerinin bakış açısı farklılık gösterir. Şirket yönetiminde görev almayanlar her sene yüksek oranlarda kar dağıtılmasını isterken şirkette görev alanlar ise mevcut konumlarının verdiği üstünlüklerden de yararlanarak karın sermayeye aktarılmasını tercih edebilmektedirler.<sup>54</sup>

#### **1.4.2.2. Akraba Kayırma – Nepotizm**

Aile şirketlerinde karşılaşılan en önemli problemlerden biri de nepotizmdir. Kişilerin yetenekleri, geçmiş başarıları, eğitim durumları vb. gibi unsurlar göz önüne alınmadan, pozisyon için ihtiyaç duyulan özelliklere haiz olmayan bireylerin yalnızca kan bağları dikkate alınarak şirkette görevlendirilmesine ya da terfi ettirilmesine nepotizm adı verilmektedir.<sup>55</sup>

Aile şirketlerinde genellikle aile üyesi olan kişilere karşı pozitif bir ayrımcılık uygulanır. Bu da aileden olmayan çalışanların kendilerini kurum içinde ikinci sınıf çalışan olarak hissetmelerinin sebebi olabilir. Zaman içerisinde kendilerini değersiz gibi görmeye başlayan, motivasyonları azalan, hakları olan pozisyonlara ulaşamayacaklarını anlayan

---

<sup>53</sup> Bahri Meşe, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze, 2005, s.9.

<sup>54</sup> Göker - Üçok, a.g.m., s.48.

<sup>55</sup> Hayrettin Özler - Derya Ergun Özler - Gülten Eren Gümüştekin, “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 17, 2007, s.438.

şirket çalışanları kendilerine değer verecek, önemli hissettirecek, haklarını verecek ve itibar elde edecekleri şirketlerde iş aramaya başlayacaklardır.<sup>56</sup>

#### **1.4.2.3. Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi**

Aile bireylerinin kendi içlerinde iş tanımlarının bulunmaması da çatışmaların ortaya çıkmasının bir sebebidir. Aile bireylerinin sahip oldukları sorumluluk ve yetkilerin açık bir şekilde sınırlandırılmaması diğer çalışanlar açısından da belirsiz bir durum ortaya çıkarır ve şirkete zarar verir.<sup>57</sup>

Şirket içerisinde kimin hangi işten, hangi departmandan sorumlu olduğunun belirlenmemesi, görev tanımlarının bulunmaması, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmemiş olması, yetki alanının sınırlarının kesin olarak çizilmemiş olması hem aile içinde rol çatışmalarını ortaya çıkaracaktır hem de çalışanları zor durumda bırakacaktır. Bir çalışana birden fazla yönetici tarafından emirlerin verilmesi çalışanın da hangi emiri yerine getirmesi gerektiği konusunda kafasının karışmasına neden olacaktır. Ayrıca işletmedeki sahiplik konumunu göz önüne alarak kendi yetki alanında olmayan çalışanları denetlemeye veya azarlamaya çalışan, kendi istediğini yapması için zorlayan bir yönetici diğer aile üyeleriyle ve o departmandan sorumlu olan kişi ile de problem yaşayacaktır.

#### **1.4.2.4. Yönetimi Devretme Sorunu**

Aile şirketlerinin yüz yüze kaldığı belki de en önemli sorun devir sorunudur. Çoğunlukla bu tür şirketlerin devir planları bulunmaz. Yönetimden sorumlu aile üyesinin hayatını kaybetmesi veya çalışamayacak hale gelmesi durumlarında, liderliği sürdürecekt kişinin seçilmesine yönelik yeterli kurumsal düzenlemeler bulunmadığında şirketin varlığı tehlikeye girebilir. Eğer işletme kurucusu hayattayken kabul edilebilir bir devir planı yapılmazsa, aile üyeleri arasında çatışma, sürtüşme, kavga kaçınılmaz olabilir, bu durumda şirketin ömrü kısalsabilir.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Füsün Kocabaş - E. Pelin Baytekin, “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri”, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s.427.

<sup>57</sup> Ateş, a.g.e., s.15.

<sup>58</sup> Kırım, a.g.e., s.29.

Aile işletmelerinde tepe yöneticiler genelde işletmenin yönetimini aileden birilerine bırakmak istemektedirler. Nesiller arası geçişler, aile mülkiyetinin çocuklara devri elde edilen başarıyı gelecekte de devam ettirmenin bir şekli olarak düşünülür. Fakat şirket yönetiminin devredilmesi esnasında ortaya çıkan sorunlar şirketin dağılmasına sebebiyet verebilir. Yönetimi devralacak birden fazla varisin olması durumunda meydana gelecek çatışmalar işletmeyi zor bir duruma düşürebilmektedir. Şirketin mevcut yöneticisi, işi hiçbir zaman bırakmayacağını düşünmemeli, devretme zamanı gelmeden önce yönetimi kime bırakacağını saptamalı ve bu bireyin gerekli eğitimleri alması, yetişmesi için doğru adımlar atılmalıdır.<sup>59</sup>

#### **1.4.2.5. Yetkinin Merkezileşmesi**

Tek patronlu aile şirketlerinde görülen yönetim anlayışı merkezi yönetimdir. Şirket politikası, şirketin tek yöneticisi durumunda olan girişimcisi / kurucusu tarafından belirlenir. Çalışanlara hiçbir şekilde söz hakkı verilmez.<sup>60</sup>

Örgüt yapısının merkezi olması, kontrolün belirli bir grupta toplanması demektir. Aile işletmelerinde başta girişimci olmak üzere üst yönetimde görev alan aile bireyleri yetkinin devredilmesine sıcak bakmazlar. Bu devri, gücün ve itibarın kaybedilmesi olarak değerlendirirler. Rutin olarak her gün tekrarlanan işleri yapmaktan, şirket açısından stratejik önemi olan planlama, strateji ve politika oluşturma için gerekli olan zaman yeteri kadar ayrılamaz. Genç kuşakların karar verme yetkileri bulunmadığından yanlış karar verme ya da verilen kararların sonuçlarının üstlenilmemesi gibi durumlar yaşanmaktadır.<sup>61</sup>

#### **1.4.2.6. Aile Bireyleri Arasında Rekabet**

Özellikle genç nesilden aile üyelerinin kendilerini varis olarak görmeleri ve yönetimi elde etmek istekleri aile içinde güç çatışmalarına sebep olabilir. Ya da yönetim içinde ayrı görüşlere sahip olan bireylerin de her biri kendi kararının uygulanmasını isteyebilir ve uygulanmadığı zaman da karşı bir tavır alarak olayı bir gurur savaşına

---

<sup>59</sup> Ateş, a.g.e., s.16.

<sup>60</sup> Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, a.g.e., s.28.

<sup>61</sup> Ateş, a.g.e., s.14.

çevirebilir. Bireylerin şirket hisselerinden sahip oldukları paylar, iş yükleri, ücretlerdeki adaletsizlikler de rekabete neden olan diğer sebepler olarak sıralanabilir.

Şirket içerisinde kardeşler arasında yaşanan problemlerin nedenleri; yetkilerin ve hisselerin eşit paylaşılmaması veya eşit paylaşılması olarak bilinmektedir. Paylaşımın eşit yapılması durumunda kardeşlerin karar verme konusunda anlaşmazlığa düşmeleri ve bir sonuca varamamaları en sık karşılaşılan durumdur. Eşit olmayan paylaşımlarda ise hisse payı ve iş yükü fazla olan kardeşin diğerlerini dinlememesi ve kendi bildiğini yapması kardeşler arasında probleme neden olmaktadır. Bu durum girişimcinin sorumluluğundadır. Kurucu şirketteki görev ve hisseleri paylaştırırken sebeplerini tam olarak ortaya koymalı ve paylaşım işini duygusallıktan uzak gerçekçi olarak yapması halinde bu tür davranışlar ortaya çıkmamaktadır.<sup>62</sup>

#### ***1.4.2.7. Rol ve Kuşak Çatışmaları***

Aile işletmelerinde kuşakların ve bu kuşaklar içerisinde yer alan birey sayısının fazla olması, kuşaklar arasındaki ilişkilerin çeşitlenmesini ve bu çeşitlilikle birlikte olumlu veya olumsuz hareketlerin meydana gelmesini de sağlamaktadır. Kuşaklar arasındaki yaş farkı, öğrenim durumu, geleneklere bağlılık düzeyi, sosyal yaşantı biçimleri, iş tutumları, değer yargıları, akrabalık dereceleri; yani insana ait olan tüm davranış biçimlerinin bireyler arasında farklılık göstermesi ilişkilerin çeşitlenmesine sebep olmaktadır. Aile işletmelerinde yalnızca kuşaklar arasındaki ilişkiden bahsedilmemektedir. Aynı kuşakta bulunan bireylerin de birbirleri ile olan ilişkileri önem taşımaktadır. Kardeşlerin, kuzenlerin, yeğenlerin ve torunların kendi kuşakları içerisindeki ilişkileri de aile şirketleri için önem ifade eder.<sup>63</sup>

Aile şirketlerinde farklı kuşaklar yönetime katıldığı zaman işletme, her ikisi de girişimci fikirler için değerli olan, daha fazla bilgi girişi ve farklı bireysel bakış açılarına sahip olur. Genç kuşaklar, belirsizlik ortamlarının fark edilmesinde ve bu duruma karşı önlemlerin alınmasında kendilerinden önceki kuşakta bulunan yöneticilere göre daha hızlı ve güvenli adımlar atarlar. Aile işletmelerinde ilk kuşakta bulunan yöneticiler daha çok bildikleri yöntemlerle iş yapma alışkanlıklarını sürdürmek isterken sonraki yeni nesiller

---

<sup>62</sup> Zeybekoğlu, a.g.e., s.38.

<sup>63</sup> Zeybekoğlu, a.g.e., s.34.

yeni iş yapma yöntemlerini uygulama eğilimindedirler.<sup>64</sup> Bu kuşaklar arasında çatışma sebeplerinden biri olarak karşımıza çıkar.

Aile şirketlerinde kuşaklar arasında çatışmaya neden olan birden fazla husustan bahsedilebilmektedir. Bu hususları aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz,<sup>65</sup>

- Aile şirketlerinde “doğal organizasyon” yapısı olduğundan yani genellikle büyük olan aile bireyi veya şirketin girişimcisi patron olduğundan kendi kültürlerini işe yansıtırlar ve değişime karşı kapalı olmaktadır.
- Aile şirketlerinde yönetimde görev alan aile üyelerinin sorumlulukları ve yetkileri kesin olarak belirlenmemektedir.
- Kurucu şirketi bırakacağı bireylere güven duymamaktadır. Bilhassa eski kuşakla yeni kuşak arasında ciddi görüş farklılıkları olmaktadır
- Şirkete daha bağlı ve işini severek yapan bireylerin çoğunlukla ilk kuşaktan kişiler olduğu düşünülmektedir. Bu ayrım sonraki nesillerde daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle dördüncü nesle kadar gelebilen şirketlerde bu dönemdeki aile üyeleri kendi kariyerlerini ve çıkarlarını şirketin önünde tutmaktadırlar.
- Aile şirketlerinde hisse sahibi olma ile yönetici olma rolleri çatışabilmekte ve bu da birtakım problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İkinci kuşakta hissedarlar 4’e 5’e çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10-15 olabilmektedir. Böylece ağaç git gide parçalanmakta ve bu da iletişim sorunlarını ortaya çıkarmaktadır.
- Aile şirketlerinde geleceğe yönelik devir planları etkili bir biçimde yapılmadığı için ilk nesilden sonra yönetimde birtakım karışıklık yaşanabilmektedir.
- Aile işletmelerinde ilk neslin değişimler karşısında katı bir tutum sergilemesi, harcama konularına gayet kısıtlı bir bakış açısıyla yaklaşması daha sonraki neslin kendi yönetim biçimini şirkette göstermesini zorlaştırmaktadır.
- Aile şirketlerinde kuşaklar arası çatışmaların başka bir nedeni de, kurucunun şirkete yerine geçecek kişiyi yetiştirme konusunda bilinçsiz hareket etmesidir. Özellikle yaşça

---

<sup>64</sup> Franz W. Kellermans et al., “An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm”, *Family Business Review*, Vol.21, Iss.1, March 2008, p.5.

<sup>65</sup> Adnan Çelik - Abdullah Soysal - Sedat Alıcı, “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s.192.



büyük olan çocuk kabiliyetleri ve gelecekle ilgili düşünceleri önemsenmeden girişimci tarafından yerine geçecek kişi olarak görülür ve bu doğrultuda eğitim aldırılır. Fakat iş konusunda daha kabiliyetli ama yaş olarak küçük olan çocuğa böyle bir şans tanınmamaktadır.

### 1.5. AİLE İŞLETMELERİNDE ÜÇ DAİRE MODELİ

İş ve aile sistemleri arasında çatışmanın olması beklenen bir durumdur çünkü bu iki sistem farklı değerleri yönetir. İş ve aile zıt değerlere yönelmişlerdir ve aile şirketlerinde bütün bireysel ve örgütsel ilişkiler iç içe geçmiştir. Diğer konu ise aile sistemlerinde maneviyata değer verir ve genellikle değişime karşı direnç görülür. İş sistemlerinde ise, tam tersi bir anlayış görülür, dış çevreye odaklanılır ve değişimden yararlanmanın yolları aranır.<sup>66</sup>

Aile şirketleri sistemi üç daire modelinde birbirine bağımlı olmayan fakat iç içe geçmiş bulunan aile, iş ve mülkiyet kavramlarıyla açıklanmaktadır. Aile şirketlerindeki her birey birbirine geçmiş alt sistemlerden oluşan yedi bölgeden birine yerleştirilebilir. Örneğin, tüm sahipler (ortaklar ya da paydaşlar) ve sadece sahipler üstteki daire içinde bir yerlerde olabilecek. Aynı şekilde tüm aile üyeleri sol alttaki dairede bir yerlerde, tüm çalışanlar alt sağdaki dairede yer alacak. Sadece iş ile ilişkisi olan bir kişi 1, 2 veya 3.bölgelerden birinde yer alır. Örneğin, aileden olmayan ve şirkette çalışmayan ortaklar 2. bölgede - ortakların alanı içinde fakat diğerlerinden dışında yer alır. Şirkette çalışmayan ve mal sahibi olmayan aile üyeleri ise 1. dairede yer alır.<sup>67</sup>

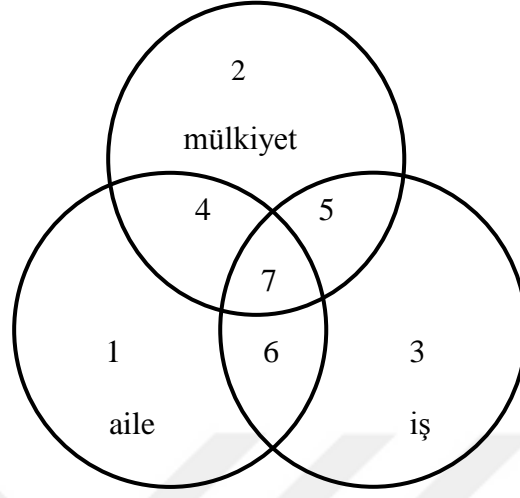
İş ile birçok açıdan bağlantısı olan bireyler iç içe geçmiş dairelerden birinde yer alacaktır. Hatta aynı anda iki veya üç dairede de bulunabilirler. Aile üyesi olan fakat çalışan olmayan bireyler, hem ailenin hem mülkiyetin bulunduğu daire 4 de yer alır. Şirkette çalışan fakat aileden olmayan hissedarlar dair 5 de yer alır. Son olarak da hem aileden olan hem de şirkette çalışan sahipler ise üç kavramı da içeren merkez daire 7 de yer

---

<sup>66</sup> Manfred F.R. Kets de Vries - Randel S.Carlock - Elizabeth Florent Treacy, *Family Business on The Coach: A Psychological Perspective*, England, John Wiley & Sons, 2007, s.29.

<sup>67</sup> Kelin E. Gersick et al., *Generation to Generation: Life Cycle of The Family Business*, Boston, Harvard Business School Press, 1997, p.6.

alır. Aile şirketi sisteminde yer alan her birey bu sistemde sadece bir alanda yer alır.<sup>68</sup> Bu alanlar aşağıdaki şekilde görülebilmektedir.



Şekil 1 : Üç Daire Modeli

Kaynak: Kelin E. Gersick et al., *Generation to Generation: Life Cycle Of The Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, 1997, p.7.

Özellikleri bakımından bu alanlar aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:<sup>69</sup>

- Aileye üye, hisse sahibi değil ve şirkette görev almamaktadır,
- Hisse sahibi ama aile üyesi değil ve işletmede görev almamaktadır,
- İşletmede görev almakta fakat hisse sahibi ve aile üyesi değildir,
- Aile üyesi ve hisse sahibi ama işletmede görev almamaktadır,
- Hisse sahibi, işletmede görev alıyor ama aile üyesi değil,
- Aile üyesi, hisse sahipliği yok ama işletmede görev alıyor,
- Aile üyesi, hisse sahibi ve işletmede çalışmaktadır.

Üç daire modeli, aile şirketlerinde yaşanan çatışmaların nerelerden kaynaklandığını, kişilerin neden farklı önceliklere sahip olduğunu, farklı rollerin sebep olduğu ikilemleri açıklamaya çalışmaktadır. Bütün aile işletmelerinde bu alanların hepsi yer almasa da pek

<sup>68</sup> Gersick et al., a.g.e., p.7.

<sup>69</sup> Ateş, a.g.e., s.22.

çok alan olacağı için, model tüm aile işletmelerinde geçerlidir. Bu sebeple model yaygın bir şekilde kabul görmektedir.<sup>70</sup>

## **1.6. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM DÖNEMLERİ**

Aile şirketlerindeki yaşam dönemleri başlangıç, büyüme ve olgunluk dönemleri olmak üzere sıralanabilir.

### **1.6.1. Başlangıç Dönemi**

Firmanın var olma mücadelesi verdiği bir aşamadır. Bu dönemdeki temel problemler müşteri kazanma, mal ve hizmetleri doğru zamanda üretilip müşteriye teslim etmedir. Şirketin kurucusu haricinde sadece birkaç çalışandan oluşan oldukça basit bir yapısı vardır. Bu evrede mal veya hizmet piyasaya sunulur ve müşterilerin tepkileri ölçülmeye çalışılır. Satışlar oldukça azdır, karlar da ya çok düşüktür ya da hiç kar yoktur. Şirketin bu dönemde ki stratejisi “hayatta kalmak” tır. Bu dönemde şirketin kurucuları ya gereken finansal kaynağı bulamayarak şirketi kapatırlar ya da bütün güçlerini sarf ederek sonraki aşamaya ulaşırlar. Bu aşamada şirket güçlü olan uzmanlık alanından çıkmayıp biraz kazanç sağlayarak kendisine destek bulmak için uğraşmalıdır. Bu aşamadaki şirketlerin zayıf oldukları yön, diğer kurumların riskin yüksek olması nedeniyle bunlara maddi olarak destek vermemesidir.<sup>71</sup>

### **1.6.2. Büyüme Dönemi**

Çocukların büyümesiyle beraber şirket aile birliğinin merkezi haline dönüşür. Aileler eğitim hayatlarını bitiren çocuklarının şirkette sorumluluk almaları hususunda istek duyarlar. Büyüme evresi halen tamamlanmamış olduğundan sistemler tam bir şekilde kurulmamıştır. Yalnızca bazı konularda prosedürler hazırlanmıştır. Şirket piyasadaki payını artırmaya başlamış, borçlanmaya olan ihtiyaç azalmıştır. Mal ve hizmetler tüketicilerce kabul edilmiştir. Bu aşamada ailenin sahip olduğu değerler iş değerlerinden

---

<sup>70</sup> Ateş, a.g.e., s.22.

<sup>71</sup> H. Bahadır Akın; “Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 3, Karaman, 2002, s.17-19.

üstün görülmektedir. Şirketin büyümesi ve olumlu itibar kazanmasıyla beraber ailenin her üyesi hissedar olmak ve şirkette görev almak ister. Böylelikle şirkette bazı huzursuzluklar meydana gelir. Yeni kuşağın eğitim düzeylerinin, ihtiyaç ve beklentilerinin farklılığı çatışmaların yaşanmasına neden olur. İşletmenin büyümesiyle beraber, yönetim için gerekli olan yeterliliklerin kardeşlerde bulunmaması, formalizasyonun oturtulamaması, pazar koşulları doğrultusunda kurumun gözden geçirilmesi gerekliliği, şirkette hızlı ilerlemeler olmasına rağmen, uzmanlaşmış iş görenlerin olmaması, büyümekte ve gelişmekte olan aile şirketlerinde karşılaşılan problemler olarak sıralanabilir.<sup>72</sup>

İşin başlangıç evresinde karşılaşılan belirsizliklerden sonra işletme yaşam eğrisinin ikinci evresine geçer ve birçok sahada genişleme yoluna gider. Satışlar ve şirkette çalışan kişi sayısı artarken ürün yelpazesi genişler. Bu aşamada örgüt yapısı ve süreçler biçimselleşir. Bu dönemdeki işletmenin en belirgin özelliği, işlevsel yapısının artması ve ürünlerin çeşitliliğidir. Bu evrede işletmelerin karşı karşıya kaldığı önemli sıkıntılardan bir tanesi de girişimcinin rolünün değişmesi ve şirketin kurumsallaşmasıdır. İşletme büyüme evresinde işlevlerine göre sınıflanır, ilk aşamadakilerden oldukça farklılık gösteren roller meydana çıkar. İşletme bu aşamadan itibaren girişimci odaklı olmaktan çıkar. Hiyerarşik yapılanmada roller daha net bir şekilde tanımlanmaya başlar, sadece girişimciye ait olan otorite profesyonel yöneticilere devredilir.<sup>73</sup>

Bu evre girişimci açısından oldukça zor bir dönemdir. İşletmenin bütün evrelerini görmüş, işlerin yürütülmesinde tek başına sorumluluk almış bireyin sahip olduğu yetki ve sorumluluğu profesyonel yöneticilere bırakması ve bu yeni durumu kabullenmesi sıkıntılı bir aşamadır. İşletmenin müşterileri ve tedarikçileri kurduğu iletişimde odak noktası olan girişimci, büyüyen işletme ile ihtiyaçları karşılayamaz olur. Tek patronlu yönetimin yerine, zenginleştirilmiş departmanlar ve yöneticiler gelir.<sup>74</sup>

Ülkemizdeki aile şirketlerinin büyük bir kısmının küçük ve orta ölçekli şirketler olduğu dikkate alınır ve bunların ülke ekonomisini ciddi şekilde etkiledikleri düşünülürse, büyüme dönemindeki aile şirketlerinin yönetimle ilgili karşılaştıkları sorunlar, ülkenin mali yapısını da olumsuz yönde etkileyecektir. Büyüme evresinin

---

<sup>72</sup> Azmi Yalçın - Rıdvan Günel, "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s.73.

<sup>73</sup> Ateş, a.g.e., s.41.

<sup>74</sup> Ateş, a.g.e., s.41.

sorunsuz ilerletilebilmesi amacıyla aile şirketlerinin avantajlarını artıracak ve zayıflıklarını en düşük seviyeye indirecek strateji ve politikaların yürürlüğe konulması gereklidir. Bu aşamada işgörenlerin bilgi birikimlerinde ve kabiliyetlerinde görülebilecek eksiklikler, iletişim yolları vasıtasıyla ve koordine bir şekilde giderilmelidir. Büyüme ile ilgili olarak belirlenen stratejiler, şirketin yapısı, aile bireylerinin ve şirkette çalışan diğer kişilerin kabiliyetleri, eğitim seviyeleri ve bilgi düzeylerini ile uyumlu olmalıdır.<sup>75</sup>

### **1.6.3. Olgunluk Dönemi**

İşletmenin bu evresinin göstergeleri, istikrar ve büyüme hızının yavaşlamasıdır. Aile işletmelerinde en göze çarpan olgunluk göstergesi, yönetimde profesyonel kişilerin sorumluluk üstlenmeleri ve otoriteyi ellerinde tutmalarıdır. Bu aşamaya ulaşabilen işletme kurulma aşamasını atlatmış, hayatta kalabilmek için mücadele etmiş, büyümesini gerçekleştirmiş ve içinde bulunduğu sektörde kendi pazarını yaratmış bir şirkettir. Bu şirket aile işletmesi ise işletme ile aile isimleri aynıdır, toplum aileyi etkili ve başarılı bir aile olarak tanır. Bu aşamadaki birçok aile işletmesinin girişimcileri gerçekleştirilen sosyal organizasyonlarda göz önündedir. İçerisinde buldukları piyasanın önde gelenlerinden oldukları için birçok profesyonel dernek ve kurumun yönetim kurulunda bulunurlar. Halkla ilişkiler faaliyetlerinde ailenin önemli rolü vardır. Bu aşamadaki aile işletmesi geçmiş, sahip olduğu gelenekleri ile istikrarlı bir yoldadır ve toplumun duyarlılığını benimseyen bir itibara sahiptir.<sup>76</sup>

## **1.7. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİMİN DEVİR AŞAMALARI VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR**

Bir önceki bölümde açıklandığı gibi şirketlerin de her canlı gibi doğma, büyüme ve gelişme ve sona erme dönemleri vardır. Bir dönemden diğer döneme geçerken sadece işletmenin değişmesi değil yönetici pozisyonundaki aile üyelerin de değişmesi söz konusudur. Bu gelişim ve değişim aşamaları bu bölümde başlıklar halinde açıklanmıştır.

---

<sup>75</sup> Tahir Akgemici - İsmail Sevinç, "Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s.519.

<sup>76</sup> Ateş, a.g.e., s.42.

### 1.7.1. Kurucuların Kontrolündeki İşletme

İlk kuşak aile şirketlerinde kurucu tarafından belirlenen ve kurucuya ait özellikleri bünyesinde barındıran şirket kültürü, yönetim kaideleri ve stratejiler dikkat çeker. Şirketi ilgilendiren temel stratejik kararlar bizzat kurucu tarafından alınır. Kurucunun başarılı olduğunu gören ailenin diğer bireyleri de şirkete ve işlere ilgi duymaya başlarlar. Kurucu bütün vaktini ve enerjisini işi için harcar. Müşterilerle kendisi birebir alakadar olduğu için de potansiyel müşterileri git gide çoğalmaya başlar.<sup>77</sup>

Birinci kuşak aile şirketlerinde, şirketin geleceği büyük oranda, tek kişinin vizyonu, enerjisi, yeterliliği, esnekliği ve şansı ile bağlantılıdır. Bu bireyin hastalanması, yorgun düşmesi gibi faktörler çok ciddi sorunlara neden olabilmektedir. Ayrıca, işin ilerletilebilmesi açısından diğer insanların desteğini almak istememe durumu, bu evredeki şirketler için risklerin çoğalması sonucunu doğurmaktadır.<sup>78</sup>

Kurucu çok çalışır ve ailesine yeterli zamanı ayırma konusunda sıkıntılar yaşar. Pazara yeni girildiği için masraflar çoktur ve likidite ihtiyacı yüksektir. Bundan dolayı borçlanmalar gündeme gelmektedir. Kurucu çalışanlarla doğrudan ilgilidir. Bu aşamada üstünlük olarak düşünülen bu durum ileride şirketin başarıdan uzaklaşmasına neden olur. Kararların bir kişi tarafından alınması çalışanların kendilerini geliştirmelerine engel olur ve motivasyonlarını azaltır. Bu dönemde şirket henüz resmi bir hale bürünmemiştir, yazıya dökülmüş kural ve prosedürler bulunmaz, işler ve insan ilişkileri gayri resmi olarak ilerler. Bahsedilen durum şirkette problemler meydana geldikten sonra müdahale etmeyi ve sadece geçici, kısa dönemlik çözümler üretmeyi beraberinde getirir.<sup>79</sup>

Girişimcinin kontrolü altındaki işletme aile tarafını da etkiler. Ailede girişimcinin verdiği kararlara saygı gösterilir. Baskın bir rolü vardır, liderliğini aile bireyleri arasında da devam ettirir. Geleneklere, değerlere, sosyal normlara göre kararlar verilebilir. Girişimci, şirketi aileden birine devredebileceği gibi çok sayıdaki varisler arasında da bölüştürebilir. Girişimci bu aşamada aile bireylerinin aralarının bozulmaması için eşit dağıtım yapar fakat bu da uyumun bozulmasının önüne geçemez. Girişimci, işletmenin tek patronlu bir yapıda devam ederek daha çok başarı sağlayacağını düşünürse, aile üyelerinden birini yerine atar

<sup>77</sup> Yalçın - Günel, "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", a.g.m, s.73.

<sup>78</sup> Haşit, a.g.e., s.37.

<sup>79</sup> Yalçın - Günel, "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", a.g.m., s.73.

ve işletme tek kişi yönetiminde yaşamına devam eder. Girişimci, işletmenin gelecekte ki başarısı için ailenin uyumlu bir yapıda olması gerektiğini düşünüyorsa, mülkiyeti hakkaniyetli bir şekilde paylaşır ve işletme kardeşler ortaklığı şeklinde varlığını sürdürür.<sup>80</sup>

### 1.7.2. Kardeşler Ortaklığı

Bu sürecin ikinci evresinde, şirket mülkiyetinin kardeşler arasında paylaşıldığı, büyüyen ve gelişen aile şirketleri yer almaktadır. Kardeşler ortaklığı şeklinde yapılan aile işletmelerinde en az iki kardeş kardeş kontrolü ve çoğunluk hisseleri elinde tutar.<sup>81</sup>

Başarılı ve varlığını devam ettiren aile şirketleri bakımından bu aşama oldukça önemlidir. Bir kişi tarafından yönetilen şirketin, birçok kişi tarafından yönetilen daha karmaşık bir organizasyona dönüştüğü bu zor geçiş süreci aile şirketlerinin en kırılgan olduğu aşamadır. Bu aşamada işbirliği oldukça önemlidir. Kardeş sahip-yöneticiler işleri beraber yürütmenin ve genç yetişkin çocukları ile yapıcı bir çalışma ilişkisi oluşturmanın bir yolunu bulmalıdırlar. Bu aşamada koordinasyon, iletişim ve planlama aile üyeleri ve yöneticilerin sahip olması gereken önemli becerilerdendir. Şirkette artan karışıklık daha önce resmi olmayan pek çok ilke ve politikaların kayıt altına alınmasını gerektirir. Aynı tür değişiklikler, aile içerisinde de kaçınılmaz çatışmaları yönetmek, herkese adil davranılmasını sağlamak ve üçüncü neslin şirkete katılımı hakkındaki beklentilere açıklık getirmek için de faydalı olabilir.<sup>82</sup>

Kardeş ortaklığı şeklinde yapılan şirketler, girişimcinin kontrolü altındaki şirketlerden daha büyüktür. Aile şirketlerinin bazılarında mülkiyetin kontrolü kardeşlerin elindedir ve girişimci şirketin yönetilmesinde aktif rol oynar. İki evreyi de kapsayan böyle bir yapıya sahip olan işletmeleri tanımlamak için “melez” kavramı kullanılır. Kurucunun etkisini sürdürdüğü süre boyunca şirket tek kişiyle yönetim yapısının özelliklerini göstermeye devam eder. Başka kardeşler ortaklık yapısı da, bir kardeşin girişimci aile büyüğü şeklinde liderliği sahiplenmesi ve tek patronlu şirket yapısını sürdürmesi

---

<sup>80</sup> Ateş, a.g.e., s.27.

<sup>81</sup> Alayoğlu, a.g.e., s.35.

<sup>82</sup> Gersick et al, a.g.e., p.154.

şeklindedir. Özellikle kardeşler arasında çok yaş farkının bulunduğu işletmelerde bu yapı görülebilir. Girişimci rolüne bürünen, diğer kardeşlerle çatışma eğilimindedir.<sup>83</sup>

Kardeşler ortaklığının farklı bir yapılanma biçimi de, şirket vizyonuna en yakın olarak görülen, diğer kardeşlerle iletişimi güçlü olan ve kardeşlerce saygı duyulanın kardeşler tarafından lider seçilmesi halidir. Eşit olanlardan birinci kardeşi girişimci seçer. Fakat böyle bir durum kardeşler arasında olumsuz duyguların ortaya çıkmasına ve rekabetin meydana gelmesine sebebiyet verir. Kardeşler ortaklığı yapılarının tartışmalara en fazla konu olan biçimleri, liderliğin rotasyon şeklinde olması, kolektif olması ya da eşitlik ilkesi benimsenerek lidersiz bir yapılanmanın oluşturulmasıdır. Bahsedilen bu uygulama biçimleri klasik organizasyon teorisinde yer almaz.<sup>84</sup>

### 1.7.3. Kuzenler Konsorsiyumu

Bu aşamada hissedar kuzen sayısı artar ve ilişkiler karmaşıklaşır. Karmaşık hale gelen ilişkileri yönetmek bu safhada en temel sorundur. Aile üyesi olmak ile hissedar olmak arasındaki çizgi iyi çizilebilmelidir.<sup>85</sup>

Gelişim sürecinde üçüncü aşamada, kompleks aile şirketleri bulunmaktadır. Bu aşamada kardeşlerin yanı sıra kuzenler de yönetime katılır. Kompleks aile şirketi kavramı, aile ve iş ilişkilerinin daha karışık bir hal aldığı ve çok yönlüleştiği, şirketin gelişmesiyle beraber belli prosedürler ve standartlar oluşturma ihtiyacının ortaya çıktığı yapı olarak ifade edilir. İşletmede üçüncü hatta daha sonraki nesillerden oluşan farklı jenerasyondan bireyler yer almakta, yaşlar, bilgiler, bakış açıları, kariyerler çeşitlenmekte ve tüm bunlarla beraber profesyonel yöneticilerde şirkette görev almaktadır. Ailenin, işin giderek genişlemesi ve aileden çok sayıda kişinin şirkette görev alması, iş ve ailenin dengelenmesi noktasında sorunlar meydana getirebilmektedir. Aile üyelerinin birbirleriyle rekabet halinde olmaları, işletmenin çıkarları yerine kendi hisse paylarıyla ilgili olmaları, seçilecek varis için aday sayısının fazla olması gibi sebepler aile içinde çatışma yaşanma olasılığını arttırır.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Ateş, a.g.e., s.28.

<sup>84</sup> Ateş, a.g.e., s.28.

<sup>85</sup> Nihat Erdoğan, *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İstanbul, İgiad Yayınları, 2.Baskı, Mayıs 2007, s.78.

<sup>86</sup> Sema Yolaç - Ebru Doğan, "Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, S. 61(2), 2001, s.93.



İşletmede, aynı aileye mensup olan bireyler muhalefet ve iktidar olarak grup kurabilirler. Böyle bir durum yönetimin verimsizleşmesine ve işgörenlerin motivasyonlarının azalmasına neden olur. Şu aşamada aileyi, şirketi derleyip toplayacak lider birinin bulunması önemlidir. Gerekli yetkinliği taşımayan aile üyelerinin şirkette görevlendirilmesi aile işletmelerinde karşılaşılan büyük problemlerdendir. İşletmenin sürekli olabilmesi yeni yatırımları gerektirir. Bu yatırımlar ise bazı problemleri ortaya çıkarır. Bu problemler; ailenin sahip olduğu sermaye ile ilgili, borçlanmayla ilgili, halka açılıp açılmama ile ilgili olabilir.<sup>87</sup>

#### **1.7.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri**

Gelişme sürecinin son aşamasıdır. Önceki dönemlerden farkı, kurumsallaşma öğelerinin işletmede yoğun olarak yer almasıdır. Diğer bir deyişle işle ilgili değerlerin aile ile ilgili olanlardan daha önemli bir hal aldığı aşamadır.<sup>88</sup>

Sürekliliği yakalamış şirketlerde yapılan iş analizleri dikkat çekmektedir. Görevi üstlenecek bireylerde bulunması gereken nitelikler, yetki alanları, sorumluluklar, çalışma için gerekli olan koşullar, işbirliği yapılabilecek bölümler belirlidir. Performansın değerlendirilmesi, çalışanların seçilmesi ve yerleştirilmesi, terfiler ve ücretler için sistemler oluşturulmuştur. Şirketin misyon ifadesi oluşturulmuş yani faaliyette bulunacağı alan seçilmiş ve uzun dönemli finansal hedefleri saptanmıştır. Şirket stratejisine yol gösteren vizyon ifadesi bulunur. İşletmenin içinde bulunduğu durum analiz edilip ileride ulaşılması amaçlanan uzun vadeli hedefler belirlenir.<sup>89</sup>

### **1.8. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA**

Son zamanlarda akademik ve iş çevrelerinde sıkça bahsedilen kavramlardan biri de kurumsal yönetim kavramıdır. Çoğu ülke iç dinamiklerine uyan modeller geliştirip kurumsal yönetimi uygulamaya başlamıştır. Temel esasları adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk olan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamaya konulmasının

---

<sup>87</sup> Yalçın - Günel, "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", a.g.m., s.74.

<sup>88</sup> Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, a.g.e., s.114.

<sup>89</sup> Yalçın - Günel, "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", a.g.m., s.74.

doğrudan faydası işletmelerin değerini artırması, dolaylı faydası da ülkenin rekabet etme gücünü artırması, ekonomik kalkınmaya katkı sağlamasıdır. Bilhassa aile işletmeleri, rekabet avantajı elde edebilmek ve sürdürülebilirliği sağlamak için, iş-aile ilişkilerini sağlam bir temele oturtmalıdır bu da ancak kurumsal yönetimin uygulanması ile mümkündür.<sup>90</sup>

Aile şirketleri incelendiğinde, büyük bir kısmının amacının kurumsallaşmayı sağlamak olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma, şirketin bir sistem halini alması ve verimli çalışma ortamının oluşturulmasıdır. Aile şirketleri de kurumsallaşmalı ve içinde bulunduğu şartlara uyan kurumsal yapıyı oluşturmalıdır. Aile şirketlerinin sürekli olabilmesi amacıyla iş ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması doğrultusundaki adımlar beraber atılmalıdır.<sup>91</sup>

Kurumsallaşmadan bahsedildiğinde akla gelmesi gereken, sürekliliği belirli bireylerin mevcudiyetine bağımlı olmayan sistemin oluşturulmasıdır. Bütün sistemlerde görüldüğü gibi, kurumsallaşmış bir yapıda da sistemi oluşturan farklı unsurların birbirleriyle ve sistemin bütünüyle olan ilişkilerinin saptanması, farklı rol ve görevlerin tanımının yapılması, sıhhatli bir işleyişin oluşturulabilmesi açısından önem taşır.<sup>92</sup>

Kurumsal yönetim, şirketlerin yönlendirilmelerinin ve kontrollerinin yapıldığı bir sistem olarak tanımlanabilmektedir. Kurumsal yönetimin ilkeleri, uzun vadeli stratejilerle şirket verimliliğini artırmasının yanı sıra, aynı zamanda yöneticilerin şirket faaliyetlerini denetlemelerini de kolaylaştırır.<sup>93</sup>

Bu bağlamda kurumsallaşma, şirketlerin saptamış oldukları hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla şirkette görev alan en üst düzey iş görenden, en alt

---

<sup>90</sup> Seniha Dal, “Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tasarısı Işığında Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim”, 3. *Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78, İstanbul, 18-19 Nisan 2008, s.387.

<sup>91</sup> Gülten Eren Gümüştekin - Ebru Adsan, “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, Yayın No.53, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Nisan 2006 , s.219.

<sup>92</sup> Fikret Sebilcioğlu vd., *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında: Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*, İstanbul, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 1.Baskı, Ocak 2010, s.11.

<sup>93</sup> Gümüştekin - Adsan, a.g.m., s.219.

kademedeki iş görene kadar herkesin katılımıyla oluşturulan bir çalışma ortamının kurulmasını sağlar.<sup>94</sup>

Narva açısından, aile şirketlerinde yönetimin kurumsal bir hal almasının sağladığı en önemli yarar şirketin yönetiminde çalışanların, yönetimde görev almayan ortaklarla ve şirketin uzun dönemli başarısına katkı sağlayacak olan diğer kişilerle buluşmak ve birlikte çalışmak için uzun soluklu süreç meydana getirmesidir. Bilhassa aile üyesi olmayan hissedarlar ve yöneticilerin bulunduğu aile şirketlerinde çatışmaya sebep olacak kritik konular fazladır. Örneğin şirkette görev alanlar kâr paylarının dışarıdaki ortaklara gitmesini istemezler, iş için gerekli olan şeylerden bihaber bulunan şirkette görev almayanlar ise yöneticilere fazla maaş ödenmesini ve primleri istemezler.<sup>95</sup>

Kurumsallaşmış bir yönetimin şirkete yapacağı diğer katkılar aşağıdaki biçimde sıralanabilir:<sup>96</sup>

- Profesyonelleşmiş Yönetici Bulmada Kolaylık Sağlaması: İşleyen yönetimin yada danışma kurulunun bulunması ve özellikle profesyonel yöneticilerin iş görüşmelerinin kurullarca yapılması iş başvurusu yapan kişilerin, şirketin aileye ait olmasına rağmen, kararların aileye göre değil şirketin yararına olacak şekilde alındığını fark etmelerine neden olacaktır.
- Finansal Kaynak Bulmada Kolaylık: Mali kurumların bu tür şirketlerle olan ilişkilerinde rahatsızlık duydukları noktalardan biri de, hali hazırda yönetici/girişimcinin şirketle yollarını ayırması veya ölümü gibi durumlarda alacağın nasıl tahsil edileceği konusudur. Yönetimin sürekliliği konusunda verilen teminat, şirketin çıkarları gözetilerek karar verildiğine işaret eden mekanizmaların sürekliliği, yönetim kurulunun şirketin yönetilmesi konusunda yetkisinin bulunması, kredi veren kuruluşların rahatlamasını sağlayan güvencelerdendir.
- Stratejik Planlama: Aile şirketleri üretim ve pazarlamada oldukça iyi performans sergilerken, geleceğin planlanması konusunda aynı şey söylenemez. Şirkette çeşitli görevlerde bulunana akademisyenler ve danışmanlardan yardım alınarak veya

<sup>94</sup> Bihder Güngör Ak, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü”, 3. *Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78, 18-19 Nisan 2008, s.97.

<sup>95</sup> Cemil Ulukan, “Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? : Eskişehir de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s.215.

<sup>96</sup>Ulukan, a.g.m., s.216.

işletme dışından alınacak danışmanlık hizmetleriyle planlama ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

### **1. 8.1. Aile Anayasasının Hazırlanması**

Ailenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ve aile üyeleri arasındaki iletişimi arttıracak sistemin kurulması, bireyler arasındaki güven duygusunun gelişmesine yardımcı olur fakat gerekli yöntemlerin hazırlanması için zaman lazımdır ve yatırım gereklidir. Aile tarafından alınan kararların uygulanmasını sağlayan en önemli araç aile anayasasıdır. Aile anayasası, aile üyelerinin iş gören yada işveren konumlarıyla dahil oldukları işle ilgili konular hakkında kuralları ve kendilerinden beklenenleri açık bir şekilde içerir. Hazırlanan anayasanın dinamik ve esnek olması, ailenin ve işin ihtiyaçları doğrultusunda belirli aralıklarla revize edilmesi gereklidir. Temel olarak aile anayasası iş ve ailenin birbiriyle etkileşiminin nasıl olması gerektiğini belirten politikalardan oluşur. Aileye ait değer yargıları ve felsefeler de içinde yer alır.<sup>97</sup>

Aile anayasasına en geniş açıdan bakıldığı zaman, aileyle ilgili ve ailenin şirketle ilişkisiyle ilgili bir kısmı yazıya dökülmüş olan bir kısmı yazılı olmayan kurallar olarak tanımlanabilir. Aileye evlenme yoluyla veya kan bağıyla girerek ailenin soy ismini taşımaya başlayan bireylerin, hem aile içi ilişkilerde hem de aileden olmayan kişilerle olan ilişkilerinde ve de şirketle ilgili durumlarında rehberlik görevi üstlenen, ailenin üyelerince benimsenen, ayırım yapılmaksızın bütün aile için geçerli olan, ihlal edilmesi halinde belirlenmiş müeyyideleri olan değer ve kurallar manzumesi şeklinde ifade edilebilir. Bu tanımlama dikkat edilirse yazısız öğeleri de içermektedir. Zamanla meydana gelen norm denilen ilkeler, devamlı uygulanarak aile üyelerinin bu konuda bilinçlenmesini sağlar ve uyma zorunluluğu yaratır.<sup>98</sup>

Karpuzoğlu'na göre; aile üyeleri tarafından uyulması gereken kuralları gösteren aile anayasasının içeriği üç ana başlık altında incelenebilir bu başlıklar; aileye, şirkete ve anayasaya ilişkin düzenlemeler olmak üzere sıralanabilir:<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> Sebilcioğlu vd., a.g.e., s.19-20.

<sup>98</sup> Ebru Karpuzoğlu, "Gelecek İçin Aile Anayasası", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s.160.

<sup>99</sup> Karpuzoğlu, "Gelecek İçin Aile Anayasası", a.g.m., s.161.

Aileyle ilgili düzenlenecek konular ;

- Aileye ait soy ismini kullanmanın getirdiği sorumluluklar,
- Yardımseverlik,
- Sosyal sorumlulukla ilgili konular,
- İletişimin geliştirilmesi,
- Aile toplantıları,
- Evlilik öncesi sözleşmelerin düzenlenmesi,
- Kar paylarının dağıtılması,
- Vasiyetin hazırlanması,
- Ölüm, boşanma, ayrı yaşama, sakatlanma, evlilik, evlilik dışı çocuklar/birinci evliliklerden olan çocuklar,
- Temel değerler,
- Aile ilişkileri.

İşletmeyle ilgili düzenlenecek konular aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Liderlik ve yönetim şekli,
- Girişimci tarafından başkalarına devredilen işlerin gerçekleştirilmesi,
- Gelecek kuşaklara devir,
- Azınlık-çoğunluk hisselerinin değeri,
- Aktif-pasif hissedarların hakları ve sorumlulukları,
- Hisselerin devredilmesi ve satılması,
- İşletme adına borçlanma veya işletmeye borçlanma,
- İşletme değeri,
- Yeniden yatırımlar,
- Varisin seçimi ve hazırlanması,
- Beklenmedik ölüm yada iş göremezlik,
- Emekli olduktan sonraki şartlar,
- Profesyonel yöneticilerin hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları,
- Akrabaların hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları,
- Şirketin gelirinden, adından ve kariyer olanaklarından faydalanma.

### Anayasayla ilgili düzenleme konuları ;

- Amaç,
- Kapsam,
- Anayasa değişiklikleri,
- Yaptırımlar,
- Karar mercii,
- Uygulama prosedürü,
- Görev ve sorumluluklar.

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi aile anayasası bütün aileyi ve aile bireylerinin şirketle ilişkilerini düzene koyar ve geniş kapsamlıdır. Fakat gözden kaçırılmaması gereken bir nokta bulunmaktadır. Bu nokta anayasanın teknik detaylarla birincil olmayan amaçlara odaklanmasıyla ilgilidir. Bu şekilde bir yapı herkesin açık ve net bir biçimde anlamasına engel olur ve birtakım karışıklıkların doğmasına sebep olur. Uzman kişilerden destek alınarak, aile üyelerinin katılımıyla hazırlanan ve uyulacak ana kuralları belirten, sade, açık, anlaşılır bir anayasanın uygulanabilme olasılığı oldukça yüksektir.<sup>100</sup>

Aile şirketi anayasasının kim ya da kimlerce hazırlanması gerektiği çok önemli bir konudur. Çünkü bu iş, uzman kişilerce yapılmadığında şirket bulunduğu noktadan geriye de gidebilir. En önemlisi şirketin üst düzey yöneticilerinin bu konuda deneyimli olmasıdır. Yöneticinin bilhassa aile şirketinde, aile üyeleri arasında ortaya çıkan veya ortaya çıkması muhtemel olayları görmüş ve yaşamış olması oldukça önemlidir. Aile bireylerinin his ve düşüncelerini anlamalıdır. Bu nedenle anayasasını hazırlayacak danışmanın ehliyeti önem arz etmektedir. Dolayısıyla danışmanın akademik bilgisi yanında, aile şirketinde üst düzey yöneticinin mümkünse ortak ve yönetim kurulu üyesi deneyimine sahip olması, insan ilişkilerindeki yatkınlığı, çözüm üretme becerisi, adil, objektif ,tarafsızlığı, uzlaşmacı ve arabuluculuğu çok önemlidir.<sup>101</sup>

Aile anayasasını hazırlayan danışman doğal olarak bir ekiple çalışacaktır. Mümkünse yönetim, yapılanma, liderlik, mali işler ve hukuk konularında eğitimli ve deneyimli kişilerin bu ekipte yer alması faydalı olacaktır. Anayasanın hazırlanması

<sup>100</sup> Karpuzoğlu, “Gelecek İçin Aile Anayasası”, a.g.m., s.161.

<sup>101</sup> İlhami Fındıkçı, “Aile Şirketi Anayasası Nasıl Yapılmalıdır ve Kim Hazırlamalıdır”, <http://www.subconturkey.com/2011/Nisan/koseyazisi-4-Aile-Sirketi-Anayasasi-Nasil-Yapilmalidir-ve-Kim-Hazirlamalidir.html> (18.04.2015), par.7.

aşamasında şirket ortaklarından faydalanılması, görüşlerinin alınması, belirli hazırlıkların karşılıklı görüşülmesi, anlaşmazlık olan konularda arabuluculuk yapılması gereklidir. Ancak anayasanın hazırlanması sürecinde gerek ortaklardan biri veya bir kısmının gerekse profesyonellerin doğrudan işin mutfağına girmeleri doğru değildir. Bunun çeşitli zararları olabilmektedir. Özellikle yönetim kuruluna başkanlık eden kişinin şirket anayasasının şekillenmesinde yoğun katkısı olmalıdır. Ancak hazırlanmakta olan anayasa birkaç kişinin istek, arzu veya beklentisine değil, bir bütün olarak aile ve şirketin ihtiyaçlarına hitap etmelidir. Aksi halde her ortak ayrı bir anayasa hazırlamanın peşinde olacaktır ki bu durum da kurumun zararına olacaktır.<sup>102</sup>

Aile anayasasının sağladığı faydalar ve dezavantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>103</sup>

- Aile bireylerini yönlendirir, rehberlik yapar,
- Aile üyeleri arasındaki iletişimin güçlenmesini sağlar,
- Ailenin sahip olduğu temel değerlerin kuşaktan kuşağa aktarımına yardımcı olur ,
- İşbirliğini ve yardımlaşmayı artırır,
- Taraf olmaz, güven ortamı yaratır,
- Ailenin önceliklerini belirler,
- Üst düzey yönetimde bulunan kişilerin, şirket imkanlarını yalnızca kendileri için fayda sağlayacak şekilde kullanmalarının önüne geçer,
- Adalet duygusunun oluşmasını sağlar,
- Aile üyelerinin daha sadık olmasını sağlar,
- Aile bağlarını kuvvetlendirir.

Dezavantajları;

- Hazırlanması için zaman gereklidir,
- Bütün aile bireylerinin hemfikir olduğu anayasa hazırlamak güçtür,
- Esnek olmayabilir.

---

<sup>102</sup>Fındıkçı, a.g.m., par.8.

<sup>103</sup> Gültekin Yıldız - Özlem Balaban, “Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma”, 3. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78, 18-19 Nisan 2008, s.183.

## 1.8.2. Aile Şirketleri Yönetim Organlarının Oluşturulması

Yönetim kurulu, aile konseyi, aile kurulu olarak sayılabilecek yönetim organları aşağıdaki gibi açıklanabilir.

### 1.8.2.1. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulları birçok işletmenin yönetiminde merkezi kurum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim kurulunun görevi, yapısı ve oluşum aşamaları her şirkette farklılık gösterir. Genellikle işletmenin büyüklüğü, karmaşık derecesi ve iş sahibi ailenin olgunluğu bu farklılıkların ortaya çıkmasında rol oynamaktadır. Çoğu aile şirketi tarafından yönetim kurulları kuruluş aşamasında yasal prosedürlerden kaynaklanan bir zorunluluk olarak kurulur. Kağıt üzerindeki kurul olarak da bilinen bu kurulların görevi; mali konular, kar payı ve diğer prosedürleri onaylamakla sınırlıdır. Kurul yılda bir veya iki kere toplanır ve oturum süresi oldukça kısadır. İşlerin daha da karmaşık bir yapıya bürünmesi ile işletme stratejisinin oluşturulması ve yönetim performansının değerlendirilmesi gibi konularda yönetim kurullarına daha fazla görevler düşer. Bu görevler yönetim kurulunun daha sık toplanmasını gerektirirken aynı zamanda şirket yönetiminin sorgulanabilmesi için uzmanlığa ve bağımsızlığa sahip olmasını da gerektirir. Bu da, aile şirketi yönetim kurulunun daha organize, daha odaklanmış olması ve işletme dışından bağımsız yöneticilere açık olması ile mümkün olacaktır.<sup>104</sup>

Pay sahibi olan kişilerin genel kurulda vermiş oldukları yetkinin sınırları içerisinde, mevzuat, esas sözleşme, işletme içindeki düzenleme ve politikalar çerçevesinde yetkilerini ve sorumluluklarını kullanarak işletmeyi temsil eder. İşletmenin stratejik kararlarını vermeden sorumlu olan ve şirketi temsil eden en üst düzeyde yürütme organı yönetim kuruludur. Bu kurul kararları verirken ve uygulamaya koyarken, işletmenin piyasadaki değerini maksimum seviyeye çıkarmayı amaçlar. Bu durumun bilincinde olan yönetim kurulu üyeleri işletme işlerini, hisse sahibi olan kişilerin uzun dönemli ve düzenli kazanç elde etmelerini sağlayacak biçimde yerine getirir. Hisse sahibi olan kişilerle işletmenin

<sup>104</sup> IFC Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/20eddb004..221059c8a46cb6e26473d89/IFC\\_Family\\_Business\\_Governance\\_Handbook\\_Turkish.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/20eddb004..221059c8a46cb6e26473d89/IFC_Family_Business_Governance_Handbook_Turkish.pdf?MOD=AJPERES) (18.04.2015), s.35.



büyümesi gerekliliği arasında olan hassas dengenin bozulmamasına da dikkat edilmelidir.<sup>105</sup>

Yönetim kurulunun ilgilendiği konular işletmenin tamamıyla ilgili ve işletmenin geleceğinde önemli derecede etkili olan konulardır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir:<sup>106</sup>

- Karın dağıtılması,
- Borçlanma konuları,
- Ücretlendirme ve performansın değerlendirilmesi ile ilgili politikaları saptama,
- Örgütsel düzenlemeler,
- Ürünleri yenileme ve çeşitlendirme,
- Pazarın yenilenmesi ve geliştirilmesi,
- Büyümeyle ilgili hedefler,
- Satışların hacmi,
- Yeni yatırımlar,
- Profesyonel yöneticilerin ve aile bireylerinin uyumlaştırılması,
- Varisin belirlenmesi, gelecek üst düzey yönetim kadrosunun hazırlanması ve istihdam edilmesi.

### **1.8.2.2. Aile Konseyi**

Aile konseyi kavramı, yönetim kuruluyla aynı anlamı taşımamaktadır. Bu konseyin yönetim kurulundan farkı, işletmede vazife alsın veya almasın bütün aileyi belirli zamanlarda bir araya getirmesi, durum değerlendirmesi yapması, tavsiye kararları vermesi ve gereken uyarıları yapmasıdır.<sup>107</sup>

Aile konseyi, şirkette çalışan ve çalışmayan aile üyelerinden oluşur. Aile konseyi toplantıları genellikle daha sıkı tutulur ve yılın çeşitli zamanlarında toplanılıp önemli konularda kararlar verilir. Aile konseyi resmi olmayan aile toplantıları konseptini bir adım

---

<sup>105</sup> *Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim*, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını, Kurumsal Yönetim Serisi, <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/yay%C4%B1nlar/aile%20%C5%9Firketleri%20i%C3%A7in%20ad%C4%B1m%20ad%C4%B1m.pdf> (18.04.2015), s.3.

<sup>106</sup> Karpuzoğlu, "Gelecek İçin Aile Anayasası", a.g.m., s.164.

<sup>107</sup> Ebru Adsan - Gülten Eren Gümüştekin, "Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, Yayın No.53, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Nisan 2006, s.180.

ileriye taşır. Aile toplantıları, aile üyeleri arasındaki iletişimi geliştirmeyi ve çeşitli konulardaki görüşleri almayı amaçlar ancak aile şirketlerinin profesyonel yönetimi daha resmi bir yaklaşım başlatır. Aile konseyi kararların alınmasında demokratik bir seçim süreci sağlar. Aile, yönetim aracı olarak aile konseyine taşındığı zaman aile üyeleri genellikle resmi bir oylama ile karar verme sürecine katılır, kararlar basit çoğunluk veya oy birliği ile alınır. Bazı aileler oy birliği olması için uğraşlar bu kararların alınmasını geciktirir fakat aile birliğini artırır.<sup>108</sup>

Dünyada birçok aile işletmesinin git gide artan oranlarda kullanmaya başladığı ve aile üyeleri arasındaki iletişimi artırmayı hedefleyen forumlar aile konseyleridir. Bu konsey, verimli bir biçimde kullanıldığında, genişlemiş ailelerin üyelerinde görülen iletişim kurmama ve kendini anlatamama gibi sorunların çözümünde faydalı olabilir. Çünkü bu konseyin amacı, ailedeki bireyler arasında açık ve özgür iletişim kanalı oluşturmaktır. Bu konsey ailedeki kişilerin işletmede görev alabilmesinin ön şartlarını oluşturabilmektedir, çatışmaları, küskünlükleri, kişilerden beklenenleri açık bir şekilde belirterek yanlış anlamalar engellenebilir, aile içindeki düşmanlıkları, çatışma durumlarını yok edebilir ve aileye ait anayasanın hazırlanması amacını taşıyan bir platform gibi kullanılabilir.<sup>109</sup>

Aile konseyi aile içerisinde yönetim kuruluna benzer bir pozisyona sahiptir. Varisin seçilmesi, hazırlanması, emeklilik şartlarının saptanması, hisse ve hisse sahibi olma sözleşmesinin düzenlenmesi, boşanmalar, evlilikler, vefat gibi konularla ilgili politikaların belirlenmesi, aile bireylerinin işletmede çalışması şartlarının, haklarının ve sorumluluklarının saptanması gibi konular üzerinde durur. Konseyin amaçları, aile ihtiyaçlarına göre farklılaşmakla beraber planlama, karar verme ve problem çözme gibi fonksiyonlarını üstlenir. Aile konseyinin sorumlu olduğu konular, aşağıda sıralanmıştır:<sup>110</sup>

- Aile planlarının yapılmasında rehber görevi üstlenmek,
- Stratejik risk planını oluşturmak,
- Şirketin stratejilerini gözden geçirmek,
- Ailenin değer ve var olma sebebini gelecek nesillere aktarmak,

<sup>108</sup> Carmen Bianchi - Keanon J. Alderson, "Do Family Councils Really Work? :The Need for Empirical Study", *Understanding Family Businesses: Undiscovered Approaches, Unique Perspectives, and Neglected Topics*, Ed. Alan L. Carsrud - Malin Brännback, Springer Science+Business Media, 2012, p.188.

<sup>109</sup> Kırım, a.g.e., s.37.

<sup>110</sup> Karpuzoğlu, "Gelecek İçin Aile Anayasası", a.g.m., s.163.

- Fikir ve düşüncelerin paylaşılması için bir aile forumu oluşturmayı önermek,
- Aileyi kararlı ve katılımcı olması için desteklemek,
- Ailenin hisse sahipliği gibi eğitim programlarına katılmasına destek olmak,
- Gelecek nesil için aile liderleri yetiştirmek,
- Aile ve işletme arasındaki ilişkileri gözlemek,
- Ailenin plan ve programlarını hayata geçirmek.

### **1.8.2.3. Aile Kurulu**

Aile kurulu, açık katılımı benimseyen aile konseyinin aksine, önceliği hisse sahibi olan aile üyelerine veren, iş/aile ve yönetim/hisse sahibi olma kavramlarının birbirini tamamladığı konulara yoğunlaşan karar verme mekanizmasıdır. İşletmede çeşitli icra görevlerinden sorumlu olan hisse sahibi aile üyeleri bu kurulda bulunabileceği gibi herhangi bir görevde bulunmayan ama aileden olan hisse sahipleri de bu kurulda yer alabilirler. Bu kurul, aile konseyiyle olan iletişim kanallarını açık tutmalıdır. Böylece işletmenin geleceği hakkında yönlendirme yapabilir, kişilere bağımlı olmayan kurumsal sistemin oluşturulması için çalışmalar yapabilir ve işletmenin sonraki nesillere devredilmesi sürecinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için bulunması gereken altyapıyı oluşturabilir.<sup>111</sup>

### **1.8.2.4. Kariyer Ofisi**

Aile işinde yer almayı planlayan aile bireyleriyle ilgili politikaların oluşturulması ve denetlenmesi konularını kapsar. Aynı zamanda aileden olan bireylerin kariyer gelişimlerinin gözlenmesi, bu konuda önerilerde bulunulması ve hisse sahipleri ile aile konseyi üyelerini ilerlemeler konusunda bilgilendirmeyi de amaçlar. Kariyer ofisi, kariyerlerini aile işletmesi dışında planlayan aile bireyelerine de danışmanlık yaparak fayda sağlayabilir.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Sebilcioğlu vd., a.g.e., s.18.

<sup>112</sup> IFC Aile Şirketleri Yönetim Rehberi,

[http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/20eddb004..221059c8a46cb6e26473d89/IFC\\_Family\\_Business\\_Governance\\_Handbook\\_Turkish.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/20eddb004..221059c8a46cb6e26473d89/IFC_Family_Business_Governance_Handbook_Turkish.pdf?MOD=AJPERES) (18.04.2015), s.31.

### 1.8.2.5. Eğitim Ofisi

İşletmenin en önemli sermayesi olan insanın eğitilmesi, yetiştirilmesi ve bu kapasitenin yönetim konularına etkili bir biçimde aktarılmasını sağlar. Bu ofis, aile mensubu olan bireylerin kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli olan ihtiyaçları izler ve gerekli eğitimlerin alınabilmesi için birtakım organizasyonlar yapar.<sup>113</sup>

### 1.8.3. Devir Planlaması

Mülkiyet aşamaları arasındaki değişiklik bir anda gerçekleşmez. Ancak aşamalar arasındaki geçiş tahmin edilen tipik zamanlarda meydana gelir. Geçiş dönemlerinin altında yatan yapının anlaşılması muhtemelen akademisyenler, profesyoneller ve iş sahipleri için yapılabilecek en faydalı şeylerdendir. Eğer bu periyod etkin bir şekilde yönetilebilirse aile şirketlerinin süreklilik şansı büyük ölçüde artırılabilir.<sup>114</sup>

Hemen hemen her ailede, bireylerin bağımlılık derecesi aile işletmesinin devamlılığını etkiler. Aileyle mutlu ve huzurlu olunması işe pozitif olarak etki eder. Ailedeki yaşça büyük kişilerin şirketle aralarında bulunan duygusal bağlar sebebiyle işletmenin mülkiyetinin sürdürülüp sürdürülmeyeceği hususu pek açılmaz. Halbuki devir planları işletmenin geleceğini güvenceye almak amacıyla yapılmaktadır. Devir planlamasının sebep olacağı gerilimli ortama hazırlıklı olunmalıdır. Bu planlama uyumlu ve mutlu ailelerin dahi kaçamayacağı bir konudur ve açık iletişimi gerektirir. Yaşlılık, vefat ve miras konuları birçok ailede tabu olarak görülür. Devir süreci esnasında en büyük iş işletmenin girişimcisine düşmektedir. Girişimci yeni nesle inandığını göstermeli ve devir planlaması sürecine katılmalarını teşvik etmelidir. Devir planlamasının bütün detayları aileyle, ortaklarla ve yöneticilerle paylaşılmalıdır.<sup>115</sup>

Devir şirketleri durağanlıktan kurtarabilir. Başka bir deyişle meydana gelen değişiklik şirketin bugünkü şartlara uyum sağlamasına yardımcı olabilir. Aile şirketlerinde devir ve sürekliliği sağlama problemlerine diğer işletmelere göre daha dikkat edilmelidir. Aile işletmelerinin yüzde yetmiş girişimcinin ayrılmasından veya vefatından sonra satılır

<sup>113</sup>IFC Aile Şirketleri Yönetim Rehberi,

[http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/20eddb004..221059c8a46cb6e26473d89/IFC\\_Family\\_Business\\_Governance\\_Handbook\\_Turkish.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/20eddb004..221059c8a46cb6e26473d89/IFC_Family_Business_Governance_Handbook_Turkish.pdf?MOD=AJPERES) (18.04.2015), s.31.

<sup>114</sup> Kelin E Gersick et al., "Stages and Transitions: Managing Change in The Family Business", *Family Business Review*, Vol.12, Iss.4, December 1999, p.289.

<sup>115</sup> Ateş, a.g.e., s.118.

ya da kapatılır. Bu tür şirketlerde iş yaşamı ile kişisel yaşamın iç içe girmiş olması neticesinde ortaya çıkan anlaşmazlıklar işletmelerin sona ermesine neden olur. Aile işletmelerinin girişimcileri yıllarca yöneticilik yapmış, küçük ölçekte başlayıp büyümüş ve gelişmiş işletmeye çok büyük katkılar sağlamışlardır. Ancak işletme yönetiminin sonraki nesle devredilmesi noktasında hiç planlama oluşturulmamış ve devrin kendiliğinden meydana gelmesi tercih edilmiştir. Birçok işletme devir planlarını önemsemez hatta bu hususta konuşulmasını girişimciye saygısızlıkmiş gibi görür. Halbuki aile işletmelerinin devamlı olabilmesi liderliğin planlanmış bir biçimde devredilmesine bağlıdır.<sup>116</sup>

Devir planının yapılması oldukça hayati öneme sahip olduğu halde girişimciler ve gelecek kuşaklar bazı sebepler nedeniyle devretmenin planlanmasında gönülsüz davranmaktadırlar. Mesela, girişimciler şirketi çocukları gibi gördükleri için yöneticiliği başka kişilere devretme konusunda isteksiz davranabilmektedirler. Kararları veren en üst makam olmanın çekici olması ya da ailedeki kişilere karşı güven eksikliğinin olması gibi sebepler girişimcinin bu planlamayı yapmayı istememesine sebep olabilmektedir.<sup>117</sup>

Aile işini sürdürmekte çocukların isteksiz olması ve girişimcilerin tecrübelerini paylaşmakta sorunlar çekmesi sıklıkla dillendirilmektedir. Bu konu ülkemizdeki aile şirketleri açısından da sıkıntı yaratmaktadır. Aile şirketinin sürdürülmesinde şirket sahibi vefat ettikten sonra yerine geçmesi beklenen kişilerin ilgisiz davranması yada iş için yetersiz olması da dikkatleri çekmektedir.<sup>118</sup>

Sorunun altında yatan neden her ne ise de, aile şirketinin sonraki nesle devredilmesi kaçınılmazdır. Bir süreç olan devretmenin başarılı bir şekilde atlatılabilmesi devretme işlemlerinin detaylı bir şekilde planlanmasına, organize ve kontrol edilmesine bağlıdır. Dikkatlice düşünmeden yapılan devretme ya da yeterli yetkinlikleri taşımayan aileden kişilerin sorumluluk almayı gerektiren yönetim kadrolarına getirilmesi, uzun dönemde şirketi tehlikeli bir durumun içine düşürecektir. Bundan dolayı şirket sahipleri devir gerçekleşmeden önce sürecin ne şekilde yürüyeceğini, devrin ne zaman gerçekleşeceğini tüm detaylarıyla planlamalı ve yeni nesiller yönetimi devralmak için hazırlanmalıdır.<sup>119</sup>

---

<sup>116</sup> Azmi Yalçın - Rıdvan Günel, "Aile İşletmelerinde Yönetiminin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, Yayın No.53, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Nisan 2006, s.73.

<sup>117</sup> Semra Güney, "Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları", *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C. 2, S. 1, Haziran 2007, s.116.

<sup>118</sup> Erdoğan, a.g.e., s.127.

<sup>119</sup> Güney, a.g.m., s.117.

Sağlıklı bir devretme süreci için dikkate alınması gerekli birtakım noktalar vardır. Bunlar üç başlık altında şu şekilde incelenmektedir:<sup>120</sup>

#### Devralacak Kişilerin Hazırlanma Düzeyi

- Eğitim düzeyi
- Yetiştirilmesi
- İş deneyimi
- Motivasyonu
- Giriş pozisyonu
- İşletmede çalışma süresi

#### Aile Ve İşletme Üyeleri Arasındaki İlişki

- İletişim
- Güven
- Sadakat
- Aile Keşmekeşi
- Akraba Rekabeti
- Kıskançlık
- Uyuşmazlık
- Paylaşılan Değerler

#### Planlama ve Kontrol

- Devir planlaması
- Vergi planlaması
- Yönetim kurulu
- Danışmanlık müessesesi
- Aile meclisi

---

<sup>120</sup> Yalçın - Günel, “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, a.g.m., s.77.

Özetlenecek olursa, devir işlemi bir değişim durumu olduğundan şirkette hâlihazırda bulunan norm ve beklentileri değiştirme ihtimali vardır ve bu durum da gergin bir ortam doğuracağından zor bir süreç yaşanacaktır. Böyle bir değişikliğin nasıl sonuçlar ortaya çıkaracağını tahmin edemeyen şu andaki yönetici ve devralacak olan yönetici ve de şirketteki iş görenler psikolojik bakımdan etkileneceklerdir. Bu noktada önem arz eden iki konu vardır; bunlardan ilki şu andaki yöneticinin devri başlatacak hareketi, ikinci nokta da devir sürecinin işleyiştir. Bahsedilen noktaların ne şekilde algılandığı şirketin varlığını devam ettirip ettirememeye durumunu belirleyecektir. Şirket ya pozitif neticelerle varlığını sürdürecektir veya yaşanan olumsuzluklar nedeniyle kısa zaman sonra son bulacaktır.<sup>121</sup>

Sonuç olarak denilebilir ki, aile şirketi yönetiminin nesiller arası devri ciddi bir şekilde planlamayı gerektiren bir konudur. Genç kuşağa zaman içinde bu konuya yönelik olarak eğitim verilmeli, motivasyonu artırılmalıdır. Bilhassa üye sayısının fazla olduğu ailelerde bireysel ya da profesyonel anlamda anlaşmazlıkların yaşanabilir. Bu anlaşmazlıklar atılacak doğru adımlarla çözüme kavuşturulmalı ve uzman kişilere başvurma fikri her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.<sup>122</sup>

#### **1.8.4. Çatışma Yönetimi**

Önceki bölümlerdeki bilgileri de dikkate alarak aile şirketlerindeki çatışma nedenlerini sıralayacak olursak; aile üyelerinin hesapsızca yaptıkları harcamalar, iş-aile çatışmaları, kuşaklar arasındaki çatışmalar, aynı kuşakta bulunan bireyler arasındaki rekabet ve kıskançlıktan kaynaklanan problemler, yönetimin devredilmesi sorunları, gelecek neslin isteksizliği, varis problemi, aileye evlilik yoluyla giren bireylerin sebep olduğu sorunlar, hisse payları, ücret ve iş yüklerindeki adaletsizlik algıları, nepotizm nedeniyle aileden olmayan çalışanların yaşadığı sorunlar, kurumsallaşamama, kariyer planlamalarının yapılmaması, profesyonel yönetici konusunda yaşanan sıkıntılar, rol çatışmaları, geleceğe yönelik planlama eksikliğinden kaynaklanan sorunlar sayılabilir.

Aile işletmelerinin amaçlarından biri de faaliyetlerinde süreklilik sağlamaktır. İş ve ailenin bir arada olduğu bu tür örgütlerde ortaya çıkan çatışma konusu sayısı diğer

---

<sup>121</sup> Barbaros Andiç - Sema İşler, “Bir Babaerkil Yöneticinin Devir - Teslim Töreni: Kral Lear”, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78, 18-19 Nisan 2008, s.51.

<sup>122</sup> Güney, a.g.m., s.124.

işletmelere göre çok daha fazladır. Bu nedenle bu çatışmaları etkin bir şekilde yönetilebilmesi aile işletmelerinin geleceğini şekillendiren önemli bir konudur.

Aile şirketlerinin çatışmaları çözüme kavuşturup elde ettikleri başarıları sürekli hale getirmeleri amacıyla çatışmaya sebep olan konuların ortaya konulabileceği, çözümleneceği bir platformun yaratılması, her bireyin rolünün netleştirilmesi ve kişilerin alınan kararlara katılması oldukça önemlidir. Bu amaçlara ulaşılabilmesi için aile bireylerinin birbirleriyle olan ilişkilerinde gösterge vazifesi gören ait olma, denetleme, yakınlık hissetme ve sevgi besleme gibi kavramlar revize edilerek yeni bir yapıya kavuşturulmalı ve bütünleştirilmelidir. İlk olarak incelenmesi gerekli olan ait olma kavramı, ailedeki kişilerin birbirleriyle ne kadar tutkun oldukları, kimleri kabul edip hangi kişileri dışarıda tuttukları, rolleri nasıl dağıttıkları ve dış çevrede kendilerini ne şekilde temsil ettikleri hususlarını içerir. Ait olma hususunda ilerleme kaydedilmesiyle sıra uyumsuzluk durumlarında gücün ve etkinin nasıl uygulanması gerektiğini belirten denetleme kavramı ele alınmalıdır. Problemlerin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak kullanılacak tartışma, yüzleşmek, arabulma ve yönlendirme yöntemlerinin üyelerce kabul edilmesine dikkat edilmelidir. Yakınlık hissetme ve sevgi besleme kavramları da, bireyin diğer kişilerin yanında kendisini sıkılmadan anlatabilmesi, düşüncelerini samimi bir şekilde paylaşması, güvenin sağlanması ve açık iletişimin kurulmaya çalışılmasıdır.<sup>123</sup>

Çatışmanın çözümlenmesi amacıyla uygulanan yöntemlerden netice alınamadığında aile üyeleri mali ve manevi açılardan zararlar ile yüz yüze kalmamak için yolların ayrılmasını tercih edebilir. Güçlü iletişim becerilerine sahip olmak bu noktada da gerekli olmakta fakat bu sefer ayrılma hususundaki çatışmaların azaltılması amacıyla kullanılmaktadır. Taraf olan kişiler anlaşamadıkları noktaları kimseye suç atmadan, önyargılı olmadan ve soğukkanlı şekilde yapılan görüşmelerle çözüme kavuşturamazlarsa maliyetli ve uzun yasal bir süreç başlayabilir. Sürecin kolay atlatılabilmesi amacıyla hisselerin alınması ve satılmasını düzene sokan hisse devri sözleşmesi yapılması tavsiye edilmektedir. Bu şekilde anlaşmazlığa sebep olan hususların çözülemeyecek bir hal alması önceden alınan önlemlerle engellenmiş olur.<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup>Torun - Ercan, a.g.m, s.35.

<sup>124</sup>Torun - Ercan, a.g.m., s.36.



## 1.9. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİ

Dünyadaki en büyümüş iki yüz aile şirketinin bulunduğu listeye bakıldığında, yirmi iki ülkede farklı iş kollarında bulunan ve küreselleşen ekonomilerde önemli yerleri olan şirketler görülmektedir. Listede bulunan iki yüz işletmenin doksan dokuz tanesi Amerika'dan, on yedisi Fransa'dan, on altı tanesi de Almanya'dandır.<sup>125</sup>

Dünyada bilinen en eski aile şirketi, 578 yılında Japonya'da kurulmuş olan ve 14 yüzyıl inşaat sektöründe çalışmış olan Kongo Gumi adlı şirketken, bu şirketin 2006 senesinde kapanmasıyla Hoshi birinci basamağa yükselmiştir. Uzun yıllar boyunca faaliyet gösteren dünyadaki en eski aile şirketlerinin sahip oldukları ortak özelliklerine bakıldığında; iş görenlere ailedenmiş gibi davranılması, aile içi sorunların hızlıca ve kavgasız gürültüsüz şekilde çözümlenmesi, gerektiği zaman aileden kadınların da iş başına gelmeleri ve performanslarının gayet başarılı olması, işle ilgili bilgilerin ve yönetimle ilgili tutumların yeni kuşaklara düzenli şekilde aktarılması olarak sıralanabilir. Bu şirketleri bugünlere kadar getiren şeylerin başında sahip olunan gelenekler, değer, temel işe yoğunlaşılması, devamlı arama ve kurumsallaşma bulunmaktadır.<sup>126</sup>

Ülkemizde 1900'lerin öncesinde iş hayatına başlayan ve faaliyetlerine günümüzde de devam eden on sekiz şirket vardır. Ülkemizde aile şirketlerinin hayatta kalma süreleri kısadır. Hakkında bilgi sahibi olunan en eski aile şirketleri dördüncü kuşağa ulaşmıştır. Ülkemizdeki en eski 50 aile şirketinin yönetiminde yer alan kuşaklara incelendiğinde ailelerden yirmi tanesi ikinci, yirmi altı tanesi üçüncü kuşakta yani 50 şirketin kırk altı tanesi ikinci ve üçüncü kuşakta ve en riskli aşamada bulunurken, üç şirkette 4. kuşağa ulaşmıştır.<sup>127</sup>

Tüm dünyadaki şirketlerin yüzde altmış beş- sekseninin aile işletmesi şeklinde yapılandığı tahmin edilmektedir. Fortune500 listesinde ki şirketlerinin %40'ını aile şirketleri oluşturur. Ülkemizde ki işletmelerin %90 kadarlık bir kısmını aile şirketleri oluşturur. Bu oran KOBİ'lerde 94'lere kadar yükselmektedir. Dünyada da buna benzeyen bir durum vardır. ABD'de bu oran ülkemizdekine benzemekte %90'lardadır. İtalya'da ise oran 99'lara çıkmaktadır. Yaşam süresi yüz yıldan fazla olan aile işletmeleri oldukça azdır.

<sup>125</sup> Gülten Eren Gümüştekin, "Aile İşletmeleri ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmada Yaşadıkları Sıkıntılar", 11.10.2013, <http://optimum.usak.edu.tr/index.php/arsiv/52-prof-dr-eren-guemuestekin-aile-isletmeleri-ve-aile-isletmelerinin-kurumsallasmada-yasad-klar-s-k-nt-lar> (19.04.2015), par.6.

<sup>126</sup>Gümüştekin, a.g.m, par.7.

<sup>127</sup>Gümüştekin, a.g.m, par.8.

Dünyanın en uzun ömre sahip olan şirketleri listesinde ilk sırada 578 ‘de kurulmuş olan Japon Kongo Gumi bulunmaktadır. Sonraki sırada da yine Japonlara ait olan Hoshi yer almaktadır. Böyle örnekler bulunmasına rağmen dünya çapında bu tür işletmelerin yaşam sürelerinin kısa olduğu görülmektedir. Amerika’da yeni kurulan işletmelerin %40’ı ilk beş yılda kapanıyor. 5 yıldan fazla faaliyet gösterenlerinse yalnızca %66 kadarı sonraki nesle ulaşabiliyor. Amerika’da işletmelerin yalnızca %3.4’ü, İngiltere’de %3.3’ü, ülkemizde de %2 kadarı 3. kuşağa devredebiliyor.<sup>128</sup> Aşağıda yer alan tablolarda Dünyanın ve Türkiye’nin en eski aile şirketleri görülebilir.

Tablo 1: Dünyanın En Eski Aile Şirketleri

Şirket Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı
Kongo Gumi	Japonya	578	İnşaat
Hoshi	Japonya	718	Hotelcilik
Chateau de Gaulaine	Fransa	1000	Şarapçılık
Barone Ricasoli	İtalya	1141	Şarapçılık ve Zeytinyağı
Barovier & Toso	İtalya	1295	Cam üretimi
Hotel Pilgram Haus	Almanya	1304	Hotelcilik
Richard de Bas	Fransa	1326	Kağıt imalatı
Torrini Firenze	İtalya	1369	Altın işlemesi
Antinori	İtalya	1385	Şarapçılık
Camuffo	İtalya	1438	Gemi inşaatı
Baronnie de Coussergues	Fransa	1495	Şarapçılık
Grazia Deruta	İtalya	1500	Seramik imalatı
Fabbrica D’Armi Pietro Beretta S.p.A.	İtalya	1526	Silah yapımı
John Brooke & Sons	İngiltere	1541	Tekstil
Codorniu	İspanya	1551	Şarapçılık

<sup>128</sup> Barış Ergin, “En Kalabalık Aile İtalyan En Uzun Ömürlüsü Japon”, <http://www.milliyet.com.tr/2004/05/05/isyasami/ais.html> (19.04.2015), par.2.

Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarapçılık
DeVergulde Hand	Hollanda	1554	Sabun imalatı
Von Poschinger Manufaktur	Almanya	1568	Cam imalatı
Wachsendustrie Fulda Adam Gies	Almanya	1589	Cam imalatı
Bernberg Bank	Almanya	1590	Mum imalatı
R. Durnnell & Sons	İngiltere	1591	Bankacılık
J.P. Epping of Pippsvadr	Almanya	1595	Bakkaliye Zinciri
Eduard Meier	Almanya	1596	Ayakkabı imalatı
Tissiman & Sons Ltd.	İngiltere	1601	Terzicilik
Takenaka	Japonya	1610	İnşaat
Mellerio dits Meller	Fransa	1613	Mücevher imalatı
Alldays Peacock	İngiltere	1625	Endüstriyel makineler
Kikkoman	Japonya	1630	Soya Sos imalatı
Sumitomo	Japonya	1630	Holding/conglomerate
Akerblads	İsveç	1630	Hotelcilik
Van Eeghen	Hollanda	1632	Gemi Taşımacılığı
Gekkeikan	Japonya	1637	Alkollü İçki imalatı
Hugel et Fils	Fransa	1639	Şarapçılık
James Lock & Co.	İngiltere	1642	Şapka imalatı
G.C. Fox & Co.	İngiltere	1646	Gemi Taşımacılığı
R.H. Levey & Son	İngiltere	1649	Cenaze Evi
William Adams & Sons	İngiltere	1650	Toprak Çanak İmalatı
Ulefos Jernvaerk	Norveç	1657	Değirmencilik
Friedr Schwarze	Almanya	1664	Arıtmacılık
Kronenbourg Brewery	Fransa	1664	Alkollü İçki imalatı
James Kenyon & Son, Ltd.	İngiltere	1664	Tekstil
Hedges & Butler	İngiltere	1667	Şarapçılık
Early's of Witney	İngiltere	1669	Battaniye imalatı

Mocatta & Goldsmid	İngiltere	1671	Altın işlemeciliği
C. Hoare & Co.	İngiltere	1672	Bankacılık
Firmin & Sons Ltd.	İngiltere	1677	Üniforma imalatı
Veillard Migeon & Cie.	Fransa	1679	Demir ve Çelik
Gradis Corp.	Fransa	1685	Şarapçılık
Toye, Kenning & Spencer	İngiltere	1685	Dokuma
Yamamotoyama	Japonya	1690	Çay üretimi

Kaynak: Özgür Ateş, *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik Ankara Sanayi Odası*, 1.Baskı, Ankara, 2005, s.77. (<http://familybusinessmagazine.com/oldestcos.html> den derleme).



Tablo 2 : Türkiye'nin En Eski Aile Şirketleri

Şirket Adı	Kurucu Adı	Kuruluş Tarihi	Nesil
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1777	
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	
Helvacızade	Hacı Tahir Büyükhelvacıgil	1888	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Abdi İbrahim		1912	
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçi	1919	2
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Mustafa Nevzat		1923	
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Alp Yaman	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.S.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nurus	Nurettin Kunurkaya	1927	3
Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930	2
Uzel Makina	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942	2
Tikveşli	Doğan Vardarlı	1943	
Ülker	Sabri Ülker	1944	2

Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3
İstikbal	Mustafa Sami Boydak	1957	2

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu, “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s.44.



## 2. BÖLÜM

### STRATEJİK PLANLAMA VE KURUMSAL PERFORMANS

#### 1. STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama ile ilgili detaylı bilgiler aşağıdaki başlıklar altında anlatılmıştır.

##### 1.1. STRATEJİK PLANLAMAMANIN TARİHÇESİ

2. Dünya Savaşı sonrasında uygulanmaya başlanan uzun vadeli planlama uygulamaları stratejik planlama anlayışının temellerini oluşturur. Bu dönemde uzun vadeli planlar sadece güncel olayların ileriye dönük olarak tahmin edilmesinden ibaretti, analitik düşünmeden uzaktı. Başka bir ifade ile istatistik teknikleri kullanılarak olayların geleceğe uzandırılması şeklindeydi. Uzun vadeli planlamaların temel amacı gelecekte nelerle karşılaşılacağı tahmin edilmesiydi. Böylelikle gelecek dönemlerde işletmenin çevrelerinde hangi değişikliklerin meydana geleceği ve nasıl bir gelecekle karşı karşıya kalınacağı konuları hakkında bilgi sahibi olunmak isteniyordu.<sup>1</sup>

Stratejik planlama ilk defa özel sektörde 1960'larda kullanılmaya başlanmış ve 1980'lerden sonra da kar etme gibi bir amaçları olmayan kuruluşlar tarafından da kullanıma başlanmıştır.<sup>2</sup> 1970'li yıllara gelindiğinde uzman planlamacılar sayı olarak giderek çoğalmaya başlamıştır. Stratejik planlama kendisine has bir yapı, personel ve teknik geliştirmiştir. İşletmeler bu konuda uzmanlaşmış kadrolar oluşturarak üst yönetim için strateji hazırlama ve bunların işletme içinde kontrol edebilmesine yardım edecek bir birim olarak kullanmaya başlamışlardır.<sup>3</sup>

Örgütlerin zaman içerisinde daha kompleks yapılar haline gelmeleri, çevresel şartların devamlı değişmesi, belirsizlik ve kararsızlığın artması, finansal sebepler, rekabetin artması,

---

<sup>1</sup> Hayri Ülgen - S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, Ekim 2010, s.38.

<sup>2</sup> Harun Gürer, "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", *Sayıştay Dergisi*, S.63, 2006, s.93.

<sup>3</sup> Sezai Öztop, "Stratejik Planlamanın Belediyelere Uygulanması," Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, 2007, s.33.

teknolojinin yetersiz olması, değişen politik ve hukuki şartların değişmesi, pazar koşulları gibi sebepler işletmelerin yaşamlarını devam ettirmelerini ve başarı sağlamalarını gün geçtikçe daha da zorlaştırmaktadır. Sayılan bu sebeplerden dolayı bütün işletmeler bir vizyona sahip olan, değişimleri doğru zamanda fark edebilen ve hızlı tepki veren yönetici kadrosuna ve bunların uygulanacağı stratejilere ihtiyaç hissederler. Stratejik planlamanın bu kadar değerlenmesine sebep olan ana faktörlere bakılacak olursa bunlar; değişimin evrensel bir boyuta ulaşması, teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişimler, rekabetin artması ve demokratikleşme olarak sıralanabilir.<sup>4</sup>

## 1.2. STRATEJİK PLANLAMANIN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Stratejik planlama ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Aşağıda bu tanımlamalardan örnekler yer almaktadır.

Stratejik planlama, örgütün hedeflerine ulaşabilmesini sağlayacak kaynakların ele geçirilmesi ve dağıtımını yönlendiren misyonun, temel amaçların, stratejilerin ve politikaların saptanması sürecidir.<sup>5</sup>

Kotler ve Murphy'e göre; değişen pazar fırsatlarına ve örgüte uygun strateji geliştirme ve uygulama sürecidir.<sup>6</sup>

Örgütün geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik olarak misyon ve hedeflerin belirlenip, içinde bulunulan evre ve faaliyet gösterilen ortamın durumu göz önünde bulundurularak, uygulanmak üzere hazırlanan alternatifler arasından işletmede uygulanabilecek olanın seçilerek yürürlüğe konulması maksadıyla hazırlanan plandır.<sup>7</sup>

şirketin her kademesinde görev alan bireylerin katılımı ve işletme yöneticisinin desteklemesini gerektiren stratejik planlama, bir netice elde etmeye yönelmiş abalamların tümüdür. Böyle bir durum paydaş olarak adlandırılan çevrenin

<sup>4</sup> İsmail Bircan, "Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları", *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi*, Ankara, TODAİE Yayınları, 2003, s.413.

<sup>5</sup> John A. Pearce - Fred David, "Corporate Mission Statements: The Bottom Line", *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.2, May 1987, pp.109-116, p.109.

<sup>6</sup> Philip Kotler - P.E.Murphy, "Strategic Planning For Higher Education," *Journal of Higher Education*, Vol.52, Iss.5, 1981, p.471.

<sup>7</sup> Murat Kiraz, *rgtlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2007, s.41.



gereksinimleri ve beklentilerini, paydaşların ve politikaları belirleyicilerin şirketin misyonu, hedefleri ve performansının saptanmasında aktif rol almasını gerektirir.<sup>8</sup>

Bu tür planlar, örgütün genel amaçlarına ulaşabilmesi amacıyla, örgütün çalışma sahalarını ve pazarları belirlemesi, hem maddi hem de insani olarak sahip olduğu tüm örgütsel kaynaklarını bu faaliyet alanına tahsis etme çabası ile ilişkilidir.<sup>9</sup>

Rekabetçi ve sürekli yenilenen durağan olmayan bir ortamda örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için önceden programlanan faaliyetlerin hesaplanıp kaynakların aktarılması stratejik planlamanın kapsamındadır.<sup>10</sup>

Stratejik planlama; örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacak stratejiler geliştirilirken ortaya çıkan süreçlerin sistematik hale getirilmesi girişimleri olarak da tanımlanabilir.<sup>11</sup>

Şirketin hedeflerinin belirlenmesi, belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli politikalar ve stratejik programların ortaya konulması, bu politika ve stratejik programların uygulanmasını sağlayacak gerekli yöntemlerin oluşturulması süreci stratejik planlamanın bir başka tanımıdır.<sup>12</sup>

Stratejik planlama tanımları incelendiğinde aşağıdaki özellikler her tanımda ortak olarak karşımıza çıkmaktadır:<sup>13</sup>

- Örgütün temel sorunlarıyla ilgilenmesi,
- İşletmenin misyonunu yani varoluş amacını belirlemeyi gerektirmesi, hangi sektörde faaliyet gösteriyoruz veya göstermemiz gerekir sorularını cevaplaması,
- Örgütü ilgilendiren diğer planlarla karşılaştırıldığında daha uzun bir zaman dilimi için yapılmış olması,
- İşletmenin istikrarını sağlamayı hedeflemesi,
- Tepe yöneticilerin de aktif olarak katılımını gerektirmesi.

<sup>8</sup> Rüyam Küçüksüleymanoğlu, “Stratejik Planlama Süreci”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C.16, No.2, Ekim 2008, s.403.

<sup>9</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s.174.

<sup>10</sup> Daniel H. Gray, “Uses and Misuses of Strategic Planning”, *Harvard Business Review*, Vol. 64(1), January 1986, p.89.

<sup>11</sup> E. Tapinos - R.G. Dyson - M. Meadows, “The Impact of Performance Measurement in Strategic Planning”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.54, No.5/6, 2005, p.371.

<sup>12</sup> James A.F. Stoner, *Management*, 2.Edition, New Jersey, Prentice-Hall, 1982, p.101.

<sup>13</sup> Colin Barrow, *The Business Plan Workbook*, London, Kogan Page, 1988, p.117.

Stratejik planların amacı işletme başarısını arttırmaktır. Bu sebeple yapılan stratejik planlama birtakım özellikler taşır. Bu özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:<sup>14</sup>

- Stratejik planlamacılar işletme için gerekli olan başarı vizyonunun geliştirilmesi ve bunun nasıl uygulanacağı üzerinde çalışırlar.
- Davranış ve uygulama ön plandadır. Esnek olduğu için aniden ortaya çıkabilecek durumlarda etkili olur.
- Eğer bir örgütte işler kötüye gidiyorsa, işletme içinden çıkılmayacak problemlere sahipse bu plan etkili olmaz. Çevreyle etkileşim içerisinde bulunan, kargaşaya düşmemiş işletmelerin iyi bir gelecek sahibi olmaları amacıyla bu planlama yapılır.
- İflasın eşiğine gelmiş örgütün kurtarılmasını sağlamaz.
- Eğer kurumda önemli karar mercilerinde yer alanlar gereken becerilere ve kaynaklara sahip değillerse, gelişmeyle ilgili inanmışlıktan yoksunlarsa bu planı yapmak kaynakların ve zamanın israf edilmesine neden olur.
- Plan sonucunda ortaya çıkan sonuçlar göz önüne alınmayacak ve uygulanmayacaksa stratejik planlama düşünülmemelidir.
- İşletmeyi başarıya götürebilmesi için kurum yöneticisinin tam desteği alınmalıdır.
- Sadece planı yapanlarla sınırlı görülmemeli her düzeyden yönetici ve çalışan ilgilenmelidir.
- Gerçekleştirilebilir, ölçülebilir ve dinamik olmalıdır.

Stratejik planlar işletmede ki diğer planlardan şu yönleriyle ayrılır:<sup>15</sup>

- İşletmenin diğer birimlerinde yapılan planlamaların üstünde ve onlara rehberlik edecek konumdadır. Kurumun temel amaçları ve hedefleri stratejik planlar tarafından belirlendiği için diğer bütün planlar bu plana uygun ve onunla çelişmeyecek şekilde oluşturulmalıdır.
- Diğer plan türlerine göre esnekliği oldukça fazladır, yeni ve beklenilmeyen durumlara uyumu kolay olur. Bunun sebebi ise, diğer planların var olan şartların sürmesi ihtimali doğrultusunda hazırlanması, stratejik planlanın ise içsel veya dışsal nedenlerden meydana gelecek değişimlere ve beklenilmedik durumlara göre hazırlanmasıdır.

<sup>14</sup> Mustafa Kevser, Stratejik Planlama ve Kobilerdeki Uygulamalar Üzerinde Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2007, s.90.

<sup>15</sup> Güner, a.g.m., s.98.

- Diğer planlara göre daha çok eylem odaklıdır. Çevrede meydana gelebilecek değişimleri dikkate aldığı için bu değişikliklere vereceği tepkileri ve önlemlerini değişiklik meydana gelmeden planlamıştır. Bu nedenle proaktif olarak adlandırılır. Diğer planlar ise yeni durumlarla karşılaşılması neticesinde yeniden düzenlenmelidirler, reaktiftirler.
- Vizyonun oluşturulması stratejik planlamayı diğer plan türlerine göre daha güçlü hale getirir. Çevredeki belirsizlik ortamının işletmede sebep olacağı olumsuzluğu en alt düzeye indirgeyerek giderir, çalışanları motive eder.

### **1.3. STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM İÇİNDEKİ YERİ**

Bu süreç örgütün neredeyiz sorusuna cevap aradığı durum analizlerinin yapılmasından başlar ve sırasıyla misyonun belirlenmesi, vizyonun oluşturulması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, stratejik planın oluşturulması, uygulanması ve uygulanan stratejik planın değerlendirilmesi ve kontrolüne kadar uzanır.

#### **1.3.1. Stratejik Planlama**

Stratejinin oluşturulduğu bu aşama işletmenin varlık amacını belirten misyonun belirlenmesi, işletmenin gelecekte nerede bulunmak istediğiyle ilgili olan vizyonunun oluşturulması sonrasında durum analizlerinin yapılarak amaç ve hedeflerin belirlenmesi sonucu stratejik planların oluşturulması ve uygun olan stratejinin seçilmesi sürecidir.

##### ***1.3.1.1. Misyonun Belirlenmesi***

Misyon, şirketlerin ortak bir birlik haline dönüşmesine yardımcı olan kültürel birleştiricidir. Sahip olduğu kuvvetli değer ve ilkelerle insanların davranış şekillerini, beraber çalışılmasını ve kurumsal amaçların devam ettirilmesini sağlayan gayet etkili araçtır.<sup>16</sup>

Stratejik akım içerisinde misyon kavramının ortaya çıkışı 1960 senesinde Harvard Business Review'de yayınlanmış Marketing Myopia isimli makale ile olmuştur. Ted

---

<sup>16</sup> H. Rıdvan Yurtsever, "Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı", *Yönetim Dergisi*, Yıl.9, S.29, Ocak 1998, s.26.

Levitt'in kaleme aldığı bu makalede şirketlerin birçoğunun iş tanımlarının yanlış olduğu belirtilmiştir. Şirketlerin iş tanımlarının dar kalıplarla sınırlandırıldığı söylenerek bununla ilgili demiryollarında, konserve ve petrol şirketlerinde yapılan çalışmalar sunulmuştur. Yöneticiler, iş tanımlaması yaparken üretim teknolojisi yerine müşterilerin ihtiyaçlarını göz önüne almışlardır.<sup>17</sup>

Bir şirketin misyonu, mevcut ve gelecekteki faaliyetlerini açıklayan kısa bir açıklamadan ibarettir. Amaçlar, misyona göre daha spesifik olduklarından misyon tanımı amaçlarla daha belirgin bir şekilde ifade edilebilir. Benzer şekilde hedefler amaca göre daha spesifik olduklarından amacı daha iyi anlamamızı sağlarlar.<sup>18</sup>

Şirket çalışanlarının ve paydaşlarının, şirketin varoluş sebebini ve nereye gittiğini anlamalarına yardımcı olan kavram şirket misyonudur. Misyona sahip olmayan bir şirket gideceği yön belli olmayan gezgine benzer. Etkili bir misyon ifadesi şirket hakkında olumlu duygu ve hisler uyandırır ve çalışanların başarı için en iyi çabalarını ortaya koymalarını sağlar. Ayrıca tanımlanmış bir misyon ifadesi şirketin yön oluşturmasına, şirket imajına ve bu imajın yansımalarının oluşmasına hizmet etmektedir.<sup>19</sup>

Misyon olarak adlandırılan ve şirketin varoluş nedenini ifade eden kavram, şirketler için genel olarak toplumun veya toplumda hedef pazar olarak kabul ettiği kesimin ihtiyaçlarını karşılamak, ona ihtiyacını karşılayacak mal ve hizmetler sunabilmektir. Misyon önergelerinin bir diğer amacı da şirketi benzerlerinden ayırmaktır.<sup>20</sup>

Şirketin misyon ifadesiyle kurulma ve var olma sebeplerinin yanında, hangi ürünlerin ne şekilde ve nasıl üretileceği, hangi iş felsefesine ve değerlerine sahip olunacağı, başka işletmelerden farkların neler olduğu belirlenmiş olacaktır.<sup>21</sup>

Misyon bildiriminde cevapları bulunması gerekli olan sorular şunlardır;<sup>22</sup>

- Örgütün varlık sebebi nedir?

---

<sup>17</sup>Andrew Campbell - Sally Yeung, "Creating a Sense of Mission", Long Range Planning, Vol.24, Iss.4, August 1991, p.11.

<sup>18</sup>James M.Higgins – Julian W. Vincze, *Strategic Management*, Dryden Press, New York, 1989, s.10.

<sup>19</sup>Charles N. Toftoy - Joydeep Chatterjee , "Mission Statements and the Small Business," *Business Strategy Review*, Vol.15, Iss. 3, 2004, p.43.

<sup>20</sup>Sema Yıldırım Becerikli, "Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Bir Açılım", *Amme İdaresi Dergisi*, C.33, S.3, 3 Eylül 2000, s.101.

<sup>21</sup>Ülgen - Mirze, a.g.e., s.68.

<sup>22</sup>Charles N. Toftoy - Joydeep Chatterjee , "Mission Statements and the Small Business," *Business Strategy Review*, Vol.15, Iss.3, 2004, p.41.

- Kimlere hizmet sunuluyor?
- Hangi alanlarda iş yapılıyor?
- Ne tür ihtiyaçlar karşılanıyor?
- Yerine getirilmesi gereken yasal zorunluluklar neler?
- Örgütün amacı kurulduğu günden bugüne değişim gösterdi mi?

Bir şirket misyonunun özelliklerini Dinçer aşağıdaki gibi özetlemektedir;<sup>23</sup>

- Uzun vadeli bir amaç olan misyon, örgütün sıkça değişiklik yapamayacağı hatta kimi durumlarda şirketin yaşam süresince bağlı olacağı bir amaç türüdür.
- Misyon asla yok olmaz ve gerçekleştirilemez. Daha iyiye ve daha üstün başarılarla yönlendirir. Misyon oluşturulurken gerçekçi olunmalı, şirket sahip olduğu yeteneklerinden uzağına yönlendirilmemelidir.
- Örgütte paylaşılan ortak inanç ve değerlerdir. Tanımlanan değer ve inançlar şirkette çalışan herkese anlam yüklemekte ve istikametini ortak olmasını sağlamaktadır.
- Şirkete çalışan herkesle ilgilidir. Tepe yöneticilerinden işçisine, yönetim kurulu başkanından güvenlik görevlisine kadar herkesin ortak kanaatidir ve hepsini bağlayıcı bir nitelik taşır.
- Misyon şirketin içerisine değil dışarıya yöneliktir. Yani mamuller üzerine değil de pazar üzerine yoğunlaşır.
- Şirkete has ve özgündür. Özgün olması diğer şirketlerden ayırt edilmesini sağlar.

### **1.3.1.2. Vizyonun Oluşturulması**

Vizyon, şirketlerin geleceği ile ilgili bir kavramdır. Şirketin uzun dönemde neler başarmak istediğini ifade eder. Şirketin farklı birimlerini birleştiren bir ögedir. Gelecek için adeta bir pusulaymış gibi işlem görür. Şirket stratejilerini belirlenmede, geliştirmede ve uygulanmada yol göstericidir.<sup>24</sup>

Vizyon, bugünden belli önlemler alınması durumunda gelecekte neyin elde edilebileceğini anlatır.<sup>25</sup> Kişi ve/veya şirketin uzun dönemde ve belirlenen şartlarda

<sup>23</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, Mart 2003, s.12.

<sup>24</sup> Kevser, a.g.e., s.125.

<sup>25</sup> Susan Clayton, *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*, Çev. Mehmet Zaman, İstanbul, Hayat Yayınları, 2000, s.153.

geleceği gerçekleştirmesi vizyondur. Stratejik vizyon, şirketlerin gelecek belirleme noktasında, örgütsel kültürün değişmesinde ve çevre şartlarının değişimine uyum sağlamada gereksinim hissedilen bir rehberdir.<sup>26</sup>

Vizyon, tahmin veya bir düşünüş değildir, şirketin durumunun gelecek dönemlerde ne durumda olması gerektiğiyle alakalı soyut olmayan bir fikirdir. Şirketi amaçlarını gerçekleştirmeye iter. Gelecekte endüstri ve sektörde nasıl rekabet edileceği, rakiplerden nasıl farklılaşacağı, müşteriler için nasıl değer yaratacağı, şirketin konumu gibi konular hakkında bilgilendiricidir.<sup>27</sup>

Bir şirketin vizyonu genelde gelecekle ilgili olup belli bir zaman süresini kapsar. Bu arada, aynı şirketin içinde bulunduğu dönem içinde belirlenmiş ve uygulanmakta olan bir vizyonu vardır. Bu nedenle bir şirket veya kurumun vizyonunu öncelikle şirketin içerisinde olduğu zaman için olan ve gelecekle ilgili olan olmak üzere ayırabileceği gibi kapsadığı alan ve ilgili olduğu hiyerarşik düzey açısından da türlere ayırabilir. Bir şirket bir yöreye has, bir ulusa has yada küresel boyut da farklılaşan vizyon ifadelerine sahip olabilir. Bunun yanında üst düzey yönetim, stratejik işletme bölümleri veya fonksiyonel boyutlarda, birbirlerine bağımlı ancak ayrı ayrı vizyonlara da sahip olabilir. Vizyon üst yönetim tarafından oluşturulabilir ancak çalışanlarla birlikte hazırlamak en idealidir. Böylece şirketteki tüm üyeler tarafından paylaşılır ve çalışanları da harekete geçirir.<sup>28</sup>

Güçlü bir vizyonun sahip olması gereken özellikler şu şekilde özetlenebilir:<sup>29</sup>

- İdealist olmalıdır, yürekten gelmeli ve hissedilmelidir.
- Kuruma ait olduğu bellidir, özgündür.
- Örgütü diğer örgütlerden ayırır.
- Çekicidir, örgütten olsun veya olmasın bireylerin dikkatini cezbeder.
- Akılda kalıcı olmalı, çok uzun olmamalıdır.
- İddialı olmalı, ilham vermelidir.
- İlerideki başarıları ve ideal olanı tanımlar.

---

<sup>26</sup> M.S.S. El Namaki, "Creating a Corporate Vision", *Long Range Planning*, Vol.25, Iss.6, December 1992, p.25.

<sup>27</sup> Derek F. Abell, "The Future of Strategy is Leadership", *Journal of Business Research*, Vol.59, Iss.3, March 2006, p. 311-312.

<sup>28</sup> Ülgen - Mirze, a.g.e., s.70.

<sup>29</sup> Kevser, a.g.e., s.125.

### **1.3.1.3. Durum Analizinin Yapılması**

Stratejik planlamanın ilk aşaması olan durum analizi işletmenin neredeyiz sorusuna cevap bulmak amacıyla yapılır.<sup>30</sup> İşletmenin içinde bulunduğu çevreyi ve kendisini daha iyi anlamasını sağlar ve planlamanın diğer aşamaları için güvenilir bilgiler elde edilir.

Bu analiz, dışarıdan gelen tehditler ve içsel sebeplerden kaynaklanan zayıf noktalar üstünde çalışır ve bunlar arasında stratejik uyum sağlamaya çalışan tepe yönetim girişimini gerektirir.<sup>31</sup>

Analiz aşamasında; işletmenin zaman içerisindeki değişimine bakılırken kurulma maksadının ne olduğu, zaman içinde hangi süreçlerden geçtiği, hangi dönemlerde hangi değişikliklerin olduğu, yapısal olarak ne tür değişimlerin yaşandığı ve şu anda nasıl bir yapılanmanın olduğu incelenmektedir.<sup>32</sup>

Durum analizinde aşağıda sıralanan değerlendirmeler yapılır;<sup>33</sup>

- Tarihsel gelişimi,
- Örgütün yasal sorumlulukları ve mevzuatın analiz edilmesi,
- Faaliyet sahasının, mal ve hizmetlerin saptanması,
- Paydaş analizi (örgütün hedeflediği kitle ve örgütün çalışmalarından pozitif veya negatif yönde etkilenecek olan tarafların analiz edilmesi),
- Örgütün içsel analizi (örgütün yapısı, insan kaynakları, mali kaynakları, kurumsal kültürün, teknoloji düzeyinin analiz edilmesi),
- Çevrenin analiz edilmesi.

#### **1.3.1.3.1. İç çevre analizi**

İşletmenin sahip olduğu gücün belirlenebilmesi için, sahip olunan hammadde, insan, pazar ve diğer kaynakların, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak amacıyla incelendiği süreçtir.<sup>34</sup> Örgütlerin iç çevresi kendi içerisinde farklı

<sup>30</sup> Cengiz Demir - Mustafa Kemal Yılmaz, "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.25, S.1, 2010, s.75.

<sup>31</sup> J. David Hunger - Thomas L. Wheelen, *Strategic Management*, Addison-Wesley, 1993, s.157.

<sup>32</sup> DPT: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm, Ankara, 2006, s.16., [http://strateji.gop.edu.tr/dosya/09\\_01\\_YYYY\\_09\\_20\\_11.pdf](http://strateji.gop.edu.tr/dosya/09_01_YYYY_09_20_11.pdf) (25.05.2015).

<sup>33</sup> DPT, a.g.e., s.15.

<sup>34</sup> William F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1980, s.88.

özellikler gösterir. Güçlü yanları olduğu gibi zayıflıkları da bulunur. İç çevre analizinde incelenen konular arasında; örgütün sahip olduğu kültür, teknik donanım, örgüt yapısı, misyon, vizyon, amaç ve değerler bulunur.<sup>35</sup>

Kurumun içerisinde olduğu durumun, sahip olunan varlıkların ve yeteneklerin belirlenmesi iç çevre analizinin kapsamını oluşturur. Bu analiz şirketin mevcut durumunun ne olduğunu ve sahip olunan şeylerin neler olduğunu meydana çıkarır. Rakiplerin varlık ve yetenekleriyle örgütün kendi sahip olduklarını kıyaslamasını sağlar. Rakiplerden daha üstün olan fakat müşteriler için bir değer ifade etmeyen varlık ve yetenek üstünlük sayılmaz.<sup>36</sup>

Örgütün sınırları içindeki ortamın, pazardaki fırsat ve tehditlere sürekli uyum gösterecek yeterlilikte olması gerekmektedir. Bu yeterliliğin tespit edilebilmesi için örgütün güçlü ve zayıf olduğu yönlerin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmenin fırsat ve tehditlere karşı cevap verebilecek maddi ve maddi olmayan kaynaklara, örgüt kültürüne, kaynakları etkili kullanabilme yeterliliğine ve örgüte ait belirgin özelliklere sahip olması gerekmektedir.<sup>37</sup>

İşletmenin sahip olduğu maddi varlıklar, örgütün elle tutulabilen gözle görülebilen varlıklarıdır. Arsalar, makineler, binalar, yarı mamul, mamuller, insan kaynakları, finansal varlıklar maddi kaynaklardır. Örgütün diğer işletmeler tarafından fark edilebilen fakat kolayca temin ve taklit edilemeyen, fiziki olmayan ve örgütü rakiplerinden farklılaştıran unsurlar ise maddi olmayan kaynakları oluşturur. Teknolojik sırlar, marka, patent, olumlu imaj, saygınlık, güvenilirlik, bilgi ve deneyim maddi olmayan kaynaklardır.<sup>38</sup>

Kurumda iç çevrenin analiz edilmesi, kurumun niteliğini ve performansını artırarak maliyetlerin azaltılmasına yardım eder. Ayrıca, şirkette takım çalışmasının gelişmesini ve başarıların artmasını sağlar. Bunun yanı sıra şirketin yer aldığı topluma pozitif dönütler vermesine, şirketin bütün paydaşlarıyla işgörenlerinin yüksek motivasyona, morale ve iş

---

<sup>35</sup> Tahir Akgemici, *Stratejik Yönetim*, 2.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, Nisan 2008, s.136.

<sup>36</sup> Ülgen - Mirze, a.g.e., s.116.

<sup>37</sup> H. Figen Küp, *Stratejik Planlama Süreci ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yaşanan Sorunların Stratejik Planlama İle Çözülmesi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Haziran 2011, s.20.

<sup>38</sup> Akgemici, a.g.e., s.136.



doyumlarına sahip olmalarına ve işten kaynaklanan streslerin ortadan kaldırılmasına katkı sağlar.<sup>39</sup>

Pazarlama ve dağıtım faktörleri analizi, işletmenin faaliyette bulunduğu alanlarda üretmesi gerekli olan ana ürünlerini, bu ürünleri satacağı pazar bölümlerinin ve buralardaki gelişmelerin değerlendirilmesidir. İşletmenin likidite akışının durumu ile finansal giderleri azaltma veya yok etme imkanının bilinmesi ve analiz edilmesi gerekir. Her işletme personele, başka deyişle beşeri faktörlere ihtiyaç duymaktadır. İşe uygun yetenek, bilgi ve beceriye sahip personeli istihdam etmesi, bu amaç doğrultusunda yöntemler geliştirmesi, personelin gerek mesleki gerekse yönetsel bilgi ve becerisini geliştirecek tedbirler alması ve personelin iyi bir şekilde motive etmesi gereklidir. İşletmenin yönetim ve organizasyon faktörleri ile ilgili yapılacak analiz, güçlü ve zayıf yönlerin ortaya çıkarılmasına ve faaliyetlerin düzeltilmesine yardımcı olmaktadır.<sup>40</sup>

#### ***1.3.1.3.2. Dış çevre analizi***

Bir sistemi ilgilendiren ve o sistemin dışında kalan şeyler dış çevre adını alır. Bir işletmenin sınırlarını ve dış çevresini belirlemek zordur. Örgüt çevre ile devamlı ve karşılıklı bir etkileşim içerisindedir ve bu etkileşimin sınırlarını tespit etmek oldukça zordur.<sup>41</sup>

Şirketin faaliyette bulunduğu çevre dış çevre olarak tanımlanır. Bu çevrenin içinde birçok unsur ve bu unsurlardan kaynaklanan tehditler de bulunur. Şirketler bu tehditleri minimum düzeye indirmek doğru değildir. Tehditler yapılan eylemler için sebep değil, sınırlayıcıdır. Bu eylemler fırsatları maksimum seviyeye çıkaracak şekilde seçilmelidir.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Küçüksüleymanoğlu, a.g.m., s.406.

<sup>40</sup> Ahmet Taşhan, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki: Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesinde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2010, s.92-93.

<sup>41</sup> Dinçer, a.g.e., s.71.

<sup>42</sup> Akgemici, a.g.e., s.128.

İşletmelerdeki dışsal çevreler araştırılırken aşağıdaki gibi farklı tanımlar yapılabilir:<sup>43</sup>

Gerçek dışsal çevre; Örgütün sürekli etkileşim içerisinde olduğu çevredir. Rakipler, satıcılar, hükümet düzenlemeleri, teknoloji, genel ekonomik çevre, tüketiciler vb. bu çevrede yer alır.

Algılanan dış çevre; Yöneticilerin çevreyle alakalı algıları dar kapsamlı olabilir yada birbirine benzeyen dışsal çevre koşulları farklı yöneticilerce farklı biçimde algılanabilmektedir. Meydana gelen yeni bir hal yöneticilerin kimisi için işletme açısından fırsat olarak algılanırken diğer yöneticilerce amaçlara ulaşmayı engelleyecek bir durum olarak algılanır.

Karar alanı veya uygulama çevresi; Yöneticiler tarafında seçilen amaçlar, stratejiler ve görevlerle ilgilidir. İşletmeler gerçek ve algılanan çevrenin tamamına yönelik faaliyette bulunmazlar, öncelik verdikleri çevre faktörleri içerisinde faaliyette bulunurlar.

Ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkmış olması dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen siyasi veya ekonomik değişimin sadece değişimin olduğu ülkede sınırlı kalmayıp diğer birçok yeri de etkilemesine sebep olmaktadır. Dünyanın tek bir pazara dönüşmesi işletmeleri birçok rakiple mücadele etmek zorunda bırakmaktadır. Bu durumlar karşısında örgütler stratejilerini oluştururken uluslar arası çevre faktörlerini de göz önünde bulundurmak ve bunlara uygun stratejiler geliştirmek zorunda kalmaktadır.<sup>44</sup>

Politik çevre analizinde dikkate alınması gereken faktörler; Devletin ve hükümetin sahip olduğu rejimler, seçimlerin neticeleri, iktidar ve muhalefet arasındaki ilişkiler, politik istikrar yada istikrarsızlık, saygınlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, hak arama yöntemleri, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimi, özelleştirme/devletleştirme eğilimleri vb. olarak sayılabilir. Bu faktörler örgüt için fırsatlar sunabileceği gibi birtakım tehditlerin de ortaya çıkmasına sebep olabilir.<sup>45</sup>

Teknoloji çevresel faktörler içerisinde değişim hızı en yüksek olandır. Kullanılan makinelerdeki değişim ve gelişmeler, üretim süreçlerinde meydana gelen değişiklikler belirsizliklere ve riskler neden olur. Teknolojinin ilerlemesi şirket için yeni fırsatlar

---

<sup>43</sup> Dinçer, a.g.e., s.72.

<sup>44</sup> Bahri Meşe, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze, 2005, s.46.

<sup>45</sup> Ülgen - Mirze, a.g.e., s.82.

sunmasının yanında tehlike de yaratmaktadır. Daha da önemlisi, teknoloji bir endüstriye girişi kolaylaştırma veya zorlaştırma noktasında etkili bir araç olarak değerlendirilebilir.<sup>46</sup> Teknolojinin ilerlemesi yeni hammaddelerin kullanılmasını ve yeni mal veya hizmet üretilmesini sağlayabilir. Veya aynı hammaddenin kullanılmasıyla yeni ürünlerin ortaya çıkarılmasını sağlayarak şirket için yeni fırsatlar doğurabilir.<sup>47</sup>

İşletmenin dış çevre analizinde dikkate alması gereken bir diğer faktör grubu da sosyo-kültürel değerlerdir. Diğer faktörler kadar hızlı olmasa da bu grup da zaman içerisinde değişiklik göstermektedir. Tüketicilerin, çalışanların davranış değişiklikleri insan ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuş olan örgütün de değişmesine sebep olacaktır. Örneğin, tüketicilerin gelir seviyelerindeki değişiklikler, nüfus artışı, moda, eğitim- kültür seviyesindeki değişiklikler, işletmeyi de değişime zorlayacaktır.<sup>48</sup>

Hukuk alanında meydana gelen değişiklikler de işletme üzerinde dolaylı da olsa etki yaratmaktadır. Borçlar hukuk, ticaret, eşya, vergi, icra-iflas, ve iş hukukuyla alakalı yasalar, yönetmelikler ve kararlarda meydana gelen değişiklikler iş yaşamında önemli sonuçlar meydana getirirler. Bu nedenle bu gelişmelerin izlenmesi ve gerekli görülen tedbirlerin alınması gerekmektedir.<sup>49</sup>

İşletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve başarıları her şeyden önce üretilen hizmet ve ürünlerin, kar sağlayacak şekilde fiyatlandırılması ve satılması ile mümkün olacaktır. Bu durumu etkileyebilecek unsursa genel mali yapıdaki dengelerdir.<sup>50</sup> Maliye ve para politikaları, enflasyon, finansal büyüme ve yatırımlar, milli gelir, üretim faktörlerinin maliyeti, dış ödemeler bilançosu gibi ekonomik unsurlar bu çerçevede incelenmeli ve gelecekle ilgili konjonktür tahminleri yapmalıdır.

### **1.3.1.3.3. SWOT analizi**

İşletme iç ve dış çevre faktörlerinin analizini yapıp içinde bulunduğu piyasanın koşullarını, ekonomik konjonktörü, piyasadaki rakiplerinin durumunu, işletmesinin kaynaklarını ve yeteneklerini tanımlar. Ve sonraki adım olarak elde ettiği tüm bu sonuçları

---

<sup>46</sup> Charler W.L. Hill - Gareth R. Jones - Melissa A.Schilling, *Strategic Management Theory*, 11th Edition, USA, Cengage Learning, 2015, p.71.

<sup>47</sup> Akgemici, a.g.e., s.131.

<sup>48</sup> Dinçer, a.g.e., s.83.

<sup>49</sup> Ülgen - Mirze, a.g.e., s.83.

<sup>50</sup> Cengiz Üzün, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, 1. Baskı, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 2000, s.28.

stratejik plan süreci içinde entegre etme aşamasına geçer. İşte bu esnada kullanılan yöntem SWOT analizi olarak adlandırılır.<sup>51</sup>

İngilizcedeki Strengths: Üstünlükler, Weaknesses: Zayıflıklar, Opportunities: Fırsatlar, Threats: Tehditler kelimelerinin baş harflerinden oluşur. Türkçe olarak FÜTZ; fırsatlar, üstünlükler, tehditler, zayıflıklar olarak da kullanılmaktadır.

İşletmenin şu andaki durum ve deneyiminin araştırılması, güçlü ve zayıf olduğu yanlarının ortaya çıkarılması ve tüm bunların işletme çevreleri ile uyumlaştırılması süreci SWOT analizi olarak adlandırılır.<sup>52</sup>

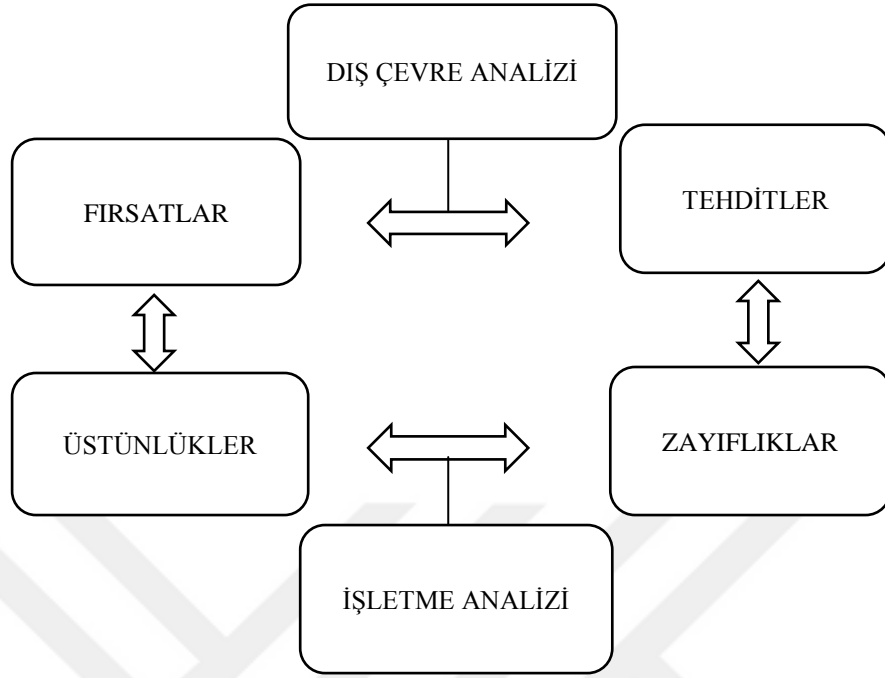
İç ve dış çevrenin analiz edilmesiyle sistematik bir yaklaşımın elde edilmesi ve verilen kararların desteklenmesinin aracı olarak SWOT analizi kullanılır. İşletmenin geleceği açısından en önemli stratejik faktörler olarak görülen iç ve dış faktörlerin neler olduğu SWOT analizi içinde özetlenmiştir. Stratejik planlama sürecinin ilk aşamasını oluşturan SWOT analizinin temel amacı iç ve dış çevre faktörleri arasında iyi bir uyum gösteren stratejilerin oluşturulmasını sağlamaktır.<sup>53</sup> Çevre şartları ile işletmenin üstünlük ve zayıflıkları arasındaki ilişki Şekil 2’de gösterilmiştir.

---

<sup>51</sup> Paul Ruocco - Tony Proctor, “Strategic Planning in Practice”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.12, No.9, p.26.

<sup>52</sup> Cengizhan Cebecioğlu, SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulama, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze, 2006, s.81.

<sup>53</sup> Mikko Kurtilla - Mauno Pesonen - Jyrki Kangas - Miika Kajanus, “Utilizing The Analytic Hierarchy Process (AHP) in SWOT Analysis A Hybrid Method and Its Application to A Forest-Certification Case”, *Forest Policy and Economic*, Vol.1, Iss.1, May 2000, p.42.



Şekil 2 : Çevre Şartları İle İşletme Kabiliyetleri Arasındaki İlişki

Kaynak : Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, Mart 2003, s.143.

SWOT analizi yapılmasının şirketlere sağladığı başlıca iki faydası bulunduğu söylenebilir. Birinci faydası, bu analizle şirketin ne durumda olduğu ortaya konulur, güçlü ve zayıf yönlerle şirketin karşısına çıkan fırsat ve tehditler belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle SWOT mevcut durumun analizi olarak da ifade edilir. Bunun yanında işletmenin ileride ne durumda olacağını anlamada da SWOT analizinden yararlanır. Bu manada SWOT bir gelecek durum analizidir. Kısacası, SWOT işletmenin yakını ve uzağını görmesine yardımcı olan bir araçtır. Şirketin iç ve dış çevre değerlendirilmesine fırsat sağlaması analizin en güçlü yönünü oluşturur. Şirket yapısı, işgörenlerin durumu, çevre ve çalışma ortamı, teknolojik yapı, müşterilerin profili, kurumun kültürü, performans göstergeleri, bilgi akışı analizin başarılı olması için dikkate alınması gereken unsurlardandır.<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Akgemici, a.g.e., s.148.

İç ve dış çevre analizleri neticesinde belirlenen üstün yönler, zayıflıklar, tehditler ve fırsatlara göre işletmeler stratejilerini yerleştirecekleri SWOT matrisini oluştururlar. Bu matrisin yardımıyla iç çevreden kaynaklı üstünlük ve zayıflıklarla dış çevreden gelen fırsatların ve tehditlerin nasıl değerlendirileceğini görebilirler.<sup>55</sup> Tablo.3 SWOT matrisinin genel yapısını göstermektedir.

Tablo 3 : SWOT Matrisi

	<b>ÜSTÜNLÜKLER</b>	<b>ZAYIFLIKLAR</b>
<b>FIRSATLAR</b>	İşletmenin üstünlüklerine uyan fırsatların değerlendirilmesini sağlayacak stratejiler	Fırsatların izlenmesiyle zayıflıkların üstesinden gelinecek stratejiler
<b>TEHDİTLER</b>	Tehditlerin üstün olunan yönler ile bütünleştirilerek fırsata çevrilmesini sağlayacak stratejiler	İşletmenin zayıflıklarının dış tehditlerden kolayca etkilenmesine engel olacak savunma stratejilerinin oluşturulması

Kaynak: Tahir Akgemici, *Stratejik Yönetim*, Yenilenmiş 2. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, Nisan 2008, s.152.

**Fırsatlar**, dış çevrenin analiz edildikten sonra şirket için pozitif sonuçlar doğurabilecek unsurlar olarak ifade edilir. Şirketin içinde bulunduğu politik, yasal, teknolojik, sosyo-kültürel, demografik, uluslararası çevre şartları devamlı değişmektedir. Şirketin faaliyet gösterdiği çevrede de müşteriler, tedarikçiler, olası rakipler ve ikame ürünler arasındaki karşılıklı ilişkiler devamlı değişim göstermektedir. Bu değişimlerden bazıları şirket açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Şirket bu fırsatları kullanarak varlığını rahatça devam ettirebilmekte ve rakipleri karşısında rekabetçi avantaja sahip olabilmektedir. Şirketin bu fırsatları ve olanakları değerlendirebilmesi için bazı yetenekler bakımından rakiplerinden üstün olması gerekmektedir. Aksi takdirde fırsatlar kullanılmadan kaybedilir ve rakipler o fırsatları kullanır.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Akgemici, a.g.e., s.152.

<sup>56</sup> Ülgen - Mirze, a.g.e., s.160.

**Üstünlükler**, şirketin herhangi bir konuda rakiplerinden daha üstün ve verimli olması durumudur. Şirketin rakiplerinden üstün, rakiplere eşit veya onlardan zayıf olarak nitelenebilmesi için bazı kıstaslara bakmak gereklidir. Bu kriterler; pazar durumu, finansal yapı, üretim ve teknik kapasitesi, ar-ge potansiyeli, beşeri yetenekler ve yönetimin etkinliği olarak sıralanabilir. Şirketlerin üstün oldukları yönleri bilmeleri olası bir durumla karşılaştıklarında kendilerine avantaj sağlayacaktır.<sup>57</sup>

**Tehditler**, yakın veya uzak çevrede meydana gelen değişimler sonucu ortaya çıkan, şirketin devamlılığını sağlamasını engelleyecek ya da rekabetteki üstünlüğü kaybettirecek faktörlerdir. Şirket bu faktörlere sahip olunan üstün yanlarla yanıt verecek ve içinde bulunduğu durumu korumaya çalışacaktır. Hızlı ve devamlı değişim gösteren çevre şartlarında bu faktörleri gözlemek ve tedbirler almak şirket için hayati derecede önemlidir.<sup>58</sup>

**Zayıflıklar**, rakiplere göre daha az verimli veya etkili olunan yönler ve faaliyetler, çevre şartlarında ortaya çıkan değişimlere şirketin yanıt verememesi durumlarıdır. Şirketin hangi yönlerden zayıf olduğunu tespit etmek amacıyla şu sorular yöneltilebilir; hangi işler iyi yapılmamaktadır, iyileştirilebilecek yönler neler, uzak durulması gereken şeyler neler, rakiplerin üstün olduğu yönler neler, başkalarının gözünden zayıf olunan yanlar neler vb. Üstünlüklerin belirlenirken nasıl gerçekçi davranılıyorsa zayıflıklar tespit edilirken de gerçekçi olunmalı ve tespit edilen zayıflıklar kısa sürede giderilmelidir. Örgütte stratejik bir amacın olmaması, liderin bulunmaması, yetenek sahibi çalışan ve yöneticilerin bulunmaması, ar-geye değer verilmemesi, kurumsal kültürün bulunmaması, pazarlama ve satış kabiliyetinin kısıtlı olması, verimlilik ve kalitenin düşük olması gibi hususlar şirkette olması muhtemel içsel zayıflık ve yetersizlik göstergeleri arasında bulunabilir.<sup>59</sup> Aşağıdaki tabloda SWOT analizinin sonucunda oluşturulmuş bir matris örneği verilmiştir.

---

<sup>57</sup> Dinçer, a.g.e., s.144.

<sup>58</sup> Ülgen - Mirze, a.g.e., s.161.

<sup>59</sup> Akgemici, a.g.e., s.154.

Tablo 4: SWOT Analizi: İşletmeler İçin Güçlü, Zayıf Yönler Ve Fırsat Ve Tehditlerin Değerlendirilmesi

Potansiyel İç Güçler	Potansiyel Dış Zayıflıklar
<p>Kilit noktadaki temel yetenekler  Yeterli finansal kaynaklar  Tedarikçilerle iyi ilişkiler  Tanınan pazar liderliği  İyi tasarlanmış fonksiyonel olan stratejiler  Ölçek ekonomisine ulaşma  Güçlü rekabet baskısından uzaklaşma  Patentli teknoloji  Maliyet avantajları  Daha iyi reklam kampanyası  Ürün yeniliğinde ustalık  İspatlanmış yöntem  Deneyim eğrisinde ilerleme  Daha iyi üretim tekniği  Üstün teknolojik beceriler</p>	<p>Eskimiş yetenekler  Düşük karlılık düzeyi  Yönetim zaafiyeti  Bazı anahtar başarı unsurlarının ve yeteneğinin eksikliği  Uygulanan zayıf stratejiler  Dahili işletim problemleri ile ilgili rahatsızlık  Ar-ge’de azalma  Çok dar ürün hattı  Zayıf pazar imajı  Zayıf dağıtım ağı  Ortalamanın altında pazarlama başarısı  Stratejideki finansal değişim ihtiyaçlarının yapılamaması  Rakiplere göre göreceli daha yüksek birim maliyetler</p>
Potansiyel Dış Fırsatlar	Potansiyel Dış Tehditler
<p>Ekstra müşteri gruplarına hizmet  Yeni pazar ve segmentlere giriş  Müşterilerin isteklerinin daha iyi karşılanabilmesi amacıyla ürün hatlarını kullanmak  İlgili ürünleri çeşitlendirme  Dikey entegrasyon  Çekici yabancı pazarlarla ticaret engellerinin azalması  Rakip firmalar arsasındaki memnuniyet  Daha hızlı Pazar büyümesi</p>	<p>Düşük maliyetle yabancı rakiplerin girmesi  İkame malların satışlarının artması  Daha yavaş pazar büyümesi  Yabancı hükümetlerin ticaret politikalarının ve yabancı para değişim oranlarının karşılıklı değişimi  Düzenleyici gereksinimlerin pahalılığı  İş döngüsü ve durgunluk  Müşteri beklentilerinde hızlı değişim  Demografik değişimlerin karşılıklı</p>

Kaynak: Tahir Akgemici, *Stratejik Yönetim*, Yenilenmiş 2. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, Nisan 2008, s.153.



#### **1.3.1.4. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi**

Stratejik amaçlar, misyon ve vizyonun sağlıklı ve ölçülebilen amaçlar biçimine dönüştürülmesini sağlar. Misyonun daha belirgindirler, yenilikleri ve yaratıcılıkları özendirerek gerekli genelliğe haizdirler. Bir bütün olarak amaçlar örgütün stratejik istikametini belirler.<sup>60</sup>

Stratejik planlamada, şirketin kaynakları doğru kullanması, öncelik ve tercihlerin herkes tarafından anlaşılması, sorumlulukların devredilmesini ve ortaya çıkan neticeler bakımından hesap verilmesini kolaylaştırması açısından stratejik amaçların belirlenmesi önemli bir aşama olarak kabul edilmektedir.<sup>61</sup>

Hazırlanan stratejik planın detaylarıyla ilgili çerçeve amaçlar tarafından oluşturulur, etkinlik ve programlar arasında birleştirici role sahiptirler. Amaçlar kurumun vizyonu, ilkeleri ve misyonuyla uyum içerisinde olmalıdır. Öncelik verilen hedefler, kurum içinden ve dışından değerlendirmelerin neticelerini ortaya koymalı ve stratejik sorulara cevap vermelidir. En az 3 senelik zaman dilimini içermelidir. Amaçlar saptanırken şu adımlar izlenir; ilk olarak süreç ortaya konulur sonrasında kurum içinden ve dışından bilgiler değerlendirmeye alınır, sonraki aşamada ise paydaşların geribildirimleri toplanır ve hizmetteki eksiklik analiz edilerek amaçlar seçilir veya yenilenir.<sup>62</sup>

Amaçların taşınması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilirler:<sup>63</sup>

- Kesin ve ölçülebilir olmalıdır. Ölçülebilir amaçlar yöneticilere kıyaslama yapabilmeleri için bilgiler verir ve performans değerlendirmesi için standartlar oluşturur.
- Önemli konuları ele alır. Şirketin performansını koruyacak veya artıracak en önemli olan ve sınırlı sayıda amaç üzerinde yoğunlaşılır.
- Zorlayıcı fakat gerçekçi olmalıdırlar. Eğer gerçekçi hedefler belirlenmezse çalışanlar pes edip bırakabilirler. Hedeflerin çok kolay ulaşılabilir olması da yöneticilerin ve çalışanların motivasyonunun düşmesine neden olabilir.

<sup>60</sup> Mustafa Kılıç - Volkan Erkan, "Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 2, 2006, s.81.

<sup>61</sup> Demir - Yılmaz, a.g.m., s.81.

<sup>62</sup> Küçükşüleymanoğlu, a.g.m., s.407.

<sup>63</sup> Hill - Jones - Schilling, a.g.e., p.16.

- Amaçların gerçekleştirilmesi için bir süre belirlenmelidir. Süre belirlenmesi çalışanları motive edecektir.

Stratejik amaçlar, değişimin yönünü ve önemini açıklar. Amaçların belirlenmesi, gidilmek istenen yönü ve bu yönün ne kadar önemli olduğunu ve amaca ulaşıldığında neyi başarmanın umulduğunu açıklamaya yardımcı olur. Stratejik amaçlar sayesinde şirketin öncelikleri belirlenir. Öncelikler zaman, beceri ve kaynak yatırımlarının nereye konsantre edileceğini gösterirler, acil olanlar üzerine yoğunlaşır ve daha az önemli olanların elimine edilmesini sağlarlar. Gerçekten önemli ve gerekli olduğuna inanılan şeylere yoğunlaşılmasını sağlarlar.<sup>64</sup>

Hedefler, stratejik amaçların belirlenmiş bir süre içerisinde nicelik ve nitelik olarak ifade edilmesidir. Bundan dolayı, hedefler ulaşılmak istenen çıktılarla ilgili ölçülebilen alt amaçları oluşturmaktadır. Hedeflerin maliyet, miktar, zaman ve kalite türünden ifade edilmesi gereklidir. Stratejik bir amacı gerçekleştirmek için çok sayıda hedef belirlenebilir.<sup>65</sup>

Vizyonu oluşturan temel adımlardaki beklentiler stratejik amaçlar tarafından ifade edilirken, hedeflerse ölçülebilir ve daha kesin, genellikle amaçların niceliksel bakımdan belirtilen şekillerini ifade ederler.<sup>66</sup>

Belirlenmiş stratejik amaçların şirketin departmanlarına göre ayrıntılandırılmış son durumu hedefler olarak ifade edilir. Stratejik planlamanın “nerede olmak istiyoruz” bölümünü oluşturur. Amaçlardan daha açık ifade edilebilir, süre olarak sınırlıdır ve üç seneden az bir zamanı kapsarlar.<sup>67</sup>

### ***1.3.1.5. Stratejik Planın Oluşturulması***

Misyonu gerçekleştirmek için vizyon çerçevesinde amaç ve hedefler belirlendikten sonra, şirketi belirlenen amaç ve hedeflere götüreceği olan yolun yönünün saptanması stratejinin oluşturulması ile mümkündür. Stratejiler şirketin güçlü olduğu yönlerin avantajlarını kullanarak, zayıf olunan yönlerdeki yükleri azaltacak biçimde oluşturulur.

---

<sup>64</sup> Kiraz, a.g.e., s.72.

<sup>65</sup> DPT, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu , Ankara, DPT Yayınları, 2003, s.26.

<sup>66</sup> Kılıç - Erkan, a.g.m., s.82.

<sup>67</sup> John R. Schermerhon, *Management*, John Wiley & Sons Inc., 11th Edition, 2012, p.212.

Aynı zamanda bu strateji, zayıf yönlerin nasıl güçlendirileceğinin yöntemlerini de saptar. Şirket stratejisini oluştururken, rakiplerinin ve işbirliği yapabileceği diğer kuruluşların da güçlü ve zayıf oldukları yönleri de dikkate alır. Mevcut ve muhtemel rakiplerinin güçlü ve zayıf oldukları yönlerle kendininkileri mukayese edip, kimlerle ne tür işbirliklerine gireceğini, kimlerle rekabet edeceğini de belirler.<sup>68</sup>

Stratejilerin seçiminde beş kriter esas alınır:<sup>69</sup>

- Rekabette yeterlilik; mevcut ve olası rakipler karşısında şirketin üstün ve zayıf olduğu yönlere dikkat edilerek belirlenen stratejinin rekabet noktasında yeterli olup olmadığı incelenmelidir.
- Risk; geliştirilen stratejinin sağlaması düşünülen kar oranının getirdiği risk değerlemeye alınmalıdır. Oluşturulan strateji riski taşıyabilecek seviyede olmalıdır.
- Sinerji; bölüm içi ve bölümler arası faaliyetler ile seçilen strateji arasında çatışma olmamalıdır.
- Uygunluk; strateji yurtdışı ve yurtiçinden çevresel fırsatlardan yararlanmalıdır. Dış çevreyle uyum sağlamayan stratejiler şirketi başarısız olmaya sürükler. Ara hedefler ve amaçlarla bunların gerçekleştirilebilmesi için gereken zaman aralığı belirlendiğinde, strateji saptanmış olur. Strateji şirket misyonu ile de uyum içinde olmalıdır. Şirket misyonu ile çatışma içinde bulunan strateji şirketi başarısızlığa götürür.
- Uygulanabilirlik; stratejinin şirket tarafından uygulanabilmesi ve başarılabilmesi için açıkça, anlaşılacak şekilde tanımlanması gereklidir.

#### **1.3.1.5.1. Kurumsal strateji**

Farklı işlemler ve farklı iş alanlarına sahip bir kurumun bir bütün olarak stratejisi kurumsal strateji ile ifade edilmektedir. Bu süreç üst yönetim tarafından yerine getirilir. Kurumun tamamını kapsadığı için bu strateji örgütün bütün olarak tanımlanmasıyla ve stratejik iş ünitelerine kaynak dağılımının yapılması ile ilgilidir. Bu strateji, fonksiyonel

<sup>68</sup> Özer Ertuna, *Stratejik Yönetim*, 1.Basım, Okan Üniversitesi Yayınları:4, İstanbul, Ağustos 2008, s.144.

<sup>69</sup>John H. Barnett - William W. Wilsted, *Strategic Management: Text and Concept*, Boston, PWS Kent Publishing Company, 1989, p.160-164.

bölüm politikalarını, yeni yatırım kararlarını ve işletmelerin ürün/pazar stratejilerine yönelik kararları da içerir.<sup>70</sup>

#### **1.3.1.5.2. İş yönetim (rekabet) stratejileri**

Orta düzey yönetimler genellikle şirketin faaliyet gösterdiği sektörde, mevcut iş ile ilgili rekabet stratejileriyle (iş yönetim stratejileri ile) uğraşırlar. Bunun amacı şirketin, içinde bulunduğu sektörde etkili ve verimli bir şekilde nasıl rekabet edeceği. İş yönetim stratejileri maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmış stratejilerle bunların bir arada kullanılmasıyla oluşan karma rekabet stratejileri gösterilebilir.<sup>71</sup>

- *Maliyet liderliği* stratejisinde, bir şirkette bütün faaliyetler rakip işletmelerden daha düşük maliyetli olamaz. Önemli olan söz konusu faaliyetlerin değer yaratmadaki önemleri ve yaratılan değer büyüklüğüdür. Maliyet liderliği stratejisini uygulayabilmek için işletmelerin çoğu kez rakiplerinden daha yüksek bir pazar payına sahip ve/veya hammaddelere ulaşmada rakiplere göre daha avantajlı olmaları gibi şartlar gereklidir.<sup>72</sup>
- *Farklılaşma stratejisi*, şirketin değer yaratan bütün faaliyetlerde farklılaşma yoluna giderek ortalamanın üstünde bir kazanç sağlamasına fırsat tanıyan stratejidir . Bu stratejiyi uygulayan şirketler, elde edecekleri yüksek müşteri sadakati ile potansiyel rakiplerin pazara girmelerini zorlaştırabilirler, yani bir giriş engeli oluştururlar.<sup>73</sup>
- *Odaklanma stratejisini* uygulayabilmek için şirketin belirlenen pazarın özellikleriyle uyumlu varlık ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Odaklanma, şirketin ya stratejik hedefleriyle alakalı olarak düşük maliyetli konuma ya yüksek farklılaştırmaya ya da ikisine birden sahip olması demektir.<sup>74</sup>

#### **1.3.1.5.3 İşlevsel (bölümsel) stratejiler**

Bu stratejide orta düzey yönetimi gerektiren faaliyetlere yönelik stratejiler belirlenir. Bu faaliyetler pazarlama, üretim, araştırma geliştirme, finans, insan kaynakları gibi işlevsel veya bölümsel faaliyetlerdir. Ayrıca bu bölümlerin alt grup sınıflandırmaları

---

<sup>70</sup> Akgemici, a.g.e., s.36.

<sup>71</sup> Ülgen - Mirze, a.g.e., s.72.

<sup>72</sup> Michael E. Porter, *Rekabet Stratejisi*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000, s.45.

<sup>73</sup> Porter, *Rekabet Stratejisi*, a.g.e., s.47.

<sup>74</sup> Porter, *Rekabet Stratejisi*, a.g.e., s.49.

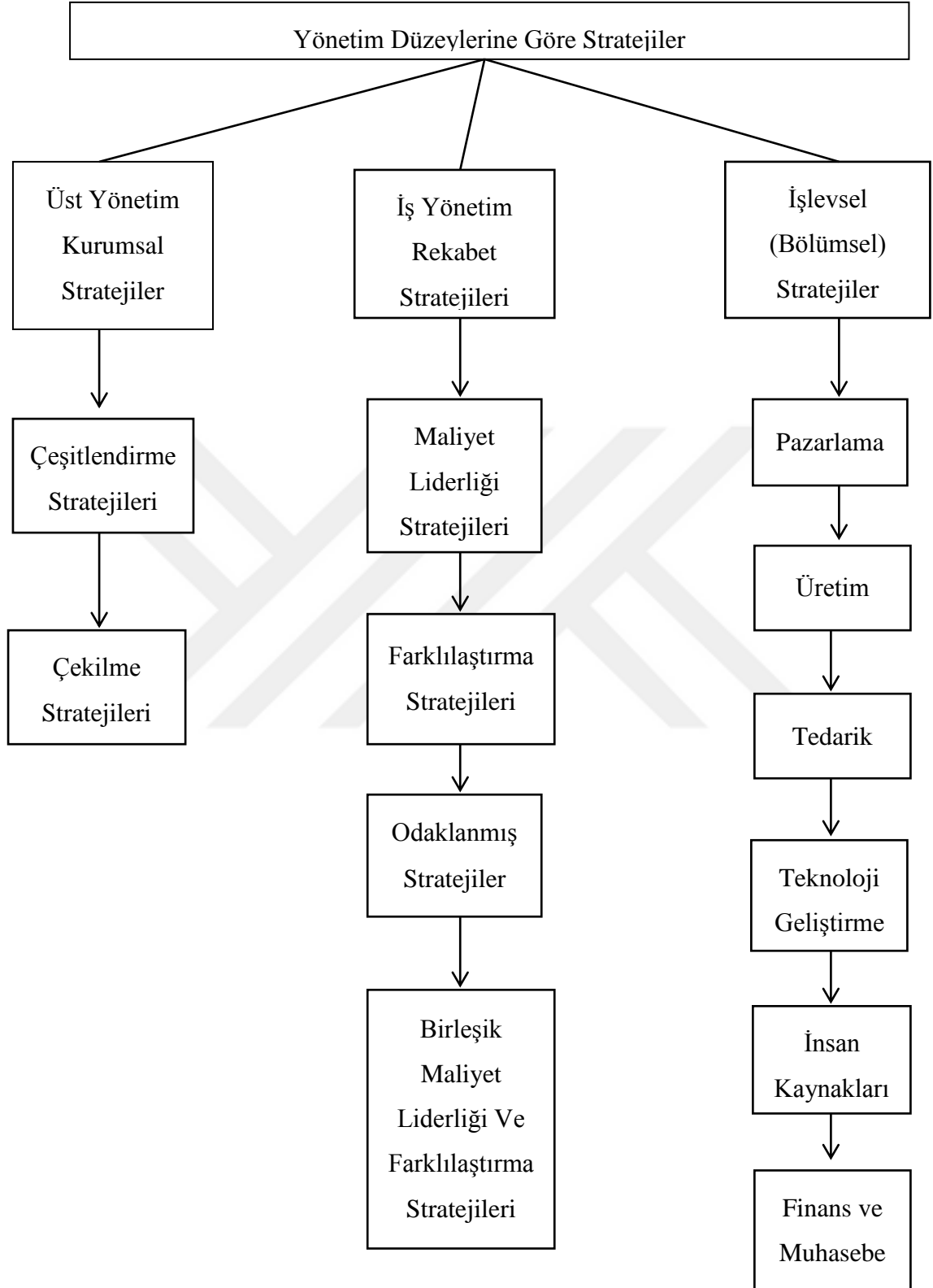
da yapılabilir. Örneğin, pazarlama için, ürün stratejisi, fiyatlandırma stratejileri, tutundurma stratejileri ve dağıtım stratejileri olmak üzere alt gruplar belirlenebilir.<sup>75</sup>

Bu kısımda anlatılan yönetim düzeylerine göre stratejiler bir sonraki sayfada şekil 3'de gösterilmiştir.



---

<sup>75</sup> Akgemici, a.g.e., s.38-39.



Şekil 3: Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler

Kaynak: Hayri Ülgen - S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, Ekim 2010, s.72.

### 1.3.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci; stratejinin planlanması, uygulanması ve son olarak da uygulanan stratejinin kontrol edilmesi, değerlendirilmesi ve var ise düzeltmelerin yapılmasını değişen koşullara göre planın revize edilmesi aşamalarını kapsar.

#### 1.3.2.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama kavramı ve stratejinin hangi aşamalardan geçilerek oluşturulduğu aşamaları bir önceki bölümde detaylı bir şekilde incelenmiştir.

#### 1.3.2.2. Stratejik Planın Uygulanması

Stratejik planın uygulanma aşaması, planlama aşamasından çok daha dikkatli olunmasını gerektirir. Çünkü uygulanması planlanmasından daha uzun sürer, tahmin edilemeyen birtakım problemler uygulanma sırasında meydana çıkar, kontrol dışında olan faktörlerin etkileri daha çok belli olur, yöneticiler işgörenleri yönlendirmede etkili olamaz, uygun liderlik yapamayabilir, yönetimin ve örgüt sistemlerinin eksiklikleri uygulanma aşamasında fark edilir.<sup>76</sup>

Stratejik analizler ve alternatifler arasından uygun olanın seçiminden sonra sıra uygulama aşamasına gelmiştir. Stratejilerin uygulanması genellikle orta kademe yöneticiler tarafından gerçekleştirilir. Stratejinin başarı ile uygulanabilmesi onun işletmenin kısa ve uzun vadeli hedefleri ve tüm diğer faaliyetleri ile uyumlu olması durumunda gerçekleşir.<sup>77</sup>

İşletme planının uygulanmasından kısa sürede vazgeçmemelidir. İşletmelerin kısa sürede sonuç alma eğiliminde olmaları onları stratejik planın uygulanmasından vazgeçirebilmekte bu da işletme için başarısızlık yaratabilmektedir. İşletme uygulama aşamasında stratejilerin uzun dönemde sabit olduğunu unutmamalı, değişen dinamikler çerçevesinde planlarında bir takım esneklikler göstermelidir. İşletme stratejileri, geçmişte beklenen sonucu vermiş olabilir fakat değişen koşullar çerçevesinde meydana gelen yeni ihtiyaçlar, aynı stratejileri yetersiz bırakabilir.<sup>78</sup>

Stratejilerin hem seçimi hem de uygulanmasında rol oynayan yöneticilerin liderlik özellikleri ve yetenekleri de son derece önemlidir. Uygulamanın başarıya ulaşmasında temel nokta liderliktir. Yöneticinin karakteri, eğilimi, eğitimi, tecrübesi, bilgisi, kişiliği,

<sup>76</sup> Dinçer, a.g.e., s.349.

<sup>77</sup> Kevser, a.g.e., s.157.

<sup>78</sup> Gary Hamel, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, Vol.74, Iss.4, 1996, p.75.

seçilen stratejinin uygulanmasında gerekli olan rolü yapmasına uygun olmalıdır. Seçilen strateji ile bunu uygulayacak yöneticinin kişisel özellikleri arasında bir uyum olmalıdır. Yönetici seçilen stratejiye benimsemeli ve ona inanmalıdır.<sup>79</sup>

Stratejik planın uygulanmasında en önemli faktör, insan faktörüdür. Planı şirketler uygulamaz, insanlar uygular. Planların başarıları da insanların bu planları iyi uygulayabilmelerine bağlıdır. Bir planın iyi uygulanabilmesi, planların hazırlanması sırasında katılımın sağlanmasına bağlıdır. İnsanlar hazırlanmasına katıldıkları planların gerçekleşmesi için daha fazla çaba harcarlar.<sup>80</sup>

Strateji uygulama sürecinde işletmeler aşağıdaki konulara odaklanırlar:<sup>81</sup>

- Radikal değişikliklerin gerektirdiği hallerde, misyonu yeniden tanımlamak ve amaçları yeniden belirlenmek,
- Stratejilerle uyumlu örgüt yapısı oluşturmak, her türlü şirket kaynakları ve sistemlerini harekete geçirmek,
- Kurulan örgütsel yapıda vazife alacak, stratejileri gerçekleştirecek beşeri kaynakları seçmek, atanmak ve eğitmek,
- Stratejilerin gerçekleştirilmesini sağlayacak, stratejik değişim ve uygulamaları gerçekleştirecek yönetim biçimleri hazırlamak, uygun liderleri atamak ve uygun kurumsal iklimi hazırlamak.

### ***1.3.2.3. Stratejik Planın Değerlendirilmesi ve Kontrolü***

Stratejik kontrol, yürütmeyi incelenmek ve düzeltmeleri yapmak için etkinlik sonuçlarının geri bildirimlerinin kontrol edilmesini sağlar. Yani hedefler ve başarı standartlarıyla neticeler arasındaki uyumluluğun değerlendirilmesi ve daha stratejik kararlar verilirken yapılan gelecekle ilgili tahminlerde ve varsayımlarda ne derecede başarı kaydedileceğinin değerlendirilmesini kapsar. Böylece kontrol sürecinin sonuçlarından gelen geri besleme ile sürekli olarak iyileştirilir.<sup>82</sup>

Şirket yaşamını devam ettirdiği süre boyunca stratejik değerlendirmelerini yapar ve kontrollerini sürdürür. Hatalar varsa düzeltilir ve böylece hedeflenen sonuçlara ulaşmak

<sup>79</sup> Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2000 , s.406.

<sup>80</sup> Ertuna, a.g.e., s.167.

<sup>81</sup> Ülgen - Mirze, a.g.e., s.73.

<sup>82</sup> Kiraz, a.g.e., s.83.



mümkün olur. Şirketlerde kontrol işlemi geriye yönelik, ileriye yönelik ve eş zamanlı kontrol olarak üç biçimde gerçekleşmektedir.<sup>83</sup>

*Geriye yönelik (feedback) kontrol*, iş hayatında en yaygın kullanılan kontrol şeklidir. Bu kontrol biçiminde, iş ve faaliyet bitirildikten sonra kontrol yapılmaktadır.

*İleriye yönelik (feedforward) kontrol* de ise, görev ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde gerekli olan girdiler önceden kontrol edilerek, faaliyetler esnasında ortaya çıkabilecek yanlış ve hatalı uygulamalar asgari seviyeye düşürülmeye çalışılmaktadır

*Eş zamanlı (concurrent) kontrol* biçimindeyse, devamlı uygulanan ve sonuçlarının ortaya çıkması zaman gerektiren işlerde, ardışık ve karşılıklı bağımlılık ilişkisi olan faaliyetler devam ederken her aşamada belirlenen yerlerde kontroller yapılır. Bu kontrol tekniğinin çıkış noktası, uzun zaman alan veya birbirine bağımlı olan işlerde kontrol sürecini son aşamaya bırakmamaktır. Çünkü bu gibi faaliyetlerde son aşamada kontrol sonucu ortaya çıkan hatalar düzeltilemeyebilir bu sebepten dolayı da geriye yönelik kontrol tekniği bir fayda sağlamayabilir.

Bu kontrol tekniklerinde öncelikle şirketin amaçları doğrultusunda standartlar oluşturulmaktadır. Bu standartlar girdiler, süreçler veya son ürünlerle alakalıdır. Sonrasında ise elde edilen girdiler, oluşturulan süreçler veya elde edilmiş olan son mamulle alakalı ölçümler yapılmakta ve belirlenen standartlarla karşılaştırılmaktadır. Hatalarla karşılaşılması durumunda veya standartlarla uyumlu olmayan girdi, süreç ve ürünlere rastlandığında gereken düzenlemeler yapılır sonuçlar uygun ve hatasız hale getirilir.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Ülgen - Mirze, a.g.e., s.440.

<sup>84</sup> Ülgen - Mirze, a.g.e., s.438.



Şekil 4 : Stratejik Planlamanın Kontrol Süreci

Kaynak: Hayri Ülgen - S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, Ekim 2010, s.439.

#### 1.4. AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMA YAPILMASININ ÖNEMİ VE YAŞANAN PROBLEMLER

Aile şirketlerinin devamlı olamamalarının altında birçok sebep bulunabilir. Bu sebeplerin ilk sırasında bilhassa Türkiye’de uzun dönemli ve planlı yaşam biçimine ve bakış açısına sahip olunmaması yer almaktadır. Günümüzde Türk aile işletmelerinin büyük bir kısmında uzun dönemli planlar yapılması alışkanlığı bulunmamaktadır. Bu işletmelerin çoğunluğunda şirketle ve aileyle ilgili gerçekçi vizyonlar oluşturulamamakta, ailenin ve şirketin temelini oluşturacak değerler net bir biçimde ortaya konulamamakta ve bütünleştirilememekte, işletme içinden ve dışından değişiklik gösteren şartlara uyum sağlamak amacıyla stratejiler belirlenmemektedir. Ayrıca aile işletmelerinin önemli bir kısmında, öncelik ailede mi işte mi olmalı konusunda ikilemde kalınmakta duygular ve mantık arasında denge sağlanamamakta, varisler sistemli bir şekilde belirlenerek işletmenin geleceği olarak yetiştirilememekte, hisse ve hissedar sözleşmesiyle evlilik sözleşmesi düzenlenmemektedir.<sup>85</sup>

Aile şirketlerinde sadece şirkete yönelik stratejik planların bulunması yeterli değildir, ailenin sahip olduğu değerler de sürece dâhil edilmelidir. Birbirlerini yoğun bir şekilde etkileyen bu iki değer sisteminin beraber değerlendirilmemesi, oluşturulan şirket planının başarıya ulaşmasına yardımcı olabilecektir.<sup>86</sup>

<sup>85</sup> Ebru Karpuzoğlu, “Aile Şirketlerinde Paralel Planlama: Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı”, *1. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, 2. Baskı, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40, 2004, s.641.

<sup>86</sup> Karpuzoğlu, a.g.e., s.640.

Aile işletmeleriyle ilgili çalışmalarda bulunan araştırmacılara göre, aile işletmelerinde en az incelenen alan stratejik yönetim olmuştur. Buna rağmen kuramcılar aile işletmelerinde stratejik planlama süreci ve oluşturulan stratejilerin neticeleri ile aile şirketi olmayanların stratejileri ve planlama süreçleri arasında önemli farklılıklar bulunduğunu ifade etmektedirler. Ortaya çıkan farklılığın da aile ve işletme sistemleri arasındaki karşıtlıktan kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Aileler duygusallığa yönelik iken, şirket objektiftir. Aile işletmelerinde işletmenin özelliklerinin strateji oluşurmada etkin rol oynadığı tespit edilmiştir.<sup>87</sup>

Stratejik planlama, işletmenin stratejik potansiyeline uygun olarak sahip olduğu vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekteştirebilmesi için araştırma, inceleme, değerlendirme, seçme ve uygulamanın uzun vadede planlaması olarak tanımlanır. Bu plan, aile işletmesinin sağlıklı gelişmesini, sürekliliğini, sahip olduğu kaynaklardan en etkili biçimde faydalanmasını sağlar. Doğru zamanda, geniş ve çok boyutlu bir bakış açısı sunan uzun vadeli planlama ile alternatif stratejiler üzerinde ayrıntılı çalışmalara yapılarak en uygun strateji seçilir.<sup>88</sup>

Aile şirketlerinde geleceğe yönelik planların bulunmadığı durumlarda işletmenin yönetimini elinde bulunduran aile üyesinin (baba, anne, amca, dayı vb.) vefat etmesi veya çalışamayacak hale gelmesi durumunda aile bireyleri arasında kendini gösteren çatışmalar ve işletme politikalarının belirsizliği şirketin geleceğini tehlikeye sokabilir. Zamanında bir vasinin atanmamış olması ve yeni yöneticinin belirlenmesinin zaman gerektirmesi çatışmaları arttıracaktır. Bu durum da işletmeye vakit kaybı ve beraberinde başarısızlık getirir.<sup>89</sup>

Stratejik yönetim süreci, bir aileye ait olsun veya olmasın işletmelerde benzerlik göstermektedir. Fakat her şirketin hedeflerinin farklı olması bu sürecin farklı yürümesine sebebiyet vermektedir. Aile işletmelerinde sürecin her adımı aile bireylerinin görüş ve düşüncelerinden etkilenerak oluşturulurken aile işletmesi olmayanlarda bu etkileme sınırlı düzeydedir.<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> Nazan Yelkikalan, "Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.12, 2006/2, s.206.

<sup>88</sup> Karpuzoğlu, a.g.m., s.649.

<sup>89</sup> Nevzat Tetik - Osman Uluyol, *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları*, İstanbul, Atlas Yayın Dağıtım, 2005, s.13.

<sup>90</sup> Yelkikalan, a.g.m., s.206-207.

Aile işletmeleri önceki bölümlerde de açıklandığı gibi hızlı kararlar alma, uzun vadeli planlar yapabilme, finansal kaynak temininde kolaylık gibi avantajlara sahiptir. Fakat çıkarların çatışması, tanıdıklara ayrımcılık yapılması, büyümenin öz sermaye odaklı olması, yetki ve sorumlulukla ilgili belirsizliklerin olması, yetkinin merkezileşmesi ise dezavantajlara sahiptirler.

Her aile şirketinde karşılaşılan bu problemleri çözmek için problemler baş göstermeden kaynağa inilerek kökten ve sağlıklı teşhislerin konulması gerekmektedir. Kısa süreli bakış açısıyla problemleri ortadan kaldıran yaklaşımların yerine problemin sebebini ortaya çıkarmak ve bu sebebi yok etmek amaçlı uzun vadeli çözümlerin bulunması amaçlanır. Bu noktada; sağlıklı ve açık bir iletişim ortamının oluşturulmasını, zamanında ve doğru bilgi akışının sağlanmasını ve ailedeki ilişkilerin kurumsallaşmasını sağlayacak organların (aile meclisi, yönetim kurulu vb.) oluşturulması ve faaliyete geçirilmesi etkili olabilecek çözümlerdendir. Aile işletmelerinin Türkiye’de ve diğer gelişmiş ülkelerde sayıları çok olmasına rağmen ömürlerinin kısa olması göz önünde bulundurulduğunda sürekliliğin bu şirketler açısından taşıdığı önemin net olarak değerlendirmesi zor olmayacaktır.<sup>91</sup>

Aile şirketlerinde, şirket devamlılığının sağlanmasının yanında aile bütünlüğünün korunması da ayrıca bir önem taşıdığından farklı bir önem durumu bulunmaktadır. Aile işletmeleri, bir taraftan değişimleri önceden sezerek bunlara uyum sağlayacak stratejiler oluşturup, organizasyon anlamında gerekli düzenlemeleri yapmak durumundayken, diğer taraftan da ailenin bütünlüğünü koruyup, kişiler arasındaki güç savaşlarını olumlu sinerji oluşturacak bir güce çevirmek durumundadırlar. Yani diğer şirketlere göre daha fazla ve iki yönlü bir mücadele sergilemek durumunda kalmaktadırlar.<sup>92</sup>

Şirket ihtiyaçları ve fırsatları ile ailenin istek ve ihtiyaçları arasındaki ikilemlerden bazıları; amaç, ilişki, sistem ve değerlendirme farklılıkları, rol çatışması ve yönetimin intikali şeklinde sayılabilmektedir.<sup>93</sup>

Aile şirketlerinin temel eğilimleri kapsamında, bu şirketlerde stratejik planlamanın önemi gittikçe artmaktadır. Çevresel şartların değişken olmadığı zamanlarda stratejiler kuşaklar boyu sürebilir ve stratejik evrim yavaş olur, fakat sosyo- ekonomik değişimin

---

<sup>91</sup> Yelkikalan, a.g.m., s.206-207.

<sup>92</sup> Karpuzoğlu, a.g.m., s.640.

<sup>93</sup> W. Gibb Dyer - Wendy Handler, “Entrepreneurship and Family Business Exploring The Connections,” *Entrepreneurship Theory & Practise*, Vol.19 (1), 1994, p.75.

hızlanmasıyla beraber eğilimler de farklılaşmaktadır. Şirketin amacı, uyum ve kontrol sağlamak yerine, yenilik ve gelişim sağlamaya yönelik bir değişim göstermektedir.<sup>94</sup>

Stratejilerin oluşturulması esnasında dikkate alınması gereken noktalardan biri de sosyal konular ve vekalettir. Sosyal konular, aile şirketi yöneticileri ve şirkette çalışan kişilerin sahip oldukları ahlak anlayışı, diğer şirketlerle ayrıldıkları yönler ve hangi politikaları takip edecekleri gibi konuları kapsamaktadır.<sup>95</sup> Şirketin geleceğinde kimin yer alacağını belirlemek vekâlet kavramı ile ifade edilir. Bu sebeple vekâlet planı, zamanı, gelecek kuşakların ilgi duydukları alanlar ve vekilin kim tarafından seçileceği gibi hususlar stratejik planlama sürecinde önemli bir yere sahiptir.<sup>96</sup>

Aile şirketleri stratejik planlama sayesinde şirket ve aile ile ilgili stratejilerin, hem ailenin normları ve değer yargıları ile iç içe girdiğini hem de daha küresel boyuttaki normlar ve beklentiler ile yakından ilgili olduğunu ifade etmektedir. Eğer şirketler aile faktörlerini göz önünde bulundurarak uyumlu stratejiler oluşturabilirse önemli bir sinerji elde edeceklerdir. Yönetimde karışıklık olmaması ve şirketin ortaya çıkacak fırsatları uygun biçimde değerlendirebilmesi için stratejilerin uyumlu olması gerekmektedir.<sup>97</sup>

Stratejik bakış açısına sahip olan aile şirketleri, baskı ve tehdit altında daha etkili kararlar alabilme yeteneğine sahip olmakta ve amaçlarına ulaşmada daha etkili olmaktadır. Bu sebeple bu konudaki yazında vekilin seçilme süreci, kimin vekil olduğundan daha önemli görülmektedir. Bazı araştırmacılar bu sürecin çıktıda daha önemli olduğunu, iyi bir sürecin her zaman iyi ürünler çıkaracağını savunmaktadırlar. Stratejik yönetim süreci sonunda, yönetim en iyi vekilin seçilmesini sağlayacak kararları almalıdır.<sup>98</sup>

Ailenin, stratejik planının oluşturulması esnasında dikkate alınması gereken konular;<sup>99</sup>

- Ailenin şirket içindeki rolü konusunda fikir birliği oluşturulması,
- Aile bireyleri için bir çalışma yasası hazırlanması,

---

<sup>94</sup> Craig E. Aronoff, "Megatrends in Family Business", *Family Business Review*, Vol.11, Iss.3, p.182.

<sup>95</sup> Mustafa Fedai Çavuş, "Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.14, S.2, 2005, s.160.

<sup>96</sup> Pramodita Sharma - James J. Chrisman - Jess H. Chua, "Strategic Management of The Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, Vol.10, Iss.1, 1997, p.10.

<sup>97</sup> Sibel Aydemir, Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Yönelim ve Planlamaya İlişkin Algılarının İncelenmesi: Zonguldak - Bartın - Karabük Bölgesi Örneği, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Zonguldak, 2011, s.91.

<sup>98</sup> Çavuş, a.g.m, s.160.

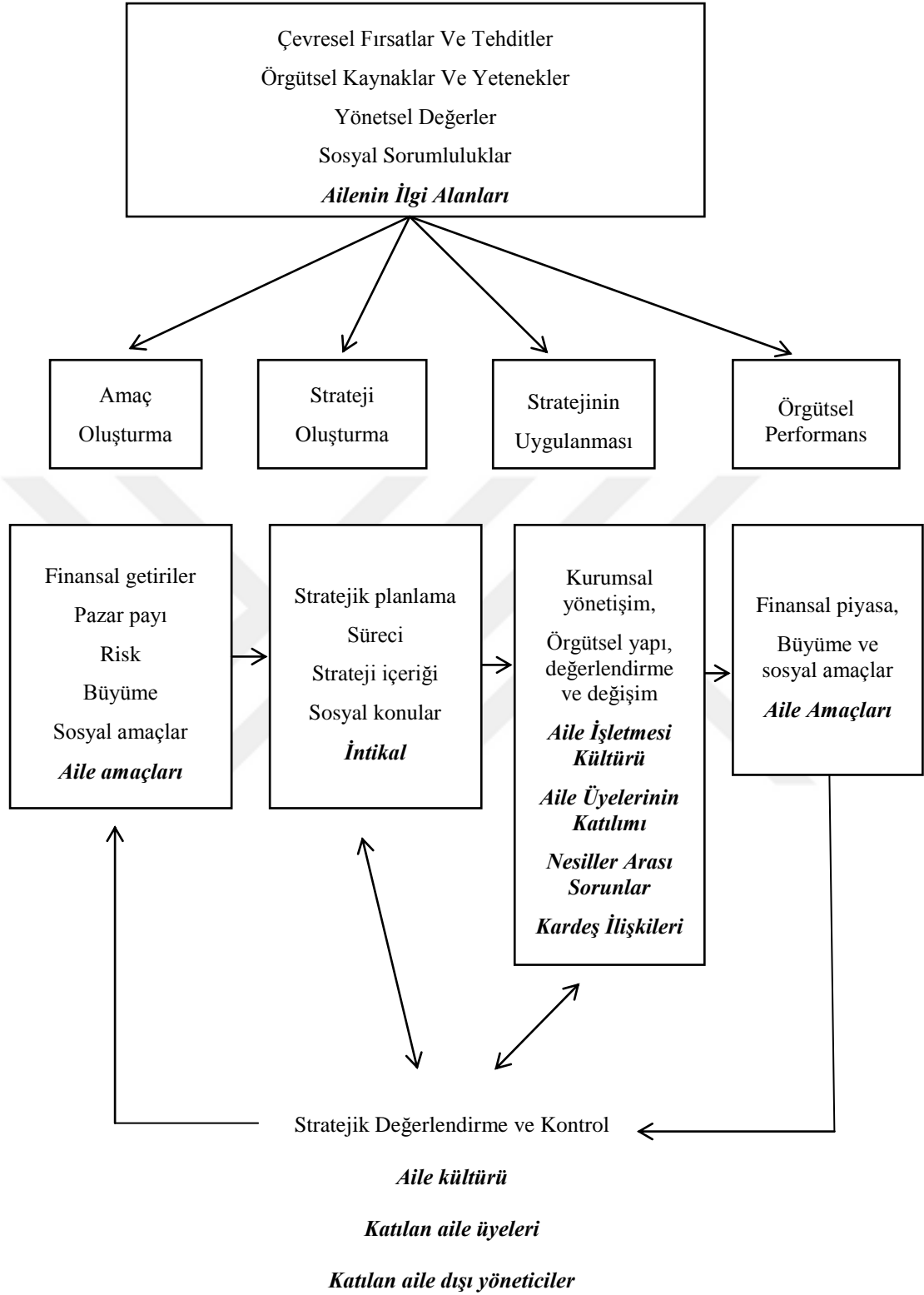
<sup>99</sup> Aydemir, a.g.e., s.88.

- İkinci ve üçüncü kuşak aile bireylerinin şirket içerisinde gelecekte üstlenecekleri konumları ve yetişmeleri için planların hazırlanması,
- Aile ve işletme değerlerinin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi,
- Aile ve şirkete yönelik ortak çalışma politikalarının oluşturulması ve
- Aileye ve şirkete ait varlıkların yönetimine ilişkin planının hazırlanması şeklinde sıralanabilmektedir.

Şekil 5’de gösterileceği üzere aile şirketlerinde stratejik planlama ve yönetim sürecinde hedefler belirlenmeli, belirlenen hedefleri gerçekleştirecek stratejiler oluşturulmalı ve seçilen uygun stratejiler uygulanmalıdır. Sürecin her aşamasında aile etkilerine yer verilmelidir. Ailenin ilgi ve değerleri işletmenin hedef ve amaçları ile birleştirilmelidir. Aile ilişkileri, oluşturulan stratejileri etkilemektedir<sup>100</sup>. Burada dikkat edilmesi gereken şey aile-sahip değerlerinin ve görüşlerinin planlamaya dahil edilmesi ve aile üyelerinin planlama sürecine katılmasıdır.

---

<sup>100</sup> Sharma - Chrisman - Chua, a.g.m., p.5.



Şekil 5: Stratejik Yönetim Süreci (Aile Faktörlerini Dikkate Alarak Planlama Süreci)

Kaynak : Pramodita Sharma - James J. Chrisman - Jess H. Chua, "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review* , Vol.10, Iss.1, 1997, p.3.

## 2. İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirmeye ilişkin bilgilere aşağıdaki başlıklar altında yer verilmiştir.

### 2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle hızlı değişimler yaşanmakta ve bu da şirketlerin rekabet avantajlarının farklılaşmasına neden olmaktadır. Günümüzde şirketlerin kalite, yenilik, esneklik, hız ve farklılık gibi birden çok rekabet boyutuyla başa çıkmaları gerekmektedir. Bu bağlamda şirketlerin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan kaynakların elde edilmesi ve kullanılması açısından gösterilecek performansın rekabetçi avantaj elde edecek biçimde yönetilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde performans değerlendirme genelde kişisel bazda yapılmaktadır. Bir şirketin performansının değerlendirilmesinde verimlilik, üretkenlik, etkenlik, yeterlilik ve karlılık gibi temel ölçütler kullanılmaktadır. Dolayısıyla performans ölçümüyle ulaşılan bilgileri kullanarak performansın yönetilmesinin hedeflendiği çalışmalarda esas alınan performans türü bireysel performanstır. Başka bir deyişle şirketin başarılı olması çalışanların başarılı olmalarına bağlıdır. Dolayısıyla şirketin performansı çalışanların performanslarından ayrı düşünülemez.<sup>101</sup>

Performans değerlendirmesi ortak çalışmaya, bilgi alışverişine, sorumluluğun hem başarısızlık hem de başarı durumlarında paylaşılmasına, eğitim ve gelişime imkân veren dinamik bir sistemdir.<sup>102</sup>

Başka bir açıdan performans değerlendirme, şirketlerde belli amaçlara göre çalışanların işlerindeki başarısı, tutum ve davranışlarıyla ahlaki durum ve özelliklerini bütünleyen, şirketin başarısına yaptığı katkıları değerlendiren planlı ve çok aşamalı bir süreçtir.<sup>103</sup>

Performans değerlendirme, iş görenlerle ortaklaşa belirlenen amaçlara dayanan performans yönetim sisteminin bir parçasıdır. İş görenlerin amaçları doğrultusunda

---

<sup>101</sup> Akgemici, a.g.e., s.478.

<sup>102</sup> İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, Ekim 2002, s.178-179.

<sup>103</sup> Hüseyin Özgen - Azim Öztürk - Azmi Yalçın, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Adana, 2002, s.209.



sergiledikleri performansları görmek ve erken müdahaleler için fırsat yaratmak amacıyla yapılan düzenli denetimler performans değerlendirme olarak adlandırılır.<sup>104</sup>

Diğer bir tanımda da performans değerlendirmesi, bireyin kabiliyetlerinin işin niteliklerine ve gerektirdiklerine uyum sağlayıp sağlamadığını sorgulayan veya kişinin işinde ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye çalışan objektif analizler olarak tanımlanır. Her şirket çalışanlarla ilgili etkili ve objektif kararlar verebilmek, çalışanların başarılarını veya başarısızlıklarını yakından takip etmek ve yeteneklerini geliştirici ve düzeltici tedbirleri zamanında alabilmek için performans değerlendirmesi yapmak zorundadır.<sup>105</sup>

## 2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Basit anlamda performans değerlendirme 1950-1960 yıllarında önce Amerika'da daha sonra İngiltere'de uygulandı. 1960-1970 yıllarında amaçlara göre yönetim, kritik olay tekniği ve davranış değerlendirme ölçümlerine başlandı. 1970'li yıllarda sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllardan itibaren performans değerlendirme sürecinde bireysel özelliklere ve bilgiye yönelme eğilimi başlamıştır. Son 10 yıldaki çalışmalarda ise performansın kavramsal ve işlevsel tanımı, boyutları, değerlendirme kaynağı ve değerlendiricileri üzerinde odaklanılmıştır.<sup>106</sup>

Stratejik ölçüm analizi ve raporlama tekniği olan (SMART) modeli Cross ve Lynch tarafından 1988 yılında geliştirildi. Bu modelde iç ve dış performansın ölçülmesine odaklanılmıştır. 1989 yılında performans ölçüm matrisi Keegan vd. tarafından, performans piramidi 1991 yılında ve 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından finansal olan ve olmayan performans ölçütlerini bir arada ele alan Balanced Scorecard geliştirilmiştir.<sup>107</sup>

---

<sup>104</sup>Kathleen Jordan, *Performans Değerlendirme*, Harvard Business School Press Pocket Mentor, Çev: Melis İnan, İstanbul, Optimist Yayınları, 2009, s.12.

<sup>105</sup>Zeyyat Sabuncuoğlu - Tuncer Tokol, *İşletme*, 6.Baskı, Bursa, Furkan Ofset, Ekim 2005, s.320.

<sup>106</sup>Şener Uysal, *Performans Yönetimi Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Manisa, 2014, s.14.

<sup>107</sup>Uysal, a.g.e., s.14.

### 2.3. KURUMSAL PERFORMANS YÖNETİMİ

Kurumsal performans yönetim sistemi, şirketin mevcut durumunun analiz edilerek, stratejik hedeflerin oluşturulmasını, oluşturulan hedeflerle bağlantılı planların yapılmasını, yapılan planlara bağlı olarak hedeflere ulaşılabilmesi için gereken kaynakların bütçelenmesini ve stratejik hedeflerin uygulamaya konulmasını sağlamalıdır. Kurumsal performans organizasyon, süreç ve yapılan işler düzeyinde ölçülebilir.<sup>108</sup>

Kurumsal performans yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için ilk olarak şirketin hangi amaçla ve ne şekilde bu performans yönetimini uygulayacağı açıkça tanımlanmalıdır. Bu yapılırken de üst kademedeki yöneticiler ile alt kademelerde çalışan yönetici ve iş görenlerin beklentileri arasında uyum sağlanmalıdır. Sonraki aşamada, şirketin ortak değerleri, amaçları neler, kurum hangi yönde ilerlemek ve hangi sonuçları elde etmek istiyor, stratejileri ve stratejik öncelikleri neler gibi soruların cevaplarını belirleyerek kurumsal altyapı oluşturulmalıdır. Yani öncelikle stratejik planlama çalışmaları yapılmalı, daha sonra yıllık iş planları çerçevesinde kritik başarı alanları, yıllık hedefler ve operasyonel süreçler belirlenmeli, bütün süreçler birbirleriyle uyumlaştırılmalı, bunların ölçüm kıstasları ortaya çıkarılmalı ve izlenmelidir.<sup>109</sup>

Kurumsal düzeyde performansın değerlendirilmesi şirketin misyon, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla gereken performans göstergelerinden faydalanarak, şirketin finansal olan ve olmayan bütün bileşenleriyle ilgili bilgi elde edilmesi, ölçümünün yapılması ve değerlendirilmesi sürecidir.<sup>110</sup>

Şirketlerin kurumsal performansı değerlendirilirken performans ölçütleri finansal olanlar ve finansal olmayanlar şeklinde ikiye ayrılabilir. Çoğunlukla finansal ölçütler üzerine odaklanan yöneticiler şirketin performansını büyük oranda etkileyen fakat ölçümü kolay olmayan bazı önemli boyutları ihmal etmektedirler. Bunun neticesinde, muhasebe sisteminde hazırlanmış ve geçmiş dönemde alınmış kararların sonuçlarını gösteren finansal göstergelere fazlaca önem gösterilirken, gelecekte performansın nasıl

---

<sup>108</sup> Akgemici, a.g.e., s.500.

<sup>109</sup>Emine Cihangir, "Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri", *Marmara Sosyal Araştırmalar Serisi*, S.5, Haziran 2014, s.42.

<sup>110</sup>Mehmet Hatunoğlu - Mehmet Kaba - Mustafa Kılıç, "İşletmelerde Performans Ölçme ve Değerlendirme Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard): Kahramanmaraş'ta Örnek Bir Uygulama", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. XXXIII, S. 1, 2014, s.74.

olacağına yönelik ölçütlere gereken önem gösterilmemektedir. Geleneksel olarak da ifade edilen bu yaklaşımlarda performans ölçümü kar ve verimlilik üzerine odaklanmaktadır.<sup>111</sup>

#### **2.4. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ VE EKSİK YÖNLERİ**

Performans değerlendirmenin geleneksel yöntemlerinde karlılık ve büyüme gibi finansal göstergelerden yararlanılmaktadır. Satışlarda önceki dönemlere göre artışlar varsa ve işletme kar ediyorsa işletme içinde genellikle sorun algılanmaz. Bu günümüz performans ölçümünün önünde engel teşkil eden bir yaklaşımdır. Toplam kalite yönetimi yaklaşımının önde gelenlerinden Dr. William Edwards Deming bu durumu şöyle ifade etmektedir; Sadece kara bakılarak bir firmanın yönetilmesi dikiz aynasına bakılarak araba kullanmaya benzemektedir. Sadece nerede olduğunuzu görebilir fakat nereye gideceğiniz hakkında bilgi alamazsınız. Performans ölçümü yalnızca şirketin şuan ki durumunu açıklamakla yetinmemeli gelecekle ilgili de bilgi verici olmalıdır. Bu nedenle finansal olan performans göstergeleri kadar finansal olmayan göstergeler de saptanarak şirketin başarısının ölçülmesi, hedeflenen ile ortaya çıkan sonuçların bu göstergelere göre karşılaştırılması gerekmektedir. Aksi halde varılan her nokta veya ulaşılan her sonuç başarı gibi algılanma tehlikesiyle karşı karşıyadır.<sup>112</sup>

Klasik anlamda performans yönetim sisteminin özellikleri ve eksiklikleri şu şekilde sıralanabilir:<sup>113</sup>

- Yönetimin ve diğer kişilerin toplamı gösteren sayılara odaklanmaları,
- Geçmişteki verileri gösterirler, gelecek hakkında bilgi vermezler,
- Çoğunlukla finansal göstergeler kullanırlar,
- Ortaklar için ölçüm ve raporlama yapıldığından iş görenler, tedarikçi firmalar, devlet, kredi sağlayanlar ve endüstri gibi diğer çıkar sağlayan gruplar göz önüne alınmaz,

---

<sup>111</sup> Akgemici, a.g.e., s.501.

<sup>112</sup> Veysel Ağca - Ender Tuncer, "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C. VIII , S. 1, 2006, s.176.

<sup>113</sup> Sait Yüksel Kaygusuz, "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 7, S. 1, Ocak 2005, s.83.

- Finansal performans ölçütleri şirkete ait iken şirketin faaliyet gösterdiği endüstri kriterleri göz önünde bulundurulmamaktadır. Şirketin değerlendirilebilmesi için faaliyet gösterdiği endüstrideki şirketler ile karşılaştırma yapılması gereklidir.
- Klasik anlayış, faaliyette bulunulan fiziki ortamda şirketin performansını ve şirket rolünü göz önüne almamaktadır.

Geleneksel ölçüm yöntemleri şirket performansına odaklı yöntemlerdir. Özellikle aktif karlılık, öz sermaye karlılığı ve hisse başına kazanç gibi ölçütler en önemli performans ölçme yöntemleri olarak kullanılmıştır. Ancak bu yöntemler, teorik olarak şirketin yarattığı değer ölçülmesini sağlamamaktadır.<sup>114</sup>

Klasik sistemin özellikleri ve eksiklikleri ele alındığında ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde sıralanmaktadır: Şirket stratejisi ve performans ölçüm sistemi arasında uyum bulunmamaktadır, değişim ve yeniliklere ayak uyduramamaktadır, yapılan işlerin eksik, yanlış ve gerçeğe uygun olmayan biçimde değerlendirilmesi hatalı kararlar alınmasına sebebiyet verebilir, bu da şirketin rekabetçi piyasada varlığını devam ettirme çabalarına destek olmayacaktır. Şirketin kısa ve uzun dönemli performans ölçütleri, yönetimin temel amaçlarıyla uyum içerisinde bulunmuyorsa şirketin başarı sağlama ihtimali düşüktür.<sup>115</sup>

## **2.5. ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri aşağıdaki başlıklarda ele alınmıştır.

### **2.5.1. Lynch-Cross Performans Piramidi**

İlk geliştirilen çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarından olan performans piramidi Lynch-Cross tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım şirket, operasyon sistemleri ve iş birimi düzeylerindeki genel göstergeleri tanımlamakta, şirketteki performansın süreç ve sonuçlarını ortaya koyan iki boyutun varlığından bahsetmektedir. Bu yaklaşıma göre şirketin neyi - nasıl elde edeceği sorularına cevap alınabilmektedir.

---

<sup>114</sup>Mustafa Çanakçıoğlu - Mahmut Demirbaş, "Performans Ölçüm Yöntemleri İle Kurumsal Karne Yaklaşımı", *İktisat Fakültesi Mecmuası*, C. 59 , S. 2, 2009, s.218.

<sup>115</sup> Kaygusuz, a.g.m., s.84.

Performans piramidinin sol tarafı dış müşteri odaklı ölçütleri ifade ederken, sağ tarafı işletme odaklı içsel ölçüleri ifade etmektedir.<sup>116</sup>

Bu piramidin amacı, şirket stratejisiyle operasyonları arasında, amaçların müşterilerin önceliklerine göre yukarıdan aşağıya doğru, ölçütlerinse aşağıdan yukarıya doğru dönüştürülmesidir.<sup>117</sup>

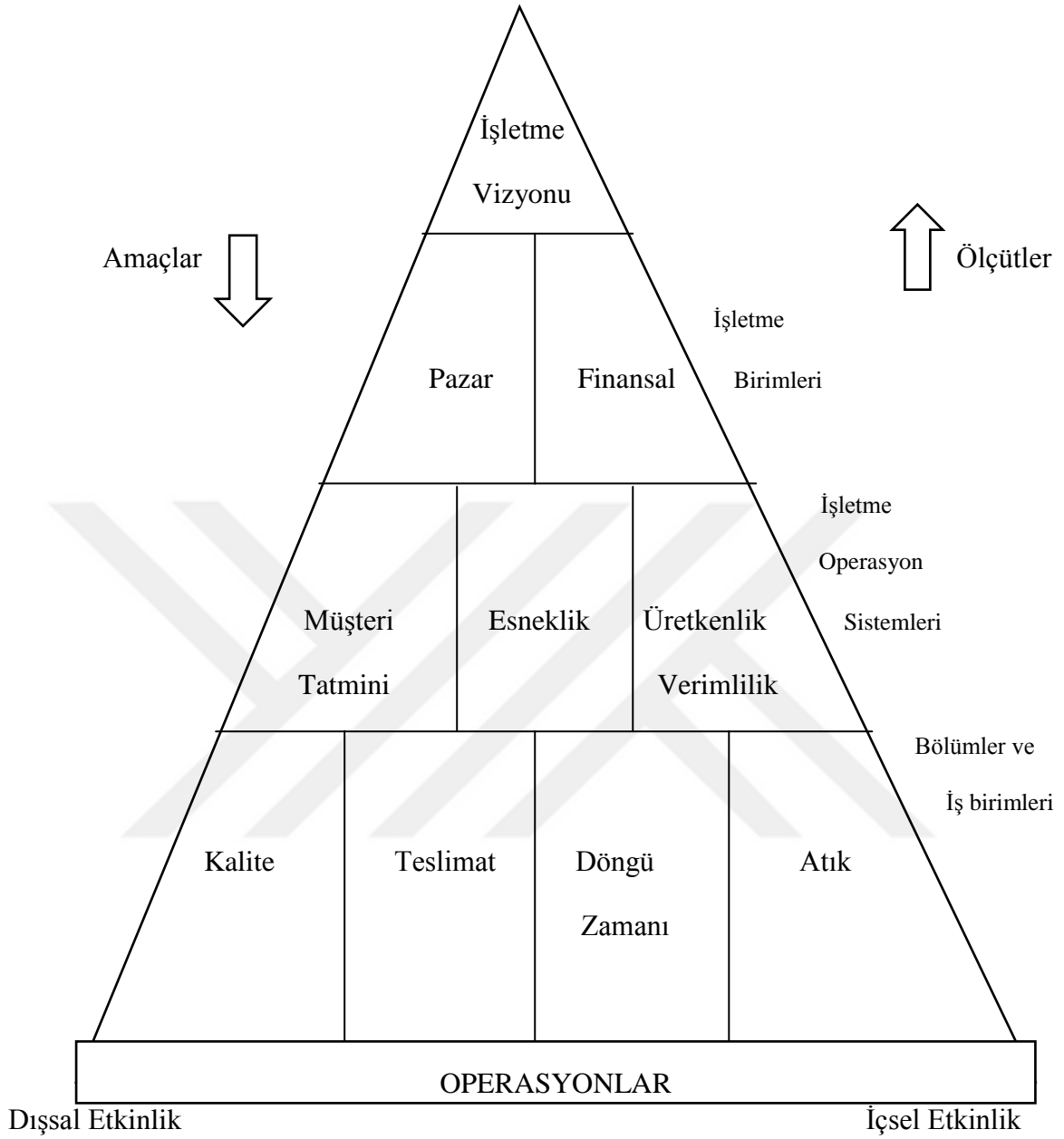
Şekil 6’da görülen performans piramidi yöntemi, piramidin sol tarafında gösterilen organizasyonun dışsal etkililiğini ve piramidin sağ tarafındaki iç etkinliğini belirten dört düzeydeki amaçları kapsar. Şirket açısından önemli olan geleneksel performans ölçütleri genellikle baskın olarak piramidin sağ tarafında yer alır. Fakat bu ölçütler tek başlarına yeterli değildir. Şirketler, bu ölçütlerdeki kısa dönemlik odağı değiştirmek, bu amaçları günlük operasyonlar haline getirmek ve pazar odaklı ölçütlerle denge sağlamanın yöntemini araştırmalıdır.<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> Cemal Elitaş - Veysel Ağca, “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 2006, s.350.

<sup>117</sup> Stefan Tangen, “Performance Measurement: From Philosophy to Practice”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.53 Iss.8, 2004, p.731.

<sup>118</sup> Oya H. Yüreğir - Gülsün Nakıboğlu, “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.16, S. 2, 2007, s.553.



Şekil 6: Performans Piramidi

Kaynak: Stefan Tangen, "Performance Measurement: From Philosophy To Practice", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.53 Iss.8, 2004, p.733.

Organizasyonu tanımlayan piramidin en üst düzeyinde şirket stratejisi yer almaktadır. Vizyona ulaştıracak ve misyonu gerçekleştirecek ana yolun tanımlanması stratejidir. Bir strateji kendi gerçekleşme düzeyini de ölçebilecek bir sistemi de içermelidir. Bu düzeyde genel anlamda, şirkette ulaşılmak istenen sonuçlar neler ve bunlara nasıl ulaşılabileceğinin kararı verilir. Şirket birimi düzeyinde kullanılan ölçüler pazarın

performansını ve finansal performansı ölçen ticari ve mali ölçütlerdir. Finansal ölçütlere kar, nakit akışı, bilanço ve gelir tablosu değerleri örnek verilebilir. Ticari ölçüler arasında da, toplam satışlar, ürünlerin toplam satış içindeki payları, pazar payı, son bir yıl içinde pazara sunulan yeni ürünlerin toplam satışlar içindeki payı gibi ölçüler sayılabilir.<sup>119</sup>

Piramitte aşağıya doğru inildikçe, şirket içinde yapılan işlere yani operasyonel sisteme gelinir. Bunlar bir departmandan diğerine aktararak yapılan işlerdir. Müşteri siparişinin alınmasıyla başlayan, üretim ve dağıtımına kadar süren ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasıyla son bulan işlemler dizisidir. Finansal ve pazarlama amaçlarını başarmak için şirket, operasyonlar sistemi, müşteri memnuniyeti, esneklik, yenilik ve üretkenlik gibi alanlarda performansını iyileştirmeye odaklanmalıdır. İş birimi düzeyinde müşteri memnuniyeti, kalite ve teslimat ile desteklenmelidir. Yani müşterinin kalite beklentileri karşılanmalı ve söz verildiği zamanda teslimat yapılmalıdır. Bu düzeyde kişisel ve organizasyonel amaçların bağlantısı kurulur.<sup>120</sup>

Ürün ve hizmetlerin yüksek kaliteli olması ve zamanında teslimat müşteri tatmini beraberinde getirmektedir. Piramidin kalbini, dış etkenlerin belirleyici olduğu teslimat ve iç etkenlerce biçimlenen esneklik oluşturmaktadır. İş döngü zamanını kısaltmak ve israfın azaltılması ile verimlilik hedeflerine ulaşılmaktadır. Kalite, teslimat, iş döngü zamanı ve israf dörtlüsü bu piramidin temelleridir ve elde edilen sonuçların yüksek düzeyli olmasını sağlarlar.<sup>121</sup>

### **2.5.2. Paydaş Temelli Performans Değerleme Yaklaşımı**

Atkinson ve arkadaşları tarafından geliştirilen paydaş temelli performans değerlendirme yaklaşımı da çok boyutlu performans değerlendirme modellerindedir. Bu yaklaşımda şirket performansı paydaşlar temel alınarak değerlendirilmektedir. Paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını iyi bir şekilde bütünleştirmeye odaklanmaktadır. Model yalnızca finansal olan ve olmayan göstergeler arasındaki ilişkiye odaklanmamakta, şirketle kilit paydaşlar arasındaki ilişkiye de odaklanmaktadır.<sup>122</sup>

---

<sup>119</sup> Barutçugil, a.g.e., s.14.

<sup>120</sup> Barutçugil, a.g.e., s.15.

<sup>121</sup> Elitaş - Ağca, a.g.m., s.352.

<sup>122</sup> Ağca - Tunçer, a.g.m., s.178.

Bu modele göre bir şirketin uzun vadede başarılı olması paydaşlar arasında ayırım yapmaksızın onların beklenti ve ihtiyaçlarına karşılıklı etkileşim ve sorumluluk yoluyla ne derece cevap verilebildiğine bağlıdır.<sup>123</sup>

Kar amacı güden veya gütmeyen modern organizasyonlar, şirket ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri belirleyen karmaşık sözleşmeler ağından oluşmaktadır. Hissedar, şirket içinden veya dışından şirketin performansını etkileyecek birey yada grup olarak ifade edilebilir. Tüm şirketler potansiyel farklı paydaş gruplarına sahiptir. Şirketler genelde müşteri, iş gören, tedarikçi, ortaklar ve toplum olmak üzere beş paydaş grubuna sahiptirler.<sup>124</sup>

Şirketin paydaşlardan bekledikleri birincil amaçları, paydaşlara vermeyi taahhüt ettikleri şeyler ikincil amaçları oluşturmaktadır. İkincil amaçların önemi temel amaçların gerçekleştirilmesinde sağladıkları katkıdan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle ikincil amaçlar temel amaçların performansının nedenleri olarak görülmektedir. Örneğin, ikincil amaçlardan olan müşterinin memnun edilmesine önem verilmesi birincil amaçlardan olan girişimci/şirket sahibinin refah seviyesinin yükselmesine direkt olarak katkı sağladığı içindir. Bu anlayış işletmede performans değerlendirme sistemi uygulanacaksa, şirketin saptadığı ikincil amaçlarla ilgili göstergelerin oluşturulmasının zorunlu olduğunu savunmaktadır. Mesela şirket uzun vadede başarı sağlamak için müşterilerin memnun edilmesinin hayati derecede önem taşıdığına karar verirse bundan sonra esas ilgilenmesi gereken problem bu memnuniyetin nasıl ölçüleceği konusu olmalıdır.<sup>125</sup>

Aşağıdaki tabloda paydaşlara yönelik olarak bazı temel ve ikincil göstergelerle ilgili örnekler verilmiştir.

---

<sup>123</sup> Elitaş - Ağca, a.g.m., s.359.

<sup>124</sup> Anthony A. Atkinson - John H. Waterhouse - Robert B. Wells, "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, Vol.38(3), Spring 1997, p.27.

<sup>125</sup> Atkinson - Waterhouse - Wells, a.g.e., s.28-29.



Tablo 5: Firmadaki Paydaş Gruplarına Yönelik Temel ve İkincil Performans Göstergeleri

Paydaş Grupları	Temel Göstergeler	İkincil Göstergeler
Ortaçlar →	Yapılan Yatırımların Getirileri	Gelirdeki Büyüme Giderdeki Büyüme Verimlilik Finansal Yapı Oranları Likidite Oranları
Müşteriler →	Müşteri Tatmini ve Hizmet Kalitesi	Farklı pazar / ürün istemlerine yönelik ölçümler / araştırmalar
Çalışanlar →	Çalışanların Bağlılığı Çalışanların Verimliliği Çalışanların Yeterliliği	Çalışanların düşüncelerinin farklı boyutlarıyla ölçülmesi. Müşteri hizmetlerinin ölçülmesi Çalışanların ücretleriyle ilgili ölçümler.
Toplum →	Kamuoyu	Çeşitli dışsal ölçümler

Kaynak: Anthony A. Atkinson - John H. Waterhouse - Robert B. Wells, "A Stakeholder Approach To Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, Vol.38(3), Spring 1997, p.35.

### 2.5.3. Performans Prizması

Bu performans ölçüm ve yönetim yapısı Kennerly ve Neely tarafından geliştirilmiştir. Prizmanın beş yüzünde yer alan faktörler önemlidir. Bu faktörler; paydaş tatmini, stratejiler, süreçler, yeterlikler ve paydaş katkısı olarak sayılmaktadır. Diğer sistemlerle karşılaştırıldığında avantaj olarak, şirketteki tüm paydaşlara uygulanabiliyor olması sayılabilir. İlk olarak paydaşların istek ve ihtiyaçları dikkate alınarak stratejiler oluşturulur. Bu yaklaşımın güçlü yanını ölçüt seçim sürecine başlanılmadan önce şirketin

mevcut stratejisinin sorgulanması oluşturur. Bu da performans ölçümünün sağlam temellere dayanmasını sağlar.<sup>126</sup>

Bu yaklaşıma göre performans ölçüm göstergeleri oluşturabilmek için şu beş sorunun cevaplanması gerekmektedir:<sup>127</sup>

- Şirketin kilit noktasında bulunan paydaşlar kimlerdir ve ne istiyorlar?,
- İlk adımda belirlenen paydaşların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmek için hangi stratejiler uygulanmalıdır?,
- Belirlenen stratejileri uygulamaya başlamak için hangi süreçler gereklidir?,
- Bu süreçlerin yönetilmesi ve performansın artırılması için ne tür yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır?,
- İhtiyaç duyulan yeteneklerin korunup geliştirilebilmesi için paydaşlardan neler beklemekteyiz?

Şirket bu soruları cevaplandırarak kendisine özgü performans değerlendirme modeli oluşturabilecektir. Bu beş boyutun bir arada olması, şirkette örgüt performansının yönetilebilmesi amacıyla kapsamlı ve bütünlük bir yapının oluşmasına neden olmaktadır.<sup>128</sup>

#### **2.5.4. Balanced Scorecard Sistemi**

BSC kavramı, Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından 1992'de Harvard Business Review de yayınlanan bir makale ile yönetim yazınına girmiştir. İlk makalede BSC performans ölçüm sistemi gibi kavramsallaştırılmasına rağmen zamanla BSC kavramı gelişmiş ve 1996 yılında mucitleri tarafından stratejik bir yönetim sistemi haline getirilmiştir.<sup>129</sup>

Kaplan ve Norton BSC 'yi, stratejik performansın ölçülebilmesi için şirketlerin misyon ve stratejilerini detaylı performans ölçütleri haline getirerek bir çerçeve çizen,

<sup>126</sup> Yüreğir - Nakıboğlu, a.g.m., s.554.

<sup>127</sup> Elitaş - Ağca, a.g.m., s.364.

<sup>128</sup> Elitaş - Ağca, a.g.m., s.364.

<sup>129</sup> Mehmet Eymen Eryılmaz, "A Qualitative Research on Awareness Levels of Hotel Managers in Bursa and Ankara Regions About Balanced Scorecard and The Perspective of 'Learning and Growth'", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. XXIX, S. 2, 2010, s.88.

ölçme temeline dayanan bir stratejik performans yönetim sistemi olarak ifade etmektedirler.<sup>130</sup>

Geniş kapsamda BSC; şirketlerin geçmişte elde ettikleri verilere dayanan finansal değerlerin yanı sıra, geleceğe yönelerek müşteri memnuniyetini sağlamak için müşteri odaklılık, şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi, değişimlere cevap verebilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi finansal olmayan boyutları temel alan, belirlenen göstergeler ile bu boyutların ölçümünü yapan, boyutlar arasındaki dengenin ve uyumun sağlanabilmesi için stratejik geri bildirim sağlayan, veriden stratejiye ulaşmayı ve bu stratejiyi uygulanır hale getirmeyi hedefleyen dinamik bir performans ölçme sistemidir.<sup>131</sup>

BSC, Balanced Scorecard Enstitüsü tarafından bir stratejik planlama ve yönetim sistemi olarak kabul edilmiş, özel sektör, kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından organizasyonun strateji ve vizyonunu şirketin faaliyetleriyle uyumlaştırmak, iç ve dış iletişimi geliştirmek ve stratejik amaçlar karşısında şirketin performansını gözlemek maksadıyla oluşturulan stratejik planlama ve yönetim sistemi olarak tanımlanmıştır.<sup>132</sup>

Birçok sorunun nedeni Kaplan ve Norton tarafından, genelde şirketlerin faaliyetsel ve yönetsel kontrol sistemlerinin finansal ölçütler üzerine yapılandırılması ve şirketin uzun vadeli stratejik hedefleri başarmaya odaklı olmamasından kaynaklanmaktadır. Stratejilerin geliştirilmesi ve tamamlanması arasında eksiklikler vardır. Onlar BSC'yi geliştirerek buna çözüm bulmaya çalışmışlardır.<sup>133</sup>

Bu sisteme göre bir şirkette çalışan herkes için finansal olan ve olmayan ölçütler bilgi sisteminin parçası olmalıdır. Satışçılar verdikleri kararların neden olacağı finansal neticeleri, üst kademe yöneticiler ise uzun vadede finansal başarı sağlamak için nelerin gerektiğini bilmek zorundadırlar. BSC'de bulunan hedefler ve ölçütler şirketin veya bir

---

<sup>130</sup> Robert S. Kaplan - David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action.*, Boston, Harvard Business School Press, 1996, p.7-8.

<sup>131</sup> Kasım Baynal - Oya Karasakal, "İşletmelerde Performans Ölçümlerinin Balanced Scorecard İle Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama", *Yöneyem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği 28. Ulusal Kongresi*, 2011.

<sup>132</sup> Mustafa Bekmezci, "2006 Yılında Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yöntemini Kullanan İşletmelerin Finansal Performansının Yıllar İtibari İle İzlenmesi: Dengeli Başarı Göstergesi Beklentileri Karşılıdı Mı?", *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.13, S.2, Güz 2013, s.62.

<sup>133</sup> Başak Ataman Akgül, "İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri", *Muhasebe ve Finasman Dergisi*, S.24, 2004, s.75.

bölümünün misyon ve stratejilerinin derinlemesine incelenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. BSC, şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçütlere çevrilerek ifade edilmesi olarak adlandırılabilir.<sup>134</sup>

BSC, şirketin performansının belirlenmesinde yöneticilere bir dizi kapsamlı ölçüt verir. BSC, şirket faaliyetleri ile ilgili olarak mali ölçütler ortaya koyar. Bunun yanında mali ölçütleri tüketici tatminine dayalı işlemsel ölçütler, içsel süreçler, örgütsel yenilik ve gelişim unsurları ile tamamlar. Bu nedenle, BSC şirketlerin mali sonuçlarını takip etmenin yanı sıra gelecekte gelişmeleri için olanak sağlayacak mali olmayan, soyut varlık ve yeteneklerini de süreç içinde takip etmelerini sağlayan bir araçtır. Mali göstergeler genel itibari ile performansın geride kalan göstergeleri olarak düşünülmüşlerdir. Çünkü, mali ölçütler, kararın etkisini verildiği anda değil, mali sonuçlar ortaya çıktığında gösterir. Bu nedenle, iyi mali sonuçlar stratejik inisiyatiflerin başarıyla uygulamasının anahtar işletmecilik faaliyetlerinde ortaya çıkması ile elde edilir. Böylece misyon ve stratejilere ait varsayım ve hedefleri değerlemek daha kolay olur.<sup>135</sup>

Özetle bu sistem, şirketin sahip olduğu stratejileri uygulamaya yönelik hedefler ile bağlantılı hale getirmek ve bu ilişkiyi ifade eden göstergelerin izlenerek belirlenen stratejinin istenen neticelere götürüp götürmediğini kontrol etmektedir.<sup>136</sup>

BSC'nin planlama, geliştirme ve gerçekleştirme aşamaları şunlardır:<sup>137</sup>

- Uygulamanın yapılacağı bölüm yada birimin seçilmesi,
- Planın yapılmasından sorumlu olacak takımın oluşturulması,
- Şirketin misyon, vizyon ve stratejisinin gözden geçirilmesi,
- İş birimlerinin farklı süreçlerinin, her bir iş sürecinin kritik başarı faktörlerinin ve iş görenlerin görev tanımlarının belirlenmesi,
- Şirket, bölümler ve iş görenler için hedefler ve ölçütlerin dört boyut açısından tanımlanması,

---

<sup>134</sup> Robert S. Kaplan - David P. Norton, *Balanced Score Card: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Çev. Serra Egeli, 1.Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık, Haziran 1999, s.11.

<sup>135</sup> Aytac Gökmen, "Balanced Scorecard (Dengeli Başarı Göstergesi): BSC Oluşturma Süreci ve Uygulama Yöntemi", *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.1, S.2, Haziran 2009, s.13.

<sup>136</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 2003, s.454.

<sup>137</sup> Hatice Harmanakaya - Semiha Aydın - Muammer Zerenler, "Balanced Scorecard Sisteminin Hazır Giyim İşletmesinde Uygulanması", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20), 2010, s.174-175.

- BSC'nin bileşenleri arasında sebep sonuç ilişkileri kurularak stratejinin tanımlanması,
- Verilerin nasıl toplanacağıyla alakalı değişkenlerin belirlenmesi, veri toplanması ve analizler için yöntem planlanması,
- Verilerin toplanması, analiz edilmesi ve sonuçların paylaşılmasının gerçekleştirilmesi, sonuçların grafik ve tablolar halinde gösterilmesi,
- Verilerin düzenli olarak toplanması, analizinin yapılması, raporlama sürecinin tasarlanması,
- Vizyon, strateji, stratejik amaç ve göstergelerin gözden geçirilmesi,
- Geribildirim sunulması ve sonuçlardan çıkarımlar yapılarak gereken düzenlemelerin gerçekleştirilmesi.

Firmalar BSC'yi aşağıdaki amaçlar için kullanmaktadır:<sup>138</sup>

- Stratejinin oluşturulması ve revize edilmesi,
- Şirkette stratejinin bildirilmesi,
- Bireysel ve birim düzeyindeki amaçların stratejiyle bir araya getirilmesi,
- Stratejik amaçların uzun vadeli hedeflere ve yıllık bütçelere bağlanması,
- Stratejik girişimlerin tanımlanması ve bir araya getirilmesi,
- Stratejinin öğrenilmesi, geliştirilmesi amacıyla düzenli performans değerlemesinin yönetilmesi.

#### **2.5.4.1. BSC' nin Boyutları**

BSC yaklaşımı finansal olan ve olmayan stratejik ölçütleri birbirine uyumlaştırmakta ve işletmeye ait vizyon ve stratejileri dört değişik boyuttan faaliyet hedef ve performans ölçümlerine çevirmektedir. Bu boyutlar finansal, içsel iş süreçleri, büyüme ve gelişme ve müşteri olarak ayrılmaktadır. Finansla ilgili olan boyut diğer boyutlarda sürdürülen faaliyetlerin mali sonuçlarını ortaya koymaktadır. Müşterilerle ilgili olan boyut işletmenin rekabet içinde olacağı pazar ve müşteri bölümlerini ortaya koymakta iken iç süreçler boyutu şirket içindeki süreçlerin şirket sahiplerine ve müşterilere değer katması için gereken şeyler olarak ifade edilmektedir. Son boyut olan büyüme ve gelişme boyutu

<sup>138</sup> Robert S. Kaplan - David P. Norton, "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Vol.74, No.1, July- August 2007, p.85.

ise uzun dönemli büyümenin sağlanabilmesi için nelere gereksinim olduğunu tanımlamaktadır.<sup>139</sup>

Şirketler bu boyutları aynen kullanabildikleri gibi bazı şirketler kendi sektör ve uğraştıkları işin niteliklerine göre farklı boyutlar da kullanabilmektedirler.<sup>140</sup>

Her bir BSC boyutuna uygun stratejik amaçlar tanımlanmaktadır. Tanımlanan amaçların performanslarının ölçülebilmesi amacıyla performans ölçütleri belirlenmekte ve her ölçüt için hedef performanslar oluşturulmaktadır. Ayrıca her ölçütün hedefe ulaşması amacıyla nelerin yapılması gerektiği belirlenmekte ve ortaya çıkan performansın sonuçlarıyla hedeflenen mukayese edilmektedir.<sup>141</sup>

BSC'yi diğer performans değerlendirme sistemlerinden avantajlı hale getiren özellik 4 boyuttaki amaçların sebep sonuç ilişkisiyle birbirine bağlanmaları ve bütün bu boyutların şirket stratejisiyle ilişkili olmasıdır.<sup>142</sup>

#### **2.5.4.1.1. Finansal boyut**

Bu boyutta işletmenin bütün departmanlarının kendilerine ait finansal amaçları işletmenin amaçlarıyla ilişkilendirmeleri hedeflenmektedir. Finansal boyutta yer alan amaçlar, diğer boyutların amaçları için odak noktayı oluşturmaktadır. Diğer boyutlardaki bütün ölçütler işletmenin mali performansını geliştirmeye katkı sağlamalıdır. Ayrıca diğer boyutlardaki ölçütlerin finansal boyuttaki hangi ölçüleri etkileri sebep-sonuç ilişkisi içerisinde değerlendirmeye alınmalıdır.<sup>143</sup>

Şirketler yaşam döngülerinin her evresinde değişik finansal amaçlar edinmektedirler. Şirketler için büyüme, olgunluk ve sonuçlandırma olmak üzere üç önemli dönem bulunmaktadır. BSC yaklaşımı, şirketin yaşam evresiyle uyumlu finansal amaçların

---

<sup>139</sup>Suphi Aslanoglu - İsrail Zor, "Bilgi Varlıklarının Değerlemesi: Entelektüel Sermaye Ölçüm ve Değerleme Modelleri; Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, S.29, Ocak 2006, s.161.

<sup>140</sup> Ali Coşkun, "Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Yıl. 8, S. 1, Mart 2006, s.129.

<sup>141</sup> Coşkun, a.g.m., s.130.

<sup>142</sup>İsmail Efil - Mehlika Saraç, "Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi Ve EFQM Mükemmellik Modeli İle Sinerji Yaratmak", *İş - Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.11, S. 2, Nisan 2009, s.44.

<sup>143</sup>Yücel Yılmaz, "Enformasyon Teknolojisi Yönetiminde Dengelenmiş Puan Kartı", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 2007, s.110.

saptanmasına yardımcı olmaktadır. Büyüme döneminde işletmeler genelde ürünleri, müşteri ilişkilerini, sistemleri, dağıtım yollarını ve iş görenlerin becerilerini geliştirme odaklı çalışırlar. Bunlar için uygun harcamaların yapılması, yeni pazarlara girilmesi ve satışların artırılmasını hedefleyen amaçlar oluşturabilirler. Olgunluk dönemlerinde ise, mevcut olan pazar paylarını arttırmak, sürdürmek ve karlarını yükseltmeye yönelirler. Sonuçlandırma aşamasında da yapılan bütün çalışmaların neticeleri alınmak istendiği için nakit akışını hızlandırmak ve en üst seviyeye çıkarmak gibi amaçları benimsemektedirler.<sup>144</sup>

Büyüme, sürdürme ve sonuçlandırma evrelerindeki stratejilerin her birinde şirketin stratejisine yön veren üç temel amaç yer almaktadır. Bunlar; gelirin artırılması, maliyetin düşürülmesi ve varlıkların (aktiflerin) değerlendirilmesi olarak sıralanmaktadır. Ürünleri çeşitlendirmek, yeni pazarlara girmek, ürün ve hizmetlerin fiyatlarının yeniden belirlenmesi gibi konular gelir artışı amacıyla yapılan çalışmalardandır. Maliyetin düşürülmesi amacıyla, ürünlerin doğrudan ve dolaylı maliyetlerini azaltmak çalışmalar yapılmaktadır. Varlıkların değerlendirilmesi amacına yönelik olarak yöneticiler iş bileşimini desteklemek için gerekli olan şirket sermayesi seviyesini azaltmaya çalışırlar. Bütün sayılan bu işlemler şirketin elde edeceği karın artmasını sağlamaktadır.<sup>145</sup>

BSC'nin finansal boyutundaki amaçlar ve ölçütleri Tablo 6'da gösterilmiştir.

---

<sup>144</sup> M. Selami Yıldız - Yalçın Karagöz - Muammer Mesci, "Performans Değerlendirme ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Scorecard'ın Boyutlarına Katılım Düzeyi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.24, S. 3, 2010, s.6.

<sup>145</sup> Kaplan - Norton, *Balanced Score Card: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, a.g.e., s.65-66.

Tablo 6: BSC' de Finansal Boyut

AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Satışlar	Satış ve karlardaki yıllık artış
Yeni mamullerin sayısındaki artış	Yeni mamullerin satış yüzdesi
Yeni bir fiyatlandırma stratejisinin uygulanması	Mamul ve müşteri karlılığı
Birim mamul maliyetinin azaltılması	Mamullerin birim maliyeti
Birim müşteri maliyetinin azaltılması	Müşterilerin birim maliyeti
Satışların maliyeti	Yıl bazında belli bir düzeyde kalma veya azalma
Varlık kullanımının geliştirilmesi	Varlık sermayesi devir hızı Ekonomik katma değer

Kaynak: Sait Yüksel Kaygusuz, “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”, *“İş - Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 7, S. 1, Ocak 2005, s.91.

#### 2.5.4.1.2. Müşteri boyutu

Müşteri boyutu hedeflenen müşteri grupları için değer sunumunu tanımlamakta ve müşterilerin işletmeyi nasıl gördükleri ile ilgili sorulara cevap vermektedir. Şirketin rekabet edeceği pazar ve müşteri bölümlerinin belirlenmesi ve bu bölümlerde gösterilecek performansın ölçütleri bu boyutta tanımlanmaktadır.<sup>146</sup>

Genellikle mevcut ve potansiyel müşteriler; farklı tercihlere, ürün ve hizmetler hakkında farklı değerlendirmelere sahip olan yani homojen olmayan özelliklere sahiptirler. Strateji oluşturma sürecinde detaylı bir pazar araştırması yapılarak farklı müşteri ve pazar grupları ve bunların fiyat, kalite, iş yapma, görüntü, tanınma ve hizmet gibi faktörlerle ilgili tercihleri saptanmalıdır. Daha sonra belirlenen müşteri ve pazar kesimlerine göre şirket stratejisi oluşturulur.<sup>147</sup>

<sup>146</sup> M. Selami Yıldız - Önder Kethüda - Nurullah Kurutkan, “Dengeli Ölçüm Kartının Hastane İşletmelerinde Uygulanması: Örnek Olay Çalışması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.27, S.4, 2013, s.95.

<sup>147</sup> Kaplan - Norton, *Balanced Score Card: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, a.g.e., s.82.



Pazar kesimleri belirlendikten sonra bunlara ulaşmak için kullanılacak amaç ve ölçütlerin seçimi yapılmalıdır. Şirketler genelde iki ölçü kullanmaktadırlar. Bunlardan ilki müşteri tatmini, pazar payı ve müşteri devamlılığı olarak sıralanmakta ve birçok BSC’de yer almaktadır. İkinci ölçü ise şirket pazar payını ve müşteri tatminini arttırmak müşteri devamlılığını, yeni müşteri elde edilmesini ve bunların neticesinde daha fazla kar elde etmek için müşterilerine neler sağlamalıdır gibi sorulardan oluşmaktadır.<sup>148</sup> Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7 : BSC’de Müşteri Boyutu

AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Pazar payının artması	Pazar payı yüzdesi
Müşteri sadakatinin artırılması	Gelişme yüzdesi, yeni müşteri/toplam müşteri yüzdesindeki artış.
Devamlı zamanlı teslim	Siparişlerin karşılanması
Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi	İlişkide bulunulan müşteri sayısı
Müşteri tatmini	Sıfır hata, tam zamanında teslim, yüksek kalite, düşük fiyat
Mamul kalitesinin artırılması	İade yüzdesi
Pazara girişlerde artış	Müşteri sayısı, satış hacmi.

Kaynak: Sait Yüksel Kaygusuz, “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği), *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.7, S.1, Ocak 2005, s.94.

#### 2.5.4.1.3. Şirket içi işlevler boyutu

Bu boyut mal ve hizmetlerin dağıtılmasına yardımcı olan ve geliştirilmesini sağlayan teknikleri kapsamaktadır. Bu boyutta yöneticiler şirketin hangi içsel boyutun geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadırlar. Bu yöntemler sayesinde şirket hedeflenen

<sup>148</sup>Kaplan - Norton, *Balanced Score Card: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, a.g.e., s.86.

pazarlardaki müşterileri kendisine çekecek ve muhafaza edecek değerler sunmasını sağlamaktadırlar.<sup>149</sup>

Şirket içi işlevler boyutunun amaç ve ölçülerinin oluşturulması, BSC ile geleneksel performans ölçüm sistemleri arasındaki en önemli farklılıklardan birini ortaya koymaktadır. Geleneksel sistemler, bölümlerin işleyişlerini kontrol etmek maksadıyla mali ölçülere çok fazla önem vermektedirler ve bu da bir takım kısıtlamalar doğurmaktadır. BSC'deki içsel işlevler boyutunun amaç ve ölçüleri hedef müşteri ve hissedarların beklentilerini karşılamaya yönelik stratejilerden türetilmiştir.<sup>150</sup>

Şirketler, genel değer zinciri modelini kendi özelliklerine göre uyarlayabilecekleri bir şablon oluşturur. Bu model üç temel iş sürecini kapsamaktadır. Bunlar; yenilenme, operasyonlar ve satış sonrası hizmetlerdir. Yenileme işleminde, şirket müşterilerin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını araştırıp, bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler yaratır. Değer zincirinin ikinci aşaması operasyonlar, mevcut ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve müşterilere ulaştırılmasıdır. Üçüncü basamağı satıştan ve teslimattan sonra müşteriye sunulan hizmetler oluşturur. Bazı şirketler satış sonrası mükemmel hizmet verebilmek için belirli stratejiler geliştirmiştir. Tüm bu faaliyetler hedef müşterilerin bir şirketten satın aldıkları mal ve hizmetlerin değerinin artıran unsurlardır.<sup>151</sup>

Tablo 8: BSC'de İçsel Süreçler Boyutu

<sup>149</sup>Akyay Uygur, "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), 2009, s.151.

<sup>150</sup> Kaplan - Norton, *Balanced Score Card: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, a.g.e., s.115-117.

<sup>151</sup> Kaplan - Norton, *Balanced Score Card: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, a.g.e., s.119-120.

AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Yeni mamul sayısındaki artış	Yeni mamul sayısı/planlanan yeni mamul
Süreç kalitesinin artırılması	Kalite maliyetleri, hatalı mamul yüzdesi
Süreç zamanının azaltılması	Üretim süreç etkinliği
Süreç geliştirme	Hata oranında azalma, katma değer analizi
Yeni mamule başlama	Yeni mamul satışları, yeni mamule tale sayısı
İş gören tatmini	İş gören anketleri

Kaynak: Sait Yüksel Kaygusuz, “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği), *İş - Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 7, S. 1, Ocak 2005, s.96.

#### 2.5.4.1.4. Öğrenme ve gelişme boyutları

BSC'nin dördüncü ve son boyutunu, kurumsal öğrenme ve gelişme sağlayacak amaç ve ölçülerin oluşturulması oluşturmaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli altyapıyı sağlar.<sup>152</sup>

Şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi için yenilikçi olması, öğrenme ve gelişme kapasitesi önem taşımaktadır. Şirket yeni ürünler geliştirmek veya mevcut ürünlerini daha hızlı bir şekilde üretmek yoluna giderek mevcut pazar payını uzun dönemde arttırmak ister.<sup>153</sup>

Bu aşamada çalışan eğitiminin önemi vurgulanmaktadır. Şirketin yönetici ve çalışanlarının devamlı yeni şeyler öğrenmesi, gelişmeleri yakından izlemesi değişimi yakalayabilmelerini ve varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlamaktadır.<sup>154</sup>

Tablo 9: BSC'de Öğrenme ve Gelişme Boyutu

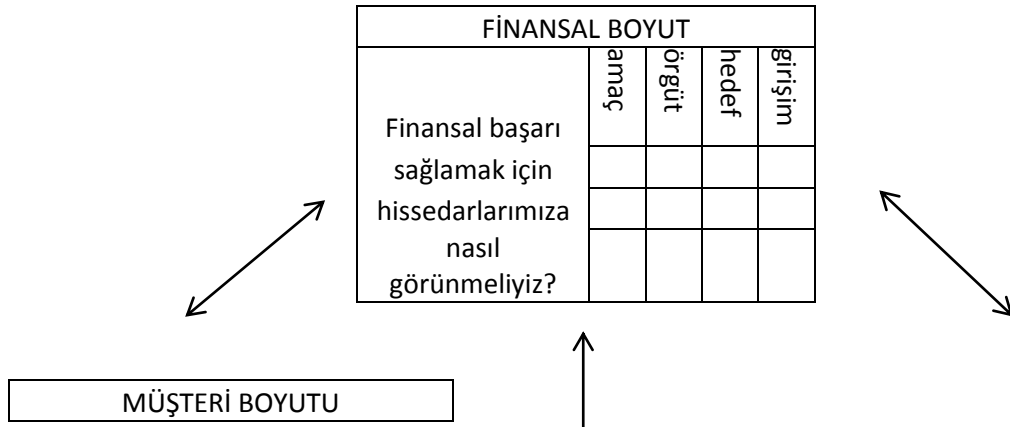
<sup>152</sup> Kaplan - Norton, *Balanced Score Card: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, a.g.e., s.153.

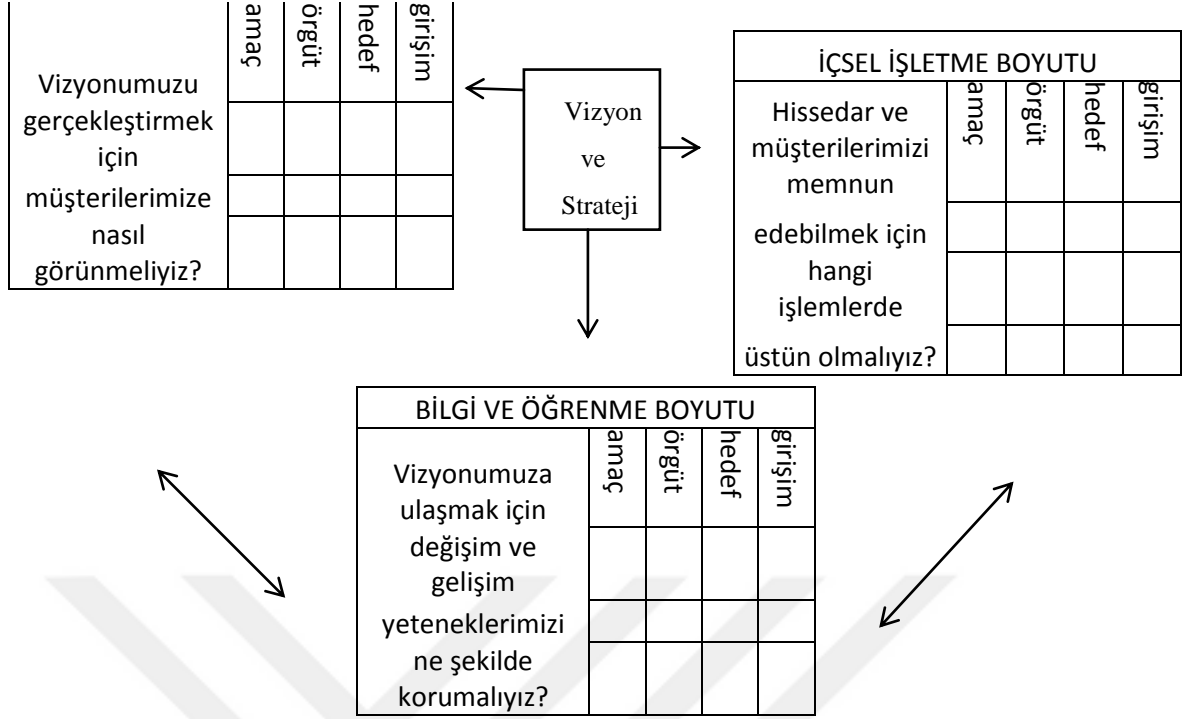
<sup>153</sup>Ebru Yenice, “Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı”, *Bütçe Dünyası*, C.2, S.25, Bahar 2007, s.99.

<sup>154</sup>Ramazan Tiyek, “Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performansın Ölçülmesi: Bir Model Önerisi”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, C.4, S.1, Ocak 2013, s.121.

AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Yeni mamul liderliği	Yeni mamullerden elde edilen satışlar, ar-ge harcamaları, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı
Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi	Çalışan tatmini, çalışan devir hızı
Çalışanların motivasyonu	Çalışanların dönemlik incelenmesi
Beklenti üstü gelişme	Yeni mamullerden elde edilen satışlar
Teknoloji liderliği	Yeni mamulleri geliştirme süresi

Kaynak: Sait Yüksel Kaygusuz, "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği), *İş - Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 7, S. 1, Ocak 2005, s.97.





Şekil 7 : BSC'nin Ana Çerçevesini Oluşturan Dört Boyut

Kaynak: Robert S. Kaplan - David P. Norton, *Balanced Score Card: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Çev. Serra Egeli, 1. Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık, Haziran 1999, s.10.

## 2.6. STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİMİN KURUM PERFORMANSINA ETKİSİ

Kar amacı gütsün veya gütmesin şirketlerin stratejik bakış açısıyla incelenmesi bir zorunluluktur. Stratejik yönetim, çevrenin değerlendirilmesi ve geleceğin tahmin edilebilmesi imkanı sağlamaktadır. Bu sayede şirketler ne gibi önlemler almaları gerektiği konusunda hazırlıklı olurlar, fırsatları ve tehditleri izleme imkanı elde ederler. Stratejik yönetim, ortak hedefler sayesinde şirketin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak farklı amaçlara yönelmelerini engellemektedir. Stratejinin bulunmaması bölümler giderek farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.<sup>155</sup>

Stratejik yönetimin yararları şu şekilde özetlenebilir:<sup>156</sup>

<sup>155</sup> Çavuş, a.g.m., s. 153.

<sup>156</sup> Lawrence R. Jauch - William F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, New York, McGraw Hill, 1989, s.18.

- Değişimlerin önceden sezilmesine yardım eder,
- Açık amaçlar oluşturur,
- İş kararlarını sistemli hale getirmeye yardımcı olur,
- Şirketin temel sorunlarını araştırmada yöneticilere yardım eder,
- Şirket kaynaklarının tahsisine, kişisel projelerin koordinasyonuna, bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardımcı olmaktadır.

## **2.7. UYGULAYAN AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMANIN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİ**

Aile şirketleri ülkelerin ekonomik yapılarında önemli yer tutmaktadır. Hatta kimi zaman %95'e varan oranlarda ekonomileri temsil etmektedir. Dolayısıyla bir ülkenin ekonomisinin başarı ya da başarısızlığındaki temel göstergelerindendir. Ancak iş ve aile değerlerini bir arada taşıması ve bu değerlerin çatışması nedeniyle yaşam sürelerinin kısa olması bu şirketlerin en önemli sorunudur. Bu iki değer arasında entegrasyon sağlayamayan şirketler yok olmaya mahkumdurlar. Ancak önceden alınacak birtakım önlemler sayesinde bu sorunları ortadan kaldırmak da mümkündür<sup>157</sup>.

Yukarıdaki başlıklar içerisinde de bahsedildiği gibi stratejik planlama yapmayan aile şirketlerinde yaşanan en temel sorunlardan birisini nesilden nesle devir konusu oluşturmaktadır. Stratejik bir planın yapılmamış olması şirketi yöneten kişinin aniden ölmesi veya şirketi yönetemeyecek duruma gelmesi halinde şirketin bir boşluğa düşmesine ve her kişinin farklı farklı görüşler öne sürerek durumun daha da karmaşık bir hale gelmesine neden olmaktadır. Ve çoğu zaman yaşanan çatışmalar şirketin dağılmasına sebebiyet vermektedir. Eğer bu konu ile ilgili bir stratejik planlama yapılmış olsa ve kimin yönetimi devralacağı açık bir şekilde belirlenmiş olursa şirket böyle bir sıkıntıya düşmeyecek, çatışmalar yaşanmayacak ve şirket dağılma noktasına gelmeyecektir.

Aile üyelerinin fikir ayrılıkları yaşaması, yetki ve sorumluluk konularında belirsizliklerin olması, aile bireylerinin çıkarları ile şirket çıkarlarının çatışması, akraba kayırma gibi sorunlar her aile şirketinde yaşanan başlıca problemlerdendir. Bu sorunlar ortaya çıkmadan çözebilmek ve önlem alabilmek için örgüt ve aile ilişkilerini

---

<sup>157</sup> Yelkikalan, a.g.m., s.207.

kurumsallaştıran aile meclisi, yönetim kurulu, aile konseyi gibi organların oluşturulması gereklidir. Bu organların bulunduğu aile şirketlerinde iletişim ve bilgi akışı daha sağlıklı olacağı için bulunmayan aile şirketlerine göre yönetsel anlamda büyük bir avantaja sahip olacaklardır.

Şirketlerde ortaya çıkacak sorunları ortadan kaldırmaya yönelik olan stratejik planlama sayesinde şirketler fırsat ve tehditleri önceden sezerek güçlü ve zayıf oldukları alanlara yönelik olarak planlama yaparak çözüm üretebilmektedirler. Aile şirketleri miras, varis, aile içi güç mücadeleleri, nepotizm gibi sebeplerden dolayı problemleri zaten bünyelerinde barındırmaktadırlar. Bu nedenle bu tür problemler önceden tedbirler alınarak en alt seviyeye çekilmelidirler. Kurumsallaşma çalışmaları, aile anayasasının oluşturulması, miras ve varis planlamasının önceden yapılması, rasyonel işletme prensiplerine uygun davranılması uzun vadede kalıcı başarılar sağlamaya yardımcı olmaktadır.<sup>158</sup>

Yukarıdaki metinden de anlaşılacağı gibi stratejik planlamanın aile şirketlerinin kurumsal performansı üzerindeki etkileri oldukça önemlidir. Yazında da bu konuda yapılmış çeşitli araştırmalar bulunmaktadır.<sup>159</sup> Öte yandan bu çalışmaların mühim bir kısmı yabancı yazında hazırlanmış ve yine önemli bir kısmı da kavramsal düzeyde kalmıştır. Bu nedenle bu çalışmada, Türkiye bağlamında, aile şirketlerinin stratejik planlama çalışmalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri görgül olarak test edilmektedir.

---

<sup>158</sup>Yelkikalan, a.g.m., s.207.

<sup>159</sup> Pramodita Sharma - James J. Chrisman - Jess H. Chua, "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", **Family Business Review**, Vol.10, Iss.1, 1997; Yuan Lu – Kevin Au – Mike W. Peng – "Strategic Management in Private and Family Business", *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), s.633-639.

## 3.BÖLÜM

### AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMANIN KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın teorik kısmını oluşturan ilk iki bölümde, aile şirketleri, stratejik planlama ve kurumsal performans kavramları hakkında bilgilere yer verilmiş ve aile şirketlerinde stratejik planlamanın kurumsal performansla olan ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü kısmını oluşturan bu bölümdeyse Bursa ilinde otomotiv ve otomotiv yan sanayide faaliyet gösteren aile şirketlerinde, stratejik planlama ile kurumsal performans arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmanın bulguları ortaya konularak istatistiksel yöntemlerle elde edilen verilerin yorumlanması ve değerlendirilmesi yer almaktadır.

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve HİPOTEZLERİ

Bu çalışma, aile şirketlerinin stratejik planlamayı ne düzeyde uyguladıklarının belirlenmesi ve stratejik planlama uygulamasının aile şirketlerinin performansını nasıl etkilendiğini ortaya koymak amacı taşımaktadır.

H1: Aile işletmelerinde stratejik planlamanın birinci boyutuyla ilgili çabalar arttıkça, örgüt performansının finansal boyutu güçlenecektir.

H2: Aile işletmelerinde stratejik planlamanın ikinci boyutuyla ilgili çabalar arttıkça, örgüt performansının finansal boyutu güçlenecektir.

H3: Aile işletmelerinde stratejik planlamanın birinci boyutuyla ilgili çabalar arttıkça, iç süreçler boyutu güçlenecektir.

H4: Aile işletmelerinde stratejik planlamanın ikinci boyutuyla ilgili çabalar arttıkça, iç süreçler boyutu güçlenecektir.



H5: Aile işletmelerinde stratejik planlamanın birinci boyutuyla ilgili çabalar arttıkça büyüme ve gelişme boyutu güçlenecektir.

H6: Aile işletmelerinde stratejik planlamanın ikinci boyutuyla ilgili çabalar arttıkça büyüme ve gelişme boyutu güçlenecektir.

H7: Aile işletmelerinde stratejik planlamanın birinci boyutuyla ilgili çabalar arttıkça müşteri boyutunun birinci boyutu güçlenecektir.

H8: Aile işletmelerinde stratejik planlamanın birinci boyutuyla ilgili çabalar arttıkça müşteri boyutunun ikinci boyutu güçlenecektir.

H9: Aile işletmelerinde stratejik planlamanın ikinci boyutuyla ilgili çabalar arttıkça müşteri boyutunun birinci boyutu güçlenecektir.

H10: Aile işletmelerinde stratejik planlamanın ikinci boyutuyla ilgili çabalar arttıkça müşteri boyutunun ikinci boyutu güçlenecektir.

## **2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve SINIRLILIKLARI**

Araştırma evrenini Bursa ili otomotiv ve otomotiv yan sanayi de faaliyet gösteren aile şirketleri oluşturmaktadır. Çalışmada otomotiv sektörü bilinçli olarak tercih edilmiştir. Otomotiv firmalarının bir yandan aile şirketi özelliğine sahipken öte yandan stratejik planlamayı yapacak düzeyde profesyonelleşmiş olabilecekleri varsayılarak, bu çalışmaya konu olacak örgütlerin otomotiv sektöründekiler olmasına karar verilmiştir.

Bu çalışmada farklı sektörlerin farklı sonuçlar ortaya çıkarmaması için tek bir sektör üzerine yoğunlaşmıştır. Ayrıca zaman, maliyet ve kontrol de zorluk olacağı göz önüne alınarak araştırmanın evreni Bursa ili ile sınırlandırılmıştır. Bu da ankete geri dönüş sağlayan firma sayısının düşük olmasına sebep olmuştur. Anket Bursa'da otomotiv ve otomotiv yan sanayide faaliyet 184 adet aile şirketine gönderilmiş, bu işletmelerden 82'si çalışmaya iştirak etmişlerdir.

### 3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yönteminin uygulanmasında “kişisel görüşme yolu ile anket” yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem, geri dönüş oranını artırması, gözlem yoluyla ekstra bilgilerin elde edilmesini sağlaması ve anketin bizzat denek tarafından doldurulması gibi faydalar sağlamıştır. Bu yöntemin önemli avantajlarından biri de anketin doldurulması esnasında ortaya çıkabilecek hataların en aza indirilebilmesidir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde ankete katılan şirket ve yöneticilere ait demografik özellikleri kapsayan 11 soru bulunmaktadır. Yine bu bölümde şirketin aile şirketi olup olmadığının belirlenmesine yönelik 2 soru bulunmaktadır. Bu sorulardan birincisi cevaplayıcının çalıştığı örgütün aile şirketi olup olmadığına dair algılarına yöneliktir. İkinci soru ise aile şirketlerini ailenin şirketin sermayesine büyük ölçüde hakim olduğu bir yapı olarak kavramsallaştıran tanıma atfen, ailenin şirketin sermaye çokluğuna sahip olup olmadığını sorgulamaktadır.

Anketin ikinci kısmında stratejik planlama ile ilgili Brian K. Boyd ve Elke Reuning-Elliott tarafından 5’li likert ölçeğine göre oluşturulan ve çoktan seçmeli olan 7 soru kullanılmıştır. Cevaplayan kişiden bu kavramların şirketteki önem derecesini göz önüne alarak cevaplandırması istenilmiştir. Burada “1” belirtilen ifadenin kurum için hiç önemli olmadığını, “5” ise kurum için çok önemli olduğunu ifade etmektedir.

Üçüncü kısımda ise kurumsal performansın Balanced Scorecard kullanılarak ölçülmesine yönelik olarak Zahirul Hoque ve Wendy James tarafından oluşturulan finansal boyut, içsel süreçler, büyüme ve gelişme ve müşteri boyutlarını içeren 20 soru kullanılmıştır. Bu kısımda da 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Anketteki boyutlarla ilgili değerlendirme seçenekleri; “1” çok başarısız, “2” başarısız, “3” ne başarılı ne başarısız, “4” başarılı, “5” çok başarılı olarak belirlenmiştir.

### 4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırma verileri incelendiğinde, verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle de araştırmada parametrik istatistiksel yöntemlerin kullanılmasının uygun

olacağına kanaat getirilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmanın verilerini analiz etmek için betimsel istatistiklerden, faktör, güvenilirlik ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Öte yandan, zaman zaman regresyon analizinde “çoklu bağlantılılık (multi-collinearity) adı verilen bir sorunla karşılaşılabilir. Çoklu bağlantılılık bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde ilişkilerin olmasıdır.<sup>1</sup> Öte yandan yapılan ön analizler, bu çalışmadaki değişkenler arasında bu tür bir sorunun yaşanmadığını göstermektedir.

## 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma bulgularına ilişkin analizler aşağıda ki başlıklar altında açıklanmaktadır.

### 5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 10’da görüldüğü gibi ankete katılan 82 kişiden 20’si kadın 62 kişisi erkektir. Yüzde olarak ifade edildiğinde ankete katılan kişilerin %24,4’ünü kadınlar, %75,6’sını erkekler oluşturmaktadır. Bu sonuçlara göre anketi cevaplayan yöneticilerin büyük bir kısmının erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Ankete Katılan Kişilerin Cinsiyet Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	20	24,4
	Erkek	62	75,6
	Toplam	82	100,0

Tablo 11’e göre anketi cevaplayan kişilerin %17,1’i 25-34 yaş aralığında, %32,9’u 35-44 yaş aralığında, %40,2’si 45-54 yaş aralığında %9,8’i ise 55 yaş ve üzerindedir. %40,2 ile en çok yüzde 45-54 yaş grubuna aittir yani anketi cevaplayan yöneticilerin çoğunluğu bu yaş aralığındadır.

<sup>1</sup> Şener Büyükoztürk, Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 7.Baskı, Ankara, Pegem Yayıncılık, s.100.

Tablo 11. Ankete Katılan Kişilerin Yaş Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Yaş	25-34 yaş	14	17,1
	35-44 yaş	27	32,9
	45-54 yaş	33	40,2
	55 ve üzeri	8	9,8
	Toplam	82	100,0

Tablo 12’de görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan kişilerin %91,5’ine denk gelen 75 kişisi evlidir, kalan %8,5’lik kısmı oluşturan 7 kişi bekar. Yani anketi cevaplayan yöneticilerin çok büyük bir kısmı evli kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 12. Ankete Katılan Kişilerin Medeni Durumlara Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Medeni durum	Evli	75	91,5
	Bekar	7	8,5
	Toplam	82	100,0

Tablo 13’de ankete katılan kişilerin eğitim durumlarıyla ilgili yüzdeler görülmektedir. Ankete katılanların %1,2’si ilköğretim, %8,5’i lise, %13,4’ü ön lisans, %72’si lisans ve %4,9’u lisansüstü mezundur. %72’lik kısmı oluşturan 59 kişi lisans mezunu olarak ankete katılan kişiler içerisinde en çok yeri almaktadır.

Tablo 13. Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Durumların Göre Dağılımları

		Frekans	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	İlköğretim	1	1,2
	Lise	7	8,5
	Ön Lisans	11	13,4
	Lisans	59	72,0
	Lisansüstü	4	4,9
	Toplam	82	100,0

Tablo 14’de ankete katılan kişilerin şirkette üstlendikleri görevlerin dağılımları yer almaktadır. Bu tabloya göre ankete katılan kişilerin %15,9’u genel müdür, %13,4’ü genel müdür yardımcısı, %4,9’u şirket ortağı, %15,9’u üretim müdürü, %25,6’sı insan kaynakları müdürü, %4,9’u muhasebe ve finans müdürü, %1,2’si stratejik planlama kısım müdürü, %3,7’si pazarlama müdürü,%1,2’si eğitim sorumlusu, %1,2’si endüstri ilişkileri uzmanı, %2,4’ü kalite müdürü, %2,4’ü yönetim sistemleri müdürü, %3,7’si satın ala müdürü, %3,7’si mali ve idari işler sorumlusudur. Katılımcılar içerisinde en büyük payı %25,6 ile insan kaynakları müdürleri almaktadır. %15,9 ile genel müdür ile üretim müdürleri ve %13,4 ile genel müdür yardımcıları onları takip etmektedir.

Tablo 14. Ankete Katılan Kişilerin Şirketteki Görev Dağılımları

		Frekans	Yüzde (%)
Şirketteki Görev	Genel Müdür	13	15,9
	Genel Müdür yardımcısı	11	13,4
	Şirket Ortağı	4	4,9
	Üretim Müdürü	13	15,9
	İnsan Kaynakları Müdürü	21	25,6
	Muhasebe ve Finans Müdürü	4	4,9
	Stratejik Planlama Kısım Müdürü	1	1,2
	Pazarlama Müdürü	3	3,7
	Eğitim Sorumlusu	1	1,2
	Endüstri İlişkileri Uzmanı	1	1,2
	Kalite Müdürü	2	2,4
	Yönetim Sistemleri Müdürü	2	2,4
	Satın Alma Müdürü	3	3,7
	Mali ve İdari İşler Sorumlusu	3	3,7
Toplam	82	100,0	

## 5.2. Betimsel İstatistiklere İlişkin Bulgular

Ankete katılan kişilerin kurumda kaç yıldır çalıştıklarına, kurumun yaşına ve kurumda çalışan kişi sayısına verdikleri cevapların betimsel istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 15. Demografik Özelliklere İlişkin Betimsel İstatistikler

	En küçük değer	En büyük değer	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
İşletmedeki görev süresi	1,00	40,00	11,6098	8,76371	76,803
Kurumun yaşı	4,00	66,00	26,3659	14,89429	221,840
Kurumda çalışan kişi sayısı	14,00	7500,00	368,6829	885,53526	784172,688

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere ankete katılan kişilerin kurumdaki görev süreleri en az 1 yıl en fazla 40 yıldır. Anket uygulanan şirketlerin yaşam sürelerine bakıldığında ise en yeni olan şirket 4 yıllık iken, yaşı en büyük olan şirket 66 yıllıktır. Kurumlarda çalışan kişi sayıları karşılaştırıldığında ise en az çalışanı olan kurum 14 kişiye sahipken en fazla çalışanı olan kurumun 7500 kişiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo. 16 Stratejik Planlamaya İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	En küçük değer	En büyük değer	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Misyon ifadesi	82	2,00	5,00	4,3902	,64322	,414
Trend analizi	82	2,00	5,00	4,2195	,70316	,494
Rakip analizi	82	3,00	5,00	4,3293	,60969	,372
Uzun vadeli hedefler	82	3,00	5,00	4,4756	,67083	,450
Yıllık hedefler	82	3,00	5,00	4,4878	,57185	,327
Kısa dönemli eylem planları	82	3,00	5,00	4,2561	,64427	,415
Sürekli değerlendirme	82	3,00	5,00	4,4268	,66723	,445

Ankete katılan kişiler tarafından stratejik planlamaya ait sorulardan misyon ve trend analizi ifadelerine en küçük 2 değerini, diğer kavramlara ise en küçük 3 değerini verdikleri

görülmektedir. Stratejik planlama ölçeğine cevaplayıcılar tarafından verilen cevapların ortalaması ise 4.36 olarak tespit edilmiştir.

Kurumsal performans ölçeğindeki sorulara verilen cevaplara ait betimsel istatistikler ve sorulara verilen en küçük - en büyük değerler aşağıda bulunan tabloda görülmektedir. Anketi cevaplayan kişilerce kurumsal performans ölçeğine cevaplayıcılar tarafından verilen cevapların ortalaması 4.06 olarak tespit edilmiştir.





Tablo 17. Kurumsal Performansa İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	En küçük değer	En büyük değer	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Faaliyet gelirleri	82	3,00	5,00	4,2927	,55528	,308
Satışlardaki artış	82	3,00	5,00	4,3780	,53611	,287
Yatırımın geri dönüş oranı	82	3,00	5,00	4,3293	,60969	,372
İş gücü verimliliği sapması	82	2,00	5,00	3,9756	,68450	,469
Kayıp hurda malzeme oranı	82	2,00	5,00	3,9512	,79973	,640
Malzeme verimliliği sapması	82	1,00	5,00	3,9390	,67307	,453
Üretim teslimat süresi	82	3,00	5,00	4,5000	,61363	,377
Toplam çıktı içindeki istenir çıktı oranı	82	1,00	5,00	4,2073	,71557	,512
Hatalı ürün gönderme yüzdesi	82	1,00	5,00	3,7195	1,05730	1,118
Üzerinde çalışılmaya başlanan yeni ürün sayısı	82	2,00	5,00	3,8293	,84335	,711
Yeni patent sayısı	82	1,00	5,00	3,1951	1,21146	1,468
Piyasaya sunulma noktasına gelen yeni ürünler	82	1,00	5,00	3,5732	1,03077	1,062
Müşteri memnuniyeti	82	3,00	5,00	4,4512	,59114	,349
Müşteri şikayet sayısı	82	1,00	5,00	3,6220	1,11820	1,250
Pazar payı	82	3,00	5,00	4,4024	,64521	,416
Düşük kalite nedeniyle geri gönderilen ürünlerin yüzdesi	82	1,00	5,00	3,6585	1,13550	1,289
Zamanında teslimat	82	3,00	5,00	4,4390	,61056	,373
Garanti onarım maliyetleri	82	1,00	5,00	4,0854	,81953	,672
Müşteriye cevap verme süresi	82	3,00	5,00	4,4390	,66847	,447
Siparişten ürünün müşteriye teslimine kadar geçen süre	82	3,00	5,00	4,3415	,61302	,376

### 5.3. Stratejik Planlama İle İlgili Kavramların Faktör Analizleri

Örneklem yeterliliğimizin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını ölçmek amacıyla KMO ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Bu testlerin sonuçlarına bakıldığında KMO değeri 0,723 çıkmıştır. Bu değer 0,500'den büyük olması yeterli kabul edilmektedir. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi değerinin 0,000 çıkması da değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 18. Stratejik Planlama İle İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,723
Küresellik ve Bartlett's Testi	Tahmini Ki-Kare	201,211
	Serbestlik Derecesi	21
	Anlamlılık	,000

Tablo 19. Stratejik Planlama Toplam Varyans Açıklaması

Bileşen	İlk Öz değer			Kareli yükleri çıkarımı toplamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	3,327	47,522	47,522	3,327	47,522	47,522
2	1,114	15,919	63,441	1,114	15,919	63,441
3	,827	11,818	75,260			
4	,690	9,861	85,121			
5	,466	6,656	91,777			
6	,368	5,255	97,032			
7	,208	2,968	100,000			

Öz değeri 1'in üzerinde bulunan 2 unsur bulunmaktadır bu da stratejik planlama ölçeği altındaki 7 maddenin 2 faktör altında topladığını ifade etmektedir. Toplam varyansın % 63,441'inin açıklandığı görülmektedir.

Tablo 20. Stratejik Planlama Boyutu Bileşen Matrisi

	Faktör	
	1	2
Misyon ifadesi	,707	-,459
Trend analizi	,677	-,436
Rakip analizi	,646	-,091
Uzun vadeli hedefler	,768	-,261
Yıllık hedefler	,746	,325
Kısa Dönemli Eylem Planları	,557	,575
Sürekli Değerlendirme	,704	,448

Tablo 21. Stratejik Planlama Boyutu Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	Faktör	
	1	2
Misyon ifadesi	,835	
Trend analizi	,798	
Rakip analizi	,550	
Uzun vadeli hedefler	,753	
Yıllık hedefler		,732
Kısa dönemli eylem planları		,799
Sürekli değerlendirme		,798

Stratejik planlama ile ilgili 1, 2, 3 ve 4. soruların faktör 1 altında, 5, 6 ve 7. soruların da faktör 2 altında toplandığı görülmektedir. Yani ilk dört soru ilk grubu, son 3 soru ikinci grubu oluşturmaktadır.

#### 5.4. Stratejik Planlama İle İlgili Kavramların Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflük durumunu ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısına göre sonucun güvenilirliğine karar verilir.

Eğer  $\alpha$  değeri,  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise güvenilir değil,  
 $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise düşük güvenilirlikte,  
 $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise oldukça güvenilir,  
 $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise yüksek güvenilirdir.

Tablo 22. Stratejik Planlama İle İlgili Faktörlerin Güvenilirlik Analizine İlişkin Genel Bulgular

Faktör Adı	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Madde Sayısı
Faktör 1	,774	4
Faktör 2	,739	3

Stratejik planlama ölçeği altındaki 2 faktöre ilişkin güvenilirlik analizine yönelik ayrıntılı bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 23. Stratejik Planlama İle İlgili İlk Boyutun Güvenilirlik Analizleri

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Madde Sayısı
,774	4

Stratejik planlama ile ilgili ilk dört kavrama yönelik olarak gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonrasında Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,774 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer genel olarak 0,700'in üzerinde olması beklendiğinden ölçeğin güvenilir olduğuna kanaat getirilmiştir.

Tablo 24. Stratejik Planlama İle İlgili İlk Boyutun Güvenilirlik İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Katılımcı Sayısı
Misyon ifadesi	4,3902	,64322	82
Trend analizi	4,2195	,70316	82
Rakip analizi	4,3293	,60969	82
Uzun vadeli hedefler	4,4756	,67083	82

Tablo 25. Stratejik Planlama İle İlgili İlk Boyutun Toplam İstatistikleri

	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
Misyon ifadesi	13,0244	2,419	,644	,684
Trend analizi	13,1951	2,332	,603	,705
Rakip analizi	13,0854	2,795	,469	,771
Uzun vadeli hedefler	12,9390	2,428	,595	,709

Tablo 25’de bulunan bilgiler bu grupta bulunan herhangi bir kavram silindiğinde ölçeğin güvenilirliğinin ne kadar artacağını göstermektedir. Örneğin, birinci kavram olan misyon ifadesi çıkarıldığında güvenilirliğin % 68,4’e düşeceğini ifade edilmektedir. Yine aynı şekilde trend analizi ifadesi çıkarıldığında % 70,5’e, rakip analizi kavramı çıkarıldığında %77,1’e ve uzun vadeli hedefler kavramını çıkarıldığında % 70,9’a düşeceğini göstermektedir. Genel güvenilirlik Tablo 23’de görüldüğü gibi % 77,4 ‘dür dolayısıyla tablo 25’de bu oranı artıracak bir değer olmadığından herhangi bir kavramın çıkarılmasına gerek yoktur.

Tablo 26. Stratejik Planlama İle İlgili İkinci Boyutun Güvenilirlik Analizleri

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Madde Sayısı
,739	3

Stratejik planlama ile ilgili ikinci gruba yönelik olarak gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonrasında Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.739 elde edilmiştir. Bu da ölçeğin güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 27. Stratejik Planlama İle İlgili İkinci Faktörün Güvenilirlik İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Katılımcı sayısı
Yıllık hedefler	4,4878	,57185	82
Kısa dönemli eylem planları	4,2561	,64427	82
Sürekli değerlendirme	4,4268	,66723	82

Tablo 28. Stratejik Planlama İle İlgili İkinci Boyutun Toplam İstatistikleri

	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
Yıllık hedefler	8,6829	1,281	,566	,657
Kısa dönemli eylem planları	8,9146	1,190	,523	,702
Sürekli değerlendirme	8,7439	1,057	,611	,596

Tablo 28'e göre yıllık hedefler ile ilgili kavram çıkarıldığında ölçeğin güvenilirliğinin % 65,7'ye, kısa dönemli eylem planları kavramı çıkarıldığında %70,2'ye, sürekli değerlendirme kavramı çıkarıldığında %59,6'ya düştüğünü göstermektedir. Tablo

26’da görüldüğü gibi bu grup için genel güvenilirlik oranı %73,9’dur. Bu oranı artıracak bir değer bulunmadığından herhangi bir kavramın çıkarılması gerekmemektedir.

### 5.5. Kurumsal Performans İle İlgili Kavramların Faktör Analizleri

Yapılan KMO ve Bartlett küresellik testine göre örneklem yeterliliğimiz faktör analizi yapmaya uygundur. Çünkü KMO değeri 0,758 ve Bartlett küresellik testi değeri 0,000 çıkmıştır.

Tablo 29. Kurumsal Performans İle İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,758
Küresellik ve Bartlett's Testi	Tahmini Ki-Kare	792,054
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	,000

Tablo 30. Kurumsal Performans Toplam Varyans Açıklaması

Bileşen	İlk Öz değer			Kareli yükleri çıkarımı toplamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	6,266	31,330	31,330	6,266	31,330	31,330
2	2,771	13,857	45,187	2,771	13,857	45,187
3	1,549	7,743	52,930	1,549	7,743	52,930
4	1,503	7,513	60,443	1,503	7,513	60,443
5	1,135	5,673	66,116	1,135	5,673	66,116
6	1,006	5,032	71,147	1,006	5,032	71,147
7	,865	4,323	75,471			
8	,696	3,481	78,952			
9	,674	3,368	82,320			
10	,595	2,975	85,295			
11	,538	2,688	87,983			
12	,411	2,055	90,038			
13	,374	1,868	91,906			
14	,342	1,709	93,615			
15	,332	1,661	95,277			
16	,263	1,316	96,592			
17	,213	1,065	97,657			
18	,198	,991	98,648			
19	,151	,756	99,404			
20	,119	,596	100,000			

Öz değeri 1'in üzerinde olan 6 unsur bulunmaktadır. Yani kurumsal performans ölçeği altındaki 20 soru 6 faktör altında toplanmaktadır. Toplam varyansın % 71,147'sinin açıklandığı görülmektedir.



Tablo 31. Kurumsal Performans Boyutu Bileşen Matrisi

	Faktör					
	1	2	3	4	5	6
Faaliyet gelirleri	,612	-,211	,240	,430	-,152	,045
Satışlardaki artış	,388	,044	,388	,542	-,473	,032
Yatırımın geri dönüş oranı	,652	-,018	,126	,051	-,103	-,455
İş gücü verimliliği sapması	,657	-,420	-,259	-,111	-,033	,179
Kayıp hurda malzeme oranı	,622	,050	-,170	,194	,105	-,162
Malzeme verimliliği sapması	,558	-,207	-,609	,294	-,131	,022
Üretim teslimat süresi	,684	,084	-,059	-,057	-,311	,285
Toplam çıktı içindeki istenir çıktı oranı	,528	-,190	-,587	,168	-,063	-,033
Hatalı ürün gönderme yüzdesi	,353	,817	-,063	,085	,183	,023
Üzerinde çalışılmaya başlanan yeni ürün sayısı	,479	-,250	,039	-,206	,364	,493
Yeni patent sayısı	,616	-,416	,080	-,070	,319	,015
Piyasaya sunulma noktasına gelen yeni ürünler	,467	-,378	,382	,207	,476	-,081
Müşteri memnuniyeti	,615	,139	,223	-,114	-,192	,429
Müşteri şikayet sayısı	,410	,675	-,050	,254	,292	-,168
Pazar payı	,527	-,219	,407	,113	,108	-,091
Düşük kalite nedeniyle geri gönderilen ürünlerin yüzdesi	,373	,737	-,186	,174	,232	,176
Zamanında teslimat	,712	,299	,181	-,255	-,017	-,010
Garanti onarım maliyetleri	,554	-,391	-,212	-,221	,063	-,311
Müşteriye cevap verme süresi	,570	,215	,146	-,493	-,193	-,142
Siparişten ürünün müşteriye teslimine kadar geçen süre	,621	,241	,010	-,528	-,156	-,191

Hangi sorunun hangi faktör altında toplandığı bilgisi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 32. Kurumsal Performans Boyutu Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	Faktör					
	1	2	3	4	5	6
Faaliyet gelirleri					,642	
Satışlardaki artış					,895	
Yatırımın geri dönüş oranı	,499					
İş gücü verimliliği sapması		,624				
Kayıp hurda malzeme oranı		,466	,336			
Malzeme verimliliği sapması		,885				
Üretim teslimat süresi	,423					,431
Toplam çıktı içindeki istenir çıktı oranı		,819				
Hatalı ürün gönderme yüzdesi			,878			
Üzerinde çalışılmaya başlanan yeni ürün sayısı						,695
Yeni patent sayısı				,666		
Piyasaya sunulma noktasına gelen yeni ürünler				,867		
Müşteri memnuniyeti						,578
Müşteri şikayet sayısı			,861			
Pazar payı				,600		
Düşük kalite nedeniyle geri gönderilen ürünlerin yüzdesi			,879			
Zamanında teslimat	,653					
Garanti onarım maliyetleri		,532				
Müşteriye cevap verme süresi	,808					
Siparişten ürünün müşteriye teslimine kadar geçen süre	,847					

Faktör yükleri farklı faktörlerde birbirine çok yakın olan kayıp hurda malzeme oranı ve ürün teslimat süresi soruları analizden çıkarılmıştır.

Tablo 33. Kurumsal Performansın Finansal Boyutuyla İlgili Faktör Analizi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüsü		,618
Küresellik ve Bartlett testi	Tahmini ki-kare	39,575
	Serbestlik derecesi	3
	Anlamlılık	,000

Yapılan KMO ve Bartlett küresellik testine göre örneklem yeterliliği faktör analizi yapmaya uygundur. Çünkü KMO değeri 0,618 ve Bartlett küresellik testi değeri 0,000 çıkmıştır.

Tablo 34. Kurumsal Performans Finans Boyutu Toplam Varyans Açıklaması

Bileşen	İlk Öz Değer			Kareli yükleri çıkarım toplamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	1,808	60,277	60,277	1,808	60,277	60,277
2	,736	24,526	84,803			
3	,456	15,197	100,000			

Öz değeri 1'in üzerinde olan 1 unsur bulunmaktadır. Yani kurumsal performansın finansal boyutu ölçeği altındaki 3 soru 1 faktör altında toplanmaktadır. Toplam varyansın % 60,277'sinin açıklandığı görülmektedir.

Tablo 35. Kurumsal Performansın Finansal Boyutu Bileşen Matrisi

	Faktör
	1
Faaliyet gelirleri	,841
Satışlardaki artış	,803
Yatırımın geri dönüş oranı	,675

Tablo 36. Kurumsal Performansın İç Süreçler Boyutuyla İlgili Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüsü		,726
Küresellik ve Bartlett testi	Tahmini ki-kare	135,439
	Serbestlik derecesi	15
	Anlamlılık	,000

Kurumsal performansın iç süreçler boyutuna ilişkin gerçekleştirilen KMO ve Bartlett küresellik testine göre örneklem yeterliliği faktör analizi yapmaya uygundur. Çünkü KMO değeri 0,726 ve Bartlett küresellik testi değeri 0,000 çıkmıştır.

Tablo 37. Kurumsal Performans İç Süreçler Boyutu Toplam Varyans Açıklaması

Bileşen	İlk Öz Değer			Kareli yükleri çıkarım toplamı		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	2,800	46,659	46,659	2,800	46,659	46,659
2	1,182	19,702	66,361	1,182	19,702	66,361
3	,706	11,764	78,125			
4	,604	10,067	88,192			
5	,367	6,122	94,314			
6	,341	5,686	100,000			

Öz değeri 1'in üzerinde olan 2 unsur bulunmaktadır. Yani kurumsal performansın içsel süreçler ölçeği altındaki 6 soru 2 faktör altında toplanmaktadır. Toplam varyansın % 66,361'inin açıklandığı görülmektedir.

Tablo 38. Kurumsal Performansın İç Süreçler Boyutu Bileşen Matrisi

	Faktör	
	1	2
İş gücü verimliliği sapması	,766	-,292
Kayıp hurda malzeme oranı	,694	,272
Malzeme verimliliği sapması	,808	-,229
Üretim teslimat süresi	,693	,322
Toplam çıktı içindeki istenir çıktı oranı	,739	-,279
Hatalı ürün gönderme yüzdesi	,228	,888

Tablo 39. Kurumsal Performansın İç Süreçler Boyutu Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	Faktör	
	1	2
İş gücü verimliliği sapması	,818	
Kayıp hurda malzeme oranı	,522	,533
Malzeme verimliliği sapması	,831	
Üretim teslimat süresi	,500	,578
Toplam çıktı içindeki istenir çıktı oranı	,789	
Hatalı ürün gönderme yüzdesi		,904

Bu noktada iki faktörden birine yüklenemeyen “kayıp hurda malzeme oranı” ve üretim teslimat süresi analizden çıkarılmıştır. Diğer soruların hangi faktörler altında yer aldığı yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 40. Kurumsal Performansın Büyüme ve Gelişme Boyutuyla İlgili Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüsü		,630
Küresellik ve Bartlett testi	Tahmini ki-kare	49,235
	Serbestlik derecesi	3
	Anlamlılık	,000

Yapılan KMO ve Bartlett küresellik testine göre örneklem yeterliliği faktör analizi yapmaya uygundur. Çünkü KMO değeri 0,630ve Bartlett küresellik testi değeri 0,000 çıkmıştır.

Tablo 41. Kurumsal Performansın Büyüme ve Gelişme Boyutu Toplam Varyans Açıklaması

Bileşen	İlk özdeğer			Kareli yükleri çıkarımı toplamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	1,895	63,168	63,168	1,895	63,168	63,168
2	,700	23,350	86,518			
3	,404	13,482	100,000			

Öz değeri 1'in üzerinde olan 1 unsur bulunmaktadır. Yani kurumsal performansın büyüme ve gelişme ölçeği altındaki 3 soru 1 faktör altında toplanmaktadır. Toplam varyansın % 63,168'inin açıklandığı görülmektedir.

Tablo 42. Kurumsal Performansın Büyüme ve Gelişme Boyutu Bileşen Matrisi

	Faktör
	1
Üzerinde çalışılmaya başlanan yeni ürün sayısı	,693
Yeni patent sayısı	,854
Piyasaya sunulma noktasında gelen yeni ürünler	,828

Tablo 43. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu İle İlgili Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüsü		,731
Küresellik ve Bartlett testi	Tahmini ki-kare	207,537
	Serbestlik derecesi	28
	Anlamlılık	,000

Yapılan KMO ve Bartlett küresellik testine göre örneklem yeterliliği faktör analizi yapmaya uygundur. Çünkü KMO değeri 0,731 ve Bartlett küresellik testi değeri 0,000 çıkmıştır.

Tablo 44. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu Toplam Varyans Açıklaması

Bileşen	İlk özdeğer			Kareli yükleri çıkarımı toplamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	3,253	40,664	40,664	3,253	40,664	40,664
2	1,495	18,681	59,346	1,495	18,681	59,346
3	,937	11,712	71,058			
4	,750	9,369	80,427			
5	,560	7,000	87,427			
6	,403	5,040	92,467			
7	,342	4,277	96,744			
8	,260	3,256	100,000			

Öz değeri 1'in üzerinde olan 2 unsur bulunmaktadır. Yani kurumsal performansın müşteri boyutu ölçeği altındaki 8 soru 2 faktör altında toplanmaktadır. Toplam varyansın % 59,346'sının açıklandığı görülmektedir.



Tablo 45. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu Bileşen Matrisi

	Faktör	
	1	2
Müşteri memnuniyeti	,664	,075
Müşteri şikayet sayısı	,560	,657
Pazar payı	,445	,337
Düşük kalite nedeniyle geri gönderilen ürünlerin yüzdesi	,536	,722
Zamanında teslimat	,813	,019
Garanti onarım maliyetleri	,426	,594
Müşteriye cevap verme süresi	,744	,186
Siparişten ürünün teslimine kadar geçen süre	,785	,187

Tablo 46. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	Faktör	
	1	2
Müşteri memnuniyeti	,604	
Müşteri şikayet sayısı		,853
Pazar payı	,556	
Düşük kalite nedeniyle geri gönderilen ürünlerin yüzdesi		,896
Zamanında teslimat	,700	
Garanti onarım maliyetleri	,676	
Müşteriye cevap verme süresi	,730	
Siparişten ürünün teslimine kadar geçen süre	,766	

Kurumsal performansın müşteri boyutunda yer alan soruların hangi faktörler altında toplandığı yukarıdaki tabloda görülmektedir.

### 5.6. Kurumsal Performans İle İlgili Kavramların Güvenilirlik Analizleri

Kurumsal performans ile ilgili faktörlerin güvenilirlik analizlerine ilişkin genel bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 47. Kurumsal Performans İle İlgili Faktörlerin Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Genel Bulgular

Faktör Adı	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Madde Sayısı
Finansal Performans	,660	3
İçsel Süreçler Boyutu İlk Boyut	,706	3
İçsel Süreçler Boyutu İkinci Boyut	,408	2
Büyüme ve Gelişme Boyutu	,706	3
Müşteri Boyutu İlk Boyut	,767	6
Müşteri Boyutu İkinci Boyut	,799	2

Tablo 48. Kurumsal Performansın Finansal Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Faktör Sayısı
,660	3

Kurumsal performansın finansal boyutuna yönelik olarak gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonrasında Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,660 olduğu tespit edilmiştir ve ölçeğin güvenilir olduğuna kanaat getirilmiştir.

Tablo 49. Kurumsal Performansın Finansal Boyutu Güvenilirlik İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Katılımcı sayısı
Faaliyet gelirleri	4,2927	,55528	82
Satışlardaki artış	4,3780	,53611	82
Yatırımın geri dönüş oranı	4,3293	,60969	82

Tablo 50. Kurumsal Performansın Finansal Boyutu Toplam İstatistikleri

	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
Faaliyet gelirleri	8,7073	,852	,555	,452
Satışlardaki artış	8,6220	,929	,495	,537
Yatırımın geri dönüş oranı	8,6707	,915	,379	,698

Kurumsal performansın finansal boyutuna ait toplam istatistikleri gösteren yukarıdaki tabloya bakıldığında sorulardan herhangi birinin silinmesi durumunda modelin güvenilirliğinin artmadığı görülmektedir. Yatırımın geri dönüş oranı silindiğinde meydana gelecek olan artış çok küçük olduğundan dikkate alınmamaktadır.

Tablo 51. Kurumsal Performansın İç Süreçler Boyutu İlk Boyutun Güvenilirlik Analizleri

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Faktör Sayısı
,783	3

Kurumsal performansın içsel süreçler boyutuna ait ilk boyuta yönelik olarak gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonrasında Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,783 olduğu tespit edilmiştir ve ölçeğin güvenilir olduğuna kanaat getirilmiştir.

Tablo 52. Kurumsal Performansın İç Süreçler Boyutu İlk Boyutun İstatistikleri

	Ortalama	Standart sapma	Katılımcı sayısı
İş gücü verimliliği sapması	3,9756	,68450	82
Malzeme verimliliği sapması	3,9390	,67307	82
Toplam çıktı içindeki istenir çıktı oranı	4,2073	,71557	82

Tablo 53. Kurumsal Performansın İç Süreçler Boyutu İlk Boyutun Toplam İstatistikleri

	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
İş gücü verimliliği sapması	8,1463	1,583	,549	,781
Malzeme verimliliği sapması	8,1829	1,435	,688	,634
Toplam çıktı içindeki istenir çıktı oranı	7,9146	1,412	,631	,695

Kurumsal performansın içsel süreçler boyutu birinci faktörün toplam istatistiklerini gösteren yukarıdaki tabloya bakıldığında sorulardan herhangi birinin silinmesi durumunda modelin güvenilirliğinin artmadığı görülmektedir.

Tablo 54. Kurumsal Performans İç Süreçler Boyutu İkinci Boyutun Güvenilirlik Analizleri

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Faktör sayısı
,408	2

Kurumsal performansın içsel süreçler boyutuna ait ikinci boyutun yönelik olarak gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonrasında Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,408 olduğu tespit edilmiştir bu da ölçeğin güvenilir olmadığını göstermektedir.

Tablo 55. Kurumsal Performans İç Süreçler Boyutu İkinci Boyut İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Katılımcı sayısı
Üretim teslimat süresi	4,5000	,61363	82
Hatalı ürün gönderme yüzdesi	3,7195	1,05730	82

Tablo 56. Kurumsal Performans İçsel Süreçler Boyutu İkinci Boyutun Toplam İstatistikleri

	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
Üretim teslimat süresi	3,7195	1,118	,295	.(a)
Hatalı ürün gönderme yüzdesi	4,5000	,377	,295	.(a)

İç süreçler boyutunun ikinci boyutunun güvenilirlik analizi sonrasında, faktörün Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değeri 0.408 bulunduğu için faktör analiz dışında bırakılmıştır.

Tablo 57. Kurumsal Performansın Büyüme ve Gelişme Boyutu Güvenilirlik Analizleri

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Faktör sayısı
,706	3

Kurumsal performansın büyüme ve gelişme boyutuna ait faktöre yönelik olarak gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonrasında Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,706 olduğu tespit edilmiştir bu da ölçeğin güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 58. Kurumsal Performansın Büyüme ve Gelişme Boyutu İstatistikleri

	Ortalama	Standart sapma	Katılımcı sayısı
Üzerinde çalışılmaya başlanan yeni ürün sayısı	3,8293	,84335	82
Yeni patent sayısı	3,1951	1,21146	82
Piyasaya sunulma noktasına gelen yeni ürünler	3,5732	1,03077	82

Tablo 59. Kurumsal Performansın Büyüme Ve Gelişme Boyutu Toplam Faktör İstatistikleri

	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
Üzerinde çalışılmaya başlanan yeni ürün sayısı	6,7683	4,007	,415	,737
Yeni patent sayısı	7,4024	2,367	,613	,501
Piyasaya sunulma noktasına gelen yeni ürünler	7,0244	2,987	,581	,541

Kurumsal performansın büyüme ve gelişme boyutu toplam faktör istatistiklerine bakıldığında üç sorudan herhangi birinin silinmesi durumunda modelin güvenilirliğinin artmadığı görülmektedir. Üzerinde çalışılmaya başlanan yeni ürün sayısı ile ilgili soru çıkarıldığında meydana gelen artış çok büyük olmayacağı için çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

Tablo 60. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutunun İlk Boyut Güvenilirlik Analizleri

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Faktör sayısı
,767	6

Kurumsal performansın müşteri boyutuna ait ilk boyutun güvenilirlik analizine bakıldığında Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,767 olduğu görülmektedir. Bu da ölçeğin güvenilir olduğunu ifade etmektedir.



Tablo 61. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu İlk Boyutun İstatistikleri

	Ortalama	Standart sapma	Katılımcı sayısı
Müşteri memnuniyeti	4,4512	,59114	82
Pazar payı	4,4024	,64521	82
Zamanında teslimat	4,4390	,61056	82
Garanti onarım maliyetleri	4,0854	,81953	82
Müşteriye cevap verme süresi	4,4390	,66847	82
Siparişten ürünün müşteriye teslimine kadar geçen süre	4,3415	,61302	82

Aşağıdaki tabloya bakıldığında herhangi bir sorunun çıkarılmasının güvenilirliği arttırmadığı görülmektedir.

Tablo 62. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu İlk Boyut Toplam İstatistikleri

	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
Müşteri memnuniyeti	21,7073	5,568	,494	,737
Pazar payı	21,7561	5,742	,368	,768
Zamanında teslimat	21,7195	5,167	,632	,703
Garanti onarım maliyetleri	22,0732	5,155	,395	,774
Müşteriye cevap verme süresi	21,7195	5,069	,591	,711
Siparişten ürünün müşteriye teslimine kadar geçen süre	21,8171	5,114	,651	,698

Tablo 63. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu İkinci Boyut Güvenilirlik Analizleri

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Faktör sayısı
,799	2

Kurumsal performansın müşteri boyutuna ait ikinci faktörün güvenilirlik analizine bakıldığında Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,799 olduğu görülmektedir. Bu sayı ölçeğin güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 64. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu İkinci Boyut İstatistikleri

	Ortalama	Standart sapma	Katılımcı sayısı
Müşteri şikayet sayısı	3,6220	1,11820	82
Düşük kalite nedeniyle geri gönderilen ürünlerin yüzdesi	3,6585	1,13550	82

Tablo 65. Kurumsal Performansın Müşteri Boyutu İkinci Boyut Toplam İstatistikleri

	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
Müşteri şikayet sayısı	3,6585	1,289	,665	<b>.(a)</b>
Düşük kalite nedeniyle geri gönderilen ürünlerin yüzdesi	3,6220	1,250	,665	<b>.(a)</b>

## 5.7. Regresyon Analizleri

Regresyon analizlerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tablolarda açıklanmıştır.

Tablo 66. Finansal Performans Değişkeni Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,430(a)	,185	,165	,40052

a. Belirleyiciler sabit SPG2, SPG1

Modelin özet olarak gösterildiği tablodaki R Kare sütununda değerler bağımsız değişkeni halindeki SP1 ve SP2'nin bağımlı değişkeni halindeki FP değişkene ait sıklığı % 18 oranı olarak açıklandığı, bir başka anlatımla yukarıda sayılan faktörlerin % 18 oranında FP değişkenine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır

Tablo 67. FP Değişkeni Anova Tablosu

Model		Kareler toplamı	df	Kare ortalama	F	Sig.
1	Gerileme	2,883	2	1,441	8,985	,000(a)
	Kalıntı	12,673	79	,160		
	Toplam	15,556	81			

a.Belirleyiciler (Sabit), SPG2, SPG1

b.Bağımlı Değişken: FP

ANOVA tablosuna bakıldığında modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=8,985; p<0.05). Model özet tablosundaki R<sup>2</sup> değerine bakıldığında ise, modelin bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkendeki varyansın %18.5'ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 68. FP Değişkeni Katsayılar Tablosu

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,468	,443		5,571	,000
	SPG1	,233	,102	,270	2,292	,025
	SPG2	,194	,101	,226	1,918	,059

Bağımlı Değişken : FP

Katsayılar tablosuna bakıldığında ise SPG1 değişkenin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $t=2,292$ ;  $p<0.05$ ) ve bağımlı değişkeni etkilediği görülmektedir. Öte yandan SPG2 değişkeni istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $t=1,918$ ;  $p>0.05$ ).

Tablo 69. İçsel Süreçler Değişkeni Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,474(a)	,225	,205	,51454

a Belirleyiciler (Sabit), SPG2, SPG1

Modelin özet olarak gösterildiği tablodaki R Kare sütununda değerler bağımsız değişkeni halindeki SP1 ve SP2'nin bağımlı değişkeni halindeki IS değişkene ait sıklığı % 22 oranı olarak açıklandığı, bir başka anlatımla yukarıda sayılan faktörlerin % 22 oranında IS değişkenine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 70. İçsel Süreçler Değişkeni ANOVA Tablosu

Model		Kareler toplamı	df	Kare ortalama	F	Sig.
1	Gerileme	6,060	2	3,030	11,444	,000(a)
	Kalıntı	20,916	79	,265		
	Toplam	26,976	81			

a.Belirleyiciler (Sabit), SPG2, SPG1

b.Bağımlı Değişken: IS

ANOVA tablosuna bakıldığında modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=11,144; p<0.05). Model özet tablosundaki R<sup>2</sup> değerine bakıldığında ise, modelin bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkendeki varyansın %22,5'ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 71. İçsel Süreçler Değişkeni Katsayılar Tablosu

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,356	,569		2,382	,020
	SPG1	,234	,131	,206	1,791	,077
	SPG2	,380	,130	,336	2,922	,005

a.Bağımlı Değişken : IS

Katsayılar tablosuna bakıldığında ise SPG1 değişkenin istatistiksel olarak anlamsız olduğu (t=1,791; p>0.05) ve bağımlı değişkeni etkilemediği görülmektedir. Öte yandan SPG2 değişkeni istatistiksel olarak anlamlıdır. (t=2,922; p<0.05).

Tablo 72. Büyüme ve Gelişme Değişkeni Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,509(a)	,259	,240	,71871

a Belirleyiciler (Sabit), SPG2, SPG1

Modelin özet olarak gösterildiği tablodaki R Kare sütununda değerler bağımsız değişkeni halindeki SPG1 ve SPG2'nin bağımlı değişkeni halindeki BG değişkene ait sıklığı % 25 oranında açıklandığı, bir başka anlatımla yukarıda sayılan faktörlerin % 25 oranında BG değişkenine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 73. Büyüme ve Gelişme Değişkeni ANOVA Tablosu

Model		Kareler toplamı	df	Kare ortalama	F	Sig.
1	Gerileme	14,272	2	7,136	13,815	,000(a)
	Kalıntı	40,807	79	,517		
	Toplam	55,080	81			

a.Belirleyiciler (Sabit), SPG2, SPG1

b.Bağımlı Değişken: BG

ANOVA tablosuna bakıldığında modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=13,815; p<0.05). Model özet tablosundaki R<sup>2</sup> değerine bakıldığında ise, modelin bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkendeki varyansın %25'ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 74. Büyüme ve Gelişme Değişkeni Katsayılar Tablosu

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	-,550	,795		-,692	,491
	SPG1	,623	,180	,383	3,415	,001
	SPG2	,312	,181	,193	1,721	,089

a.Bağımlı Değişken : BG

Katsayılar tablosuna bakıldığında ise SPG1 değişkenin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $t=3,415$ ;  $p<0.05$ ) ve bağımlı değişkeni etkilediği görülmektedir. Öte yandan SPG2 değişkeni istatistiksel olarak anlamsızdır. ( $t=1,721$ ;  $p>0.05$ ).

Tablo 75. Müşteri Boyutu Değişkeni İlk Boyut Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,541(a)	,292	,274	,41311

a Belirleyiciler (Sabit), SPG2, SPG1

Tablo 76. Müşteri Boyutu Değişkeni İlk Boyut ANOVA Tablosu

Model		Kareler toplamı	df	Kare ortalama	F	Sig.
1	Gerileme	5,570	2	2,785	16,320	,000(a)
	Kalıntı	13,482	79	,171		
	Toplam	19,053	81			

a.Belirleyiciler (Sabit), SPG2, SPG1

b.Bağımlı Değişken: M1

ANOVA tablosuna bakıldığında modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=16,320$ ;  $p<0.05$ ). Model özet tablosundaki R<sup>2</sup> değerine bakıldığında ise, modelin bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkendeki varyansın %29'unu açıkladığı görülmektedir.

Tablo 77. Müşteri Değişkeni Boyutu İlk Boyut Katsayılar Tablosu

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,668	,457		3,650	,00
	SPG1	,370	,105	,388	3,535	,001
	SPG2	,218	,104	,229	2,086	,040

a.Bağımlı Değişken : M1

Katsayılar tablosuna bakıldığında SPG1 değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $t=3,535$ ;  $p<0.05$ ) ve SPG2 değişkeninin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $t=2,086$ ;  $p<0.05$ ) görülmektedir. Her iki değişkenin bağımlı değişkeni etkilediği görülmektedir.

Tablo 78. Müşteri Boyutu Değişkeni İkinci Boyut Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,291(a)	,085	,062	,99600

a Belirleyiciler (Sabit), SPG2, SPG1

Tablo 79. Müşteri Boyutu Değişkeni İkinci Boyut ANOVA Tablosu

Model		Kareler toplamı	df	Kare ortalama	F	Sig.
1	Gerileme	7,268	2	3,634	3,663	,000(a)
	Kalıntı	78,369	79	,992		
	Toplam	85,637	81			

a.Belirleyiciler (Sabit), SPG2, SPG1

b.Bağımlı Değişken: M2

ANOVA tablosuna bakıldığında modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=3,663$ ;  $p<0.05$ ).

Tablo 80. Müşteri Boyutu Değişkeni İkinci Boyut Katsayılar Tablosu

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	,968	1,102		,879	,382
	SPG1	,046	,253	,023	,184	,855
	SPG2	,563	,251	,279	2,237	,028

a.Bağımlı Değişken : M2



Katsayılar tablosuna bakıldığında SPG1 değişkenin istatistiksel olarak anlamsız olduğu ( $t=,184$ ;  $p>0.05$ ) ve bağımlı değişkeni etkilemediği görülmektedir. Öte yandan SPG2 değişkeni istatistiksel olarak anlamlıdır ( $t=2,237$ ;  $p<0.05$ ).

Tablo 81. Hipotezlere İlişkin Genel Durum

Hipotez	Durum
Hipotez 1	Desteklendi
Hipotez 2	Desteklenmedi
Hipotez 3	Desteklenmedi
Hipotez 4	Desteklendi
Hipotez 5	Desteklendi
Hipotez 6	Desteklenmedi
Hipotez 7	Desteklendi
Hipotez 8	Desteklenmedi
Hipotez 9	Desteklendi
Hipotez 10	Desteklendi

## SONUÇ

Günümüzde bir çok ülkenin ekonomisinde önemli yer tutan hatta çoğu ülkede neredeyse ekonominin tamamına yakınına oluşturan aile şirketlerinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu önemin anlaşılmasıyla birlikte aile şirketleri ile ilgili yapılan çalışmaların sayısında hızlı bir artış olmuştur. Ekonominin bel kemiğini oluşturan bu şirketlerin diğer şirketlerden farklılaşmasını sağlayan bazı özellikler vardır. Bunlardan en önemlisi bu tür şirketlerde iş ve aile yaşamının bir arada olmasıdır. Bu durumun avantajları olduğu gibi birtakım dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Dezavantajlarından en önemlisini bu tür şirketlerin aile içerisindeki anlaşmazlıklar sebebiyle fazla uzun ömürlü olmaması oluşturmaktadır. Bu durumun ortadan kalkması için şirket içerisinde birtakım çalışmalar ve stratejik planlamalar yapılmalıdır.

Bu çalışmada, aile şirketlerinde stratejik planlama yapılmasıyla kurumsal performansın bundan nasıl etkilendiği arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Öncelikle yazın taraması yapılmış çalışmanın birinci bölümünde aile şirketleri, ikinci bölümünde, stratejik planlama ve kurumsal performans kavramları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise bu iki kavram arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiş ve çalışmanın üçüncü bölümünde bu araştırmaya ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde stratejik planın misyon ifadesi, trend analizi, rakip analizi ve uzun vadeli hedefler kavramlarından oluşan birinci boyutunun finansal performansı olumlu olarak etkilediği yani kurumsal performansı artırıcı etkisi olduğu görülmektedir. Yıllık hedefler, kısa dönemli eylem planları ve sürekli değerlendirme gibi sorulardan oluşan stratejik planlamanın ikinci boyutu ise istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani finansal performans ve dolayısıyla kurumsal performansı artırıcı bir etkisi bulunamamıştır.

İçsel süreçler boyutu ise stratejik planlamanın birinci boyutu için anlamsız ikinci boyutu için anlamlı sonuç vermiştir. Bir diğer ifadeyle, stratejik planlamanın ikinci boyutunu oluşturan yıllık hedefler, kısa dönemli eylem planları ve sürekli değerlendirme kavramları içsel süreçler boyutunu istatistiksel olarak anlamlı biçimde etkilemekte ve kurum performansının artmasına katkıda bulunmaktadır.

Stratejik planlamanın birinci boyutunun uygulanması büyüme ve gelişme boyutunu etkilerken ikinci boyutun buna etki etmediği görülmektedir. Yani misyon ifadesi, trend ve rakip analizleri, uzun vadeli hedefler büyüme ve gelişme boyutunu etkileyerek kurumsal performansın artmasını sağlarken, ikinci boyuttaki kavramlar bunu sağlamamaktadır.

Müşteri boyutunun iki boyutu açısından bakıldığında ise stratejik planlamanın birinci boyutu müşteri boyutunun ilk boyutunu etkilemekte, ikinci boyutu ise etkilememektedir. Başka bir deyişle stratejik planlamanın ilk boyutunda yer alan daha öncede yukarıda ifade edilen kavramlar müşteri boyutunun ilk boyutunu oluşturan müşteri memnuniyeti, pazar payı, zamanında teslimat, garanti onarım maliyetleri, müşteriye cevap verme süresi, sipariştten ürünün müşteriye teslimine kadar geçen süreyi anlamlı bir şekilde etkileyerek kurumsal performansı artırmaktadır. Stratejik planlamanın ikinci boyutu müşteri boyutunun her iki boyutunu da anlamlı bir şekilde etkileyerek örgüt performansının artmasına katkı sağlamaktadır.

Stratejik planlamanın örgütsel performans üzerine etkisine odaklanan çalışmalar yazında mevcuttur. Ancak, stratejik planlamanın örgütsel performans üzerine etkisine aile şirketleri bağlamında odaklanan görgül çalışma bilindiği kadarıyla pek fazlaca bulunmamaktadır. Ayrıca çalışmanın bir diğer katkısı da, stratejik planlamanın örgüt performansı üzerine etkilerine odaklanan çalışmaların sıklıkla finansal göstergelere odaklanmalarıdır. Öte yandan bu çalışmada stratejik planlamanın örgütün hem finansal olan hem de finansal olmayan boyutları üzerine etkileri anlaşılmalıya gayret edilmiştir. Araştırma bulguları stratejik planlamanın aile şirketlerinde örgütsel performansı belli ölçülerde etkilediğini bulgulamaktadır. Bu bulgu, performansını geliştirme uğraşısındaki aile şirketlerine bir açılım sağlamaktadır.

Bu çalışmanın da her çalışma gibi bazı kısıtları mevcuttur. Birincisi, çalışmanın daha büyük bir veri seti ile gerçekleştirilmesi arzulanmış, ancak işletmelerin sadece bir kısmı çalışmaya iştirak etmişlerdir. İkincisi, çalışma öz beyana dayalıdır. Dolayısıyla çalışmaya katılan cevaplayıcıların stratejik planlama ve kurum performansına ilişkin cevaplarını yükselterek söylemiş olmaları ihtimaller dahilindedir. Bu sıkıntıyı azaltmak için kullanılabilecek yöntemlerden bir tanesi veri toplama yönteminin çeşitlendirilmesidir (triangulation). Ancak bu çalışmada araştırmacının bu tür bir imkanı olmamıştır.

Çalışma sahası gelecek çalışmalar için boş alanlar bırakmış gibi görünmektedir. Örneğin gelecekte bu alanda çalışacak olan araştırmacılar aile şirketi olan ve olmayan işletmelerde stratejik planlama ve kurumsal performans yönetimi araçlarının kullanım düzeylerini kıyaslayabilirler. Ayrıca araştırmacılar, stratejik planlamanın kurumsal performans üzerindeki etkilerini aile şirketi olan ve olmayan işletmeler bağlamında karşılaştırabilirler.



## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- AKGEMİCİ, Tahir, *Stratejik Yönetim*, 2. Baskı, Ankara, Gazi Kitapevi, Nisan 2008.
- ALAYOĞLU, Nihat, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul, Müsiad Yayınları, 2003.
- ANKARA SANAYİ ODASI, *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Zirvesi*, Yayın No.60, Ankara, 2006.
- ATEŞ, Özgür, *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, 1.Baskı, Ankara, Odak Ofset Matbaacılık, Haziran 2005.
- BARNETT, John H. - William W. WILSTED, *Strategic Management: Text and Concept*, Boston, PWS Kent Publishing Company, 1989.
- BARROW, Colin, *The Business Plan Workbook*, London, Kogan Page, 1988.
- BARUTÇUGİL, İsmet, *Performans Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, Ekim 2002.
- BIANCHI, Carmen - Keanon J. ALDERSON, “Do Family Councils Really Work?: The Need for Empirical Study”, *Understanding Family Businesses: Undiscovered Approaches, Unique Perspectives, and Neglected Topics*, Ed. Alan L. Carsrud - Malin Brännback, Springer Science+Business Media, 2012, pp.185-202.
- BİRCAN, İsmail, “Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları”, *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Kitabı*, Ankara, TODAİE Yayınları, 2003.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 7.Baskı, Ankara, Pegem Yayıncılık.
- CLAYTON, Susan, *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*, Çev. Mehmet Zaman, İstanbul, Hayat Yayınları, 2000.
- DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, Mart 2003.
- ERDOĞMUŞ, Nihat, *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İstanbul, İgiad Yayınları, 2.Baskı, Mayıs 2007.

- EREN, Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2000.
- EREN, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.
- ERTUNA, Özer, *Stratejik Yönetim*, 1. Basım, İstanbul, Okan Üniversitesi Yayınları:4, Ağustos 2008.
- FINDIKÇI, İlhami, *Aile Şirketleri*, İstanbul, Alfa Yayınları, 2008.
- GERSICK, Kelin E., et al., *Generation to Generation: Life Cycle of The Family Business*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.
- GLUECK, William F., *Business Policy and Strategic Management*, New York, McGraw - Hill Book Company, 1980.
- HAŞİT, Gürkan, *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim: Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Bursa Ekin Yayınevi, 2009.
- HIGGINS, James M. - Julian W. VINCZE, *Strategic Management*, New York, Dryden Press, 1989.
- HILL, Charler W.L. - Gareth R. JONES - Melissa A. SCHILLING, *Strategic Management Theory*, 11th Edition, USA, Cengage Learning, 2015.
- HUNGER, J. David - Thomas L. WHEELEN, *Strategic Management*, Addison - Wesley, 1993.
- JAUNCH, Lawrence R. - William F. GLUECK, *Strategic Management and Business Policy*, New York, McGraw Hill, 1989.
- JORDAN, Kathleen, *Performans Değerlendirme*, Harvard Business School Press Pocket Mentor, Çev: Melis İnan, İstanbul, Optimist Yayınları, 2009.
- KAPLAN, Robert S. - David P. NORTON, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- KAPLAN, Robert S. - David P. NORTON, *Balanced Score Card: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Çev. Serra Egeli, 1. Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık, Haziran 1999.
- KARLÖF, Bengt, *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, Çev. Eshar Kütevin - Ziya Kütevin, İstanbul, İnkılâp Kitabevi, 1993.
- KARPUZOĞLU, Ebru, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, 2.Baskı, İstanbul, Hayat Yayınları, 2003.

- KETS DE VRIES, Manfred F.R. - Randel S. CARLOCK - Elizabeth Florent TREACY, *Family Business on the Coach: A Psychological Perspective*, England, John Wiley & Sons, 2007.
- KIRIM, Arman, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 2003.
- KÖPRÜLÜ, Bülent - Selim KANETİ, *Aile Hukuku*, İstanbul, Filiz Kitabevi, 1989, s.302.
- LUTHANS, Fred, *Organizational Behavior*, Ed.7, New York, McGraw Hill, 1995.
- ÖZ-ALP, Şan, *Küçük İşletmeler*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Sevinç Matbaası, 1971.
- ÖZGEN, Hüseyin - Azim ÖZTÜRK - Azmi YALÇIN, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana, Nobel Yayıncılık, 2002.
- PORTER, Michael E., *Rekabet Stratejisi*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat - Tuncer TOKOL, *İşletme*, 6. Baskı, Bursa, Furkan Ofset, Ekim 2005.
- SCHERMERHORN, John R. - James G. HUNT - Nichard N. OSBORN, *Managing Organizational Behavior*, 5. Edition, USA, John Wiley & Sons Inc., 1994.
- SCHERMERHORN, John R., *Management*, John Wiley & Sons Inc., 11th Edition, 2012.
- SCHUMAN, Amy - Stacy STUTZ - John L. WARD, *Family Business as Paradox*, Palgrave Macmillan, 2010.
- SEBİLCİOĞLU, Fikret, vd., *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında: Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*, İstanbul, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 1.Baskı, Ocak 2010.
- STONER, James A.F., *Management*, 2. Edition, New Jersey, Prentice - Hall, 1982.
- TETİK, Nevzat - Osman ULUYOL, *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları*, İstanbul, Atlas Yayın Dağıtım, 2005.
- ÜLGEN, Hayri, - S. Kadri MİRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, Ekim 2010.
- ÜZÜN, Cengiz, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, 1. Baskı, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 2000.
- YILDIZ, Arif, *Aile İşletmelerine Tavsiyeler*, Sistem Yayıncılık, 2008.

## *Sürekli Yayınlar*

- ABELL, Derek F., “The Future of Strategy is Leadership”, *Journal of Business Research*, Vol.59, Iss.3, March 2006, pp.310-314.
- AĞCA, Veysel - Ender TUNCER, “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C.VIII, S.1, 2006, ss.173-193.
- AKGÜL, Başak Ataman, “İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, S. 24, 2004, ss.73-82.
- AKIN, H. Bahadır, “Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.3, Karaman, 2002, ss.17-19.
- ARONOFF, Craig E., “Megatrends in Family Business”, *Family Business Review*, Vol.11, Iss.3, pp.181-186.
- ASLANOĞLU, Suphi - İsrail ZOR, “Bilgi Varlıklarının Değerlemesi: Entelektüel Sermaye Ölçüm ve Değerleme Modelleri; Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, S. 29, Ocak 2006, ss.152-165.
- ATHANASSIOU, Nicholas, et al., “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*, Vol.37, Iss.2, 2002, pp.139-150.
- ATKINSON, Anthony A. - John H. WATERHOUSE - Robert B. WELLS, “A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement”, *Sloan Management Review*, Vol.38(3), Spring 1997, pp.25-37.
- AYDIN, Erdal, “Aile İşletmelerinin Yaşam Serüveninde Duygusal Sahipliğin Rolü” *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C. 4, S. 2, Aralık 2009.
- BECERİKLİ, Sema Yıldırım, “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Bir Açılım”, *Amme İdaresi Dergisi*, C. 33, S. 3, 3 Eylül 2000, ss.97-109.
- BEKMEZCİ, Mustafa, “2006 Yılında Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yöntemini Kullanan İşletmelerin Finansal Performansının Yıllar İtibari İle İzlenmesi: Dengeli Başarı Göstergesi Beklentileri Karşılıklı mı?”, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 13, S. 2, Güz 2013, ss.59-80.
- BIRD, Barbara, et al., “Family Business Research: The Evolution of an Academic Field”, *Family Business Review*, Vol.15, No.4, December 2002, pp.337-350.



- BRENES, Esteban R. - Kryssia MADRİGAL - G.E.Molina-NAVARRO, "Family Business Structure and Succession: Critical Topics in Latin American Experience", *Journal of Business Research*, Vol.59, Iss.3, March 2006, pp. 372-374.
- CAMPBELL, Andrew, - Sally YEUNG, "Creating a Sense of Mission", *Long Range Planning*, Vol.24, Iss.4, August 1991, pp.10-20.
- CHUA, Jess H. - James J. CHRISMAN - Pramodita SHARMA, "Defining The Family Business by Behavior", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23(4), 1999, pp. 19-39.
- CHURCHILL, Neil C. - Kenneth J. HATTEN, "Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses", *American Journal of Small Business*, 1987.
- ÇİHANGİR, Emine, "Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri", *Marmara Sosyal Araştırmalar Serisi*, S.5, Haziran 2014, ss.37-54.
- COŞKUN, Ali, "Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Yıl. 8, S. 1, Mart 2006, ss.127-153.
- CRAIG, Justin - Noel J. LINDSAY, "Incorporating The Family Dynamic into The Entrepreneurship Process", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, Iss. 4, 2002, pp. 416 – 430.
- ÇANAKÇIOĞLU, Mustafa - Mahmut DEMİRBAŞ, "Performans Ölçüm Yöntemleri İle Kurumsal Karne Yaklaşımı", *İktisat Fakültesi Mecmuası*, C. 59, S. 2, 2009, ss.213-238.
- ÇAVUŞ, Mustafa Fedai, "Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 14, S. 2, 2005, ss.152-166.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Haziran, S. 8(2), 2006, ss.153-168.
- DEMİR, Cengiz - Mustafa Kemal YILMAZ, "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 25, S. 1, 2010, ss.69-88.
- DEVIS, John A. - Renato TAGIURI, "The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies", *Family Business Review*, Vol.2, Iss.1, March 1989, pp.47-74.
- DOĞAN, Selen - Selçuk KILIÇ, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 29, Temmuz - Aralık 2007, ss.37-61.

- DYER, W. Gibb - Wendy HANDLER, "Entrepreneurs and Family Business Exploring The Connections," *Entrepreneurship Theory & Practise*, Vol.19 (1), 1994, pp.71- 83.
- EFİL, İsmail - Mehlika SARAÇ, "Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli İle Sinerji Yaratmak", *İş - Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 11, S. 2, Nisan 2009, ss.37-54.
- EISENBERG, Eric M. - Peter R. MONGE - Katherina I. MILLER, "Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment", *Human Communication Research*, Vol.10, Iss.2, December 1983, pp. 179-201.
- ELİTAŞ, Cemal - Veysel AĞCA, "Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 2006, ss.343-370.
- ERYILMAZ, Mehmet Eymen, "A Qualitative Research on Awareness Levels of Hotel Managers in Bursa and Ankara Regions About Balanced Scorecard and The Perspective of 'Learning and Growth'", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. XXIX, S. 2, 2010, ss. 85-110.
- GERSICK, Kelin E., et al., "Stages and Transitions: Managing Change in The Family Business", *Family Business Review*, Vol.12, Iss.4, December 1999, pp.287-297.
- GÖKMEN, Aytaç, "Balanced Scorecard (Dengeli Başarı Göstergesi): BSC Oluşturma Süreci ve Uygulama Yöntemi", *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.1, S.2, Haziran 2009, ss.11-23.
- GRAY, Daniel H., "Uses and Misuses of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, Vol.64(1), January 1986.
- GÜNEY, Semra, "Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları", *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi- Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C. 2, S. 1, Haziran 2007, ss.103-126.
- GÜRER, Harun, "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", *Sayıştay Dergisi*, S. 63, 2006, ss. 91- 105.
- HAMEL, Gary, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, Vol.74, Iss.4, 1996, pp.69-82.
- HARMANKAYA, Hatice - Semiha AYDIN - Muammer ZERENLER, "Balanced Scorecard Sisteminin Hazır Giyim İşletmesinde Uygulanması", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20), 2010, ss.171-191.
- HATUNOĞLU, Mehmet - Mehmet KABA - Mustafa KILLI, "İşletmelerde Performans Ölçme ve Değerlendirme Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı (Balanced

- Scorecard): Kahramanmaraş'ta Örnek Bir Uygulama”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. XXXIII, S. 1, 2014, ss. 71-94.
- KAPLAN, Robert S. - David P. NORTON, “Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Vol.74, No.1, July - August 2007, pp.75–85.
- KARPUZOĞLU, Ebru, “Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar”, *M.U. İşletme Fakültesi-Öneri Dergisi*, C. 4, S. 15, Ocak 2001, s. 115.
- KAYGUSUZ, Sait Yüksel, “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard”, *İş - Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.7, S.1, Ocak 2005, ss.81-103.
- KELLERMANN, Franz W. - Kimberly A. EDDLESTON, “Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.28, Spring 2004, pp.209-228.
- KELLERMANN, Franz W. et al., “An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm”, *Family Business Review*, Vol.21, Iss.1, March 2008, pp.1-14.
- KILIÇ, Mustafa - Volkan ERKAN, “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 2, 2006, ss.77-93.
- KLEIN, Sabine B.- Joseph H. Astrachan - Komias X. Smyrniotis, “The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation and Further Implication for Theory” , *Entrepreneurship Theory and Practice* , Vol.29, Iss.3, May 2005, pp.321-339.
- KOTLER, Philip, - P. E. MURPHY, “Strategic Planning for Higher Education,” *Journal of Higher Education*, Vol.52, Iss.5, 1981, pp.470-489.
- KURTILLA, Mikko, et al. “Utilizing The Analytic Hierarchy Process (AHP) in SWOT Analysis a Hybrid Method and Its Application to a Forest-Certification Case”, *Forest Policy and Economic*, Vol.1, Iss.1, May 2000, pp.41-52.
- KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, Rüyam, “Stratejik Planlama Süreci”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C. 16, No. 2, Ekim 2008, ss.403-412.
- LU, Yuan - Kevin Au -Mike W. Peng, “Strategic Management in Private and Family Business”, *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), s.633-639.
- MORRIS, Michael H.- Roy W. WILLIAMS - Deon NEL, “Factors Influencing Family Business Succession,” *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, C. 2, S.3, 1996, ss. 68-81.
- NAMAKI, M. S. S. El, “Creating a Corporate Vision”, *Long Range Planning*, Vol.25, Iss.6, December 1992, pp.25-29.

- ÖZLER, Hayrettin - Derya Ergun ÖZLER- Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN, “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 17, 2007, ss.437- 449.
- PAYNE, Stephanie C. - Ann H. HUFFMAN, “A Longitudinal Examination of The Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover”, *The Academy of Management Journal*, Vol.48, No.1, February, 2005, pp.158-168.
- PEARCE, John A., - Fred DAVID, “Corporate Mission Statements: The Bottom Line”, *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 2, May 1987, pp.109-116.
- RUOCCO, Paul - Tony PROCTOR, “Strategic Planning in Practice”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.12, No.9, pp.24-29.
- SHARMA, Pramodita - James J. CHRİSMAN - Jess H. CHUA, “Strategic Management of The Family Business: Past Research and Future Challenges”, *Family Business Review*, Vol.10, Iss.1, 1997, pp.1-35.
- SHARMA, Pramodita - James J. Chrisman - Jess H. Chua, “Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges”, *Family Business Review* , Vol.10, Iss.1, 1997; Yuan Lu – Kevin Au – Mike W. Peng – “Strategic Management in Private and Family Business”, *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), s.633-639.
- SIEBELS, Jan-Folke - Dodo zu Knyphausen-Aufseß, “A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance”, *International Journal of Management Review*, Vol.14, 2012, pp.280-304.
- SIRMON, David G. - Michael A. HITT, “Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.27, Iss.4, June 2003, pp.339-358.
- TANGEN, Stefan, “Performance Measurement: From Philosophy to Practice”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.53 Iss.8, 2004, pp. 726 -737.
- TAPINOS, E., - R. G. DYSON - M. MEADOWS, “The Impact of Performance Measurement in Strategic Planning”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.54, No.5/6, 2005, pp.370-384.
- TİYEK, Ramazan, “Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performansın Ölçülmesi: Bir Model Önerisi”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, C. 4, S. 1, Ocak 2013, ss.125-134.
- TOFTOY, Charles N., - Joydeep CHATTERJEE, “Mission Statements and the Small Business,” *Business Strategy Review*, Vol.15, Iss.3, 2004, pp.41-44.
- UYGUR, Akyay, “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), 2009, ss.148-159.

- YELKİKALAN, Nazan, “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 12, 2006/2, ss.195-209.
- YENİCE, Ebru, “Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı”, *Bütçe Dünyası*, C. 2, S. 25, Bahar 2007, ss.95-100.
- YILDIZ, M. Selami - Yalçın KARAGÖZ - Muammer MESCI, “Performans Değerlendirme ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Scorecard’ın Boyutlarına Katılım Düzeyi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 24, S. 3, 2010, ss.1-22.
- YILDIZ, M. Selami - Önder KETHÜDA - Nurullah KURUTKAN, “Dengeli Ölçüm Kartının Hastane İşletmelerinde Uygulanması: Örnek Olay Çalışması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 27, S. 4, 2013, ss.90-109.
- YILMAZ, Yücel, “Enformasyon Teknolojisi Yönetiminde Dengelenmiş Puan Kartı”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 2007, ss.108-114.
- YOLAÇ, Sema - Ebru Doğan, “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, S.61 (2), 2001, ss.83-110.
- YURTSEVER, H. Rıdvan, “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı”, *Yönetim*, Yıl.9, Sayı. 29, Ocak 1998, ss.26-33.
- YÜREGİR, Oya H. - Gülsün NAKİBOĞLU, “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış” *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 16, S. 2, 2007, s.545-562.

### ***Kongre Tebliğleri***

- ADSAN, Ebru - Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN, “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, Yayın No.53, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Nisan 2006, ss.178-190.
- AK, Bihder Güngör, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü”, *3. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78, İstanbul, 18-19 Nisan 2008, ss.91-99.
- AKGEMİCİ, Tahir - İsmail SEVİNÇ , “Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel,

İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, ss.512-520.

ANDİÇ, Barbaros, - Sema İŞLER, “Bir Babaerkil Yöneticinin Devir-Teslim Töreni: Kral Lear”, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78, İstanbul, 18-19 Nisan 2008, ss.43-60.

BAYNAL, Kasım - Oya KARASAKAL, “İşletmelerde Performans Ölçümlerinin Balanced Scorecard İle Değerlendirilmesi Ve Bir Uygulama”, *Yöneyem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği 28. Ulusal Kongresi*, 2011.

ÇELİK, Adnan - Abdullah SOYSAL - Sedat ALICI, “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, ss.189-201.

DAL, Seniha, “Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tasarısı Işığında Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim”, 3. *Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78, İstanbul, 18-19 Nisan 2008, ss.387-397.

GÖKER, Anıl Z. - Tengiz ÜÇOK, “Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, Yayın No.53, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Nisan 2006, ss.45-57.

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren - Ebru Adsan, “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, Yayın No.53, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Nisan 2006 , ss.219-235.

KARPUZOĞLU, Ebru, “Gelecek İçin Aile Anayasası”, 1.*Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, ss.159-168.

KARPUZOĞLU, Ebru, “Aile Şirketlerinde Paralel Planlama: Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı”, 1. *Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, 2. Baskı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40, İstanbul, 2004, ss.640-651.

KARPUZOĞLU, Ebru, “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, İstanbul, 17-18 Nisan 2004.

KOCABAŞ, Füsun - E. Pelin BAYTEKİN, “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, ss.424-430.

- KOÇEL, Tamer, *5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 169, İstanbul, 13-14 Nisan 2012.
- KURTOĞLU, Çelik, “Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim”, *2. Aile işletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, Yayın No.53, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Nisan 2006, s.161.
- TORUN, Alev - Safiye Neslihan ERCAN, “Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa çıkma Yolları”, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, Yayın No.53, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Nisan 2006, ss.32-41.
- ULUKAN, Cemil, “Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? : Eskişehir de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, ss.212-222.
- VURAL, Beril Akıncı - Çisil SOHODOL, “Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar - Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s.325.
- YALÇIN, Azmi - Rıdvan GÜNEL, “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, ss.72-78.
- YALÇIN, Azmi - Rıdvan GÜNEL, “Aile İşletmelerinde Yönetiminin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma”, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, Yayın No.53, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Nisan 2006, ss.72-88.
- YILDIZ, Gültekin, - Özlem BALABAN, “Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma”, *3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78, İstanbul, 18-19 Nisan 2008, ss.181-190.

### ***Diğer Kaynaklar***

- ACAR, Günseli, *Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık : Eskişehir’de Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, Eylül 2006.
- AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN ADIM ADIM KURUMSAL YÖNETİM, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını, Kurumsal Yönetim Serisi,

<http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/yay%C4%B1nlar/aile%20%C5%9Firketleri%20i%C3%A7in%20ad%C4%B1m%20ad%C4%B1m.pdf>  
(18.04.2015).

AKÇA, Neslihan, “Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli, Kasım 2010.

AYDEMİR, Sibel, Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Yönelim ve Planlamaya İlişkin Algılarının İncelenmesi: Zonguldak - Bartın - Karabük Bölgesi Örneği, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Zonguldak, 2011.

CEBECİOĞLU, Cengizhan, SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulama, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze, 2006.

COLLI, Andrea, Mary Rose, **Family Business**, Ed. Geoffrey Jones and Jonathan Zeitlin, (The Oxford Handbook of Business History içinde (194-218), New York: Oxford University Press, 2008, [http://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=LrxhysfBr2gC&oi=fnd&pg=PA194&dq=%22Family+Firms+in+Comparat&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%22Family%20Firms%20in%20Comparat&f=false](http://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=LrxhysfBr2gC&oi=fnd&pg=PA194&dq=%22Family+Firms+in+Comparat&redir_esc=y#v=onepage&q=%22Family%20Firms%20in%20Comparat&f=false) (06.04.2015).

DPT, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu , DPT Yayınları, Ankara, 2003.

DPT: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm, Ankara, 2006, [http://strateji.gop.edu.tr/dosya/09\\_01\\_YYYY\\_09\\_20\\_11.pdf](http://strateji.gop.edu.tr/dosya/09_01_YYYY_09_20_11.pdf) (25.05.2015).

Ergin, Barış, “En Kalabalık Aile İtalyan En Uzun Ömürlüsü Japon”, <http://www.milliyet.com.tr/2004/05/05/isyasami/ais.html> (19.04.2015).

FINDIKÇI, İlhami, “Aile Şirketi Anayasası Nasıl Yapılmalıdır ve Kim Hazırlamalıdır”, <http://www.subconturkey.com/2011/Nisan/koseyazisi-4-Aile-Sirketi-Anayasasi-Nasil-Yapilmalidir-ve-Kim-Hazirlamalidir.html> (18.04.2015).

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren, ”Aile İşletmeleri ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmada Yaşadıkları Sıkıntılar”, 11.10.2013, <http://optimum.usak.edu.tr/index.php/arsiv/52-prof-dr-eren-guemuestekin-aile-isletmeleri-ve-aile-isletmelerinin-kurumsallasmada-yasad-klar-s-k-nt-lar> (19.04.2015).

IFC Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/20eddb004..221059c8a46cb6e26473d89/IFC\\_Family\\_Business\\_Governance\\_Handbook\\_Turkish.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/20eddb004..221059c8a46cb6e26473d89/IFC_Family_Business_Governance_Handbook_Turkish.pdf?MOD=AJPERES) (18.04.2015).



- KEVSER, Mustafa, Stratejik Planlama ve Kobilerdeki Uygulamalar Üzerinde Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2007.
- KİRAZ, Murat, “Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2007.
- KÜP, H. Figen, Stratejik Planlama Süreci ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yaşanan Sorunların Stratejik Planlama İle Çözülmesi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Haziran 2011.
- MEŞE, Bahri, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze, 2005.
- ÖZTOP, Sezai, “Stratejik Planlamanın Belediyelere Uygulanması,” Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, 2007, s.33.
- TAŞHAN, Ahmet, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki: Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesinde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2010.
- UYSAL, Şener, Performans Yönetimi Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Manisa, 2014.
- ZEYBEKOĞLU, Kerem Emre, Aile Şirketlerinde Kuşaklararası İlişkiler Üzerine Antakya’da Bir Araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hatay, Ocak 2004.

## EK : ANKET FORMU

### AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMANIN KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Bu anket çalışması; Bursa ilinde otomotiv ve otomotiv yan sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren aile şirketlerinin stratejik planlama uygulayıp uygulamadıklarının belirlenmesi ve eğer stratejik planlama uygulanıyorsa kurumsal performansın bundan nasıl etkilendiğinin ortaya konulması amacıyla taşımaktadır. Şirketinizin stratejik planlamaya ve kurum performansına karşı tutumunu anketteki sorular çerçevesinde değerlendirmeniz bu amacın gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır.

Bu anket çalışması yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. **Bu anketten elde edilen bilgiler sadece akademik çalışma amaçlı kullanılacaktır. Hiçbir şekilde şirket ve/veya şahıs ismi belirtilmeyecektir.** Anketle ilgili olarak görüş ve değerlendirmelerinizi bildirmeniz anket çalışmasından daha iyi sonuçlar elde edilmesine fayda sağlayacaktır. Eğer talep ederseniz bulgular çalışma tamamlanınca sizlerle de bir rapor halinde paylaşılacaktır. Anket çalışmasına sağladığınız destek ve ayırdığınız zaman için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Pakize YILMAZ  
Uludağ Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi  
Danışman: Doç. Dr. Mehmet ERYILMAZ

İletişim Bilgileri:  
0505 302 80 22  
[pkzylmz@gmail.com](mailto:pkzylmz@gmail.com)  
[ylmzpkz@hotmail.com](mailto:ylmzpkz@hotmail.com)

**AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMANIN KURUMSAL  
PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA ANKETİ**

ANKETİ CEVAPLAYAN YÖNETİCİYE YÖNELİK BİLGİLER

Soru 1) Adınız - Soyadınız :

Soru 2) Cinsiyet

Kadın  Erkek

Soru 3) Yaşınız

25-34  35-44  45-54  55 ve üzeri

Soru 4) Öğrenim Durumunuz

İlköğretim  Lise  Ön lisans  Lisans  Lisansüstü  Doktora

Soru 5) İşletmedeki Göreviniz :

Soru 6) İşletmedeki Görev Süreniz :

ANKETİ CEVAPLAYAN YÖNETİCİNİN ÇALIŞTIĞI KURUMA YÖNELİK  
BİLGİLER

Çalıştığınız Kurumun Adı :

Kurumun Sektörü :

Kurumun Yaşı :

Kurumda Çalışan Kişi Sayısı :

Sayın yetkili, aşağıda verilen **aile şirketleri** ile ilgili soruları cevaplandırınız.

1. Şirketimizin bir aile şirketi olduğunu düşünüyorum.

Evet  Hayır

2. Şirketin sahipliği büyük ölçüde ailenin elindedir.

Evet  Hayır

Sayın yetkili, aşağıda verilen *stratejik planlama* ile ilgili kavramların şirketinizdeki önem derecesini göz önünde bulundurarak verilen ölçeğe göre işaretleyiniz.

- 1 : Kurumum için hiç önemli değil,  
2 : Kurumum için az önemli,  
3 : Kurumun için orta derecede önemli,  
4 : Kurumum için önemli,  
5 : Kurumum için çok önemli.

	<b>STRATEJİK PLANLAMA</b>	1	2	3	4	5
<b>S1</b>	Misyon İfadesi					
<b>S2</b>	Trend Analizi					
<b>S3</b>	Rakip Analizi					
<b>S4</b>	Uzun Vadeli Hedefler					
<b>S5</b>	Yıllık Hedefler					
<b>S6</b>	Kısa Dönemli Eylem Planları					
<b>S7</b>	Sürekli Değerlendirme					

Sayın yetkili, **Kurumsal Performansın BSC Kullanılarak Ölçülmesine Yönelik** olarak hazırlanan aşağıdaki kriterler çerçevesinde şirketinizin performansını değerlendiriniz. (BSC:Balanced Scorecard- Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği)

1 : Çok başarısız

2 : Başarısız

3 : Ne başarılı ne başarısız

4 : Başarılı

5 : Çok başarılı

	<b>KURUMSAL PERFORMANSIN BSC KULLANILARAK DEĞERLENDİRİLMESİ</b>	1	2	3	4	5
<b>S1</b>	Faaliyet gelirleri					
<b>S2</b>	Satışlardaki artış					
<b>S3</b>	Yatırımın geri dönüş oranı					
<b>S4</b>	İş gücü verimliliği sapması					
<b>S5</b>	Kayıp hurda malzeme oranı					
<b>S6</b>	Malzeme verimliliği sapması					
<b>S7</b>	Üretim teslimat süresi					
<b>S8</b>	Toplam çıktı içindeki istenir çıktı oranı					
<b>S9</b>	Hatalı ürün gönderme yüzdesi					
<b>S10</b>	Üzerinde çalışılmaya başlanan yeni ürün sayısı					
<b>S11</b>	Yeni patent sayısı					

<b>S12</b>	Piyasaya sunulma noktasına gelen yeni ürünler					
<b>S13</b>	Müşteri memnuniyet anketi					
<b>S14</b>	Müşteri şikayet sayısı					
<b>S15</b>	Pazar payı					
<b>S16</b>	Düşük kalite nedeniyle geri gönderilenlerin yüzdesi					
<b>S17</b>	Zamanında teslimat					
<b>S18</b>	Garanti onarım maliyetleri					
<b>S19</b>	Müşteriye cevap verme süresi					
<b>S20</b>	Siparişten teslimat kadar geçen süre					

Ankete katıldığınız için teşekkür ederim..

**ANKETE İLİŞKİN DÜŞÜNCE VE ÖNERİLERİNİZ :**

