

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE SOSYO-DUYGUSAL
ZENGİNLİĞİN REKABET AVANTAJINA VE
SÜRDÜRÜLEBİLİR YAŞAMA ETKİSİ, İNOVASYON
YETENEĞİNİN ARACILIK ROLÜ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan
Ömer Samet KAZDAL

İstanbul, 2023

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE SOSYO-DUYGUSAL
ZENGİNLİĞİN REKABET AVANTAJINA VE
SÜRDÜRÜLEBİLİR YAŞAMA ETKİSİ, İNOVASYON
YETENEĞİNİN ARACILIK ROLÜ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan

Ömer Samet KAZDAL

Öğrenci No: 1955081005

ORCID ID: 0000-0002-3059-5952

Danışman: Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN

İstanbul, 2023

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Aile İşletmelerinde Sosyo-Duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına ve Sürdürülebilir Yaşama Etkisi, İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolü” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışının olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. **18/09/2023**

Ömer Samet KAZDAL

TEZ ONAYI

İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **1955081005** numaralı **Ömer Samet KAZDAL**'ın hazırladığı “*Aile İşletmelerinde Sosyo-Duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına ve Sürdürülebilir Yaşama Etkisi, İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolü*” konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 18.09.2023 günü saat 15:00’de Zoom programı aracılığıyla on-line olarak yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABUL**’üne **OYBİRLİĞİ**’yle karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Ce*** YÜ*** (Danışman) (İstanbul Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Üİ*** UZ*** (Üye) (İstanbul Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Er*** AL*** (Üye) (İstanbul Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Ay*** GÜ*** (Üye) (Kocaeli Üniversitesi)		
Prof. Dr. Mi*** AF*** FI*** (Üye)		

Adı ve Soyadı : Ömer Samet KAZDAL

Danışmanı : Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN

Türü ve Tarihi : Doktora, 2023

Alanı : İşletme Yönetimi

Anahtar Kelimeler : Aile İşletmeleri, Sosyo-duygusal Zenginlik, Rekabet Avantajı, Sürdürülebilir İşletme Yaşamı, İnovasyon Yeteneği

ÖZ

AİLE İŞLETMELERİNDE SOSYO-DUYGUSAL ZENGİNLİĞİN REKABET AVANTAJINA VE SÜRDÜRÜLEBİLİR YAŞAMA ETKİSİ, İNOVASYON YETENEĞİNİN ARACILIK ROLÜ

Çalışmada, Türkiye ve dünya ekonomisinde büyük bir önem arz eden aile işletmelerinin sürdürülebilir bir işletme yaşamı benimsemelerinde etkili olan inanç ve değerler bilincinin ve ailenin işletmedeki kontrol konumundan elde ettiği ekonomik olmayan değerler olarak algılanan sosyo-duygusal zenginlik (SEW) kavramının etkin rolü incelenmiştir. Aynı zamanda önemli bir girişimcilik kaynağı olan aile işletmelerinin durumunun şekillenmesinde özellikle etkili olan sürdürülebilir başarı anahtarına sahip olmak için rekabet avantajı ve sürdürülebilir yaşam kavramları ele alınarak aile işletmelerindeki heterojenliğe odaklanılmıştır. Literatürde konuyla ilgili araştırma sonuçlarına dayanarak, bu çalışmada, İstanbul ilindeki küçük girişimlerden orta ölçekli işletmelere ve hatta büyük küresel işletmelere kadar değişen büyüklüklerde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kavramsal olarak özellikleri, inovasyon yetenekleri, rekabet avantajları ve sürdürülebilir yaşamları incelenmiş; hedef kitle olarak İstanbul Sanayi Odası'ndan alınan veriler doğrultusunda 193 anket değerlemeye alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda SEW rekabet avantajı ve sürdürülebilir işletme yaşamını olumlu ve anlamlı yönde etkilerken, inovasyon yeteneğinin kısmi bir aracılık rolü olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, SEW'in aile işletmesi davranışını anlamada yararlı bir yapı olduğu öne sürülmüş; SEW tarafından yansıtılan aile ile ilgili hedefler, işletme için daha önemli hale geldiğinde aile işletmelerinin sürdürülebilir işletme uzun yaşamı ile rekabet avantajı elde ettiği görülmüştür.

Name and Surname : Ömer Samet KAZDAL
Supervisor : Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN
Degree Awarded and Date : PhD, 2023
Major : Business Administration
Keywords : Family Businesses, Socioemotional Wealth,
Competitive Advantage, Sustainable Business Life, Innovation Capability

ABSTRACT

THE EFFECT OF SOCIOEMOTIONAL WEALTH ON THE COMPETITIVE ADVANTAGE AND SUSTAINABLE LIFE IN FAMILY BUSINESSES, THE MEDIATING ROLE OF INNOVATION CAPABILITY

In this research, the active role of the awareness regarding beliefs and values that are effective when family businesses -which carry great importance in the Turkish and global economy- are adopting a sustainable business approach, and the concept of socioemotional wealth (SEW), which is perceived as the non-economical values attained by the family due to its controlling position in the business, was examined. At the same time, the research has focused on heterogeneity in family businesses, dwelling on the concepts of competitive advantage and sustainable life, which are especially effective in shaping the situation of family businesses are an important source of entrepreneurship. Based on the results of literature research regarding the subject, in this research, the conceptual characteristics, innovation capabilities, competitive advantages and sustainable lives of family businesses operating in İstanbul in varying sizes from small enterprises to medium-sized enterprises and even large global enterprises were examined; 193 questionnaires were evaluated in line with the data received from İstanbul Chamber Of Industry as the target audience. The obtained data were analyzed using SPSS. As a result of the analysis, it has been seen that while SEW has a positive and meaningful effect on competitive advantage and sustainable business life, innovation capability has a partial mediation role. In this framework, it has been argued that SEW is a helpful construct for understanding the behavior of the family business; and as the family-related goals as reflected by SEW become more important for the business, family businesses have been shown to gain a competitive advantage with sustainable business longevity.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
SÖZLÜK.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ VE SOSYO-DUYGUSAL ZENGİNLİK

1.1. Aile İşletmeleri.....	3
1.1.1. Aile İşletmeleri Kavramı ve Günümüzdeki Önemi	3
1.1.2. Aile İşletmelerinin Temel Karakteristikleri	17
1.1.4. Aile İşletmelerinin Sorunları ve Büyüme Aşamasında Karşılaştıkları Zorluklar	22
1.1.5. Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları	24
1.1.5.1. Aile İşletmelerinin Avantajları	24
1.1.5.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları.....	26
1.1.6. Aile İşletmesi Kategorileri	28
1.2. Sosyo-Duygusal Zenginlik Kavramı.....	30
1.2.1. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Boyutları.....	38
1.2.1.1. Ailenin Kontrolü ve Etkisi	39
1.2.1.2. Aile Üyelerinin İşletme İle Özdeşleşmesi	40
1.2.1.3. Sosyal Bağlar.....	41
1.2.1.4. Aile Üyelerinin Duygusal Bağlılığı.....	42
1.2.1.5. Halefliğin Devri Yoluyla İşletme ile Aile Bağlarının Yenilenmesi .	43
1.2.2. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Davranışsal Vekalet Teorisindeki Yeri	45
1.2.3. Sosyo-Duygusal Zenginliği Korumanın Etkileri	49
1.2.3.1. Stratejik Karar Verme	50
1.2.3.2. Kurumsal Yönetim	52

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON YETENEĞİ

2.1. İnovasyon Kavramı ve İnovasyon Türleri.....	54
2.2. İnovasyonun Özellikleri	60
2.3. İnovasyon Süreci.....	61
2.4. İnovasyon Yeteneği.....	63
2.4.1. İnovasyon Yeteneğinin Boyutları	67
2.4.2. İşletmelerin İnovasyon Yeteneğini Geliştiren Faktörler	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET AVANTAJI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR YAŞAM

3.1. Rekabet Avantajı.....	69
3.1.1. Rekabet Kavramı ve Rekabet Fonksiyonları.....	69
3.1.2. Rekabet Analizi	71
3.1.2.1. Sektörün Yapısal Analizi.....	71
3.1.2.1.1. Yeni Rakiplerin Sektöre Girişi	73
3.1.2.1.2. İkame Ürün Tehdidi.....	74
3.1.2.1.3. Alıcıların Pazarlık Gücü	74
3.1.2.1.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	75
3.1.2.1.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet.....	76
3.1.2.2. Rakip Analizi.....	77
3.1.3. Rekabet Stratejileri.....	79
3.1.3.1. Michael Porter'in Jenerik Stratejileri	80
3.1.3.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	82
3.1.3.1.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	82
3.1.3.1.3. Odaklanma Stratejisi.....	83
3.1.4. Rekabet Avantajı.....	84
3.2. Sürdürülebilir Yaşam	89
3.2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik	89
3.2.2. Kurumsal Sürdürülebilir Uzun Yaşam.....	90
3.2.3. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilir Uzun Yaşamı	94
3.2.4. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilir Uzun Yaşamlarının Belirleyicileri.....	96
3.2.4.1. Dayanıklılık	96

3.2.4.2. Ailenin İşletmeye Katılımı	98
3.2.4.3. Paydaş Katılımı	99

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SOSYO-DUYGUSAL ZENGİNLİĞİN REKABET AVANTAJI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞLETME YAŞAMINA ETKİSİ ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı.....	102
4.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	102
4.3. Araştırma Hipotezleri.....	108
4.4. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklem Süreci	111
4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	111
4.6. Verilerin Analizi.....	111
4.6.1. Araştırmaya Katılan Üst Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı Bilgiler	111
4.6.2. Kavramsal Modelde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi.....	114
4.6.2.1. Sosyo-Duygusal Zenginlik Bileşenlerine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi	114
4.6.2.1.1. Ailenin Kontrolü ve Etkisi Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi.....	114
4.6.2.1.2. Aile Üyelerinin İşletme ile Özdeşleşmesi Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi.....	115
4.6.2.1.3. Sosyal Bağlar Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi	116
4.6.2.1.4. Aile Üyelerinin Duygusal Bağlılığı Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi.....	117
4.6.2.1.5. Haleflüğün Devri Yoluyla İşletme ile Aile Bağlarının Yenilenmesi Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi	118
4.6.2.2. İnovasyon Yeteneği Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi .	119
4.6.2.3. Rekabet Avantajı Bileşenlerine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi .	120
4.6.2.3.1. Maliyet Temelli Avantaj Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi.....	120
4.6.2.3.2. Mamul Temelli Avantaj Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi	121

4.6.2.3.3. Hizmet Mükemmelliği Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi.....	121
4.6.2.4. Sürdürülebilir İşletme Yaşamı Bileşenlerine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi	122
4.6.2.4.1. Stratejik Bakış Açısı Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi	122
4.6.2.4.2. Müşteri Odaklılık Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi	123
4.6.2.4.3. Finansal Güç Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi	124
4.6.2.4.4. Öğrenme ve Büyüme Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi.....	125
4.6.2.4.5. İçsel Yetenekler Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi	126
4.6.3. Kavramsal Modelde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi.....	128
4.6.3.1. Sosyo-Duygusal Zenginlik Değişkenine İlişkin Faktör Analizi	128
4.6.3.2. Rekabet Avantajı Değişkenine İlişkin Faktör Analizi	129
4.6.3.3. Sürdürülebilir İşletme Yaşamı Değişkenine İlişkin Faktör Analizi	130
4.6.4. Kavramsal Modelde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Analizi ..	132
4.6.5. Kavramsal Modelde Yer Alan Değişkenler Arasında Korelasyon Analizi .	133
4.6.6. Kavramsal Modelde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi	133
4.6.6.1. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	134
4.6.6.2. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	135
4.6.6.3. Sosyo-Duygusal Zenginliğin İnovasyon Yeteneğine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	137
4.6.6.4. İnovasyon Yeteneğinin Rekabet Avantajına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	139
4.6.6.5. İnovasyon Yeteneğinin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	140

4.6.6.6. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinde İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi	141
4.6.6.7. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinde İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi .	142
4.6.6.8. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinde İnovasyon Yeteneği ve Rekabet Avantajının Ardışık Aracılık Rollerine İlişkin Regresyon Analizi	143
4.6.7. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajı ve Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin Kontrol Değişkenlerine Göre Farklarının Testi.....	145
4.6.7.1. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Pazarlarına Göre Farklılık Testi.....	145
4.6.7.2. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Pazarlarına Göre Farklılık Testi	146
4.6.7.3. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılık Testi	146
4.6.7.4. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılık Testi.....	147
4.6.7.5. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinin İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Farklılık Testi	148
4.6.7.6. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Farklılık Testi.....	148
4.6.7.7. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinin Üst Yöneticinin Ait Olduğu Nesile Göre Farklılık Testi	149
4.6.7.8. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin Üst Yöneticinin Ait Olduğu Nesile Göre Farklılık Testi	149
4.6.8. Araştırma Bulguları.....	150
SONUÇ	152
KAYNAKÇA.....	157
EKLER	184
EK-1. Anket Formu	184

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Aile İşletmesinin Literatürdeki Tanımları.....	12
Tablo 2. Aile ve Aile Dışı İşletmeler Arasındaki Temel Farklılıklar.....	15
Tablo 3. Aile İşletmelerinin Karakteristik Özellikleri.....	18
Tablo 4. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Literatürdeki Tanımları	35
Tablo 5. Davranışsal Vekalet Teorisine Karşı Sosyo-Duygusal Zenginlik Yapısına Genel Bakış	47
Tablo 6. Rekabet Avantajının Literatürdeki Tanımları	87
Tablo 7. İşletmelerin Faaliyet Pazarları.....	112
Tablo 8. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler	112
Tablo 9. İşletmelerin Faaliyet Süreleri	113
Tablo 10. İşletmelerin Çalışan Sayısı	113
Tablo 11. İşletme Üst Yöneticisi ve Deneyim Süresi	113
Tablo 12. İşletme Üst Yöneticisi ve Cinsiyeti.....	114
Tablo 13. Ailenin Kontrolü ve Etkisi Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi	115
Tablo 14. Aile Üyelerinin İşletme ile Özdeşleşmesi Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi	116
Tablo 15. Sosyal Bağlar Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi	117
Tablo 16. Aile Üyelerinin Duygusal Bağlılığı Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi.....	118
Tablo 17. Haleflüğün Devri Yoluyla İşletme ile Aile Bağlarının Yenilenmesi Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi	119
Tablo 18. İnovasyon Yeteneği Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi.....	120
Tablo 19. Maliyet Temelli Avantaj Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi .	121
Tablo 20. Mamul Temelli Avantaj Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi ..	121
Tablo 21. Hizmet Mükemmelliği Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi	122
Tablo 22. Stratejik Bakış Açısı Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi.....	123
Tablo 23. Müşteri Odaklılık Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi	124
Tablo 24. Finansal Güç Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi.....	125
Tablo 25. Öğrenme ve Büyüme Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi.....	126

Tablo 26. İçsel Yetenekler Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi.....	127
Tablo 27. Sosyo-duygusal Zenginlik Değişkenine İlişkin Faktör Analizi	129
Tablo 28. Rekabet Avantajı Değişkenine İlişkin Faktör Analizi	130
Tablo 29. Sürdürülebilir İşletme Yaşamı Değişkenine İlişkin Faktör Analizi.....	131
Tablo 30. Kavramsal Modelde Yeralan Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Analizi	132
Tablo 31. Kavramsal Model Değişkenleri Arasında Korelasyon Katsayıları	133
Tablo 32. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	134
Tablo 33. Sosyo-duygusal Zenginlik Bileşenlerinin Rekabet Avantajına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	135
Tablo 34. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	136
Tablo 35. Sosyo-duygusal Zenginlik Bileşenlerinin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	137
Tablo 36. Sosyo-duygusal Zenginliğin İnovasyon Yeteneğine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	138
Tablo 37. Sosyo-duygusal Zenginlik Bileşenlerinin İnovasyon Yeteneğine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	139
Tablo 38. İnovasyon Yeteneğinin Rekabet Avantajına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	140
Tablo 39. İnovasyon Yeteneğinin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	141
Tablo 40. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinde İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 41. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinde İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	143
Tablo 42. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinde Rekabet Avantajının Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	144

Tablo 43. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinde İnovasyon Yeteneği ve Rekabet Avantajının Aracılık Rolerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	145
Tablo 44. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Pazarlarına Göre Farklılık Testi.....	146
Tablo 45. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Pazarlarına Göre Farklılık Testi	146
Tablo 46. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılık Testi	147
Tablo 47. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılık Testi	147
Tablo 48. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinin İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Farklılık Testi.....	148
Tablo 49. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Farklılık Testi.....	148
Tablo 50. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinin Üst Yöneticinin Ait Olduğu Nesile Göre Farklılık Testi	149
Tablo 51. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin Üst Yöneticinin Ait Olduğu Nesile Göre Farklılık Testi.....	150
Tablo 52. Hipotezlerin Test Sonuçları.....	150

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Aile, Mülkiyet ve Yönetim Gruplarının Örtüşmesi.....	7
Şekil 2. İnovasyon Döngüsü.....	63
Şekil 3. Sektördeki Rekabeti Belirleyen Beş Güç	72
Şekil 4. Rakip Analizinin Bileşenleri	78
Şekil 5. Üç Jenerik Strateji	81
Şekil 6. Araştırmanın Kavramsal Modeli	103



KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
ANOVA	: ANalysis Of VAriance (Varyans Analizi)
B	: Beta
CSL	: Corporate sustainable longevity (Kurumsal Sürdürülebilir Uzun Yaşam)
EV	: Emotional Value (Duygusal Değer)
FIBER	: Family control and influence, Identification of the family, Binding social ties, Emotional attachment, Renewal of family bonds through dynastics succession (Ailenin kontrolü ve etkisi, Aile üyelerinin işletme ile özdeşleşmesi, Sosyal bağlar, Aile üyelerinin duygusal bağlılığı ve Halefliğin devri yoluyla işletme ile aile bağlarının yenilenmesi)
IFM	: Institut für Mittelstandsforschung (KOBİ Araştırma Enstitüsü)
ISO	: İstanbul Sanayi Odası
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
M.Ö.	: Milattan Önce
n	: Örneklem Büyüklüğü
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
R	: Korelasyon Katsayısı
RBV	: Resource-Based View (Kaynak Tabanlı Perspektif)
SEW	: Socioemotional Wealth (Sosyo-Duygusal Zenginlik)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)
UNCED	: The United Nations Conference on Environment and Development (Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı)
UNESCO	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü)
Vd.	: Ve diğerleri
Vb.	: Ve benzeri

VIF : Varyans Genişlik Faktörü

WCED : World Conference on Environment and Development (Dünya Çevre
ve Kalkınma Konferansı)



SÖZLÜK

Ekonomik Fazlalık: Ekonomik bir işlemde hem tüketicilerin hem de üreticilerin yararlandığı toplam artı fayda anlamına gelir.

Halef: Birinin ardından gelip onun yerine geçen kişi

Sosyo-Duygusal Zenginlik: Bir ailenin belirli bir işletmedeki sahiplik konumundan elde ettiği ekonomik olmayan, duygusal faydalar veya değerler olarak ifade edilmektedir.



GİRİŞ

Çalışmanın Amacı ve Önemi: Araştırmada, gerek Türkiye gerekse dünya ekonomisinde büyük bir önem arz eden aile işletmelerinin sürdürülebilir bir işletme yaşamı benimsemesinde etkili olan inanç ve değerler bilincinin ve ailenin işletmedeki kontrol konumundan elde ettiği ekonomik olmayan değerler olarak algılanan sosyo-duygusal zenginlik kavramının etkin rolünün ve hızla ivme kazanan küreselleşme süreciyle etkili bir inovasyon yeteneğinin ve rekabet avantajı arasındaki ilişkilerin ortaya konması hedeflenmiştir. Bu çalışma kapsamında yapılan araştırma ile, aile işletmeleri açısından sürdürülebilir başarı anahtarına sahip olmak için sosyo-duygusal zenginlik, inovasyon yeteneği, rekabet avantajı ve sürdürülebilir işletme yaşamı ilişkileri incelenmektedir. Araştırmanın metodolojik kısmında sosyo-duygusal zenginliğin ve alt boyutlarının rekabet avantajına ve sürdürülebilir işletme yaşamı üzerindeki etkisine odaklanılarak; inovasyon yeteneğinin aracılık rolü ile aralarındaki ilişkiler analiz edilmektedir. Bu çerçevede aile işletmeleri literatürüne özgün bir çalışma ile katkı sağlamak ve söz konusu işletme kurucularına ve yöneticilerine ışık tutacak önerileri geliştirmek de araştırmanın önemli amaçlarındanır.

Çalışmanın Planı: Bu çalışmada, aile işletmelerinin aile dışı işletmelerden nasıl farklılaştığını ortaya koymak üzere literatür incelenmiş, sosyo-duygusal zenginliğin ve alt boyutlarının rekabet avantajına ve sürdürülebilir işletme yaşamı üzerindeki etkisine odaklanılmıştır. Çalışma, genel hatlarıyla dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde, aile işletmeleri ve sosyo-duygusal zenginlik kavramları ile ilgili literatür gözden geçirilerek; sosyo-duygusal zenginliğin aile işletmelerinde yarattığı fark ortaya konmuştur. İkinci bölümde, inovasyon yeteneği kavramı ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, rekabet avantajı ve sürdürülebilir yaşam kavramları incelenmiştir. Rekabet avantajı kavramı ile çalkantılı piyasa koşullarında rekabet avantajı yaratan aile işletmelerinin durumu irdelenmiş; sürdürülebilir yaşam kavramı ile de aile işletmelerinin uzun yaşamı üzerindeki etkisi ortaya konmuştur. Dördüncü bölümde ise aile işletmelerinde sosyo-duygusal zenginlik, inovasyon yeteneği, rekabet avantajı ve sürdürülebilir işletme yaşamı arasındaki ilişkileri kapsayan araştırmanın metodolojisine, analizlerine ve bulgularına yer verilmiştir.

Kullanılan Yöntem: Araştırma İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan KOBİ niteliğindeki 193 aile işletmesinin kurucuları veya aile üyesi olan orta/ üst düzey yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı, İstanbul ilinde sanayi sektöründe faaliyet göstermekte olan aile işletmelerinden 2021 Ekim ayı ve 2022 Ekim ayı tarihleri arasında elde edilmiştir. Araştırma için, anket formu hazırlanmıştır. Katılımcılara çalışma konusunda bilgi verilmiş ve sorular anket formu şeklinde sunulmuştur. Katılımcılar, yüz yüze görüşme tekniği ile anket formundaki soruları cevaplandırmıştır. Sorulara verilen cevaplar SPSS programı kullanılarak test edilmiş ve yorumlanmıştır.

Çalışmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları: Çalışma kapsamında kavramlar literatür desteği ile teorik olarak incelenmiş olup söz konusu kavramlarla ilgili aile işletmelerinde analitik bir araştırma yapılmıştır. İstanbul il sınırları içinde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri kapsamındaki aile işletmeleri yöneticilerinden alınan cevaplar analiz edilerek hipotezlerin testi yapılmıştır. Söz konusu işletmelere tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme ile ulaşılmıştır. Bu bağlamda, bulguların genelleştirilememesi, araştırmanın bir kısıtıdır. İkinci kısıt ise, sektörel dağılımla ilgili herhangi bir değerlendirme yapılmamış olması, cevap vermeyi kabul edenlerle sektör ayrımı yapmadan görüşülmesidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ VE SOSYO-DUYGUSAL ZENGİNLİK

1.1. Aile İşletmeleri

Bu bölümde aile işletmelerinin ülke ekonomisindeki önemi, özellikleri, avantaj ve dezavantajları ile sosyo-duygusal zenginlik kavramı ve boyutları ele alınmıştır.

1.1.1. Aile İşletmeleri Kavramı ve Günümüzdeki Önemi

Aile kavramı, dünyada çok eskiden beri var olan sosyal bir birimdir. Aileler, ticaret başlamadan önce küçük topluluklar şeklinde kurularak diğer yerel topluluklarla irtibat halinde olmuş ve kendi kendilerine yeterli araçlarla geçinmişlerdir. Aile birimi, sürdürülebilir girişimci davranışını sağlayan güçleri bir araya getirirken, ticari bir işletme ise, aile işletmesinin uzun vadeli sürdürülebilirliğinin ayrılmaz bir parçası olmuştur (Zachary 2011, 26). Ayrıca, aile işletmeleri, işletme ve aileden oluşan çift karmaşık sistem olup, bu sistemler birbirleriyle örtüşen, hem gelişen hem de değişen dinamik organizmalardır ve her ikisi de kendi özel tarihleri, zorlukları, güçlü yönleri, zayıf yönleri, maruz kaldıkları fırsatlar ve tehditler ile benzersizdir (Ramadani ve Hoy 2015, 11).

Amerika Birleşik Devletleri'nde Vanderbilts, Rockefellers, Astors, Carnegies ve Fords gibi aileler tarafından kontrol edilen işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin başarısı kanıtlandığı gibi; Avrupa'da Rothchild'ler, Zegna'lar ve Hieneken'ler; Asya'daki Li Ka-Shing, Salim ve Formosa gruplarının bireysel girişimler tarafından yönlendirilen, kendi alanlarında kök salmış birer aile oldukları söylenebilir (Bird vd. 2002, 337). Halihazırda yaşamını devam ettiren bazı aile işletmelerinin her ne kadar uzun geçmişi olsa da, aslında aile işletmeleri M.Ö. 1900'e kadar uzanan eski bir ticari örgütsel biçimdir (Stewart ve Hitt 2010, 248). Dolayısıyla aile işletmesinin kavramsallaştırılması, aile üyelerinin sahip olduğu ve yönettiği karmaşık ve dinamik iş olgusunun çok disiplinli ve geniş bir perspektifini kapsarken (Zachary 2011, 26), kronolojiden bağımsız olarak dünya ekonomilerinde sanayileşmenin de ilk aşamalarında aile işletmelerinin sanayileşme sürecindeki rolü büyük olmuştur (Church 1993, 19).

Tarihsel süreç içerisinde egemen bir örgütsel biçim olan aile işletmeleri günümüzde büyük bir öneme sahip olup dünya ekonomilerinin büyük bir kısmında etkinlerdir ve aynı zamanda önemli bir girişimcilik kaynağıdır (Schmidts 2013, 77; Brice ve Richardson 2009, 246). Binlerce yıldır dünya ekonomilerinin bel kemiği olarak faaliyet gösteren aile işletmelerinin ayrı bir akademik disiplin olarak ele alınıp kabul edilmesi ise 1990'lara kadar olmamıştır (Bird vd. 2002, 338). Fakat 1990'lardan sonra yönetim araştırmacıları ve yazarlar, aile işletmelerini ayrı bir akademik disiplin olarak ele almaya başlayarak bu alanın anlaşılması için ilgili literatüre katkı sağlamışlardır (Dharmadasa 2009, 31). Buna karşın, aile işletmeleri alanında yapılan araştırmalar, 1975'ten önce nispeten sınırlı olup, Christensen (1953), Donnelley (1964) ve Levinson (1971), bu süre zarfında aile işletmeleri üzerine aktif araştırma yapan az sayıdaki teorisyenden üçü olarak gösterilmiştir (Handler 1989, 257). Günümüzde, başlı başına bir akademik disiplin olarak ele alınan aile işletmeleri araştırmaları, stratejik yönetim, organizasyon veya finans gibi köklü alanlarla karşılaştırıldığında oldukça yeni bir alan olup (Siebels ve Knyphausen-Aufseß 2011, 1), alanında etkili olan teorisyenlerin literatüre olan katkılarını, çalışmalarının nasıl ve neden etkili olduğunu ve hangi teorik temellere dayandığını anlamak, aile işletmeleri alanında araştırma girişiminde bulunacak kişiler için önem arz etmektedir (Chrisman vd. 2009, 9).

Amerika Birleşik Devletleri'nde bilimsel bir dergi olan Nation's Business dergisinin 20 aile işletmesi programını içeren yayını 1988'de belgelenerek, 20. yüzyılda hızla artış gösteren aile işletmeleri araştırmalarında önemli bir dönüm noktası olmuştur (Sharma vd. 2007, 1014). Aynı yıl, Family Business Review dergisi, aile işletmeleri araştırmalarını içeren yayınları ile çıkış yaparak, ilk ve en iyi tanınan dergi olmuştur. 1988 yılı öncesi ise, çeşitli akademik yönetim dergilerinde aile işletmeleri ile ilgili araştırmaların sadece bir kısmı yayınlanmışken; bir istisna olarak Organizational Dynamics dergisinin 1983 tarihli ve yalnızca aile işletmesi konularına ayrılmış bir sayısı öne çıkmıştır (Bird vd. 2002, 340). İlerleyen yıllarda aile işletmeleri araştırmaları, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Journal of Finance ve Organizational Science gibi ana akım dergilerde ortaya çıkmaya başlamış (Sharma 2004, 1); bu durum, günümüzde, hem girişimcilik hem de genel yönetim araştırmaları üzerine olan Family Business Review, Journal of Family

Business Strategy, Entrepreneurship Theory and Practice ve The Journal of Management gibi dergilerin önemli yayın organları olarak kabul edilmesini sağlamıştır (Riar ve Kellermanns 2021, 2).

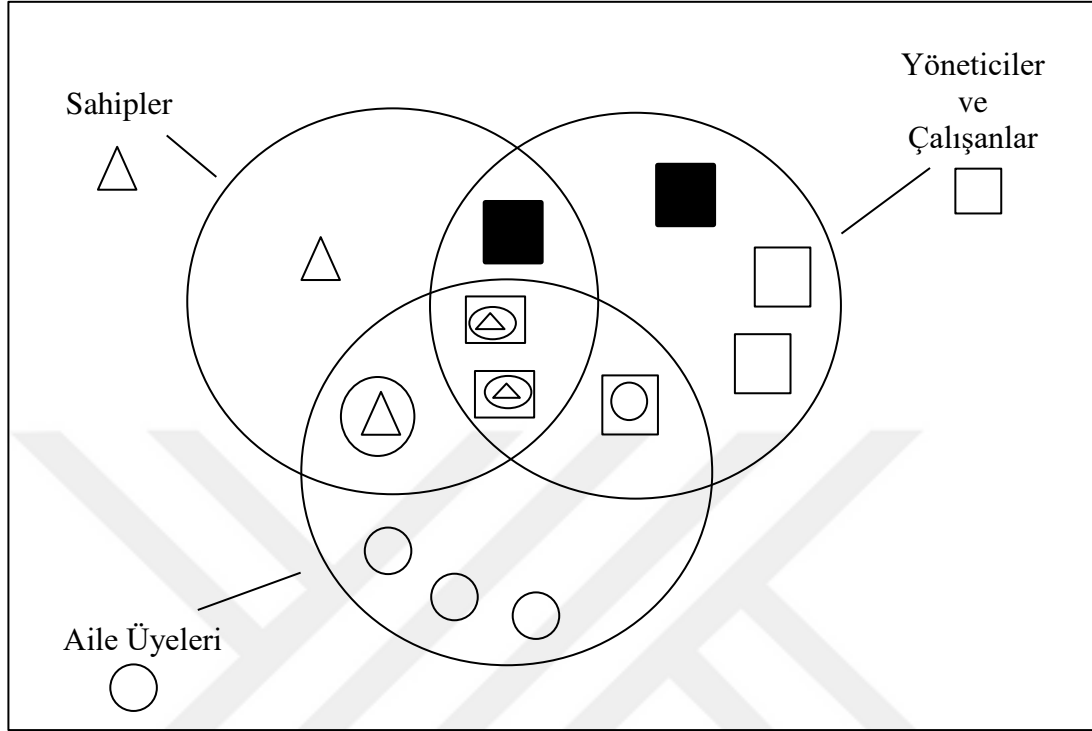
Aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmalar, strateji, girişimcilik, organizasyon çalışmaları, finans ve ekonomi gibi birçok disiplinin katkılarını içermesine rağmen, yapılan gözlemler, aile işletmeciliği alanında çalışan bilim insanlarının büyük çoğunluğunun, yönetim disiplini içerisinde yer alan çeşitli alanlardan birinde eğitildiğini göstermiştir (Chrisman vd. 2008, 927). Bununla birlikte eşsiz hedefleri, kaynakları ve kültürleri nedeniyle bilimsel alanda yer edinen aile işletmeleri (Chaudhary vd. 2021, 143), küresel ekonomi ve iş ortamındaki yaygınlıkları nedeniyle son zamanlarda büyük ilgi görmüş (Dharmadasa 2009, 30); birçok akademisyenin çeşitli araştırma girişimlerini desteklemiştir (Sharma vd., 2007, 1017). Araştırmacılar bu alanda şu soruların yanıtlarını araştırmıştır: “Aile işletmeleri nasıl gelişir? Aile işletmeleri, aile dışı işletmelere kıyasla nasıl ve neden farklıdır? Aile işletmelerindeki hangi süreçler, aile katılımından kaynaklanan özelliklerden etkilenir?” (Riar ve Kellermanns 2021, 2). Yapılan araştırmaların çoğu, genel olarak gelişmiş ülkelere odaklanmış olsa da, aile işletmeleri hakkında az sayıda somut araştırmanın bulunması, gelişmekte olan ülkelerdeki potansiyelin de keşfedilmesini sağlamıştır (Franco ve Picetti 2018, 15).

Uluslararası Aile İşletmeleri Araştırma Akademisi tarafından yapılan bir araştırmada, dünya çapında aile işletmelerinin önem arz etmesiyle beraber, dünyadaki tüm özel şirketlerin %80 ile %95'inin aile işletmesi olduğu belirtilmektedir (Visser ve Scheers 2018, 124). Özel şirketlerin çoğunluğunun yanı sıra halka açık şirketlerin önemli bir oranının da aile işletmeleri olarak ele alındığı, bulundukları ülkeler ve endüstriler arasında oldukça yaygın olduğu ileri sürülmekte ve bu tür işletmelerin sahiplerinin, diğer işletmelerin sahiplerine kıyasla işletmelerine daha fazla bağlı oldukları yaygın olarak kabul edilmektedir (Kotlar vd. 2017, 2; Chirico vd. 2019, 3). Örneğin, Batı Avrupa, Güney ve Doğu Asya, Orta Doğu, Latin Amerika ve Afrika'da, halka açık şirketlerin büyük çoğunluğu aile kontrolündedir (Burkart, Panunzi ve Shleifer 2003, 2167).

Küresel ekonomi ve istihdama katkıları bakımından aile dışı işletmelerden sayıca fazla olan birçok aile işletmesinin küçük ölçekte olmasına rağmen, ALDI Group, BMW, Cargill ve Walmart gibi işletmelerin ise orta ve büyük ölçekte işletmeler arasında oldukça büyük bir sayıyı temsil ettiği belirtilmektedir (Riar ve Kellermanns 2021, 1). Servet yaratılmasına önemli derecede katkıda bulunan aile işletmeleri, yeni iş alanları yaratarak toplam istihdamın %85'den fazlasını sağlamaktadır (Visser ve Scheers 2018, 124). Yaygın sinerjileri ve avantajları oldukça fazla olan aile işletmelerinin sürdürülebilir bir başarı garantisi olmayıp, Ward (2011), ampirik olarak gerçekleştirdiği bir çalışmada aile işletmelerinin %30'unun ikinci nesile, %13'ünün üçüncü nesile ve %3'ünün sadece dördüncü nesile kadar hayatta kalabildiğini, hayatta kalamayanların ise elimine edildiğini vurgulamıştır (Ahmad, Omar ve Quoquab 2020, 1). Örgütsel yaşamın ekonomik ve ekonomik olmayan gerçeklerini böylesine keskin bir şekilde bir araya getiren aile işletmeleri, ekonomik ve ekonomik olmayan düşüncelerin birleşmesinin stratejik kararları nasıl etkilediğini anlamak için özellikle çekici bir alan sunmaktadır (Chrisman, Chua ve Steier 2003, 442).

Dünya ekonomisinde olduğu gibi, Türkiye ekonomisinde de aktif bir rol üstlenen özel işletmelerin aile işletmesi ve aile dışı işletme olarak sınıflandırılışı göz önünde bulundurulduğunda, bir işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanmasında ayırt edici özelliğinin, ailenin işletme üzerindeki kontrol ve etkisi olduğu görülmektedir. Bu durum, karmaşık bir organizasyon biçimine sahip olan aile işletmelerinin mülkiyeti ve yönetimi ile aile biriminin örtüştüğünü ifade eder (Klein, 2000 158; Birley, Ng ve Godfrey 1999, 598). Bu çerçevede aile işletmesinin normları, değerleri ve çıkarları, işletmenin yönünü şekillendirmeye katkıda bulunan aileden büyük ölçüde etkilenir (Sharma, Chrisman ve Chua 1997, 4). Aile sahipleri ayrıca, aile değerlerini çalışanlar arasında ve toplumun tamamına yaymak için işletmeye güven duyarlar. Zamanla, bu değerler aile işletmelerinin kurumsal kültürüne nüfuz eder (Kalm ve Gómez-Mejía, 2016 410). Kurumsal bir kültür haline gelen aile işletmelerinin bu değerli nitelikleri, işletmelerin benzersiz doğal özellikleridir ve bu tür bir organizasyonun avantaj ve dezavantajlarının ana kaynağıdır. Bu değerli nitelikler, doğrudan aile, mülkiyet ve yönetim gruplarının örtüşmesinden kaynaklanır (Tagiuri ve Davis 1996, 201). Bu örtüşme bir aile işletmesinin hayatta kalıp kalmayacağını belirleyecek olan değişim mekanizmalarının anlaşılması ve kavramsallaştırılması açısından önem arz eder

(Sievinen, Ikaheimonen ve Pihkala 2020, 2). Örtüşmeyi ifade eden bu ilişkiler dizisi Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Aile, Mülkiyet ve Yönetim Gruplarının Örtüşmesi

Kaynak: Tagiuri, R., ve Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm, *Family Business Review*, 9(2), 199–208. doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x

Şekil 1’de gösterildiği gibi, örtüşen aile üyelikleri nedeniyle, aile işletmesinde çalışan aile üyeleri aynı anda akraba, sahip ve yönetici olarak üç role sahip olabilir. Aile üyeleri öncelikle ailenin refahı ve bütünlüğü ile ilgilenirken; sahipler, işletmenin sürdürülebilirliği ile ilgilenirler; yöneticiler ise, işletmenin operasyonel etkinliği için çalışırlar (Tagiuri ve Davis 1996, 201). Burada aile işletmesi sahibi ve bir işletme yöneticisi rolleri, aile işletmesinin başarısı için eşit derecede önemli iken ayrı ve farklı olarak görülmelidir. Yaşanan temel zorluk ise, yönetici olarak aile işletmesi sahibi, iki şapka takabilirken, karar vermede aynı anda birden fazla rolü yerine getirmenin zor olmasıdır (Pounder 2015, 118). Bununla birlikte Neubauer ve Lank’in (1998) belirttiği gibi, bugün bile aile üyelerinin, örneğin Ford, Hewlett-Packard ve Wal-Mart gibi sayısız anonim hissedarı olan birçok büyük modern işletme üzerinde etkileri büyük ölçüdedir (Bird vd. 2002, 338). Ailenin işletme üzerindeki etkisinin mülkiyetten mi,

kontrolden mi yoksa yönetimden mi kaynaklandığı, işletmenin belirleyici özelliği olup bu sınıflandırma, aile işletmesi tanımını daha şeffaf hale getirerek açıklamaktadır (Klein 2000, 158).

Bugüne kadar yapılan araştırmalarda, aile işletmesinin yaygın olarak kabul edilen bir tanımı olmayıp, farklı araştırmacılar, literatürde çeşitli tanımlara yer vermiştir (Littunen ve Hyrsky 2000, 41). Ayrıca, Litz, bir aile işletmesi ile ne kastetildiğine dair önemli ölçüde tanım karmaşasına dikkat çekmiştir (Litz 1995, 71). Yapılan tanımlar ya farklı bir araştırma amacına hizmet etmiş ya da aile işletmesini aile dışı işletmelerden ayırmaya yardımcı olmuş olsa da (Astrachan, Klein ve Smyrnios 2002, 45), araştırmacılar, aile işletmelerini tanımlarken üç temel konuya odaklanmıştır: (1) Baskın olan tek bir aile grubunun bir işletmedeki hisselerin %50'sinden fazlasına sahip olup olmadığı, (2) “Duygusal akrabalık grubu” üyelerinin, işletmelerini bir aile işletmesi olarak algılayıp algılamadıkları ve (3) Bir işletmenin tek bir baskın aile grubundan gelen üyeler tarafından yönetilip yönetilmediği şeklindedir (Westhead, Cowling ve Howorth 2001, 370).

Çoğu tanım, aile mülkiyeti, aile kontrolü, aile yönetimi, aile katılımı ve aile işletmesini devretme niyeti kavramlarını içeriyor gibi görünse de bazı tanımlar, çok dar ve iki neslin işletmeye dahil olması kriterlerini içermeleriyle sınırlıdır. Diğerleri ise, bir veya daha fazla aile üyesinin sahip olduğu herhangi bir işletmeyi kapsayıcı bir şekilde ifade etmektedir (Zachary 2011, 30). Her ne kadar birçok araştırmada aile işletmelerini aile dışı işletmeler ile karşılaştırmalı tanımlar yapılsa da, aile işletmelerinin tanımlarındaki farklılıklar, çapraz çalışma karşılaştırılabilirliğini tehlikeye atmış ve teori geliştirmeyi engellemiştir (Deephhouse ve Jaskiewicz 2013, 339). Bu nedenle, aile işletmesinin özünü yakalayan ve bu itibarla aile işletmesini teoride, araştırmada ve uygulamada aile dışı işletmelerden ayırt etmek için kullanılabilecek bir tanım geliştirmeye ihtiyaç vardır (Chua, Chrisman ve Sharma 1999, 20).

Neubauer ve Lank'e (1998) göre bir işletme, bir ailenin en az iki nesliyle yakından özdeşleştirildiğinde ve bu ilişkinin ailenin menfaatleri, amaçları ile işletme politikası üzerinde müşterek bir etkisi oluştuğunda, aile işletmesi olarak kabul edilir.

Böyle bir ilişki, aşağıdaki koşullardan bir veya daha fazlasının mevcut olduğu durumda belirir (Neubauer ve Lank 1998, 6):

- Aile ilişkisi, yönetimin halefiyet durumunu belirlemede önemli bir faktördür.
- Mevcut ve eski yöneticilerin eşleri veya oğulları, yönetim kurulunda görev yapmaktadır.
- İşletmenin önemli kurumsal değerleri, işletmenin resmi yayınlarında ya da resmi olmayan geleneklerinde bir aile kimliği ile tanımlanır.
- Aile üyelerinin davranışları, yönetimle resmi bağlantısına bakılmaksızın, işletmenin itibarını yansıtmaktadır.
- Aile işletmelerinin sahip olduğu söz konusu yapısı gereği yönetime dahil olan akrabalar, özellikle kayıplar söz konusu olduğunda, tamamen finansal nedenlerden dolayı daha fazla işletme hissesini elinde tutmak zorunda hissederler.
- Aile üyesinin işletmedeki konumu, ailedeki konumunu etkiler.
- Bir aile üyesi, kendi kariyerini belirlerken işletmeyle olan ilişkisini göz önünde bulundurarak hareket eder.

Dünyadaki tüm işletmelerin büyük bir kısmını oluşturan ve bu sebeple baskın bir örgütsel biçim olan aile işletmeleri, aynı aileden birçok kişinin sahip veya yönetici olarak etkin görev aldığı işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Sharma, Chrisman ve Gersick 2012, 5; Bratnicka-Myśliwiec, Wronka-Pośpiech ve Ingram 2019, 125). Böylelikle, kurucu ailelerin işletmelerinin yönetimine olan bu etkin katılımı, aile üyelerinin istek ve tercihlerinin yansıtılmasını sağlamaktadır (Cheng 2014, 2). Benzer şekilde, girişimci veya aile tarafından kontrol edilen işletme (birinci nesil girişimci), kurucuların ve onların varislerinin maaşlı yöneticileri işe aldığı, ancak etkili hissedarlar olmaya devam ettiği, üst düzey yönetici pozisyonlarına sahip olduğu ve işletme politikası üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu bir işletmeyi ifade etmektedir (Church 1993, 18).

“Poza ise (2007), aile işletmelerinin belli başlı özelliklerini vurgulayarak aile işletmesini dört temel boyutun benzersiz bir sentezi olarak tanımlamaktadır: (1) Aile katılımı; (2) Aile, yönetim ve mülkiyet arasındaki örtüşme; (3) Üç boyutun etkileşiminden kaynaklanan rekabet avantajı (özellikle aile birliğinin yüksek olduğu

durumlarda) ve (4) işletme sahibinin aile mirası inşa etme hayali” (Schmidts, 2013, 77). Bu özellikler listesine ek olarak, “Poza ve Daugherty'ye göre (2013), bir işletmenin aile işletmesi olarak kabul edilmesi için şu özellikleri karşılaması gerekir: (1) Ailenin iki veya daha fazla üyesi tarafından mülkiyet kontrolü (%15 veya daha fazla); (2) Aile üyelerinin, yönetimde aktif olarak yer alarak, kültür oluşturmaya devam ederek, danışman veya yönetim kurulu üyesi pozisyonlarında görev yaparak veya aktif bir hissedar olarak işletmenin yönetimi üzerindeki stratejik etkisi ve (3) Aile ilişkileri kaygısı; nesiller boyunca süreklilik hayali veya olasılığı” (Ramadani ve Hoy 2015, 12). Aile işletmelerini, yönetim hakimiyeti açısından ele alan tanıma göre, KOBİ Araştırma Enstitüsü (Institut für Mittelstandsforschung) IfM, aile işletmelerini en fazla üç ailenin sahip olarak bulunduğu, en az bir hissedarın yönetici olarak görev yaptığı ve en fazla iki ailenin tüm hisselerin en az %50'sine sahip olduğu işletmeler olarak tanımlamaktadır (Siebels ve Knyphausen-Aufseß 2011, 1).

Evrensel bir bakış açısıyla aile işletmeleri, bir veya birkaç aile tarafından kontrol edilen ve baskın bir koalisyon tarafından geliştirilen işletmenin vizyonunu, nesiller boyunca sürdürülebilir bir şekilde şekillendirmek ve sürdürmek amacıyla aile üyeleri veya aileler tarafından yönetilen bir işletme olarak tanımlanmaktadır (Chua, Chrisman ve Sharma 1999, 25). Bu tanım, ailenin nesiller arası vizyon peşinde koşma niyetinin ve bu vizyonu şekillendiren işletmedeki baskın koalisyon kontrolünün önemini vurgulamaktadır (De Massis, Chua ve Chrisman 2008, 184). Dolayısıyla, ailenin kilit bir paydaş olarak işletmedeki bu baskın rolü, aile işletmelerini benzersiz kılmaktadır (Zellweger ve Nason 2008, 205). Ayrıca bu tanım, stratejik yönetim açısından önemlidir; çünkü takip edilen hedefler, bu hedefleri gerçekleştirmek için tasarlanmış stratejileri uygulamak ve işletmenin hedeflerine ulaşma yolundaki ilerlemesini kontrol etmek için mekanizmaların mevcut olduğunu ifade eder (Sharma, Chrisman ve Chua 1997, 2).

Dünya çapında oldukça yaygın olarak faaliyet gösteren aile işletmelerine işletme büyüklüğü açısından bakılacak olursa, bu tür işletmelerin küçük bir ölçekten çok uluslu büyük bir ölçekli yapılara kadar değişiklik gösterdiği bilinmektedir (Birley, Ng ve Godfrey 1999, 598). Yapılan tanımlar doğrultusunda aile işletmeleri ile ilgili çok daha fazla tanımdan bahsetmek mümkün olup; her tanım, mülkiyet ve kontrol ile ilgili üç temel ögeye sahiptir: Ailenin yönetime katılımı, aile sürekliliğinin (halefiyet)

beklentisi ve gerçekleştirilmesidir (Carney 2005, 251). Ayrıca bir aile işletmesinin literatürdeki çeşitli tanımları, işletmenin büyük bir kısmını kontrol eden aile sahibi olmanın güçlü varlığını vurgularken; sahiplik duygusu, aileye işletmenin operasyonları üzerinde kontrol, misyon ve hedeflerini tanımlama ve stratejisini seçme hakkı tanır. Aynı zamanda aileye, büyük ölçüde ailenin sosyo-duygusal zenginliğin faydalarına dayanan ailenin ihtiyaçları ve tercihleri ile uyumlu kararlar alma özerkliği verir (Debicki vd. 2020, 4).

Bu bilgiler ışığında literatürde farklı araştırmacılar tarafından ele alınmış aile işletmesinin doğasına değinen tanımların listesi kronolojik olarak Tablo 1'deki gibi özetlenebilir.



Tablo 1. Aile İşletmesinin Literatürdeki Tanımları

Yazarlar	Tanım
Barry (1975)	Bir ailenin üyeleri tarafından yönetilen işletmedir. (s.42)
Churchill ve Hatten (1987)	Aile işletmesi ile kastedilen, ailenin en genç üyesinin işin kontrolünü yaşlıdan devraldığı veya devralacağının beklentisi veya ortaya çıkmasıdır. (s.52)
Handler (1989)	Ana faaliyet kararları ve liderliğin devrine yönelik planları, yönetimde veya yönetim kurulunda görev yapan aile üyelerinden etkilenen bir işletmedir. (s.262)
Dreux (1990)	Bir veya daha fazla aile bireyi tarafından kontrol edilerek ekonomik amaç güden işletmelerdir. (s.226)
Gallo ve Sveen (1991)	Tek bir ailenin hisselerin çoğuna sahip olduğu ve tam kontrole sahip olduğu bir işletmedir. (s.181)
Astrachan ve Kolenko (1994)	Özel işletmelerin % 50'sinden fazlasında, halka açık işletmelerin ise % 10'undan fazlasında aile mülkiyetinin olması, işletmede birden fazla aile üyesinin çalışıyor olması, işletmenin yeni nesil aile üyelerine devredilebilmesi o işletmeyi aile işletmesi olarak tanımlar. (s.254)
Litz (1995)	Sahipliğin ve yönetimin bir aile birimi içinde yoğunlaştığı ve aile üyelerinin işletme içi aile temelli ilişkiyi elde etmek, sürdürmek ve/veya artırmak için çaba gösterdiği işletmelerdir. (s.78)
Littunen ve Hyrsky (2000)	Aile işletmesi, kontrol ve mülkiyetin bir kişinin veya tek bir aile üyelerinin elinde olduğu bir işletme olarak ifade edilmektedir. (s.41)
Miller ve Le Breton-Miller (2003)	Bir ailenin yönetim kurulu yapısını belirleyecek mülkiyete sahip olduğu, üst yönetici ve en az bir diğer yöneticinin aile üyesi olarak yer aldığı ve işletmenin yeni nesile devrinin amaçlandığı yapılardır. (s.127)
Barth, Gulbrandsen, ve Schønea (2005)	Aile işletmesi, kurucu aile veya kurucu olan bir aile üyesi tarafından yönetilen bir işletmelerdir. (s.108)

Tablo 1’deki tanımlarda gösterildiği gibi aile işletmeleri, yönleri ve politikaları bir veya daha fazla aile biriminin önemli etkisine tabi olan işletmelerdir. Bu etki, mülkiyet yoluyla ve bazen aile üyelerinin yönetime katılımı yoluyla gerçekleştirilir. Aile işletmelerinin temel karakterlerini oluşturup benzersiz kılan iki grup organizasyon, aile ve işletme arasındaki örtüşmedir. Aile ve işletme, ayrı parçaların ihtiyaçlarından türetilen, ancak bütünün ihtiyaçlarına uyarlanmış kurallara göre işleyen ortak bir sistem üretmek için birleşir. Bu birleşme, ortak sistemi korumak için çalışırken; hem ailenin ardıllığını yönetmede takdir yetkisine ve iş dünyasında kendi varlığını sürdürmesine duyulan ihtiyaçtan hem de profesyonel standartları sürdürmeye yönelik kurumsal ihtiyaçtan kaynaklanır (Davis 1983, 47).

Bir aile içinde çoğunluk mülkiyeti ile karakterize edilen aile işletmeleri (Chaudhary vd. 2021, 143), farklı sektörlerde, boyutlarda ve konumlarda var olan dünya çapında en yaygın örgütsel biçimdir (Basco ve Suwala 2021, 7). Önemli bir örgütlenme biçimi olan aile işletmeleri bir çok farklı sektörde faaliyet göstermektedir. Standart& Poor’s (S&P) 1500 sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri, farmasötik ürünler, elektronik cihaz gibi ürünlerin üretildiği teknoloji sektörü, toptan ve perakende sektörü, lojistik sektörü, basım ve yayıncılık sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin üçte ikisini oluşturmaktadır. Aynı zamanda çelik, makine, otomotiv, petrol ve doğal gaz gibi sermaye yoğun sektörler, bankacılık ve sigorta şirketleri gibi düzenlemeye tabi olan sektörler ve aileler tarafından kontrol edilme olasılığı en düşük olan iş tedarik sektörü arasında bile %30’un üzerinde bir paya sahiptir (Cheng 2014, 2). Böylelikle her geçen gün dünyanın her yerinde milyonlarca insan, kendileri ve aileleri için varlık sağlayan farklı sektörlerde yeni işler açmakta ve ülkelerinin genel ekonomik kalkınmasına aktif olarak katılmaktadır (Ramadani vd. 2014, 315). Haliyle, ulusal ve uluslararası ekonomiler açısından bu tür işletmeler, çoğunluğu temsil etmekte ve çoğu ülkede istihdam yaratılması için önem arz etmektedir (Ramadani ve Hoy 2015, 9).

Ekonomik konumları, toplumun kültürel izleri, daha geniş sosyal ağlara yerleşiklikleri ve kurumsal ve politik çerçevelerle bütünleşmeleri dahil olmak üzere aile işletmelerinin kendine özgü özellikleri, var olmalarında önemli bir rol oynamaktadır (Basco ve Suwala, 2021, 8). Aile işletmelerinin istikrarı, küresel ekonomik büyüme için kritik bir öneme sahipken (Ramadani ve Hoy 2015, 9); büyüme

yörüngeleri, daha dinamik ve değişken rotalar izleyen aile dışı işletmelere kıyasla oldukça istikrarlı ve sürekli (Mandl 2008, 3).

Birçok ülkedeki aile işletmelerinin büyük çoğunluğunda, “aile” nin önemli bir etkisi olduğu gerçeğini yansıtan bilim insanları, bu işletmelerin homojenliğini araştırırken (Sharma 2004, 4), aynı zamanda yaygın bir yaklaşım olan, ailenin işletmenin hedeflerini, stratejilerini ve davranışlarını şekillendirme gücünü ifade eden aile katılımına odaklanmaktadır (Deephouse ve Jaskiewicz 2013, 339). Dolayısıyla aile işletmeleri, stratejik ve örgütsel bakış açılarının yanı sıra ailenin işletmenin vizyonuna, mülkiyetine veya yönetimine katılımına dayalı olarak diğer örgütsel biçimlerden yaygın olarak ayrılır. Bu durum, aile ve işletme arasındaki güçlü ve karşılıklı ilişkiyle ilgili olduğu için aile işletmelerinin önemli bir ayrımına yol açar (Pounder 2015, 118). Aile katılımının yaygın ölçütleri, aile işletmesi sahipliğinin seviyesini ve bir yönetim kurulundaki aile varlığını içerir (Deephouse ve Jaskiewicz 2013, 339). Ailenin işletmeye katılımı, aile işletmelerini diğer örgütsel biçimlerden ayıran temel faktör olarak görülse de işletmenin diğer yönlerinin yanı sıra aile katılımının kapsamı ve şekli açısından önemli ölçüde farklılık göstermesi, aslında tüm aile işletmelerini birbirlerinden benzersiz kılmaktadır (Sharma 2002, 2).

Mevcut araştırmalar, aile işletmelerinin hedeflerini, yönetim yapılarını ve kaynaklarının birbirinden farklı olduğunu (Chua vd. 2012, 1104) ve ailenin işletmeye olan katılımının uzun vadeli ve nesiller arası stratejik mantıkları teşvik eden işletme davranışında kendine özgü özellikler yarattığını ortaya çıkarmıştır (Randolph, Li ve Daspit 2017, 530). Örneğin, tamamı bir ailenin üyeleri tarafından sahip olunan ve yönetilen bir restoran, birden fazla sahibi ve yönetim katmanı olan Michelin ve Forbes gibi aile işletmelerinden önemli ölçüde farklıdır. Bu kadar büyük hanedan işletmelerinde bile, aile katılımının kapsamı ve tarzında önemli farklılıklar bulunabilir. Michelin ve Cargill gibi işletmeler, geniş bir ailenin birden fazla üyesine aittir ve onlar tarafından yönetilirken, Forbes ve S. C. Johnson & Son gibi işletmeler, tek bir kontrol sahibi ve lider tarafından yönetilir. Bu nedenle, aile işletmeleri büyüklük, aile katılımının kapsamı ve şekli gibi çeşitli boyutlarda önemli ölçüde farklılık gösterebilmektedir (Sharma 2002, 2). Bununla birlikte aile ve aile dışı işletme türünün her biri heterojendir ve büyüklük sınıfı, faaliyet sektörü, yasal biçim vb. ile farklılaşabilmektedir (Mandl 2008, 70). Ayrıca, García-Álvarez ve López-Sintas

(2001), aile işletmelerinin, kurucunun değerlerine göre farklılaşabileceğini öne sürmektedir (Chua vd. 2012, 1105). Dyer (1992) ise, aile işletmelerini, hedefler, ilişkiler, kurallar, değerlendirme ve ardıllık yoluyla aile dışı işletmelerden farklı olduğunu dile getirmektedir (Pounder 2015, 118). Tablo 2’de aile işletmeleri ile aile dışı işletmeler arasındaki temel farklılıklar gösterilmektedir.

Tablo 2. Aile ve Aile Dışı İşletmeler Arasındaki Temel Farklılıklar

	Aile işletmeleri	Aile Dışı İşletmeler
İşletmenin Merkezi	Aile (resmi veya gayri resmi/doğrudan veya dolaylı olarak işletmeyi etkileyen)	Sahip(ler)/yöneticiler
Yönetim	İşletme ve aile alanı	İşletme alanı
Ana Hedef	Ekonomik ve ekonomik olmayan hedefler (sürdürülebilir bir uzun yaşam/uzun vadeli aile geliri ve aile memnuniyeti)	Ekonomik hedefler (hızlı kar/büyüme)
Zihniyet Oryantasyonu	Nesiller arası aktarım, işletmenin ömrü boyunca sürdürülebilirlik	İşletmenin satışı, girişimcinin profesyonel yaşam süresi boyunca sürdürülebilirliği
Rekabet Stratejisi	Kalite, itibar, uzun vadeli ilişkiler	Fiyat
Varlıklar	Finansal, sosyal, kültürel	Finansal (Parasal)
İşletme İklimi	Aile, güven, uyum, katılım, bağlılık, coşku, kayıt dışılık	İş hedefi yönelimi, formalite, sözleşmeye dayalı anlaşmalar, mesafe
İş Yönelimi	İç ve dış paydaşların memnuniyeti (aile, çalışanlar, müşteriler, yerel topluluklar)	Sahiplerin/hissedarların memnuniyeti
Yönetim Stili	Değer odaklı, duygusal, hedef hizalama	Gerçekler ve rakamlar odaklı, rasyonel, vekalet kontrol mekanizmaları
Kârların Tahsisi	İşletmeye yeniden yatırım	Sahipler/hissedarlar arasındaki dağılım

Kaynak: Mandl, I. (2008). Overview of family business relevant issues. Vienna: Austrian Institute for SME Research, Vienna, 70.

Aile işletmeleri ve aile dışı işletmelerin karşılaştırılması ile araştırmacılar, aile işletmelerinin homojen olmadığını uzun süredir fark etmiş olsalar da, bu durum, aile işletmeleri tarafından paylaşılan niteliklere odaklanmayı gerekli kılmış ve gerçekten de, bir tanım üzerinde anlaşmaya varmanın bile zorluklarının heterojenliğin göstergesi olduğunu ileri sürmüşlerdir (Chua vd. 2012, 1103). Tablo 2'de gösterildiği gibi, aile işletmelerinin merkezinde, resmi veya gayriresmi, doğrudan veya dolaylı olarak yönetimi ve kontrolü elinde bulunduran ailedir. Yönetim ve kontrolün ailenin elinde olduğu işletmenin ana hedefleri ise hem ekonomik hem de ekonomik olmayan sürdürülebilir bir uzun yaşama sahip olma, uzun vadede gelir elde etme ve ailenin memnuniyetini sağlamaktır. İş yönelimleri, aile, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve yerel topluluklar gibi iç ve dış paydaşlar ile güçlü ilişkiler kurmak olup; yönetim biçimi duygusal ve değer odaklı, güçlü aile ve işletme itibarı, uzun vadeli ilişki ve rekabet etme üzerine dayalıdır. Buna karşın aile dışı işletmelerin merkezinde sahipler veya üst düzey yöneticiler bulunmaktadır. İşletmelerin ana hedefleri büyük çoğunlukla ekonomik olarak kâr maksimizasyonu ve büyüme sağlamaktır. İş yönelimler ise sahip ve hissedarların memnuniyeti olup; yönetim biçimi merkezi kontrol mekanizması aracılığıyla somut finansal rakamlara dayalıdır (Ramadani ve Hoy 2015, 13). Sonuç olarak, aile işletmelerini aile dışı işletmelerden ayırt eden özelliği, aile mantığı ile işletme mantığı arasındaki temel karşılıklı ilişkide izlenebilir. Bu iki sistem arasındaki etkileşim, ailenin işletme üzerinde sahip olduğu farklı etki dereceleriyle karakterize edilmiştir. Ailenin işletme üzerindeki etkisi, farklı karar verme alanlarında (yönetişim veya yönetim düzeyinde) ve farklı yoğunluklarda ortaya çıkabilir (Basco ve Bartkevičiūtė 2016, 715).

1.1.2. Aile İşletmelerinin Temel Karakteristikleri

Örgütsel iklim, örgütsel süreç ve etki kalıpları açısından benzersiz davranışlar sergileyen aile işletmelerinin girişimci veya profesyonel olarak yönetilen işletmelerden nasıl farklılaştığı, aile işletmelerine odaklanan araştırmacıların ilgi odağı olmuş; birçok araştırmacı, aile işletmelerinin aile dışı işletmelerden önemli alanlarda farklılık gösterdiğini ileri sürmüştür (Kelly, Lewa ve Kamaria 2008, 386). Aile işletmeleri üzerine olan çalışmaların ilk gelişim aşamasında, araştırmacılar, aile ve aile dışı işletmeler arasındaki farklılıkları açıklığa kavuşturmak amacıyla öncelikle aile işletmelerinin tanımını, benzersiz özelliklerini ve çeşitli aile işletmeleri türleri arasındaki farklılıkları ele almışlardır (Songini, Gnan ve Malmi 2013, 77). Bazı araştırmacılar, aile işletmelerinin haysiyet, bağlılık ve güven gibi aile üyelerine ait kişisel özelliklerin işletme kültürüyle özdeşleşmesinden dolayı farklılık yaratıp diğer işletmelere göre bir rekabet avantajına sahip olduklarını ileri sürerken; bazı araştırmacılar ise, aile işletmelerinin daha bağnaz ve dış çevreye kapalı olduklarını dile getirmektedir. Aynı zamanda diğer araştırmacılar; aile işletmelerinin haleflik planlaması konusunda geleceği tasarlayarak hareket ettiklerini ve uzun vadeli bir bağlılık ufkuna sahip olduklarını iddia etmektedir (Çetin vd. 2010, 18).

Tablo 3'te gösterildiği gibi, birbirinden farklı benzersiz karakteristik özelliklere sahip olan aile işletmeleri alanına ilişkin literatürde kapsamlı araştırmaların var olması, araştırmacıların kendi araştırma ihtiyaçları doğrultusunda uygun tanımlar geliştirmesini gerekli kılarken, bir aile işletmesini neyin oluşturduğuna dair “genel bir tanımın” yapılması da mümkün olmamıştır (Smyrniotis, Tanewski ve Romano 1998, 50).

Tablo 3. Aile İşletmelerinin Karakteristik Özellikleri

Mülkiyet	
Aile - Merkezi kontrol, düz yapılar - Yapı ve sistem eksikliği - Gayri resmi ilişkiler ve iletişim - Fedakar liderlik tarzı - Kötü bilgi yönetimi - Nispeten kalifiye olmayan personel - Belirsiz haleflik/ veraset durumu	Dış Yatırımcılar - Çok firmalı girişimler - Banka/sermaye piyasalarından finansman sağlama - İyi gelişmiş yapılar/sistemler - Resmi ilişkiler ve iletişim - Daha iyi bilgi yönetimi - Yüksek vasıflı personel - İyi tanımlanmış aile veraseti
Profesyonelleştirilmiş İşletmeler - Çok firmalı girişimler - Sermaye piyasalarından finansman sağlama - İyi tanımlanmış yapılar/sistemler - Mükemmel bilgi yönetimi - Son derece yetenekli profesyoneller - Profesyonellerin düzensiz haleflik/ veraset durumu	Yatırımcı Odaklı İşletmeler - Çok bölümlü yapı - Sermaye piyasalarından finansman sağlama - İyi tanımlanmış yapılar/sistemler - Mükemmel bilgi yönetimi - En çok ilgi çekici yeteneğe sahip olan kişi - Planlı haleflik/ veraset durumu

Kaynak: Visser, T., ve van Scheers, L. (2018). Can family business managers manage family business risks?, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 23(1), 123-137. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.123>

Aile işletmelerinin tanımlanmasında yaşanan bu kavram kargaşası, her geçen gün artış gösterse de, bu tür yapıların yakından tanınması için araştırmacılar tarafından temel karakteristiklerin önemi ortaya konmuştur. Bununla birlikte belirli bir standart ve kurallara sığdırılamayacak kadar değişken yapıda olan aile işletmelerinin genel çizgileri açısından benzerlikleri ve temel karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Fındıkçı 2011, 30-31; Yıldız 2008, 18-19):

- Aile işletmesi, kurucu girişimciliğini aile üyelerinden bir ya da daha fazla kişinin üstlendiği, diğer aile üyelerinin de yönetime katıldığı, kâr elde etme amacı güden kurumdur.
- Aile işletmesi, ailenin kurucu olarak yer aldığı, işletmenin ise faaliyet içerisinde bulunduğu, aile ile işletmenin istek ve ihtiyaçlarının gelecekteki yıllarda farklılaşabileceği bir örgütsel biçimdir.
- Aile işletmesi, bireyler arasındaki ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı, aile büyüklerine saygının duyulduğu ve alınan kararlara aile üyelerinin aktif olarak katılım sağladığı ataerkil yapıdır.
- Kurucu konumundaki girişimci aile üyeleri, işin pratiğinden geldiklerinden dolayı her ne kadar üretim ve tüccarlıkla ilgili başarı gösterebilirler de, çoğunlukla kişisel eğitim imkanları ve çağdaş yönetim sistemlerinden yararlanamamaktadırlar.
- Aile işletmeleri yapıları gereği belirli bir büyüklüğe ulaştıklarında, planlama, koordinasyon, yürütme ve denetleme gibi temel yönetim fonksiyonlarını işletme faaliyetlerine istenilen düzeyde yansıtamayabilmektedir.
- Aile işletmeleri, mevcut alışkanlık ve uygulamalarından vazgeçemeyen, değişime direnç gösteren, yeniden yapılanma ve profesyonel yönetimle birlikte önceliği kurumsallaşma olan yapılardır.
- Aile işletmelerinin kurulmasındaki en önemli amaç, aile üyelerinin geçimini sağlamak, ihtiyaçlarını karşılamak, aile birliğini dağılmadan bir arada tutmak ve mirasın bölünmemesini sağlamaktır.
- Aile işletmeleri, kuruluş aşamasında bütün aile üyelerinin iyi bir ilişki içerisinde olduğu ve iş süreçlerinde güç birliği oluşturdukları bir yapıyken, zaman içerisinde işlerin büyümesi, evliliklerin oluşması, sosyo-ekonomik refahın artması ve yaşam biçimlerinin değişmesi nedeniyle aile üyeleri arasında iş birliğinin zayıfladığı, iç çatışmaların arttığı, rol çatışmalarının fazlaştığı ve verimliliğin ciddi anlamda azaldığı görülmektedir.
- Aile işletmesinde genellikle aileden en az iki nesil işletmenin yönetimi üzerinde kontrol sahibi olmakta ve işletme yönetimi politikası çoğunlukla aile üyelerinin menfaatleriyle uyum içinde olmaktadır. Aile işletmesinin kimliği ve itibarı, bağlı olduğu ailenin kimliği ve itibarı ile gelişir. Bu sebeple ailenin

saygınlığını korumak için aile üyeleri arasında fedakarlık eğilimi en üst düzeydedir.

- Aile üyelerinin işletme içerisinde hem çalışan hem de yönetici pozisyonunda üstlenmiş oldukları görevleri aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilmektedir.
- Ailenin sahip olduğu inanç, değer ve normlar çoğunlukla işletme ile özdeşleşir.
- Aile bireyleri tarafından kurulan aile işletmeleri kendi iç dinamikleri ile yönetildikleri için kapalı bir izlenime sahip olabilir.
- Aile işletmelerinde kurucu ile üst düzey yönetici genelde aynı kişi olup, personel seçimi çoğunlukla aile üyeleri ve akraba içerisinde yapılmaktadır.
- Aile işletmelerinde resmi bir organizasyon yapısı yoktur. Aile üyeleri arasındaki ilişkiler doğal bir organizasyon anlayışına dayanmaktadır.
- Ailenin yapısal değişimi işletmenin organizasyon yapısında da değişime yol açabilmektedir.

Araştırmacılar tarafından aile işletmesi ile aile dışı işletme arasında ayrım yapmak için yukarıdaki temel karakteristik özelliklerin önemi vurgulanmış olsa da özelliklerinin tamamının aile işletmelerinde var olması bir zorunluluk değildir. Bu özelliklerden bazılarının varlığı bile bir işletmenin aile işletmesi olduğunu göstermektedir (Di Toma ve Montanari 2010, 268; Yolaç ve Doğan 2011, 85). Handler (1989), bir ailenin işletme üzerinde mülkiyet hakkının olması, aile üyeleri tarafından yönetilmesi, aile üyelerinin işletmeye aktif katılımı ve nesiller boyu katılım devamının olması, aile işletmelerinin tanımlayıcı en temel karakteristik özellikleri olduğunu dile getirmektedir (Heck ve Trent 1999, 211).

1.1.3. Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri

Her aile işletmesi, girişimci bir vizyon üzerine kuruludur ve yaşam döngüsü boyunca canlı bir girişimci ruh olarak her nesile büyüme için yeni fırsatlar sağlamaktadır (Pounder 2015, 118). İstihdam yaratmada, ülke ekonomisine katkı sağlamada, alıcı ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmede önemli bir fonksiyonu üstlenen aile işletmelerinin kurulma nedenleri, birbirinden farklılık göstermektedir.

Aile işletmelerinin kurulma nedenleri, üç ana başlıkta ele alınabilir. Bu nedenlerden birincisi, ekonomik ve sosyokültürel çevre ile ilgilidir. İçerisinde

bulunulan ekonomik, sosyal ve kültürel çevre koşullarının bir kısmı, girişimci faaliyetinde bulunmak isteyen kişinin yeni bir işletme kurma girişimini teşvik ederken, diğer kısmı ise, kişinin yeni bir işletme kurma girişimini engellemektedir.

Çalışılan işletmedeki ekonomik olanakların fırsat oluşturmaları, işletmeye ortak olabilecek uygun nitelikte kişilerin var olması, dost veya akrabaların işletme sahibi olmak istemeleri veya girişimci faaliyetinde bulunacak kişilerin başarı elde etme isteği gibi nedenler, kişileri yeni bir işletme kurma girişimi için teşvik ederken; güvenilecek kişilerin var olmaması, sınırlı sermaye, girişim faaliyetinde bulunulacak olan ülkedeki ekonomik ve politik istikrarsızlıklar gibi nedenler ise yeni bir işletme girişiminde bulunma isteğini azaltmaktadır. Dolayısıyla, itici güçlerin (girişimciyi bir işe başlama ihtiyacına veya hazırlığına iten psikolojik eğilimler ve yaşam olayları) durdurucu/çekme güçlerden (yeni girişimleri cazip kılan ekonomik ve çevresel koşullar) daha baskın olduğu anda, girişimci faaliyetinde bulunmak isteyen kişi yeni bir işletme girişimine teşebbüs edebilmektedir.

Kişiyi yeni bir işletme kurmaya teşvik eden ikinci unsur, kurucu girişimcinin başlattığı işletmede çalışan pozisyonunda bulunmaktan ziyade özellikle kalıcı bir etki olarak işletme yönetiminde aktif rol almak ve kendi işinin patronu olma isteğidir. Yani, özgür ve bağımsız hareket etmek, başkalarını yönetmek ve kontrol etmek, ailenin geçimini sağlayıp gelirini artırmak, aile ve aile üyelerinin geleceğini teminat altına almak, kişiyi yeni bir işletme kurmak için motive eder. İşletme kurucularının çoğu, kendi işletmelerini kurmaya karar vermeden önce bazen başarısız bir işten diğerine geçerek kendi işlerini kurmak için önceki işlerinden ayrılırlar. Patronlarla ilgili karşılaşılan hayal kırıklığı ve yaşanan çatışmalar, çalışılan işletmede kişilerin istenilen kariyer düzeyine ulaşamama durumu ve karar alma isteğine sahip olmak gibi nedenlerin kişileri teşvik ettiği görülmüştür.

Aile işletmesini kurmayı teşvik eden üçüncü ve son unsur ise, ailenin geleceğini teminat altına alıp mevcut mal varlığının dağılmasını önlemek, haleflüğün devri yoluyla mirasın gelecek nesillere bırakılmasını sağlamak, aile üyelerine iş imkanı sunmak ile ilgilidir. Dolayısıyla kurucu girişimci, aile üyelerinin geleceğini teminat altına almak ve ailenin geçimini sağlamak için yeni bir işletme kurma isteğinde bulunabilmektedir (Gersick vd. 1997, 136-137).

Dünya çapında en yaygın örgütsel biçim olan aile işletmeleri, servet ve istihdam yaratılmasına önemli katkı sağlayan işletmeler arasında yer aldığından, faaliyet gösterdikleri ülkelerin ekonomilerinin büyüme amacının yanı sıra ülkelerin bu tür işletmelerin refah ve uzun yaşamlarına önem vermesi gerekmektedir (Hernández-Perlines, Moreno-García ve Yáñez-Araque 2019, 1).

1.1.4. Aile İşletmelerinin Sorunları ve Büyüme Aşamasında Karşılaştıkları Zorluklar

Servet ve yeni iş alanları yaratılmasına önemli derecede katkıda bulunan aile işletmeleri, benzersiz bir yerleşik şirketler grubu olarak kabul edilmektedir (Westhead, Cowling ve Howorth 2001, 369). Bu tür işletmelerin en temel sorunu, sürdürülebilirliğin sağlanamamasıdır. Çoğu zaman, kurucu girişimcinin ömrüyle sınırlı bir işletme yaşamı olması, birden fazla aile bireyinin işletmede çalışıyor olması durumunda bireyler arasında çıkan çatışmalar ve sonrasında yaşanan ayrılıklar, nesiller arası anlaşmazlıkların çözülmemesi gibi önemli sorunlar, söz konusu işletmelerin sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Yükselen (2018, 12-18), aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini zorlaştıran ve bu işletmelerin sorunları olarak nitelendirilebilecek hususları şu başlıklarda açıklamıştır:

- “Kurucu girişimci kişi veya ailenin kuruluş aşamasında nispeten daha kolay yönettiği işle ilgili bilgi ve becerisinin zaman içinde yeterli olmaması ve bunun kabullenilmemesi
- Aile bireylerinin sayıca artmasına karşın işletme gelirlerinde tatmin edici artışların olmaması
- İşletmenin, ailenin yaşaması için varlığını sürdüren bir araç olarak görülmesi; buna bağlı olarak gelirin ilkesiz ve kuralsız aileye aktarımı, giderlerin disipline edilememesi
- Aile bireylerinde liyakati dikkate almaksızın izleyen nesil üyelerini işe yerleştirme
- İşletmenin gelirleri, giderleri, yatırımları, geleceği, vb. konularda aile üyelerine hesap verme, şeffaf olma, vb. ilkeleri göz ardı etme ve aile içinde spekülasyonlara ortam hazırlama
- Sermaye yönetimi ile ilgili sorunlar

- İşi önceden planlamanın önemini fark edememe
- Hem iş hem de işletmenin iç yapısını etkileyen eğitim eksiklikleri
- İşletme ile aile ilişkilerini düzenleyerek kurumsal yapı ve sistemlerin eksikliği
- Mülkiyet ve yönetim kontrolü ile ilgili ortaklar veya nesiller arası kavgalar
- Güç ve otoritenin başarılı bir şekilde devredilememesi”.

Aile işletmeleri, küresel iş yapısının büyük çoğunluğunu temsil eden baskın bir örgütsel biçim olmasına rağmen, hayatta kalma veya uzun bir yaşam, dünya genelindeki aileler tarafından kontrol edilen yapıların en büyük ortak zorluklarından (Ahmad, Omar ve Quoquab 2020, 86). Aile işletmelerinin dünya çapında yer alan ekonomilerdeki devasa varlığı göz önüne alındığında, özellikle karmaşık bir iş organizasyonu biçimine sahip olmaları dezavantajına rağmen önemini korumaya devam etmektedir. Bu dezavantajın nedeni ise, aile işletmelerinin yapısı, hiyerarşisi ve iş organizasyonu ile aile arasında bütünleşme ve ilişkilerdir. Bu karmaşıklık karşısında, aile işletmelerinin gelişimin geçici bir aşama olmaması bu işletmelerin büyümeye eğilimli ve gelişime dayanıklı olmasını sağlamıştır (Stewart ve Hitt 2010, 249). Aile işletmelerinin büyüme eğiliminde yaşadığı zorluklar, finansal, yönetsel, organizasyonel, yapısal, stratejik ve yönetim olmak üzere çeşitli kategorilere ayrılmaktadır (Pounder 2015, 117). İşletme sahipleri, aile işletmelerinin uzun vadeli büyümesine yönelik en güçlü altı zorluğu, şu şekilde sıralamaktadır (Ward 1997, 325):

- İş yaşam döngülerinin olgunlaşması ve artan rekabet,
- Aile ve işletme ihtiyaçlarını finanse etme noktasında sınırlı sermayenin olması,
- Yeni nesil iş liderliğinin zayıf olması,
- Lider konumunda olan girişimcinin esnek olmaması ve değişime karşı direnç göstermesi,
- Halefler arasında yaşanan çatışmaların olması,
- Ailenin değer, inanç, hedef ve ihtiyaçlarının farklı olması.

Yukarıda belirtilen bu zorluklar, artan pazar fırsatları ve şiddetli rekabet nedeniyle ortaya çıkmıştır ve bu tür girişimcilik uygulamaları, aile işletmeleri için sürekli değişen pazarda başarılı olmak için oldukça önemlidir (Pounder 2015, 118).

1.1.5. Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları

Aile işletmelerinin aile dışı işletmelerle karşılaştırıldıklarında birtakım avantaj ve dezavantajlara sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu tür işletmeler, sahip oldukları avantajlarını geliştirip, dezavantajlarını en aza indirgeyerek varlıklarını sürdürüp işletmenin etkinliği ve verimliliği üzerine odaklanabilirler (Yıldız 2008, 22).

1.1.5.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmeleri hem kuruluş hem de büyüme aşamasında birtakım güçlü avantajlara sahiptir. Literatürde aile işletmelerinin şu avantajları belirtilmektedir (Yıldız 2008, 22 – 23; Ramadani ve Hoy 2015, 31):

- Ekonomik koşulların gelişmediği veya az geliştiği ülkelerde aile işletmeleri, yaşadıkları sermaye sorununu genellikle kendi içlerinde giderirler. Sermayenin önemli bir kısmını oluşturan öz kaynaklar işletmenin hayatta kalmasını sağlarken o işletmeyi güçlü bir konuma ulaştırır. Aynı zamanda işletme ekonomik buhran döneminde iken hissedarlar, gelirlerini aile dışı işletmelerdeki hissedarlara göre daha kolay göz ardı edebilirler.
- Sermayenin önemli bir kısmına sahip olan aile işletmeleri, teknik ve yönetim konularında yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararları daha kısa sürede alabilmektedir. Kurucu girişimci, aile üyeleri ve çocuklarının iyi bir eğitime sahip olmalarını ve iyi koşullarda yetişmelerini isterken, aile üyesi olmayan çalışanların kalitesini de artırarak işletme verimliliğinin artmasına katkıda bulunabilir.
- Bilinen bir aile veya işletme olmanın sağladığı avantajla, rakip işletmeler, tedarikçiler ve müşteriler açısından olumlu bir imaj ve güce sahip olurlar.
- Yönetim kadrosunun oluşması, aile bağları tarafından belirlenmektedir. Aile üyelerinin bu sahiplik duygusu, işletmenin sürdürülebilirliğini sağlar.
- Ailevi ilişkiler, küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili pek çok bilgiye sahip olan yetenekli aile bireylerinin, başka bir işletmede çalışmaları yerine aile işletmesinde çalışmayı tercih etmelerine neden olur. Aynı zamanda aile üyeleri birbirlerini tanıdıkları için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilir.

- Aile işletmelerinde, güçlü bir kurum kültürünün oluşması, aile değer ve inançların aile üyeleri tarafından çabuk benimsenmesinden dolayı kolaydır. Aile değerleri, inançları ve normları, işletme değerlerini etkiler ve ailenin sahip olduğu kültür, zamanla işletmenin de kültürü olarak benimsenmeye başlanır. Dolayısıyla aile kültürünün işletme kültürü ile özdeşleşmesi çalışanların benimseme oranını artırır.
- Aile üyeleri, işletmenin sahipleri ve yöneticileri olup, mevcut mülkiyeti gelecek nesillere devretmeyi amaç edinmektedir. Bu nedenle, elde edilen kâr, aile üyeleri tarafından işletmeye yeniden yatırılmaktadır.
- Aile üyelerinin istihdam edilmesi, işletmenin başarısında menfaati olan diğer kişilerin istihdamı anlamına gelir. Olası bir sorunda aile üyeleri, aile üyesi olmayan bir çalışana göre daha fazla endişe duyarlar.
- Aile işletmesi sadece aile için değil, toplum için de bir faydayı temsil eder. Bir aile işletmesi, aile üyelerinin istihdamının yanı sıra, iş tanımına uygun kriterlere sahip aile üyesi olmayan kişilere de iş olanağı sağlar.
- Diğer bir avantaj ise, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesidir. Bir aile işletmesinin uzun vadeli istikrarını garanti eden ve birçok müşterisiyle dostane ilişkilere dayanan bir bağ kurması, oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Bunun temelinde, müşteriler için, işletme üzerindeki aile adının bir güven sembolü olması, diğer bir ifadeyle ailenin kötü, etik olmayan veya kanunsuz uygulamalar yoluyla itibarını zedelemek istemeyeceği algısı yer almaktadır.

Bu güçlü avantajlar ışığında, aile işletmeleri nesiller boyu aile işletmesi kültürünün temelini oluşturan, onların stratejik karar verme ve davranışlarını etkileyen değerler tarafından motive edilmekte ve bu değerlere bağlı kalmayı sürdürmektedir. Hart ve Milstein (2003), aile işletmelerinin sürdürülebilir uygulamalarının, çalışanlara özen ve eşit muamele, müşterilere titizlikle adil davranma, ortaklar ve tedarikçilerle güvene dayalı ilişkiler geliştirme, kurucu girişimciler için uzun vadeli getirileri güvence altına alma ve topluma hayırsever katkılarda bulunma gibi pozitif özellikler içerdiğini dile getirmektedir (Heino, Tuominen ve Jussila 2020, 3). Belirtilen bu pozitif özellikler, aile işletmeleri açısından birer avantaj olarak görülmekte ve onları başarıya iten temel unsur olarak nitelendirilmektedir (Birincioğlu ve Acuner 2015, 495).

1.1.5.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Güçlü avantajların yanı sıra literatürde aile işletmelerinin dezavantajları şu şekilde belirtilmektedir (Yıldız 2008, 23 – 24; Ramadani ve Hoy 2015, 31):

- Ailenin nakit akışı ile birlikte taşınır ve taşınmaz mallarının yetersiz olması ya da işletmenin borçlanma yoluyla finansman sağlamaması durumunda oluşan işletmenin büyüme hızının yavaşlama olasılığı, aile işletmelerinin ekonomik açıdan zorluk yaşamasına neden olabilir.
- İşletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve elde edilen kârın hissedarlara dağıtılmasında gerekli disiplin sağlanmayabilir.
- Finansman kaynaklarından yararlanılması konusunda birinci ve ikinci nesil arasında görüş farklılıkları ortaya çıkabilir ve bu görüş farklılıkları, aile üyeleri arasında çatışmaların yaşanmasına neden olabilir.
- Aile işletmelerinin yönetim açısından zayıflıklarının başında, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin terfi imkanlarının kısıtlı olması işletmede görev almak istememelerine veya başka bir kuruma geçmek için uygun bir fırsat gözetmelerine neden olur. Dolayısıyla, personel temininde nepotizm nedeniyle objektif kriterlere dayanan bir yönetim düşüncesinin hakim olmaması, bu işletmelerde ciddi bir tehdit oluşturur.
- Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması durumunda yani işe göre uygun personel değil personele göre uygun iş ilkesinin uygulanması, nesilden nesile devrolacak yönetimin yetersiz veya cesaretsiz aile üyelerinin kontrolünde olması, işletme açısından tehlike oluşturabilir.
- Kurucu girişimci olmak üzere tepe yönetimdeki merkeziyetçi yönetim algısı söz konusu ise bir sonraki neslin gelişimi yavaşlamaktadır. Genellikle birinci nesil tek başına karar almakta, ikinci ve üçüncü neslin ise karar alma sorumlulukları olmadığı için herhangi bir karara istinaden sorumluluk almak istememe gibi durumlarla karşılaşma olasılığı artmaktadır. Bu durum, çalışanların yaratıcılıklarını olumsuz etkileyebilecektir.

- İşletmede istihdam edilen aile bireyleriyle istihdam edilmeyen aile bireyleri arasındaki ilişkilerin zayıf olması durumunda varis seçimi konusunda yaşanan çıkar çatışmaları işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilir.
- Yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirtilmemiş olması, koordinasyonsuzluklara neden olabilir.
- Ataerkil yönetim yapısına sahip olan aile işletmelerinde değişime direnç, gereğinden çok kuralcılık, nepotizm, organizasyonsuzluk ve kararsızlık sıklıkla karşılaşılan olumsuz durumlardır.
- Verilerin toplanması, işlenmesi ve ölçülmesi hususunda objektif olarak hareket etmek yerine, işletme içerisindeki güvenilir kişilerin fikir ve düşüncelerinden yararlanılabilmektedir.
- Aile üyelerinin küçük yaşlarda eğitim almadan iş yaşamına yönlendirilmesi, işletmede istihdam edilen aile üyelerinin eğitim seviyesinin düşük olmasına neden olabilir.
- Günün kurtarılması gelecekte kazanılacak büyük ödüllere tercih edilebilir.
- Aile işletmesi kültürünün temelinde değer ve inançlara, yapı ve kurallara sadık kalmak ve değişime karşı koyma vardır.
- Aile işletmesinde aile üyeleri arasında yaşanan pek çok sorunun nedeni kaygı, endişe, bağımlı alışkanlıklar (kumar, uyuşturucu ve alkol kullanımı) vb. olabilir. Bu durum aile işletmelerinde yer alan iş uygulamalarının çok nadir de olsa sektöre uğramasına neden olabilir.
- Aile işletmesi yöneticileri, işin gerektirdiği yeteneklere sahip olmayan akrabaların işe alımı konusunda zorluk yaşayabildiği gibi aile üyeleri, ailenin bir üyesi oldukları için işletmedeki konumlarını kötüye de kullanabilmektedir.

Yukarıda ele alınan dezavantajlara dayanarak, aile işletmeleri standart iş kaygılarının yanı sıra nesiller arası anlaşmazlıklar, kardeş rekabetleri ve veraset sorunları gibi çeşitli sorunlar ve çatışmalarla uğraşmak zorunda kalabilmekte; bu durum ise kurum kültürünü olumsuz etkilemektedir (KPMG 2013, 17). Eğer sahipler, işletmenin şekillenmesinde rol oynar ve aile değerlerinin sonraki nesillere aktarımında

öncü rolünü üstlenirse aile işletmeleri için dezavantaj olarak görülen birçok sorunun üstesinden gelinebileceği öngörülmektedir (Birincioğlu ve Acuner 2015, 498).

1.1.6. Aile İşletmesi Kategorileri

Gimeno, Baulenas ve Coma-Cros'a (2010) göre, karmaşıklık düzeyine ve yapı geliştirme derecesine göre, kaptan, imparator, aile ekibi, profesyonel aile, işletme ve aile yatırım grubu şeklinde altı aile işletmesi kategorisi söz konusudur. Söz konusu kategoriler şu şekilde açıklanmaktadır (Ramadani ve Hoy 2015, 15):

a) Kaptan Modeli

Bu model, en yaygın olarak küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde yer alır. Bu tür işletmelerde yaş ortalaması 28 olup aile ve iş karmaşıklık düzeyi oldukça düşüktür. Girişimci konumundaki işletme kurucuları, mülkiyet hakkını öncelikli olarak eş ve kardeşlere daha sonra çocuklara devreder. Bunlar “kurucuların işleri” olarak adlandırılır ve bir kişinin taahhüdünden kaynaklanır. Genellikle kişinin işi yönetme ilgisine, enerjisine ve yetkisine sahip olduğu sürece devam eder.

b) İmparator Modeli

Bu modelde aile ve iş karmaşıklık düzeyi yüksektir. İşletmede birlikte çalışan iki nesil var olup, liderlik gücü ile işletmeyi yöneten aile üyesinin kontrolündedir. İşletmede ortalama hissedar sayısı 5,1 olup, hisseler farklı nesilden aile üyelerine ait olabilir. İşletmenin elde etmiş olduğu başarı veya başarısızlık, işletmenin üzerinde kontrol sahibi olan kişinin (sahip veya tepe yönetici) becerilerine bağlıdır.

c) Aile Takımı Modeli

Bu aile işletmesi modelinde, aile karmaşıklık düzeyi, iş karmaşıklık düzeyinden daha yüksek iken, ortalama hissedar sayısı nispeten yüksektir. Ailenin karmaşıklığının bir sonucu olarak ortaya çıkabilecek olumsuz durumlar sınırlı görünmektedir; çünkü bu noktada işletmede istihdam edilen aile üyeleri için geçerli olan bazı kısıtlamalar mevcuttur ve hissedarların yalnızca %36'sı iş yapmaktadır. Ancak, işletme tarafından diğer aile üyelerinin mesleki ve kariyer gelişimlerini aile işletmesi dışında aramaya zorlaması, bu kısıtlamaların kendiliğinden de oluşmasına neden olabilmektedir. Bu durum, işletmenin tehlikeli bir duruma düşmesine neden olabilir; çünkü mevcut bir yapı, bu karmaşıklık düzeyini absorbe etme zorluğuyla karşı

karşıya kalabilir. Yapının daha da geliştirilmesi, geçerli bir çözüm olabilir; fakat aşırı bir düzeyde kaynak tüketimine neden olabilir. Bu modelde yüksek riskli durumlardan kaçınmak için iki alternatif söz konusudur: (1) Yeterli kapasite oluşturarak büyümeyi teşvik etmek ve (2) İşletme sahip sayısını azaltmak.

d) Profesyonel Aile Modeli

Bu model, bir önceki modelin tam tersi şeklindedir. Buradaki iş karmaşıklık düzeyi, ailenin karmaşıklık düzeyinden çok daha fazladır. Bu tür işletmeler, yüksek düzeyde büyüme ve gelişme ile karakterize edilir. Büyüme ve gelişme, birinci nesil liderliği temsil edenden daha az kişiselleştirilmiş bir yapıdan gelmektedir. Aynı zamanda ailenin yönetime katılımı devam ederken; yönetici pozisyonlarında (ortalama 3) aile üyeleri olabilir. Yönetici pozisyonunda görev alan aile üyeleri, profesyonel bir şekilde davranış sergilerken, yönetimde ve genel yapıda yüksek düzeyde gelişmişliğe sahip olarak ticari faaliyetlere öncelik vermektedir.

e) Şirket Modeli

Bu model, çeşitli boyutlarda en gelişmiş modeller arasındadır. Hem aile hem de işletme, yüksek düzeyde karmaşıklık ile karakterize edilir. Yaş ortalaması 61 olup, yapı geliştirme seviyesi en yüksek olan modeldir. Bazı durumlarda üst yönetimde aile üyelerinin yer alması olağandır. Aile üyeleri tarafından yönetilen işletmeler, aile üyesi olmayanlar tarafından yönetilen işletmelere kolaylıkla dönüşebilmektedir.

f) Aile Yatırım Grubu

Aile yatırım grubu modeline sahip olmak için ise, ailenin büyük bir ekonomik fazlalığa sahip olması gerekir. Dolayısıyla aile, bu modelde bir işlemde bulunarak ortak bir yatırım gerçekleştirir; fakat aile, işin yönetimini üstlenmemektedir. Aile ile ailenin gerçekleştirdiği veya gerçekleştireceği yatırımı arasındaki ilişki, aile-işletme ilişkisinden farklı olmalıdır. Genellikle bu model, ailenin daha önce açıklanan modellerden birini istemediği zaman veya karar vermeye hazır olmadığı zamanda ortaya çıkar ve işi satmaya karar vererek ekonomik fazlalık yaratır. Sonraki aşamada ise aile, onu nasıl kullanacaklarına karar verir.

1.2. Sosyo-Duygusal Zenginlik Kavramı

Akademik çalışmalarda sıklıkla ele alınan aile işletmelerinin araştırma dizinlerinde yer almasının temelinde, kavramın yeniliği ve zenginliği önemli etkenlerden biridir. 1990'lı yıllarla birlikte mevcut kavramın popülaritesi önemli bir ivme kazanırken, son yıllarda ise uluslararası alanda en iyi dergilerde yayınlanan araştırmalar, yönetici ücreti, borç maliyeti, fedakarlık, çeşitlendirme, satın almalar, yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi çeşitli konuları ele alarak, mevcut dergilerdeki yayınlar ve bu yayınların özel sayıları aile işletmeleri konusuna artan ilginin altını çizmektedir (Gómez-Mejía vd. 2011, 654). Mevcut araştırma konularının yanı sıra sosyo-duygusal zenginlik kavramı, aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmalarda geniş çapta analiz edilmiş (Hernández-Perlines, Ariza-Montes ve Araya-Castillo 2020, 3128); aile işletmelerini aile dışı işletmelerden ayıran temel özellik olarak, işletme yönetiminde ekonomik olmayan faktörlerin rolü ileri sürülmüştür (Gómez-Mejía vd. 2011, 654).

Gómez-Mejía vd. (2007) tarafından literatüre kazandırılan Sosyo-duygusal Zenginlik (SEW) kavramı oldukça dikkat çekerken; araştırmacılar tarafından kavramın anlamı, avantajları, dezavantajları, çıktıları ve aile işletmelerine etkisi üzerinde herhangi bir görüş birliğine varılamamıştır. Bu sebeple SEW yaklaşımının var olan farklılıklarını teorik temeller çerçevesinde ortaya çıkarmak son derece önemlidir (Martínez-Romero ve Rojo-Ramírez 2016, 2). Buna ek olarak, işletme yönetiminde temel referans noktası olarak işletme bünyesinde yer alan ailenin sosyo-duygusal zenginliğinin muhafaza edilmesini minimize eden ailenin varlığı, işletme kapasitesi, mevcut ve potansiyel tehlikeler ve aile üyesi olmayan hissedarların varlığı gibi faktörlerin incelenmesi ön plana çıkmaktadır (Gómez-Mejía vd. 2011, 654). Aynı zamanda aile üyeleri aracılığıyla işletme varoluşunda sosyo-duygusal değer olarak nitelendirilen SEW'in aile işletmeleri için temel referans noktası olması, aile işletmeleri literatüründe yer alan teori ve çalışmaların büyük bir bölümünün, entelektüel dayanaklarını oluşturmaktadır. Araştırmacılar kavramla ilgili son zamanlarda işletmelerin ekonomik hedeflerinin yanı sıra işletmedeki değerlerini, kavrayışlarını, davranışlarını, istek ve düşüncelerini yansıtan birtakım ekonomik olmayan hedefleri olduğunu vurgulamış; aile işletmeleri ile aile dışı işletmeler arasındaki farklılıkları ifade etmek için aile işletmelerinin bu süreci nasıl

tanımladıkları ve değerledikleri üzerine yoğunlaşmışlardır (Zellweger vd. 2012, 852; Kotlar vd. 2017, 7).

Bir aile işletmesi, aile üyesi olan kurucu girişimcinin hissedar olarak üst yönetimde olmaya devam ettiği, yönetim kurulunda yer aldığı ve işletmenin nesiller boyunca aileye potansiyel olarak nasıl fayda sağlayacağına dair sahip olunan vizyon ile tanımlanmaktadır (Chen, Chen ve Cheng 2008, 499; Chrisman ve Patel 2012, 976). Ailenin işletme üzerindeki yoğun mülkiyeti ve aile üyelerinin işletme yönetimine aktif katılımı ile karakterize edilen aile işletmeleri önemli bir örgütsel biçimdir (Chen, Chen ve Cheng 2008, 500). Dolayısıyla aile yerleşikliği sonucu aile ve iş sistemlerinin iç içe geçmiş doğası, aile işletmelerine çeşitli boyutlarda yansıtılarak, bu işletmelerin kendilerine özgü karakter oluşturmalarını sağlar (Gómez-Mejía vd. 2011, 654). Aile üyeleri kendilerini diğer aile üyeleriyle birbirlerine duygusal olarak bağlı hissederler; bu durum, aile üyelerinin ailenin bir uzantısı olarak gördükleri aile işletmesi ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesini sağlar (Kallmuenzer, Hora ve Peters 2018, 658). Aile üyelerinin işletme ile özdeşleşmesi sonucu elde ettiği bu kimlik, isimlerini taşıyan işletme ile doğrudan bağlantılıdır (Dyer Jr ve Whetten 2006, 788). Bu noktada esas olan, aile üyelerinin işletmenin varlıkları üzerinde belirli kontrol haklarına sahip oldukları ve bu hakları işletmedeki karar alma süreçleri üzerinde bir etkide bulunmak için kullanmalarıdır (Carney 2005, 251). Dolayısıyla aile işletmeleri, aile üyeleri tarafından sahiplenildiği ve genellikle aile üyeleri tarafından yönetildiği için, aile dışı işletmelere kıyasla kendilerine özgü hareket etme özgürlüğüne sahip olan bir davranış sergilemektedir. Aile işletmelerinin sergilediği bu davranış, aile için sosyo-duygusal zenginlik yaratan aile sahipleri ve yöneticileri tarafından tutulan ekonomik olmayan aile hedeflerinden belirgin şekilde etkilenmektedir (Chrisman ve Patel 2012, 976).

Aile işletmelerinde sürdürülebilir bir yaşam biçiminin benimsenmesi ile beraber işletmenin hayatta kalmasını sağlamak için ekonomik değer yaratmak önemli olsa da, stratejik kararları etkileyen ekonomik olmayan hedeflerin peşinden koşulması da aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran önemli bir unsur olmuştur (Kallmuenzer, Hora ve Peters 2018, 656). Aile hedeflerindeki farklılıkların değerlendirme dönemlerini etkilediği ve bu hedef farklılıklarının aile işletmelerinde aile dışı işletmelere göre daha belirgin davranışsal heterojenliğe yol açtığı düşünüldüğünde, çoğu aile işletmesinde ekonomik olmayan hedeflere ekonomik hedeflere göre daha

fazla öncelik verilebilmektedir (Chrisman ve Patel 2012, 977). Dolayısıyla, sosyo-duygusal zenginliği, temel referans noktası olarak merkezine konumlandıran aile işletmeleri, ekonomik olmayan faydalarını sürdürmek için ekonomik kazançlarından fedakarlık etme eğilimli bir tutum sergileyerek, sosyo-duygusal zenginlik donanımlarını korumayı hedeflemektedir (Filser vd. 2017, 6). Aile işletmelerinin, koruma arzusuyla sergilediği sosyo-duygusal zenginlik hedefleri, aile işletmelerinin karar verme şeklini etkilerken, aile üyelerinin aile işletmesine olan güçlü duygusal bağlılığı, işletmeyi gelecek nesiller için koruma arzusu ve paydaşlarla sosyal bağlar geliştirme hırsı ile karakterize edilmektedir (Kallmuenzer, Hora ve Peters 2018, 658).

Aile için sosyo-duygusal zenginliğin değeri oldukça içseldir; dolayısıyla kimlikleri ayrılmaz bir şekilde örgüte bağlı olan aile üyelerinin aileye ait sosyo-duygusal zenginlikleri koruması, aile işletmesinin başlı başına önemli bir hedefini temsil etmektedir (Berrone vd., 2010, 87; Gómez-Mejía vd. 2007, 108). Çünkü sosyo-duygusal zenginlik, bir aile işletmesini aile dışı işletmelerden ayıran, özünün tek ve en önemli özelliğidir (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 260). Aile sahipleri için sosyo-duygusal zenginliğin yüksek önemi nedeniyle, Psikiyatrist Kets de Vries (1993), 300'den fazla aile işletmesinin sahipleri ile derinlemesine görüşmeler yaparak onların, bir bütün olarak ekonomik hedeflere ulaşılmasının yanı sıra, ailenin duygusal ihtiyaçlarının işletme yoluyla tatminine ve gelecek nesiller için aile adının iyi bir şekilde konumlandırılmasına öncelik verdiklerini ileri sürmüştür (Berrone vd. 2010, 87).

Gómez-Mejía, Haynes, Núñez Nickel, Jacobson ve Moyano Fuentes'in (2007) ufuk açıcı araştırmalarından bu yana, aile işletmeleri alanında yaygın olarak kabul gören sosyo-duygusal Zenginlik (SEW) kavramını analiz eden ve araştıran Berrone, Cruz, Gómez-Mejía ve Larraza Kintana, 2010; Stockmans, Lybaert ve Voordeckers, 2010; Zellweger, Kellermanns, Chrisman, ve Chua, 2011; Gómez-Mejía, Cruz, Berrone ve De Castro, 2011; Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía, 2012; Detienne ve Chirico, 2013; Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks ve Voordeckers, 2014 gibi birçok bilim insanı bulunmaktadır. Aynı zamanda Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía (2012), çalışmalarında sosyo-duygusal zenginlik kavramını aile işletmeleri alanında potansiyel baskın bir paradigma olarak dile getirmekte ve kavramın daha da

geliştirilmesi gerektiğinin önemini vurgulamaktadır (Martínez-Romero ve Rojo-Ramírez 2016, 2).

Sosyo-duygusal zenginlik kavramı, aile işletmelerinin ekonomik olmayan yönlerinin analiz edilip aile dışı işletmelere kıyasla çeşitli stratejik hedeflerini açıklarken; bu kavram, davranışsal vekalet teorisine dayanmaktadır. Beklenti teorisi ve vekâlet teorisinin birleşik anlayışlarından türetilen davranışsal vekalet teorisi, aile üyelerinin kişisel çıkarları ile işletme çıkarlarını bütünleştiren bir model olup işletme içerisinde yaşanan olası çatışmaları önlemektedir. Ayrı bir akademik bir disiplin olarak ele alınan aile işletmeleri çalışmaları için yararlı bir yapı olan davranışsal vekalet teorisi, karar çerçeveleme ve kayıptan kaçınma ile risk altındaki yönetsel kararların teorik analizini içermektedir (Hernández-Perlines, Ariza-Montes ve Araya-Castillo 2020, 3128; Chrisman ve Patel 2012, 976; Kotlar vd. 2017, 9).

Davranışsal vekalet teorisi, aile işletmelerinin davranışlarını anlamaya yönelik literatüre önemli ölçüde katkıda bulunmuş olsa da, sosyo-duygusal zenginlik kavramı farklı araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Wiseman ve Gómez-Mejía (1998) ve Gómez-Mejía, Welbourne ve Wiseman (2000) tarafından yıllar önce ileri sürülen SEW, davranışsal vekalet teorisinin genel bir uzantısı olarak oluşturulmuştur. Literatürde SEW ile ilgili farklı konular ortaya konulmasına rağmen bu kavramın evrensel olarak kabul edilen bir tanımı yapılamamıştır. Gómez-Mejia vd. (2007) tarafından tanımlanan sosyo-duygusal zenginlik (SEW) kavramı; “kimlik, aile nüfuzunu kullanma yeteneği ve süreklilik gibi ailenin duygusal ihtiyaçlarını karşılayan işletmenin, ekonomik olmayan yönlerine atıfta bulunur”. Bu tanım sadece ufuk açıcı değil, aynı zamanda sosyo-duygusal zenginliğin şimdiye kadar yapılmış en önemli kavramsallaştırması olarak kabul edilir; çünkü Gómez-Mejia vd.’nin (2007) bu çalışması, sonraki çalışmalar tarafından referans olarak kullanılmıştır (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 259; Martínez-Romero ve Rojo-Ramírez 2016, 2).

Sosyo-duygusal zenginliğini temel referans noktası olarak kullanan aile işletmesi, aile kontrolünü sürdürülebilir kılmaya öncelik verirken, aynı zamanda işletmenin başarılı olmasının önündeki engelleri ortadan kaldırabilmek için daha fazla çaba sarfedebilmektedir (Gómez-Mejía vd. 2007, 654). Toplumda aileler tarafından kontrol edilen işletmelerin yaygınlığı ve önemi düşünüldüğünde, bu işletmeleri

etkileyen aile üyelerinin karakteristik davranışlarının da anlaşılması, işletmenin sürdürülebilirliği açısından hayati önem taşımaktadır (Tagiuri ve Davis 1996, 199).

Astrachan ve Jaskiewicz (2008) ile Zellweger ve Astrachan'a (2008) göre, sosyo-duygusal zenginlik ile duygusal değer kavramları eşdeğer kabul edilip benzer şekilde tanımlanmışlardır. Araştırmacılar, duygusal değer (Emotional Value: EV) kavramını, mülkiyet hissesinin ekonomik değeri ve sahiplere tahakkuk eden kontrolün özel ekonomik faydaları tarafından açıklanamayan kabul etme isteğinin bir parçası olarak tanımlamışlardır (Martínez-Romero ve Rojo-Ramírez 2016, 2). Ekonomik olmayan hedeflerin hem aile hem de işletme hedefleri arasına dahil edilmesinin, aile işletmesi sahipleri için “değer”in ne anlama geldiğini de etkilemesi ve dolayısıyla işletmenin değerlemesini etkilemesi, dikkate değer görülmüştür (Songini, Gnan ve Malmi 2013, 77).

Zellweger ve Dehlen (2011), sahiplikten kaynaklanan etkinin değer algısı ve sosyo-duygusal zenginlik üzerinde üç özellik (hedef, kişisel ve durumsal) aracılığıyla etki yaptığını öne süren bir model önermiştir (Martínez-Romero ve Rojo-Ramírez 2016, 3). Beklenti teorisi, davranış teorisi ve davranışsal vekalet teorisi üzerinde önemle duran bu yazarlar, sosyo-duygusal zenginliği, bir işletme sahibinin öznel değeri değerlemesi ile bir işletmenin mülkiyet hissesi için nesnel piyasa değeri arasındaki mutlak fark olarak kavramsallaştırmışlardır. Negatif değerli SEW, işletmeden çekilme ve satma eğilimini gösterirken, pozitif değerliliği olan SEW, mülkiyete bağlanma ve yatırım yapma eğilimini gösterir. Her iki durumda da, önyargıların öznel değer algılarını etkilediğini ve dolayısıyla SEW algılarını şekillendirdiğini öne sürmüşlerdir (Zellweger ve Dehlen 2011, 282).

Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía (2012) ise, sosyo-duygusal zenginlik kavramını, aile üyelerinin işletmeden elde ettiği duygusal bir donanım olarak tanımlamıştır (Debicki vd. 2016, 48). Bu tanım, aile üyelerine verilen sınırsız kişisel yetkiyi, işletme yönetimi üzerinde ailenin kontrol ve etkisini ve ailenin adı ile aynı kimliğe sahip işletme ile özdeşleşmeyi içerir (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 259). Aynı zamanda Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía (2012), sosyo-duygusal zenginlik kavramını aile işletmelerinin en önemli farklılaştırıcısı olarak tanımlarken; sosyo-duygusal zenginliğin aile işletmeleri için özel bir yön olduğunu savunmuş ve böylece

aile işletmelerinin aile dışı işletmelere kıyasla ayırt edici davranışlarına odaklanmışlardır (Torchia vd. 2018, 210).

Görüldüğü gibi, sosyo-duygusal zenginlik kavramının aile işletmesi alanında yaygın olarak kullanılması, farklı araştırmacılar tarafından ele alınıp tanımlar yapılmasını sağlamıştır. Yukarıda yapılan tanımlara istinaden sosyo-duygusal zenginlik kavramının şimdiye kadar yapılmış ana tanımları Tablo 4'te özetlenmektedir.

Tablo 4. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Literatürdeki Tanımları

Yazarlar	Tanım
Gómez-Mejía vd. (2007)	İşletmenin kimlik, aile nüfuzunu kullanma yeteneği ve süreklilik gibi ailenin duygusal ihtiyaçlarını karşılayan, ekonomik olmayan yönleri
Astrachan ve Jaskiewicz (2008)	Mülkiyet hissesinin finansal değeri ve işletme sahiplerine tahakkuk eden kontrolün özel mali faydaları ile açıklanamayan kabul etme isteğinin bir kısmı
Zellweger ve Astrachan (2008)	
Berrone vd. (2010)	Ailenin işletmeye yatırdığı duygulanımla ilgili değer stoğu
Zellweger ve Dehlen (2011)	Bir işletme sahibinin öznel değer değerlendirmesi ile bir işletmenin mülkiyet hissesi için nesnel piyasa değeri arasındaki mutlak fark
Berrone vd. (2012)	Bir ailenin belirli bir işletmedeki kontrol konumundan elde ettiği duyguyla ilgili değer stoğu
Cruz vd. (2012)	Akrabalık bağlarına özünde bağlı olan bir duygusal donanım'ı temsil eder ve böylece varlığı işletmelerin performansını etkiler.

Kaynak: Martínez-Romero, M. J., ve Rojo-Ramírez, A. A. (2016). SEW: Looking for a definition and controversial issues, *European Journal of Family Business*, 6(1), 1-9. doi:10.1016/j.ejfb.2015.09.001

Bir ailenin belirli bir işletmedeki sahiplik konumundan elde ettiği ekonomik olmayan, duygusal faydalar veya değerler olarak ifade edilen sosyo-duygusal zenginlik kavramı (Hauck vd. 2016, 134), aile değerlerinin, kişisel bağların ve aile hedeflerinin işletmenin vizyonu, stratejik hedefleri, organizasyon dinamikleri, kararların zaman ufku, maddi olmayan kaynaklar, yetenekler ve ilgili paydaşlar üzerindeki etkisini özetler. Başka bir ifadeyle, sosyo-duygusal zenginlik kavramıyla, ekonomik hedeflere, hissedarların çıkarlarına ve kısa vadeli karar vermeye yönelik dar odaktan, stratejik ve operasyonel hedeflerde ve karar vermede daha geniş kapsamlı ekonomik olmayan hedeflerin, paydaşların çıkarları ve uzun vadeli planlamalar dikkate alınır (Songini, Gnan ve Malmi 2013, 77).

Açıklanan tanımlar doğrultusunda aile sahiplerinin işletmenin ekonomik olmayan yönlerinden elde ettikleri faydaları kapsayan sosyo-duygusal zenginlik kavramı, kişisel gurur, kendini tanıma, tatmin, ait olma, otorite kullanma yeteneği, duygulanım ve yakınlık ihtiyaçlarının karşılanması, aile değerlerinin iş aracılığıyla sürdürülmesi, aile hanedanının korunması, aile işletmesinin sosyal sermayesinin korunması, katı yeterlilik kriterleri yerine kan bağlarına dayalı aile yükümlülüklerinin yerine getirilmesi ve aile üyelerine karşı fedakar olma fırsatı gibi faktörleri içerir (Kalm ve Gómez-Mejía 2016, 410; Lin ve Wang 2019, 7; Gómez-Mejía vd. 2007, 108). Bu faydalar, diğer hissedarların pahasına elde edilmediğinden, finans literatüründe tartışılan ve belgelenen özel faydalardan farklıdır (Zellweger vd. 2012, 853).

Aile sahipleri sosyo-duygusal zenginlikleri, işletmeyle ilişkili aile adının var olması, işletmeye olan duygusal bağlılık ve işletme için çalışan aile üyelerinin memnuniyeti gibi çeşitli kaynaklardan elde etmektedir (Kalm ve Gómez-Mejía 2016, 409). Aile işletmelerinde, sosyo-duygusal zenginliğin belirginliği, başka bir anlatımla, ailenin bir ticari girişimi kontrol etmekten elde ettiği ekonomik olmayan faydaların varlığı, aile üyelerinin ailenin itibarına, imajına, iş ortakları ve genel olarak paydaşları ile ilişkilerine değer verdiğini düşündürmektedir (Debicki vd. 2020, 2). Ayrıca, aile üyelerinin işletmenin ekonomik getirilerini maksimize etmek için değil, işletmeden elde ettikleri sosyo-duygusal yetenekleri korumak veya artırmak için çalıştıkları dile getirilmektedir (Miller ve Le Breton-Miller 2014, 713). Aile üyeleri tarafından sosyo-duygusal zenginliğin kaybedilmesi ise, düşük statü, yakınlık kaybı ve ailenin

beklentilerini karşılayamama anlamına gelmektedir (Gómez-Mejía vd. 2007, 108). Ekonomik olmayan hedeflere verilen önceliğin, aile işletmelerinin en önemli dayanaklarından biri olduğu düşünüldüğünde, uyumluluk ve aile birliğinin yanı sıra aile üyelerinin işletmeyle özdeşleşmesinin, aile işletmesinin hayatta kalması üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır (Zellweger vd. 2011, 1; Schmidts 2013, 77).

Sonuç olarak, SEW çerçevesi, aile sahiplerinin düşük işletme performans riskini kabul ederek, aile kontrolünü sürdürmeye daha fazla öncelik vermelerinin gerekli olduğunu ileri sürmektedir (Torchia vd. 2018, 210). Aile işletmelerinin performansı, sadece ekonomik sonuçlar (kârlılık, hissedar değeri, nakit akışı vb.) açısından değerlendirilmemeli, bununla birlikte aile ve işletme itibarı gibi ekonomik olmayan yönlerin de dikkate alınması gerekmektedir. İşletmenin bir aile işletmesi olarak sürdürülebilir biçimde hayatta kalması için, aile ve sosyal sermaye birikiminin korunması, kilit bir kriter olarak görülürken; aile işletmeleri için önemli bir kriter veya en azından daha öncelikli bir kriter olan sosyo-duygusal zenginlik donanımlarını korumak olmalıdır (Songini, Gnan ve Malmi 2013, 77). Ayrıca, işletme sahiplerinin sahip olduğu uzun dönemli yatırım ufku, işletmenin gelecek nesillere aktarılabilecek bir varlık olarak görülmesini sağlamaktadır. Örneğin, Estee Lauder'ın kurucusunun torunu William Lauder 2007 yılında istifa ettiğinde şu yorumu yapmıştır: “İşletmeme bağıyım. Kişisel servetimin ve ailemin kişisel servetinin büyük çoğunluğu ile bu işletmenin ileriye dönük olarak aktif bir şekilde yer almasını sağlamak hedefimizdir”. Bu tür uzun vadeli taahhüt, aile sahiplerinin kısa vadeli kazançtan ziyade işletmenin uzun vadeli değerini önemsendiği anlamına gelmektedir (Cheng 2014, 2). Başka bir ifadeyle, aile sahiplerinin işletmelerini genellikle yaşamları boyunca tüketilecek bir servet olarak değil, gelecek nesillere aktarılabilecek bir miras olarak görmeleri ve dolayısıyla aile itibarını veya aile adını korumak için gerekli çabayı gösterecek yüksek teşviklere sahip olduğunu göstermektedir (Gómez-Mejía vd. 2011, 671).

1.2.1. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Boyutları

Yukarıda belirtildiği gibi, sosyo-duygusal zenginlik, ailenin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayan, aile kontrolü ve nüfuzunu kullanma, aidiyet ve kimlik isteklerini yerine getirme, aile üyelerine karşı özgecil davranma ve hanedan varlığı ile aile değerlerini sürdürme dahil, işletmenin ekonomik olmayan yönlerinin bütünü olarak ifade edilmektedir (Kotlar vd. 2017, 7). Aile sahipleri, ekonomik olmayan bu duygusal donanımları elde etmek için güçlü bir yelpazeye sahip olsa da; bu, işletmeden bir benlik ve kimlik duygusu türetmeyi, olumlu bir aile imajı ve itibarı yansıtmayı ve sürdürmeyi, sergilenen cömert eylemler sonucunda takdir almayı, toplulukta kişisel prestije sahip olmayı, arkadaşlar ve tanıdıklar arasında sosyal desteğe sahip olmayı, grup bütünlüğünü korumayı ve sosyal sermaye birikimini içermektedir. Gómez-Mejía vd. (2007), sıralanan bu ekonomik olmayan araçları “sosyo-duygusal zenginlik” veya “duygusal yetenekler” olarak adlandırmıştır (Berrone vd. 2010, 86). Bununla birlikte yukarıda vurgulanan araçlar ile aile işletmelerinin aile dışı işletmelerden farklı olduğu ve aile sahiplerinin işletme sahipliğinin sosyo-duygusal zenginlik donanımına değer verdiği gözlemlenirken (Zellweger ve Dehlen 2011, 283); aile sahipleri tarafından SEW'e yatırım yapmak, aile işletmelerinin çalışanlar ve müşteriler de dahil olmak üzere bütün paydaşlarla etkili bir şekilde ilişki kurmasına, güven ve iş birliği geliştirmesine ve kurumsal normlara uyulmasına yardımcı olur. Buna ek olarak, nesiller arası halefiyet niyeti, aile işletmelerini toplumdaki itibarlarını korumaya sevk eder (Chaudhary vd. 2021, 149).

Aile işletmelerinin, aile dışı işletmelere kıyasla ekonomik olmayan hedeflere ulaşma olasılığının yüksek olduğu literatürdeki araştırmalarda öne sürülürken bu durum, aile işletmelerinin ekonomik olmayan hedeflere verdiği önemle benzersiz özelliklere sahip olduğunu vurgulamaktadır (Berrone vd. 2010, 86; Zellwege vd. 2012, 851). Bu benzersiz özellikler, aile işletmeleri tarafından sahip olunan sosyo-duygusal zenginlik donanımının önemini ortaya koymaktadır. Doğası gereği sosyo-duygusal zenginlik ile ilgili literatürde yer alan ampirik araştırmaların çoğu kavramın çok boyutlu olduğunu vurgulamış; aile mülkiyetinin dağılımı, yönetim kurulundaki aile üyelerinin oranı ve işletme üst yöneticisinin durumu, veri kaynaklarında sosyo-duygusal zenginliğin önemini temsil eden unsurlar olarak kullanılmıştır. Önceki ampirik araştırmalar, sosyo-duygusal zenginlik yapısının boyutlarını ayrıntılı olarak

incelememişken; aile işletmesi literatürüne ve onu destekleyen temel sosyal bilim disiplinlerine dayanarak, önceki araştırmalar sosyo-duygusal zenginliğin beş ana boyutu olduğunu belirtmektedir (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 262). Böylece Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía (2012), sosyo-duygusal zenginliği, aile işletmelerini aile dışı işletmelerden ayıran temel faktör olarak görmekte, bu da aile işletmesinin davranış özelliklerini ön plana çıkarmaktadır (Németh ve Németh 2018, 516). Dolayısıyla disiplinler arası literatürden türetilen ve FIBER olarak adlandırılan sosyo-duygusal zenginlik,

- (F) Family control and influence (Ailenin kontrolü ve etkisi),
- (I) Identification of the family (Aile üyelerinin işletme ile özdeşleşmesi),
- (B) Binding social ties (Sosyal bağlar),
- (E) Emotional attachment (Aile üyelerinin duygusal bağlılığı) ve
- (R) Renewal of family bonds through dynastics succession (Halefliğin devri yoluyla işletme ile aile bağlarının yenilenmesi) olarak beş boyuttan oluşmaktadır (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 259).

1.2.1.1. Ailenin Kontrolü ve Etkisi

Sosyo-duygusal zenginlik, ailenin ekonomik olmayan hedeflere ulaşma arzusuyla ilgilidir ve aile işlevselliğinin sadece aile üyelerinin işletmeyi kontrol etme yeteneği ve/veya bunu yapma istekliliği ile ilgili olduğunu savunur (Filser vd. 2017, 7). Dolayısıyla, ailenin mülkiyet yoluyla işletme üzerindeki kontrolü, sosyo-duygusal zenginlik yaratmak ve korumak için kritik öneme sahiptir; çünkü bu kontrol, ailenin işletme aracılığıyla çıkarlarını takip etmesine izin veren durumdur (Zellweger vd. 2012, 851).

Sosyo-duygusal zenginliğin birinci boyutu olan ailenin kontrolü ve etkisi, aile üyelerinin hem resmi olarak (örneğin, bir aile üyesinin işletme üst yöneticisi veya sahip olması) hem de gayri resmi olarak karar alma süreçlerini etkileyen önemli stratejik kararları kontrol etme gücüne bağlı olan mevcut aile kontrolünü uygulama anlamındadır (Bratnicka-Myśliwiec, Wronka-Pośpiech ve Ingram 2019, 126). Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel özelliklerden biri, aile üyelerinin stratejik kararlar üzerinde kontrol sahibi olmalarıdır. Kontrol etme gücü, işletme üst yöneticisi veya yönetim kurulu başkanı olmak gibi doğrudan veya üyelerin atanması

yoluyla gerçekleşirken, kontrol ise, asıl kurucu veya baskın bir aile koalisyonu tarafından uygulanabilir. Aynı zamanda aile üyelerine verilen yetki kullanma yeteneği, güçlü bir sahiplik konumundan, atfedilen bir statüden veya kişisel karizmadan kaynaklanabilir (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 262). Her durumda, kontrol ve etki, sosyo-duygusal zenginliğin ayrılmaz bir parçasıdır ve aile üyeleri tarafından oldukça arzu edilir (Zellweger vd. 2012, 851). Bu sayede kilit yönetim pozisyonlarında bulunan ve işletme ile yakından ilgili olan aile üyeleri, işletmeye karşı sorumluluk ve bağlılıklarını geliştirebilir (Filser vd. 2017, 7). Bununla birlikte, aile işletmesi araştırmacıları, sosyo-duygusal zenginliğin etkisinin, görünüşte benzer sahiplik ve kontrol özelliklerine sahip aile işletmeleri arasında değişiklik gösterdiğini gözlemlemiştir (Zellweger vd. 2012, 851).

1.2.1.2. Aile Üyelerinin İşletme İle Özdeşleşmesi

Bazı araştırmacılar, aile ve işletme kimlikleri arasındaki belirginliğin ve karşılıklı bağımlılığın, aile işletmelerinde ek karmaşıklıklar yarattığını iddia etseler de, bazı araştırmacılar, bunların ayrılmaz bir şekilde iç içe geçtiğini ve kimliklerin işletmeye özel benzersiz bir kaynak yarattığını öne sürmüşlerdir (Micelotta ve Raynard 2011, 2). Dolayısıyla bu benzersizlik, aile üyelerinin işletme ile olan ilişkisini ortaya koymuş ve geniş bir sosyal bağlamda görülebilen, bir kimlik duygusu sağlayan, aile ve işletmenin itibarı arasında oluşan yakın bir bağ olarak açıklanmıştır (Bratnicka-Myśliwiec, Wronka-Pośpiech ve Ingram 2019, 126). Başka bir anlatımla, aile üyelerinin diğer aile üyeleriyle duygusal olarak bağ kurmalarını ve ailenin bir uzantısı olarak görülen aile işletmesi ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesini ifade etmektedir (Kallmuenzer, Hora ve Peters 2018, 658).

Özdeşleşme, bireylerin bir sosyal gruba (veya gruplara) ait oldukları, bu üyeliğin değeri ve duygusal öneminden kaynaklanan benlik kavramının parçası olarak tanımlanmaktadır (Taifel 1982, 24). Buradan hareketle özdeşleşme, aile işletmelerinin sosyo-duygusal zenginliğine çok şey katarak özellikle dikkat çekici olmasını sağlar. Bir aile işletmesi, üyelerine aile bağlarına dayalı olarak kendini tanımlayan belirgin bir rol sağlarken; böyle bir tanımlama, örgütsel faaliyetler alanının dışında bulunur ve bir aile işletmesi olmanın ne anlama geldiğini sağlamlaştıran ve daha da tanımlayan kapsayıcı bir yapı olarak görülür (Gómez-Mejía vd. 2007, 108). Bu durum, aile

işletmelerine benzersiz bir kaynak yaratan aile üyelerinin işletme ile olan ilişkisini ortaya koyup, aile ve işin iç içe geçmesinin, aile işletmeleri içinde, onları aile dışı işletmelerden ayıran, doğası gereği benzersiz bir kimliğe sahip olduğunu vurgular (Micelotta ve Raynard 2011, 7). Bir aile işletmesi sahibinin kimliği, genellikle ailenin adını taşıyan işletmeye ayrılmaz bir şekilde bağlıdır ve işletme kimliğinin hem iç hem de dış paydaşlar tarafından ailenin bir uzantısı olarak görülmesine neden olmaktadır (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 262). Dolayısıyla bu durum, işletmelerin iç ve dış paydaşlarla yakın ilişkiler kurma çabasıyla sonuçlanırken (Kallmuenzer, Hora ve Peters 2018, 658); aile üyelerinin müşterilerini, tedarikçilerini ve diğer paydaşlarını aile adıyla ilişkili iyi niyet ve güvenilirlik yoluyla olumlu yönde etkilediği ölçüde, dışarıya yansıttıkları imaj konusunda oldukça hassas kılmaktadır (Micelotta ve Raynard 2011, 8).

1.2.1.3. Sosyal Bağlar

Üçüncü boyut, arzu edilen kaynaklara ve deneyimlere erişim potansiyeli olarak sosyal sermaye yaratan aile işletmesinin, aile üyelerinin, iç ve dış paydaşlarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir (Bratnicka-Myśliwiec, Wronka-Pośpiech ve Ingram 2019, 126). Sosyo-duygusal zenginliğin fikirlerini benimseyen aile işletmeleri, diğer büyük işletmelere göre ilişkisel ve sosyal sermayeye daha fazla değer atfeder; paydaşlarla daha yakın ilişkiler kurar ve sosyal sorumluluklarını daha fazla önemserler (Kallmuenzer, Hora ve Peters 2018, 658). Aile işletmelerinin sosyal sermayesi, yaratıcılığı kolaylaştıran sosyal etkileşimi, ağ bağlarını, güven ve değer sistemlerini kapsar (Famoso, Iturralde, ve Maseda 2015, 243) ve aile işletmelerinin sosyal etkileşimi, bağları ve işletme kimliği stratejik davranışlarını etkiler (Kallmuenzer, Hora ve Peters 2018, 658).

Cruz, Justo ve De Castro (2012) tarafından yapılan son araştırmalar, sosyo-duygusal zenginliğin, kolektif sosyal sermaye, ilişkisel güven, kişilerarası dayanışma ve yakınlık duyguları dahil olmak üzere kapalı ağlarda ortaya çıkan faydaların akrabalık bağları sağladığını ileri sürmektedir. Aile işletmelerinde görülen karşılıklı bu bağlar, yalnızca aile üyeleri arasında değil, geniş bir grubu da kapsayacak şekilde genişletilebilmektedir. Aile işletmelerinin aidiyet, benlik ve kimlik duygusu, genellikle aile dışı çalışanlar tarafından paylaşılır ve işletmeye bir istikrar ve bağlılık

duygusu kazandırır. Aile üyeleri arasındaki akrabalık bağlarının, büyük olasılıkla topluluk içerisinde güçlü sosyal bağlar oluşturmaları muhtemeldir. Brickson'ın (2005, 2007) belirttiği gibi, aile işletmelerindeki bu karşılıklı bağlar göz önüne alındığında, aile işletmeleri sosyal bağlar oluştururken belirgin bir ticari ekonomik kazanç gözetmek yerine, çevrelerindeki refahını önemseyebilmektedir (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 263). Godfrey (2005), aileler tarafından kontrol edilen işletmelerin olumlu bir imajı sürdürmek için sosyal olarak sorumlu olma güdülerine sahip olduğunu öne sürmüştür. Bu durum, paydaşların zihninde olumlu bir itibar oluşturarak, kriz zamanlarında işletmenin ve ailenin varlıklarını koruyup, sosyal bir sigorta biçimi olarak hizmet edebilmesini sağlamıştır (Dyer Jr ve Whetten 2006, 785). Bununla birlikte Berron vd. (2010), aile işletmelerinin topluluklarına derinden bağlı olduklarını ve genellikle hayır kurumları, özel etkinlikler ve yerel spor takımları gibi toplulukta değer verilen derneklere ve etkinliklere sponsor olduklarını savunmuştur. Bunu özgecil nedenlerle, cömert eylemler için takdir görme veya her ikisi için de yapabilmektedir (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 262).

1.2.1.4. Aile Üyelerinin Duygusal Bağlılığı

Duygusal bağlılık boyutu, paylaşılan duygular, miras, ortaklaşa yaşanan olaylar ve duygusal ihtiyaçların karşılanması bir kaynağı haline gelen aile işletmelerinin uzun vadeli ömrü (örneğin, aidiyet, güvenlik) ile ilişkilidir (Bratnicka-Myśliwiec, Wronka-Pośpiech ve Ingram 2019, 126). Duygular, günlük örgütsel çalışmanın ayrılmaz bir parçası olsa da (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 263), aile üyeleri arasındaki akrabalık ilişkileri, kişilerarası güven, aşinalık, kişisel özelliklerin ortaklığı uzun bir deneyim süresine dayanmaktadır (Sundaramurthy 2008, 92). Mevcut faaliyetleri, olayları ve ilişkileri etkilemek ve şekillendirmek için bir araya gelen birçok araştırmacı, aile katılımından kaynaklanan duygusal faktörlerin işletme faktörleriyle iç içe geçmesini aile işletmelerinin ayırt edici bir özelliği olarak görmektedir (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 263). Aile üyeleri arasında ortaya çıkan güçlü aile bağları ve yüksek düzeyde karşılıklı güven, duygusal bağın yoğun olduğu durumlarda hem aileye hem de işletmeye fayda sağlayabilir (Filser vd. 2017, 7). Aileler, doğaları gereği, bazıları sıcaklık, şefkat, sevgi, teselli ve mutluluk gibi olumlu; bazıları ise öfke, korku, yalnızlık, kaygı, üzüntü, hayal kırıklığı ve depresyon gibi olumsuz olan çok çeşitli duygularla karakterize edilir. Bu duygular, günlük

durumlardan kaynaklanır ve statik değildir; çünkü her bir aile işletmesi sisteminde veraset, boşanma, hastalık, aile veya iş kaybı, ekonomik gerileme gibi kritik olaylar ortaya çıkar ve gelişir. Aile işletmelerinde aile ve işletme arasındaki sınırlar oldukça belirsiz olduğundan, duygular işletmenin içine nüfuz ederek aile işletmesinin karar verme sürecini etkiler (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 263). Aynı zamanda aile ve işletme sınırları göz önüne alındığında, aile üyelerinin duyguları işletmenin ilişkilerini ve ticari faaliyetlerini belirler (Filser vd. 2017, 9). Ayrıca, duygusal bağlılık, olumlu bir benlik kavramını sürdürmek için aile tarafından işletmenin psikolojik olarak sahiplenilmesini de ifade eder. Aile üyelerinin, işletmelerinin içinde ve dışında sahip oldukları sosyal bağların türü nedeniyle, işletmeler, ait olma, duygulanma ve yakınlık ihtiyaçlarının karşılandığı yer haline gelir. İşletmenin kaybı çoğu şirket sahibi için oldukça duygusal bir olayı temsil ettiğinden, aynı zamanda ailenin miras duygusunu da besler (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 263). Bu nedenle, aile üyeleri için özellikle önemli olan, hem ailede hem işletmede güçlü bir duygusal bağlılık uyumunu yüksek düzeyde sürdürmektir (Filser vd. 2017, 9).

Bu boyut özellikle, belirli koşullar altında aile üyelerinin birbirlerine karşı fedakar olma fırsatını veya aile üyelerini daha güvenilir olarak görme olasılıklarını ifade eder. Bununla birlikte, duyguların da olumsuz bir etkisi olabilir ve akrabalık ilişkilerini işlevsiz hale getirebilir. Ancak, aile dışı işletmelerden farklı olarak, işlevsel olmayan ilişkilerin ve sürekli çatışmaların, genellikle ilgili tarafların iş sözleşmesinin feshi ile sona erdiği durumlarda, duygusal bağlılığın yüksek olduğu aile işletmelerinde, çatışmalı ilişkiler, belki de istemeyerek ve iş ortamında korunur (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 263).

1.2.1.5. Haleflığın Devri Yoluyla İşletme ile Aile Bağlarının Yenilenmesi

Beşinci boyut ise, aileyi birden fazla nesil üzerinde ailenin kontrolü altında tutma ve dolayısıyla ailenin zenginliğini ve değerini koruma eğilimini karakterize eder (Bratnicka-Myśliwiec, Wronka-Pośpiech ve Ingram 2019, 126). Başka bir ifadeyle ise, aile üyelerinin işletmenin gelecek nesillere devretme niyetini ifade eder. Nitekim, Zellweger ve Astrachan (2008) ve Zellweger, Kellermanns, vd. (2011), bu nesiller arası sürdürülebilirliği, sosyo-duygusal zenginliğin merkezi yönlerinden biri olarak görmektedir (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 264).

Çoğu zaman, işletme sahibi aileler, servetlerini korumak ve işletmeyi nesiller boyu ellerinde tutmak isterler (Filser vd. 2017, 9). Bir aile hissedarı açısından, işletme, ailenin mirasını ve geleneğini sembolize ettiğinden, işletme sadece kolayca satılabilen bir varlık değildir. Sonuç olarak, aile üyeleri, işletmeyi torunlara bırakılacak uzun vadeli bir aile yatırımı olarak görmektedir. Kanıtlar, işi gelecek nesiller için sürdürmenin genellikle aile işletmeleri için temel bir hedef olarak görüldüğünü ve birçok aile işletmesinin daha uzun vadeli planlama ufukları sergilediğini göstermektedir (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 264). Aile işletmesi literatürü, işletmenin kurucu aile tarafından sahiplenildiği ve yönetildiği zaman ailenin işletmeye bağlılığının en yüksek olduğunu ve işletme, sonraki nesillere geçiş yaparken zayıflama eğiliminde olduğunu ileri sürmektedir (Gómez-Mejía vd. 2007, 109).

Sonuç olarak, literatürde sosyo-duygusal zenginlik kavramının aile işletmeleri açısından kanıtlanmış değerine rağmen, yapılan çalışmalarda araştırma için önemli bir unsur, yani sosyo-duygusal zenginlik alanının haritasını çıkarmayı ve onun çeşitli boyutlarını değerlemek için araçlar geliştirilmemiştir. Sosyo-duygusal zenginlik, ne doğrudan ne de dolaylı olarak ölçülmeyle üniter bir yapı olarak kullanılmıştır (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 264). Bu doğrultuda, Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía (2012), sosyo-duygusal zenginliği ölçmek için yukarıda tanımlandığı gibi beş önemli boyut önermiş ve bu beş boyutu, her bir boyutun baş harflerinden oluşan FIBER olarak adlandırmışlardır. Ayrıca, modeldeki her bir unsur ölçmek için kullanılabilecek bir dizi öge önererek FIBER modelini işler hale getirip SEW anlayışını genişletmek için 27 madde içeren bir soru listesi önermişlerdir. Geliştirilen bu ölçüm modeli, Cennamo vd. (2012) tarafından sosyo-duygusal zenginliğin aile işletmelerinde ilgili tarafların proaktif katılımı için nasıl bir eylem benimsemelerine olanak sağladığını analiz etmek için kullanılmıştır (Kumeto 2020, 85; Hernández-Perlines, Ariza-Montes ve Araya-Castillo 2020, 3129).

1.2.2. Sosyo- Duygusal Zenginliğin Davranışsal Vekalet Teorisindeki Yeri

Sosyo-duygusal Zenginlik kavramı, yıllar önce Wiseman ve Gómez-Mejía (1998) ile Gómez-Mejía, Welbourne ve Wiseman (2000) tarafından formüle edilen davranışsal vekalet teorisinin genel bir uzantısı olarak oluşturulmuştur (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 3). Vekalet teorisi, beklenti teorisi ve işletmenin davranış teorisinin unsurlarını birleştiren davranışsal vekalet teorisine göre, stratejik seçimler, potansiyel kazanç veya kayıplara göre değişen alternatiflerin bir seçimi olarak çerçevelenebilir (Gómez-Mejía vd. 2011, 665). Davranışsal vekalet teorisinin altında yatan argüman, asil-vekil ilişkisine dair vekalet görüşlerinden oluştuğundan, burada geliştirilen model, vekillerin ve yöneticilerin çıkarlarının farklı olduğu ortamlarda yöneticinin vekil üzerindeki kontrolü ile sınırlıdır. Bu nedenle, öncelik, iyileştirme için tasarlanmış kurumsal yönetim mekanizmalarının etkinliğine verilmektedir. Ayrıca, kurumsal yönetim faktörlerini; teşvik uyumu, izleme kontrolünün temel unsurları, bu unsurlarla ilişkili karar ve risk taşıma nitelikleri, işletme stratejisinin yönetici seçimlerini nasıl etkilediği oluşturmaktadır (Wiseman ve Gómez-Mejía 1998, 135).

Üst yönetim ekibi veya üst kademeler kavramlarıyla tutarlı olan davranışsal vekalet teorisinin önemli bir özelliği, üst düzey yönetici ekiplerin işletme performansı üzerinde büyük bir etkiye sahip olmasıdır. Üst yönetim ekibi (ve dolayısıyla üst düzey yönetici), bir işletmenin stratejisini tanımlamaktan ve uygulamaktan sorumlu olan, eylemleriyle işletmenin kârını, hisse fiyatını, itibarını ve pazar konumunu etkileyebilen kıdemli veya üst düzey yöneticiler grubu olarak tanımlanmaktadır (Pepper ve Gore 2012, 6). Davranışsal vekalet teorisinde, bir işletmenin stratejik seçimleri ve yöneticilerin risk alma davranışlarının karar vermede kişisel servetlerini referans noktası olarak kullanmaları nedeniyle, kişisel servetlerinin kaybını önleyen stratejik seçimlerde nasıl temsil edildiği belirtilir (Kumeto 2020, 80). Başka bir anlatımla, yöneticilerin öncelikli olarak kayıptan ve yalnızca ikincil olarak riskten kaçındıklarını varsayar (Pepper ve Gore 2012, 4).

Davranışsal vekalet teorisinin bir diğer önemli yönü, vekillerin farklı koşullar altında çeşitli risk tercihlerine izin vermesidir. Bu, vekillerin farklı karar koşulları altında riskten kaçınabileceği, riske karşı nötr olabileceği ve hatta risk arayabileceği anlamına gelir (Kumeto 2020, 80). Özellikle bir üst düzey yöneticinin risk tercihlerinin, işletme adına yaptığı stratejik seçimler aracılığıyla görüntülendiğini ve

bu seçimlerin işletmenin performansı ve vekilin istihdamı üzerinde etkileri olduğu görülmüştür (Wiseman ve Gómez-Mejía 1998, 135). Teorinin doğası aile işletmelerinin sosyo-duygusal zenginliklerine dayandığından, teorinin anlamı, önemi ve aile işletmeleri üzerindeki etkisi hakkında daha fazla bilgi sahibi olunması açısından araştırmacılar teoriyi ele alan birçok çalışma yapmıştır (Kumeto 2020, 84).

Geleneksel olarak güvenilirlikleri ve itibarları ile tanınan aile işletmelerinin (Chaudhary vd. 2021, 143), araştırma alanında dayandığı davranışsal vekalet teorisinin doğrudan uygulanmasının temelinde, davranışsal vekalet teorisinin aile işletmesi varyantı olan sosyo-duygusal zenginlik yapısı yer almaktadır. Bu iki bakış açısının ortak kavramları davranışsal vekalet teorisi ve sosyo-duygusal zenginlik yapısı Tablo 5'te vurgulanmıştır. Bu kavramlar, vekillerin çeşitli risk tercihleri, referansa bağlı karar verme, kayıptan kaçınma ve riskli girişim (mixed gamble) bakış açıları için aynı olsa da, bu kavramların uygulandığı nesneler, aile işletmesi bağlamında farklılık göstermektedir. Örneğin, davranışsal vekalet teorisine göre karar vermenin referans noktası noktası, vekilin kişisel servetinin korunması iken, sosyo-duygusal zenginlik yapısı, aile vekillerinin, ailenin sosyo-duygusal donanımını aile işletmelerinde ana nokta olarak kullandığını ileri sürer. Benzer şekilde, aile işletmesi bağlamında kayıptan kaçınma, risk tercihleri ve riskli girişim, sosyo-duygusal zenginliğin korunması ile ilgilidir (Kumeto 2020, 84).

Tablo 5'te gösterildiği gibi, davranışsal vekalet teorisinin temeli, işletmelerin baskın prensiplerinin referans noktasına bağlı olarak seçimler yapma fikrini içermektedir (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía 2012, 3). Bu teori, stratejik kararların referans bağımlı olduğunu ve karar vericilerin öncelikle kayıptan kaçınan olduğunu belirtir. Referans bağımlılığı, karar vericilerin olası seçimlerinin beklenen sonuçlarını mevcut servetleri üzerinde karşılaştırarak karar vermeleri ve karar vericilerin mevcut servetleri için en uygun sonuçlara sahip olan seçeneklerin tercih edilmesi anlamına gelir (Kumeto 2020, 80). Başka bir ifadeyle, bireylerin davranışsal tercihlerinin karar çerçeveleme ve kayıptan kaçınma tarafından şekillendirildiğini öne sürerek (Chrisman ve Patel 2012, 978), mevcut servette potansiyel bir kayıp söz konusu olduğunda bireylerin gelecekteki bir kazanç olasılığından vazgeçeceklerini ve daha büyük belirsizlik veya riski kabul etme noktasına kadar mevcut servetteki kayıpları önleyeceğini öngörür (Kotlar vd. 2017, 9).

Tablo 5. Davranışsal Vekalet Teorisine Karşı Sosyo-Duygusal Zenginlik Yapısına Genel Bakış

Kavram	Davranışsal vekalet teorisi	Sosyo-duygusal zenginlik Yapısı
Refereans noktası	Karar referans noktası, vekilin mevcut kişisel servetidir.	Karar referans noktası, ailenin sosyo-duygusal zenginliğidir.
Kayıptan kaçınma	Vekilin mevcut ekonomik servetini kaybetmekten kaçınması olarak tanımlanır.	Ailenin sosyo-duygusal zenginlik kaybından kaçınması olarak tanımlanır.
Değişken risk tercihi	Vekiller, kişisel servet işlerini korumak için riskten kaçınabilir veya risk alabilirler.	Aile yöneticileri, aile işletmesindeki sosyo-duygusal zenginliklerini korumak için riskten kaçınabilir veya risk alabilirler.
Riskli girişim	Vekilin servetinde hem kazanç hem de kayıp sonuçları üretme potansiyeline sahip bir karar durumudur.	Sosyo-duygusal bir riskli girişim, belirli bir kararın sosyo-duygusal zenginliği hem potansiyel olarak geliştirebileceği hem de azaltabileceği zaman ortaya çıkar.

Kaynak: Kumeto, G. (2020). Behavioural agency theory and the family business, *Theoretical Perspectives on Family Businesses*, 78–98. doi:10.4337/9781783479665.00012

Kayıptan kaçınma, karar vericilerin mevcut servetlerinin kaybını önleyen karar seçeneklerini gelecekteki servetlerini maksimize eden seçeneklere tercih edeceklerini ifade eder (Kumeto 2020, 79). Özellikle, kayıptan kaçınan karar vericiler, artan servetten ziyade servet kaybetmeye daha duyarlıdır (Wiseman ve Gómez-Mejía 1998, 135). Kayıptan kaçınma, bireylerin kazanç elde etmekten çok kayıplardan kaçınmakla ilgilendikleri anlamına gelirken, karar çerçeveleme, seçimlerin genellikle mevcut varlık bağışlarından veya aile işletmelerinin sosyo-duygusal zenginliğinden, daha da önemlisi bir seçimin sunulma biçiminden etkilenebilir olduğu anlamındadır (Chrisman

ve Patel 2012, 978). Gómez-Mejía vd. (2007), aile işletmelerinin sosyo-duygusal donanımdan vazgeçmesini büyük bir kayıp olarak görmekte ve davranışsal bir bakış açısıyla tutarlı olarak, bu kaybı azaltmak için daha büyük bir performans tehlikesini kabul etmeye istekli olduklarını ifade etmektedir (Kumeto 2020, 83). Özellikle, karar çerçevesi insanların kararlarını mutlak zenginlik seviyeleri açısından değerlemediğini, ancak karar sonuçlarını bir referans noktası ile ilgili çerçevelediğini, referans noktasının üzerindeki değerlerin kazanç olarak, referans noktasının altındaki değerlerin ise kayıp olarak çerçevelendiğini ileri sürmektedir (Kotlar vd. 2017, 10).

Kazançlar ve kayıplar, her bir etmen tarafından öznel olarak belirlenen bir referans noktasına göre hesaplanırken; risk tercihleri kazançlar ve kayıplar açısından farklılık gösterir. Bu da kayıpların kazançlardan daha büyük olduğu “S-şekilli” bir değer işleviyle sonuçlanır. Bu, bir referans noktasının altında, vekillerin kayıptan kaçınacakları ve kısa vadeli risk alma isteklerinde artışa neden olacakları anlamına gelir. Referans noktasının üzerindeki vekiller genellikle riskten kaçınır; ancak karar ağırlıkları subjektif olasılık değerlemesine bağlı olarak değişir (Pepper ve Gore 2012, 4). Riskli girişim (Mixed gamble) kavramı, bir karar durumunun kazanç veya kayıp sonuçlarına yol açma olasılığı olarak aile işletmelerinde risk almayı açıklamak için kullanılmıştır. Gomez-Mejía vd. (2013), bir aile işletmesindeki sosyo-duygusal zenginliğin riskli bir girişim olduğunu varsaymaktadır ve bu nedenle aile, risk seçenekleri ve ailenin sosyo-duygusal zenginliğin kazancını veya kaybını en aza indirmek aile işletmelerinde tercih edilmektedir. Bununla birlikte, aile işletmeleri benzersiz sosyo-duygusal riskli bir girişim ile karşı karşıyadır; çünkü AR-GE yatırımı, aile etkisini seyrelten dış uzmanlık ve sermaye kullanımı yoluyla sosyo-duygusal zenginlikte kesin bir düşüşe neden olurken, sosyo-duygusal zenginlik üzerindeki Ar-Ge'den herhangi bir potansiyel fayda (işletmenin hayatta kalması ve itibarı) belirsizliğini korumaktadır. Bu paradoksla, aile işletmeleri daha uzun vadeli odaklı olsalar da aile dışı işletmelere kıyasla Ar-Ge'ye yatırım yapma olasılıkları daha düşüktür (Kumeto 2020, 83). Bu nedenle, AR-GE çalışmalarından kazanç elde edilmesi uzun sürdüğünden bu modele göre, aile işletmesi sahipleri, bu tür yatırımlara karşı riskten kaçınma davranışı göstermektedir (Chrisman ve Patel 2012, 977).

1.2.3.Sosyo-Duygusal Zenginliği Korumanın Etkileri

Aile işletmelerini incelerken, aile işletmeleri grubu içindeki heterojenliği dikkate almak önemlidir. Örneğin, aile işletmeleri, sosyo-duygusal zenginliklerine verdikleri önem bakımından birbirinden farklılık gösterir ve bu nedenle de farklı kazanç yönetimi davranışlarına sahip olurlar (Stockmans, Lybaert ve Voordeckers 2010, 281). Bununla birlikte, bir aile işletmesinin görevlerinden biri, sahiplerinin sosyo-duygusal zenginliğini sürdürmek ve artırmak olduğundan, korunması, aile sahiplerinin ve işletme yöneticilerinin iş ile ilgili karar verme sürecini etkiler. Başka bir ifadeyle, deneyimsiz bir aile üyesinin işletmenin üst yöneticisi olarak atanması gibi profesyonel olmayan kararlar, ekonomik olmayan faydalar sağladığından aile sahipleri için mantıklı durum olabilir. Dolayısıyla ailenin sosyo-duygusal zenginliğini koruma arzusu, aile işletmelerinin uzun vadeli performansını hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilemektedir (Kalm ve Gómez-Mejía 2016, 409).

Ailenin duygusal ihtiyaçlarını karşılayan aile kontrolünün sürdürülmesi, işletmenin finansal bağımsızlığı ve aile uyumu gibi ekonomik olmayan hedefler, aile işletmesinin sosyo-duygusal zenginliği olarak tanımlanmaktadır (Gómez-Mejía vd. 2007, 108). Özellikle aile işletmelerinde aile serveti, ailenin işletmeyi kontrol ederek elde ettiği sosyo-duygusal zenginlikle yakından bağlantılıdır. Aile işletmesi sahipleri, bu manevi menfaatlerden fayda sağlarlar ve bu, işletme performansı üzerinde zararlı sonuçlar doğursa bile, sosyo-duygusal zenginliklerine yönelik tehditleri önleyecek veya en aza indirecektir (Stockmans, Lybaert ve Voordeckers 2010, 281).

İşletmenin sosyo-duygusal zenginliğini korumak için servet yaratmak, aile işletmesinde sıklıkla feda edilebilen kilit bir hedef olsa da (Gómez-Mejía vd. 2007, 282), oluşabilecek kayıpları önlemek için aile işletmeleri, ekonomik performanslarına yönelik önemli riskleri göz önüne almaya isteklidir (Stockmans, Lybaert ve Voordeckers 2010, 281). Örneğin, aile işletmeleri sosyo-duygusal zenginliklerini korumak için, hedef altında sergilenen performans olasılığı ve başarısız bir performans tehlikesine maruz kalma riskini bile göz önüne alabilirler. Bu durum, aile işletmeleri açısından daha büyük bir performans riskini kabul etmek anlamına gelse bile, sosyo-duygusal zenginliklerine yönelik tehditler (aile kontrolünden feragat etme) söz konusu olduğunda, kayıptan kaçınan bir tutum sergilerler (Gómez-Mejía vd. 2007, 106).

Aslında, aile işletmelerinin sosyo-duygusal zenginliğini koruma ihtiyacı, ekonomik kazançlar pahasına gerçekleşmektedir (Berrone vd. 2010, 87). Koruma ihtiyacı aynı zamanda, aile işletmelerinin yönetsel seçimleri nasıl yaptığını etkiler. Sosyo-duygusal zenginliğin korunması konusundaki tartışmalarda, aile işletmelerinin yönetsel seçimleri beş boyutta sınıflandırılır: (1) Yönetim süreçleri, (2) Stratejik seçimler, (3) Örgütsel yönetim, (4) Paydaş ilişkileri ve (5) İş girişimidir. Sınıflandırmanın ardından, aile sahiplerinin sosyo-duygusal zenginliği koruma arzusunun, stratejik karar vermelerini ve organizasyon yönetimlerini nasıl etkilediği, aşağıdaki iki madde üzerinden incelenmektedir (Kalm ve Gómez-Mejía 2016, 410).

1.2.3.1. Stratejik Karar Verme

Aile işletmelerinde sosyo-duygusal zenginliğin ve ekonomik olmayan hedeflerin aile işletmelerinde karar verme davranışını anlamada önemli bir rol oynadığı geniş çapta kabul edilse de (Stockmans, Lybaert ve Voordeckers 2010, 281); yapılan araştırmalar, stratejik karar vermede aile ve aile dışı işletmeler arasında da büyük farklılıklar olduğunu göstermiştir (Gómez-Mejía vd. 2011, 664). Stratejik kararlar işletmelere yüklenen zor bir görev olup; genellikle “yapılandırılmamış”, “programlanmamış” ve “dağınık” olarak tanımlanmıştır (Schwenk 1995, 473). Bu kararlar, işletmeyi belirli bir yöne yönlendirebilir ve büyük kaynak taahhütleri gerektirebilir; bu nedenle üst düzey yöneticiler tarafından verilir (Gómez-Mejía vd. 2011, 664).

Genel olarak, aile işletmeleri aile dışı işletmelere göre stratejik karar vermede riskten daha fazla kaçınırlar ve bu nedenle daha istikrarlı bir tutum sergilerler (Kalm ve Gómez-Mejía 2016, 410). Aile sahipleri servetlerinin çoğunu tek bir işletmede topladıklarından, birden fazla işletmeye yatırım yapan hissedarların aksine, riskleri ve getirileri tek bir varlığa, aile işletmesine bağlıdır. Bu nedenle, riskli seçimler kötü sonuçlanırsa ailenin refahı ciddi şekilde etkilenecektir. Bu kırılganlık göz önüne alındığında, aile sahipleri riskten kaçınmayı tercih ederler; çünkü olumsuz sonuçların maliyeti, yüksek risk/yüksek getiri stratejisinin peşinden gidilerek elde edilebilecek herhangi bir faydadan daha ağır basar (Gómez-Mejía vd. 2011, 664). Buna karşın, aile işletmelerinin sosyo-duygusal zenginliklerinde büyük kayıpları önlemek için finansal riskler almaya istekli oldukları görülürken; her zaman riskten kaçınan bir tavır

sergilemedikleri de gözlemlenmiştir. Örneğin, aile işletmesi tehdit edildiği zaman, aile sahipleri işletmenin hayatta kalması ve buna bağlı olarak sosyo-duygusal zenginliği garanti altına almak için risk alabilir. Bununla birlikte, aile sahipleri, sosyo-duygusal zenginliklerini korurlarsa, daha düşük finansal getirileri olan aile sahibi olmayanlardan daha mutlu görünürler. Bu nedenle, sosyo-duygusal zenginliği koruma arzusu, sonuçların sosyo-duygusal zenginliği nasıl etkilediğinin nasıl algılandığına bağlı olarak daha yüksek veya daha düşük risk almaya yol açabilir (Kalm ve Gómez-Mejía 2016, 410).

Yakın zamana kadar, strateji ve finans literatüründe yaygın bir inanç, aile işletmelerinin riskten kaçınmanın bir yolu olarak çeşitlendirmeye girişmek için güçlü teşvikleri olmuştur (Gómez-Mejía vd. 2011, 667). Fakat aile üyeleri arasında artan ahlaki bir tehlike çatışması, aile işletmelerinin de aile dışı işletmelere göre çeşitlendirme yapma olasılığının daha düşük olduğunu göstermiştir (Kalm ve Gómez-Mejía 2016, 410). Birincisi, çeşitlendirme, genellikle yeni hisse senedi ihraç ederek veya borç finansmanı yoluyla elde edilebilecek dış finansmanı gerektirir. Bu, aile yöneticisinin sınırsız yetki, etki ve güç kullanma yeteneğini aşındırabilir. İkincisi, çeşitlendirme, genellikle aile içinde mevcut olmayabilecek yönetsel yetenek ve uzmanlık gerektirir. Örgütsel birimlerde karar alma sürecini devralmaları için dışarıdan kişileri işe almak, bilgi asimetrisini artırarak, çatışan hedefler olasılığını artırarak ve bu servet biçiminin yetki ve kimlik temellerini aşındırarak ailenin sosyo-duygusal zenginliğini azaltacaktır. Son olarak, işletmenin mamul karmasına yeni mamuller eklemek ve yeni pazarlara girmek, aile işletmelerinin organizasyon biçiminde değişikliklere neden olabilir ve bu da etkilerinin tehdit altında olduğunu hisseden aile üyelerinde direnç yaratabilir (Gómez-Mejía vd. 2011, 668).

Aile işletmelerindeki muhasebe uygulamaları, belirgin benzersiz özellikler sergilemekle birlikte, aile dışı işletmelerden farklı olarak nispeten daha az ilgi görmüştür (Salvato ve Moores 2010, 193). Fakat, muhasebe uygulamalarının seçimi stratejik kararları etkilerken; aile işletmelerinin aile dışı işletmelere göre vergilerden daha az agresif bir şekilde kaçındığını göstermiştir. Aynı zamanda vekâlet teorisi, aile sahiplerinin vergiden kaçınmadan işletmenin diğer sahiplerine göre nispeten daha fazla fayda sağlaması nedeniyle, aile işletmelerinin agresif bir şekilde vergiden kaçınacağını öne sürer (Kalm ve Gómez-Mejía 2016, 410). Bir çalışmada, Chen vd.

(2010), agresif vergiden kaçınmanın finansal faydalarının, aile işletmelerinde yönetici ve hissedarlara kıyasla aile sahipleri için daha büyük olduğunu iddia etmektedir (Gómez-Mejía vd. 2011, 671). Gomez-Mejía vd. (2011), aile işletmelerinin, sosyo-duygusal zenginliği azaltabilecek muhasebe uygulamalarının kısa vadeli faydaları yerine itibarlarına ve işletme imajlarına açıkça değer verdikleri sonucuna varmıştır. Sonuç olarak, sosyo-duygusal zenginliği koruma arzusu, aile işletmelerinin aile dışı işletmelere kıyasla stratejik kararlar alma şeklini etkiler. Aile işletmeleri, sosyo-duygusal zenginliği korumak için genellikle aile dışı işletmelere göre büyük riskler almaya daha az istekli olsalar da, tehdit edildiğinde sosyo-duygusal serveti korumak için bunu yaparlar (Kalm ve Gómez-Mejía 2016, 410).

1.2.3.2. Kurumsal Yönetim

Sosyo-duygusal zenginliğin korunması, aile sahipleri için önemlidir ve aile işletmelerinin yönetimini etkilemektedir. Kurumsal yönetim literatürü, geleneksel olarak aile işletmesini örnek bir yönetim tarzı olarak görürken (Kalm ve Gómez-Mejía 2016, 411), "sahiplik" ve "kontrol"ün ayrılmasıyla karakterize edilen aile işletmelerinin hayatta kalmasını ele almaktadır (Fama ve Jensen 1983, 301). Aile işletmesi yönetimi, işin yönü ile ilgili mümkün olan en iyi kararları almak ve hesap verebilirlik ve kontrol güvencesi sağlamak için iş, aile ve mülkiyetin en üst düzeyinde uygulanan süreçler ve yapılar sistemini ifade etmektedir (Gallo ve Kenyon-Rouvinez 2005, 45).

Literatür, aile işletmelerinin, aile ve iş etkileşimi ile ilgili benzersiz bir kaynak demeti elden çıkardığını ileri sürerken; bu benzersiz kaynakları, işletmenin 'ailesi' olarak adlandırmaktadır (Siebels ve zu Knyphausen-Aufseß 2011, 10). Aile, yönetim ve mülkiyet rollerinin aile işletmelerinde karmaşık bir yapıda olmasından dolayı iyi bir yönetim, ailenin işi ve içindeki rolü hakkında net bir anlayışı oluşturur. İşletmeler açısından kritik bir önem arz eden yönetim; işletmelerin iyi düşünülmüş ve açıkça ifade edilmiş hedeflerinin, misyonunun ve değerlerinin olmasını ifade etmektedir. İyi yönetim, kontrolü garanti eder; sahipler ve yöneticiler tarafından alınan kararlar, işletmenin amaçlarına, misyonuna ve değerlerine hizmet eder ve işletme genelinde saygı görür. Bu nedenle, iyi yönetim, işin yapılması için ödüller veya düzeltici eylemler yoluyla sorumluluk sağlayarak hesap verebilirliğe yol açar. Son olarak, iyi

yönetişim, hissedar bağlılığını oluşturur; daha iyi pazar performansını teşvik eder ve aile işletmesinin uzun vadeli sürdürülebilirliği için temel bileşenler olan şeffaflığı ve güveni kolaylaştırır (Gallo ve Kenyon-Rouvinez 2005, 45). Dolayısıyla iyi bir yönetim, aile işletmesinin sosyo-duygusal zenginliğini artıran temel kıstastır.

Ayrıca aile işletmelerinin, aile dışı işletmelerden farklı olmayan yönetim sorunları vardır; fakat kökenleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda, aile sahiplerinin sosyo-duygusal zenginliği koruma arzusu, örneğin, aile işletmelerinin finansal açıdan daha az optimal projeleri tercih etmesi veya yetenekleri ne olursa olsun aile üyelerini işe alması anlamına gelmektedir. Bu kararlar, aile işletmesinin itibarını artırmak veya çalışanları elde tutmak gibi işletmeye birçok fayda sağlayabilir. Aile ve aile dışı işletmeler arasındaki bir diğer fark ise, üst düzey yöneticilerin sahip olduğu konumdur. Gomez-Mejía vd. (2011), aile üyesi olan üst yöneticilerin işten çıkarılma olasılığının aile üyesi olmayan üst yöneticilere göre daha düşük olduğunu; fakat maaşlarının genellikle aile üyesi olmayan üst yöneticilerden daha düşük olduğunu öne sürmektedir. Son olarak her iki işletme yukarıda gibi yönetim sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadır; ancak bu konular ayırt edicidir; çünkü sosyo-duygusal zenginliği koruma arzusu aile işletmelerinde karar vermede rehberlik ederken, aile dışı işletmelerde etmemektedir (Kalm ve Gómez-Mejía 2016, 411).

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON YETENEĞİ

2.1. İnovasyon Kavramı ve İnovasyon Türleri

Küresel rekabetin yoğunluğu, işletmeleri hayatta kalmak için küresel ölçekte rekabet ettirmekte ve birbirleriyle karşı karşıya bırakmaktadır (İsmail vd. 2010, 158). Hem bilimsel alanda hem de uygulamada, işletmelerin sektör içerisinde etkili olması ve hatta hayatta kalması açısından inovasyonun gerekliliği vurgulanırken, gerçekleşen araştırmaların ise işletmelerde inovasyon yönetimine rehberlik edebileceği yaygın olarak belgindir (Damanpour ve Schneider 2006, 215). Günümüzde inovasyon, modern küresel ortamda ekonomik ve sosyal refah yaratmanın yanı sıra işletmelerin küresel iş dünyasında daha rekabetçi olabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri adına önemli bir mekanizma olarak görülmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme amacı güden işletmelerin karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmeleri için stratejik bir yönelim ile maliyetleri en aza indirme, farklılaşma yoluyla yeni ürün ve hizmet geliştirme ve ürün ve hizmet kalitesini artırma gibi stratejik düzeyde avantajlar sağlamaktadır (Samson, Gloet ve Singh 2017, 1; Yeşil, Koska ve Büyükbeşe 2013, 217; Gunday vd. 2011, 662). Bu argüman doğrultusunda, başarılı bir inovasyon stratejisine sahip işletmeler, hayatta kalarak büyümekte; diğer işletmeler ise, düşüşe geçerek pazardan elimine edilmektedir (Johansson 2004, 273).

İnovasyon terimi, "yeni bir şey yapmak" anlamına gelen Latince innovare kelimesinden gelmektedir. Gerçekten de, yenilik fikri, inovasyonun araştırmacılar tarafından yapılan bütün tanımlarında bir şekilde yer almaktadır (Dharmadasa 2009, 23). Anlaşılması güç ve karmaşık olarak nitelendirilebilen çok boyutlu bir yapıya sahip olan inovasyon (Samson, Gloet ve Singh 2017, 4), evrim ve devrimin temel kaynağıdır. Dolayısıyla inovasyon sadece güncel bir konu değil, süreklilik arz eden bir sorundur. Sonsuza kadar yenilik yapmak bir heves değil, bir tasarım özelliğidir. Günümüz araştırmalarında belirtilen yenilik anlamından daha kapsayıcı alana sahip olan inovasyon kavramı, esasen bilgi yaratma süreci olup, aynı zamanda strateji değil, bir gerekliliktir (Parashar ve Singh 2005, 115; Johansson 2004, 273; Essmann ve Du Preez 2009, 435).

Avrupa Komisyonu'nun üzerinde önemle durduğu inovasyon “(1) ürün ve hizmet yelpazesinin ve ilgili pazarların yenilenmesi ve genişletilmesi; (2) yeni üretim, tedarik ve dağıtım yöntemlerinin oluşturulması; ve (3) yönetimde, iş organizasyonunda ve işgücünün çalışma koşullarında ve becerilerinde değişikliklerin getirilmesi” olarak üç geniş boyutu kapsamaktadır (Neely ve Hii 2014, 49). Ayrıca inovasyon, değişikliklere bir cevap olarak, dış çevreye karşı duyulan bir sorumluluk ve çevreyi etkilemek için önleyici bir eylem olarak bir organizasyonu değiştirmenin bir aracı olarak algılanır (Damanpour 1996, 694).

Drucker (1985), inovasyonu belirli ve öğrenilmiş uygulamalar yoluyla değişimi kullanmanın bir aracı olarak görürken, Myers (1996), inovasyonu, bir dizi makro yapısal koşul tarafından kolaylaştırılan bir dizi mikro düzeyde süreç olarak görür (Samson, Gloet ve Singh 2017, 5). Oysa inovasyon, uyum sağlamaya ve yetenek geliştirmeye izin veren ve sürdürülebilir bir süreci ifade etmektedir (Breznik ve Hisrich 2014, 374). İnovasyon, ürün tasarımına, üretim sürecine, pazarlama aşamasına veya yürütülen eğitim programına yenilik kazandırarak kendini gösterebilir. Pek çok inovasyon, büyük teknolojik bir atılımın yanı sıra bir kişinin içgörüsüne ve birikimine bağlı olarak sıradan ve kademelidir (Porter 1990, 75).

Literatürde inovasyon birçok disiplinde incelenmekte ve farklı açılardan tanımlanmakta olup, Katz (2006) literatürü “inovasyonla ilgili benzer temaların kapsüllenmesi” olarak görmektedir. Dolayısıyla en genel anlamıyla inovasyon, yeni fikirlerin yaratılması veya benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır (Essmann ve Du Preez 2009, 435; Damanpour ve Schneider 2006, 216). Subramaniam ve Youndt’a (2005) göre inovasyon, yeni ürünler, hizmetler veya süreçler yaratmak için fırsatların belirlenmesi ve ele geçirilmesi olarak ifade edilmektedir (Delgado-Verde, Martín-de Castro ve Navas-Lopez 2011, 8). İnovasyon, işletmelerin kendilerini faaliyet gösterdikleri pazarda maksimum düzeyde geliştirmek, farklılaştırmak ve rekabet avantajı elde etmek için büyük ölçüde iyileştirilmiş mamül ve hizmetlere, uygulama ve süreçlere adapte edildiği birden fazla kademeli süreçtir (Famoso, Iturralde ve Maseda 2015, 243).

Yenilenme ve büyümede yeniliğin rolüne ilişkin olarak inovasyon, herhangi bir organizasyondaki temel yenileme sürecini temsil etmektedir (Baregheh, Rowley ve

Sambrook 2009, 1324). OECD ve Avrupa Komisyonu'nun birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu'nda, "inovasyon, bir işletmenin iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş mamul, hizmet veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ve yeni bir organizasyon yönteminin uygulanması" olarak tanımlanmaktadır (OECD ve Eurostat 2005, 46). Bu tanımда inovasyonun, yeni mamul veya hizmet, yeni süreç teknolojisi, yeni organizasyon yapısı veya organizasyon üyelerine ait yeni plan ve programlar dahil olmak üzere birçok türüne vurgu yapılmıştır (Baregheh, Rowley ve Sambrook 2009, 1326). Genel olarak, yapılan tanımlar inovasyonun mamul/ hizmet ve süreç gibi çeşitli biçimlerde olduğunu, temel çıkış noktasının ise bir yenilik veya iyileştirme yoluyla gelebileceğinin altını çizmektedir. Bununla birlikte, "yeni" veya "gelişmiş" gibi kavramların kullanımı, yenilik kavramında bir dereceye kadar öznelliği korumaktadır. Bir işletme için yeni olarak nitelendirilen, başka bir işletme için mutlaka yeni olarak nitelendirilemez; bu nedenle iki farklı işletmedeki inovasyonun aynı olmaması olağandır (Dharmadasa 2009, 24).

İnovasyonun pek çok türü olsa da literatürde inovasyon türlerini sınıflandırmak açısından kesin bir görüş birliğine varılamamıştır. OECD ve Avrupa Komisyonu'nun birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu'nda inovasyon türleri, temel olarak ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olarak dört kategoride şekillendirilmektedir (OECD ve Eurostat 2005, 47).

a) Ürün İnovasyonu

Kavram olarak yeni ürünler, yeni hizmetler veya yeni programlar gibi pazar teklifleriyle ilgili olan ürün inovasyonu, 'hizmet' veya 'program' terimleri ile de adlandırılabilir (Kahn 2018, 454). Müşterilerin yararına sunulan çıktılar veya hizmetler olan ürün inovasyonu, bir işletmenin pazarda farklılaştırılmış veya yeni ürünler/hizmetler sunabilmesi ve müşterileri memnun edebilmesidir. Bu tanımda, ürün inovasyonunun temeli, müşterileri memnun edebilecek ürün iyileştirme ve yeni ürün geliştirmedir (Gopalakrishnan ve Damanpour 1997, 18; Liao, Fei ve Chen 2007, 345). Diğer bir ifadeyle ürün inovasyonu, kullanım amaçları ve özellikleri açısından yeni ve önemli bir ölçüde iyileştirilmiş mamul veya hizmetin piyasaya sürülmesidir. Bu yenilik, mamul veya hizmetin teknik özelliklerinde, materyalinde, bileşenlerinde,

yazılımında, kullanım kolaylığında ve diğer fonksiyonel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeyi ifade etmektedir (OECD ve Eurostat 2005, 48). Ürün inovasyonu, teknolojinin gelişmesi, müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişmesi, ürün yaşam döngülerinin kısalması ve küresel rekabet ortamının artmasıyla oluşan zorunlu bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte başarı için, işletmelerin iç ve dış paydaşları ile güçlü bir iletişim içinde olması gerekir (Gunday vd. 2011, 662).

b) Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, daha hızlı aksiyon, daha yüksek verim veya daha düşük maliyet gibi verimlilik elde etmek için bir metodoloji veya süreçteki değişikliklerle ilgilidir (Kahn 2018, 456). Süreç inovasyonu, bir işletmenin daha iyi performans elde etmesi için mevcut operasyonundan daha iyi bir şekilde üretim veya hizmet sürecini ifade etmektedir (Liao, Fei ve Chen 2007, 345). Diğer bir ifadeyle süreç inovasyonu, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir üretim, tedarik zinciri veya dağıtım sisteminin uygulanmasıdır (OECD ve Eurostat 2005, 49). Bir ürünü üretmek veya bir hizmeti sunmak için kullanılan yeni unsurların (örneğin, girdi malzemeleri, görev özellikleri, bilgi akışı ve ekipman) işletmenin üretim sürecine veya hizmet operasyonlarına girişini ifade eder (Damanpour 1996, 698).

c) Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımında, ambalajında, konumlandırmada, tanıtımında, promosyonunda veya fiyatlandırmasında bir dizi değişiklikleri içeren yeni pazarlama yöntem ve tekniklerinin uygulanmasıdır (OECD ve Eurostat 2005, 49). Pazarlama inovasyonu, müşteriler ve tüketicilerle yeni ve farklı düzeylerde bağlantı kurmayı amaçlamaktadır (Kahn 2018, 456). Pazarlama inovasyonu, pazarlamanın dört P'si doğrultusunda pazar araştırması, fiyat belirleme stratejisi, pazar bölümlendirme, satış tutundurmaya, perakende satış kanalları ve pazarlama bilgi sistemlerini ele alır (Gunday vd. 2011, 663; Lin, Chen ve Kuan-Shun Chiu 2010, 114).

d) Organizasyonel (Yapısal) İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, işletmedeki değişikliklere odaklanmaktadır (Kahn 2018, 457). Dolayısıyla bu tür bir inovasyon, işletmelerdeki değişim eğilimini vurgulayarak işletmenin yönetim uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış çevre ile olan ilişkilerinde değişikliklerin yapılarak yeni bir organizasyonel yöntemin

uygulanması anlamındadır (OECD ve Eurostat 2005, 51). Organizasyonel inovasyon, ürünler, hizmetler, operasyonlar, süreçler ve insanlarla ilgili olarak gerçekleştirilir (Baregheh, Rowley ve Sambrook 2009, 1323). Personel alımı, kaynakların tahsisi, görevlerin, yetkilerin ve ödüllerin yapılandırılması gibi organizasyon yapısındaki veya idari süreçlerdeki değişiklikler ile güçlü bir şekilde ilişkilidir (Lin, Chen ve Kuan-Shun Chiu 2010, 114).

İnovasyon türleri, literatürde yer alan çalışmalarda farklı şekillerde oluşturulmuş olup OECD ve Avrupa Komisyonu'nun ortak yayını olan Oslo Kılavuzu'nda yukarıda açıklandığı gibi dört kategoride ele alınmıştır. Damanpour'a (1991) göre, literatürde yer alan önceki çalışmalar, farklı inovasyon türleri arasında ayırım yapmanın önemini vurgulamış; bu ayırım ile inovasyonun belirlenmesine yardımcı olmuştur (Nybakk ve Jenssen 2012, 3). İnovasyonun işletmelerde kârlı büyümeyi sağlamada oynayacağı rolün etkisi göz önüne alındığında, işletmelerin değişimi gerçekleştirmek için sürdürmek istenilen inovasyon türünü belirleyip ihtiyaç duyulan yolu organize ederek nereye gidildiğine dair net bir vizyon sahibi olması gerekmektedir (Pricewaterhouse Coopers 2012, 2).

İnovasyon, günümüzün hızla değişen iş ortamında işletmelerden büyük ilgi gören bir alan olup; yaygın olarak, rekabetçi ve küresel ekonomide başarı faktörü olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte inovasyon perspektifi, işletmelerin önünde duran gelecekteki fırsatların net bir resmini çizmektedir (Liao, Fei ve Chen 2007, 341; Rajapathirana ve Hui 2018, 44). İşletmeler, hedefleri, ürünleri, pazarları, verimlilikleri, kalite ve öğrenme değişiklikleri ile uygulama becerisini içeren çeşitli nedenlerle inovasyona girişebilmektedir (OECD ve Eurostat 2005, 19). Bu durumda işletmeler, kendilerini inovasyon etrafında nasıl organize edeceklerini ve inovasyondan en iyi sonuçları nasıl elde edeceklerini anlamaları gerekir. İşletmeler öncelikle stratejik zorunluluklarını, insan, süreç ve yapı aracılığıyla bütünsel bir dönüşümü nasıl gerçekleştirebileceklerini düşünmelidir. Bir sonraki adım ise, işletmelerin benzersiz koşullarına en uygun teknolojileri belirlemektir. İşletmeler, karmaşıklığı azaltarak kurumsal üretkenliği iyileştirmeye çalışmalı ve ardından aşağıda bahsedilen gelişen teknolojilerin kullanımı yoluyla iş büyümesini sağlayan daha çevik bir Bilgi Teknolojileri (BT) ortamı sağlamalıdır (Pricewaterhouse Coopers 2012, 9):

- “Yeni ürünler ve hizmetler oluşturmak, aynı zamanda fikirler üretmek için çalışanlar, müşteriler ve iş ortakları ile iletişim kurmak ve iş birliği yapmak için sosyal ağları kullanmak.
- Her zaman her yerden işbirliği yapabilen bir mobil iş gücü sağlamak.
- Bağlı verilerden değer elde etmek ve bilgilerin 360 derecelik bir görünümünü elde etmek için analitikten yararlanmak.
- Bilgi teknolojilerini optimize etmek, iş süreçlerini dönüştürmek, yenilikçi ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını hızlandırmak ve toplulukla birlikte oluşturmak için bulut teknolojilerinden yararlanmak.”

İnovasyon eylemleri yoluyla işletmeler rekabet avantajı elde etmektedir. Dolayısıyla işletmeler yeni teknolojilere sahip olarak ve yeni bir icatta bulunmak için tüm yeni yollar dahil olmak üzere inovasyona en geniş anlamıyla odaklanırlar. Rekabet avantajı için inovasyonu temel bir araç olarak algırlar ve klasik yöntemlerle rekabet etmek yerine daha iyi araçlar keşfederler (Porter 1990, 75). Ayrıca artan rekabet oranı, pazardaki teknolojik gelişmeler ve daha kısa ürün yaşam döngüleri, işletmeleri daha hızlı yenilik yapmaya zorlamaktadır (Wang ve Wang 2012, 8900).

Bir sektördeki çoğu rakibin, operasyonlar, insan kaynakları, pazarlama ve strateji gibi yönetim alanlarında aynı düzeyde yetkinlik kazandığını fark eden birçok işletme, rekabet avantajı için önemli bir farklılaştırıcı faktör olarak inovasyona ilgi göstermektedir (Liao, Fei ve Chen 2007, 341). İnovasyona karşı artan bu ilgi, işletmelerin ekonomik hedefiyle birlikte (yani, işletmelerin müşterileri ile ilgili tekelci gücünü artırması) sürdürülebilir olmaları yönünde farklılaşma yaratması ile yakından ilişkilendirilmektedir (Nybakk ve Jenssen 2012, 3). Kârlılık, üretkenlik ve iş başarısı elde etmek isteyen işletmeler için inovasyon yoluyla farklılaşmak, iş değeri ve rekabet avantajı sağlamanın bir yolu haline gelmektedir (Samson, Gloet ve Singh 2017, 1).

İnovasyon, tamamen yeni fırsatların olduğu pazarları algılayarak veya diğer işletmelerin göz ardı ettiği bir pazar segmentine odaklanıp hizmet ederek rekabet avantajı elde etmektedir. Bu durumda rakip işletmeler o pazar segmentindeki taleplere geç yanıt verdiğinde, bu tür bir yenilik işletmeler arasında rekabet avantajı sağlamaktadır. Örneğin, küresel dünyada otomotiv ve teknolojik ürün üretiminde lider konumunda olan Japon şirketleri, uluslararası diğer şirketler tarafından

cezb edilmeyen, önemsiz ve karsız olarak görülen, küçük, sıkıştırılmış ve daha az kapasiteli modellerin üzerinde önemle durarak rekabet avantajı elde etmektedir (Porter 1990, 75). Bu argümanla uyumlu olarak inovasyon, işletmelere değişen çevreye uyum sağlamaları için yardımcı olurken, işletmelerin rekabet avantajı, uzun yaşamı ve başarısı için kritik öneme sahiptir (Dharmadasa 2009, 22). İşletmelerin katma değer yaratan süreçleri giderek daha fazla bilgi ve bilgi yoğun hizmetlerin yaratılmasına ve kullanılmasına dayandığından (Yli-Renko, Autio ve Tontti 2002, 280), inovasyon, inovasyon yapmayan işletmeler için piyasadan elimine edilme riskini taşıyan kritik bir faaliyettir (Liao, Fei ve Chen 2007, 344).

2.2. İnovasyonun Özellikleri

İnovasyon, verimli üretim süreçleri uygulamak, pazarda daha iyi performans göstermek, müşterinin algısında olumlu itibar edinmek ve bunun sonucunda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek gibi birçok nedenden dolayı işletme stratejilerinin vazgeçilmez bir bileşenini oluşturmaktadır (Gunday vd. 2011, 662). Önemli bir bileşen olan inovasyonun amacı, yüksek performanslı organizasyonlar inşa etmektir (Parashar ve Singh 2005, 115). Belirtilen amaç doğrultusunda inovasyonun özellikleri kısaca aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

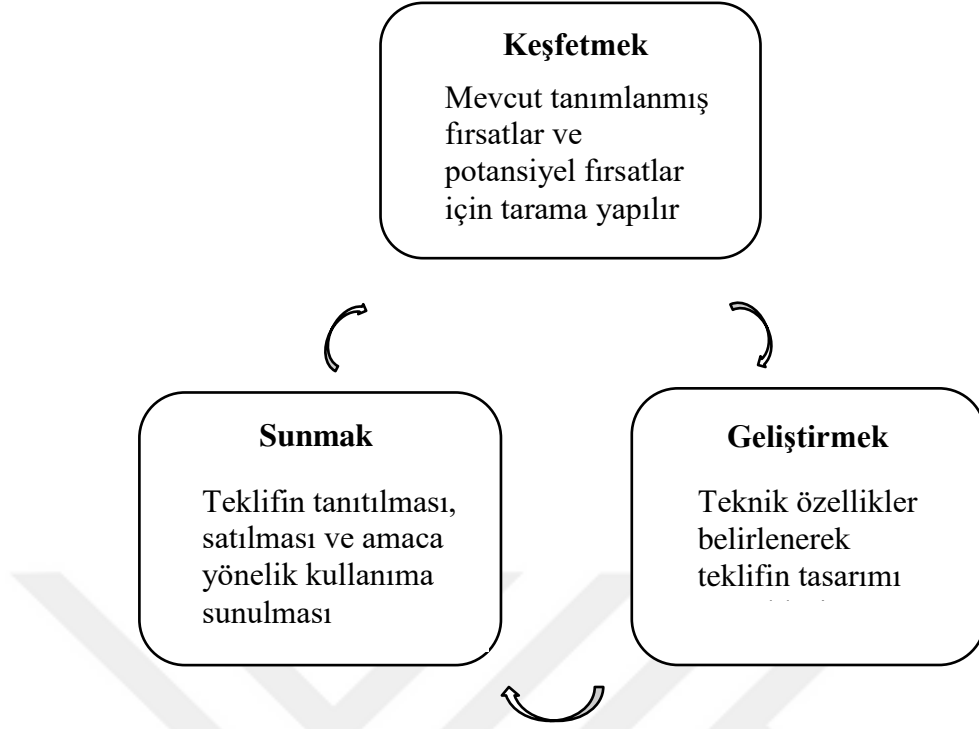
- İnovasyon, farklılaşma yaratmanın ekonomik hedefiyle yakından ilişkilidir. Sağlık veya eğitim gibi devlet hizmetleri de dahil olmak üzere ekonominin herhangi bir sektöründe gerçekleşebilir (Nybakk ve Jenssen 2012, 3; OECD ve Eurostat 2005, 16).
- İnovasyon, modern küresel ortamda ekonomik ve sosyal refah yaratmanın yanı sıra rekabet avantajı sağlamanın anahtarıdır (Samson, Gloet ve Singh 2017, 1).
- Yeni fikirlerin kullanılmasını içeren inovasyon, genellikle buluş ile karıştırılmaktadır. Buluş, yeni veya geliştirilmiş bir cihaz, ürün, süreç veya model iken; inovasyon ise ürün, süreç, sistem veya cihazı içeren ilk ticari bir işlem ile gerçekleştirilmektedir (Neely ve Hii 2014, 48).
- İnovasyon, yayılmalara tabidir. Yaratıcı inovasyonun faydaları, icat eden işletme tarafından nadiren tam olarak benimsenir. İnovasyonu benimseyerek yenilik yapan işletmeler, bilgi yayılmalarından veya orijinal inovasyonun kullanımından yararlanabilir (OECD ve Eurostat 2005, 35).

- İnovasyon, genellikle açık teknolojiler ve kaliteli açık kaynaklar kullanılarak gerçekleştirilerek farklı türde bir bilgi ve bilgi sistemine dayanır (Rajapathirana ve Hui 2018, 44).
- İnovasyon, yatırımı içerir. İlgili yatırım, sabit ve maddi olmayan varlıkların satın alınmasının yanı sıra, gelecekte potansiyel getiriler sağlayabilecek diğer faaliyetleri (maaşlar, malzeme veya hizmet alımı gibi) içerebilir (OECD ve Eurostat 2005, 35).
- İnovasyon, işletmelerin büyümesini ve hayatta kalmasını sağlayan aynı zamanda düşük başarı oranları ve beraberinde ölümcül etkileri olan çok karmaşık ve riskli bir süreçtir (Meeus ve Oerlemans 2000, 42).
- Bir sonuç olarak inovasyon, çıktıyı vurgular. Tipik olarak inovasyonla ilişkilendirilen çıktı, yeni ürünlerin ve yeni hizmetlerin tanıtımını içerir (Kahn 2018, 454).

2.3. İnovasyon Süreci

Literatürde, mevcut bilgi, yetenek ve kaynakların yeni kombinasyonlarının sonucu olan inovasyon, tüm ekonomik faaliyetlerde, hem zengin hem de yoksul ülkelerin yanı sıra kamuda ve özel sektörde hem düşük teknolojili hem de yüksek teknolojili üretim ve hizmetlerde önemli bir değişim kaynağı olarak kabul edilmektedir (Edler ve Fagerberg 2017, 4). İnovasyon, fikirlerden ve yeni bir şey icat etmekten daha fazlasıdır; ürün/hizmet sunumunun tüketicinin eline geçmesi, amaca uygun kullanıma sahip olması ve pazarda kabul görmesi açısından uygulama, inovasyonun önemli bir parçasıdır (Kahn 2018, 457). Bu nedenle inovasyon, inovasyon sürecinin başlangıcından (örneğin, organizasyon değişimi veya ilk fikir) sonuna (örneğin, yeni pazarlar inşa edilmiş, piyasaya yeni ürünler çıkarılmış ve/veya artan katma değer ile) kadar uzanır. Başka bir deyişle, inovasyon sadece bir sonuç değil, aynı zamanda bir süreçtir (Solheim 2017, 13). Böylece, yeni ürün/hizmet geliştirmede proje değerlendirme, pazar analizi, yeni ürün lansmanı, başarı/başarısızlık, ürün tasarımı ve test etme gibi araştırma alanlarının ayrıntılı olarak incelenmesi gerekmektedir (Reid ve De Brentani 2004, 171).

Bilgi, inovasyon sürecinin merkezinde yer alarak öğrenmeyle birlikte inovasyon faaliyeti için öncül olup, bilginin paylaşımı ise işletme düzeyinde kolektif sezgi inşa etmenin önemli bir parçasıdır (Solheim 2017, 15; Reid ve De Brentani 2004, 175). Dolayısıyla bilgi paylaşımı, çalışanların bilgilerini karşılıklı olarak değiş tokuş edebilecekleri bilgi uygulamasına, inovasyona ve nihayetinde işletmenin rekabet avantajına katkıda bulunabileceği temel araçtır (Wang ve Wang 2012, 8900). Porter'a (1985) göre, inovasyon sürecini bir işletmenin stratejik ve rekabetçi bağlamından ayırmak imkansızdır; çünkü kavramsal olarak bilgi ve veri geleneksel mantıktan çok daha derin bir alanı temsil etmektedir (Samson, Gloet ve Singh 2017, 5). İnovasyon, mevcut formlardan niteliksel olarak farklı olan yeni bir düşünce, davranış veya herhangi bir şeyin tasarlanıp buluş kaynağından nihai kullanıcılarına, yani, gerçeğe dönüştürüldüğü bir süreçtir (Robertson 1967, 14). Ayrıca inovasyon, adım adım bir işlem olmayıp, düzenli olarak iyi bir iş fikrini daha da iyi bir iş konseptiyle eşleştirmeyi gerektirir (Schoen vd. 2005, 5). Dolayısıyla, inovasyon bir süreç modeli keşfetme, geliştirme ve sunma olarak üç aşamayı tasvir etmektedir. Keşfetme aşamasında, işletme potansiyel fırsatlar için araştırma yaparak bu fırsatları tanımlar. Teknik özelliklerin belirlendiği ve teklifin tasarımının gerçekleştirildiği geliştirme aşamasına umut vadeden fırsatlar girmektedir. Teslim aşamasında ise, teklif tanıtılır ve pazarda satılmayı da içerebilecek amaca yönelik kullanıma sunulur (Kahn 2018, 457). Şekil 2'de yer alan üç bakış açısının her biri, genel olarak ve özellikle bu sürecin başarılı bir inovasyon sürecinin anlaşılması için oldukça önemlidir (Reid ve De Brentani 2004, 175). Eğer işletme, yönetimi iddialı bir inovasyon stratejisine göre hareket ederse, inovasyonu ve beklenen finansal performansı gerçekleştirmek için çalışanlar arasında yenilikçi bir çalışma ortamı yaratması gerekir (Nybakk ve Jenssen 2012, 2).



Şekil 2. İnovasyon Döngüsü

Kaynak: Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation, *Business Horizons*, 61(3), 457.

2.4. İnovasyon Yeteneği

Bir işletmenin özümseme kapasitesi olarak adlandırılan inovasyon yeteneği, öngörülemeyen pazarlarda rekabet avantajı elde etmek için oldukça önemli bir faktördür. Böyle bir ortamda işletmeler değişen pazar koşullarına uyum sağlayıp taleplere cevap verebilmek için sahip oldukları inovasyon yeteneği aracılığı ile sürekli olarak yenilik geliştirmeye yönelmektedir (Cohen ve Levinthal 1990, 128; Rajapathirana ve Hui 2018, 45). Hii ve Neely'nin (2000) ileri sürdüğü inovasyon yeteneği, mevcut kaynak ve yeteneklerden yararlanarak yeni yaratıcı fikirler üretme ve bu fikirleri gerçeğe dönüştürme, yeni pazar fırsatlarını algılama ve pazarlama alanında yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve uygulama potansiyelidir (Breznik ve Hisrich, 2014, 374). Kaynaklar, makineler gibi materyalist olabileceği gibi, kişiler, işletmeler ve işletmeler arasındaki ilişki ve ağlar olarak da değerlendirilebilir. Yetenekler ise birer fırsata dönüşebileceği gibi, genel olarak mühendislik, tasarım, araştırma ve pazarlama varlıklarında yatmaktadır; aynı zamanda bir işletme yönetiminin odaklandığı kendine özgü olan yenilikçi veya teknolojik stratejilere dayanır. Bu üstün

kaynaklar ve yetenekler, bir dış çevre ile bütünleştirildiğinde işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinin temelini oluşturmaktadır (Olsson vd. 2010, 169; Hii ve Neely 2000, 4; Guan ve Ma 2003, 740).

Bilginin, işletmelerin katma değer yaratan merkezi bir kaynağı olarak önemi göz önüne alındığında (Yli-Renko, Autio ve Tontti 2002, 280), inovasyon yeteneği işletmelerin dış bilgiyi özümseyerek dışarıdan gelen bilgiyi değerlendirme ve kullanma yeteneğini ifade eder (Cohen ve Levinthal 1990, 128). Başarılı inovasyonun itici güçlerinden veya bir organizasyonun inovasyonu yönetme yeteneğini etkileyen inovasyon yeteneği, bir işletmenin özel varlığıdır. Örtülüdür, değiştirilemez, içsel deneyimler ve deneysel edinim ile yakından ilişkilidir (Iddris 2018, 13; Guan ve Ma 2003, 740). Pisano'ya (1994) göre, inovasyon yeteneği, bir işletmenin kültürü, kaynakları, yetkinliği ve ağıları tarafından etkilenmektedir. Bu dört faktör aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır (Neely ve Hii 2014, 50):

Bir işletmenin kültürü, işletme içinde neyin değerli olduğunu belirler. Fiziksel ve yönetim sistemlerinin içerisinde yer alan bilgi ve beceriler, işletmenin kültürü tarafından şekillendirilir. Bu nedenle kültür, bir işletmenin inovasyon yeteneğinin gelişmesinde kilit bir rol oynar. İşletme içindeki işlerin yapılma şeklini ve işletme çalışanları arasındaki ilişkileri etkiler.

Kaynaklar, işletmelerin rekabet avantajını yaratmak veya desteklemek için kullanılan varlıklar ve beceriler setidir. Finansal, beşeri ve yapısal sermaye açısından kaynakların donatılması, inovasyon için çok önemlidir. Rakip işletmeler kaynak donanımı açısından farklılık gösterir ve dolayısıyla rekabet avantajı ve yenilik performansı açısından farklılıklar ortaya çıkar.

Bir işletmenin yetkinliği, ona yenilikçi fikirlerinden yararlanma olanağı verir. Yetkinlik, pazar fırsatlarını teknolojik yeteneklerle bütünleştirme, yaratıcı problem çözme becerileri, örtük bilgiyi ve deneyi paylaşma gibi yetenekleri içerir. Bir işletmenin yetkinliği, genellikle mühendislik, tasarım, araştırma ve pazarlama kaynakları ve varlıklarında yatmaktadır. Yönetimin rolü, yenilikler üretmek için pazar fırsatlarını işletme yetkinliği ile birleştirmektir.

Bilgi, yenilikçi fikirlerin üretildiği temeldir. İnovasyon, temelde öğrenme, araştırma ve keşfetmenin birikimli bir sürecidir. Bu kümülatif süreç, yenilikçi bir

faaliyetin içerdği belirsizlikleri azaltır. İnovasyon, yeni ürünler, teknikler, organizasyon biçimleri ve yeni pazarlarla sonuçlanmak üzere yeni ve eski fikirlerin ve bilgilerin birleşimini içerir. Ağ oluşturma girişimleri, harici bilgiyi ithal etmek üzere bir araç olarak hareket ettikleri için yenilik yapma yeteneği için gereklidir. Bu araç, yalnızca tek bir işletme içinde yer almayıp birçok yenilik kaynağı için oldukça önemlidir. Genellikle bu ağ oluşturma girişimlerinin büyük kısmı gayri resmidir. Yenilikçi işletmeler, yenilikleri için hem gayri resmi hem de resmi ağlara güvenirler.

Yukarıda belirtildiği gibi, bir işletmenin kültürü, kaynakları, yetkinliği ve ağları tarafından etkilenen inovasyon yeteneğinin; işletme stratejisinin gerekliliğine, özel koşullarına ve rekabet ortamına uyum sağlaması açısından geniş kapsamlı ve net bir şekilde tanımlanması gerekir (Guan ve Ma 2003, 740).

Bir işletmenin çevresel değişime yanıt olarak yeniliklerini sürekli olarak geliştirme yeteneğini ifade eden inovasyon yeteneği, işletmenin ürünlerinde, hizmetlerinde, süreçlerinde, prosedürlerinde, pazarlarında, teknolojisinde ve iş modelinde yenilik yaratma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Olsson vd. 2010, 169; Ahmad, Omar ve Quoquab 2020, 4). Lawson ve Samson (2001), inovasyon yeteneğini, bir işletmenin inovasyon faaliyetlerinin başarısını artırmak için gerçekleştirebilecek olan eylemleri tanımlamayı amaçlayan teorik bir çerçeve olarak ele almaktadır (Saunila 2014, 165). Buna ek olarak, dinamik yetenekler üzerine kurulu olan inovasyon yeteneği, işletmenin sahip olduğu belirli varlıklar ve süreçlerden oluşmaktadır (Parashar ve Singh 2005, 117).

Dinamik yetenekler, bir işletmenin zaman içinde yenilik fırsatlarını yakalama, uygulama ve dönüştürme yeteneğini ifade eder (Fitz-Koch ve Nordqvist 2017, 550). Bu yetenekler, yenilikçi tepkiler yoluyla öğrenmeden doğmakla birlikte işletmenin operasyonel rutinlerini değiştirmek için sistematik bir yöntem oluşturur (Zollo ve Winter 2002, 340). Ayrıca bu değişim, mamul, hizmet, ürün ve süreç geliştirme, ar-ge, pazarlama, insan kaynakları ve örgütsel öğrenme dahil olmak üzere işletme fonksiyonlarını kapsayan kaynak ve yeteneklerin birleşiminden oluşur (Samson, Gloet ve Singh 2017, 7). Dinamik yetenekler işletmenin geliştirilmiş bir etkinlik anlayışına dayalı olarak sistematik bir şekilde operasyonel rutinlerin değiştiği, öğrenilmiş ve istikrarlı bir kollektif faaliyet modelidir (Zollo ve Winter 2002, 340). Teece (2007),

dinamik yetenekleri, yeniden yapılandırma yeteneği olarak adlandırılan, fırsatları algılama, yakalama ve rekabetçiliği sürdürme kapasitesini içerdiğini öne sürmektedir (Fitz-Koch ve Nordqvist 2017, 550).

Dinamik yetenekler yaklaşımı, geleneksel yaklaşımların ötesine geçer; çünkü fırsatların algılandıktan sonra yakalanmasını ve işin nasıl yeniden yapılandırılabilirliğini sağlamak için ihtiyaç duyulan yeni stratejik hususları açıklamaya çalışır (Breznik ve Hisrich 2014, 370). Algılama yeteneği, yeni fırsatları tanıma, yaratma, öğrenme ve yorumlama yeteneğini içerir (Teece 2007, 1322). Bir işletmenin, yeni ürün yaratmadan dolayı fırsat oluşturabilecek çevresindeki yeni teknolojilerin farkına varması gereklidir (Fitz-Koch ve Nordqvist 2017, 550). Fırsatları yakalama yeteneği ile yeni bir fırsat algılandığında, yeni ürünler, süreçler veya hizmetler aracılığıyla ele alınmaktadır (Teece 2007, 1326). Bir işletmenin fırsatları yakalama yeteneği, inovasyon fırsatlarının elde edilme düzeyini etkiler ve yeni teknolojilerin pazarlar ve kullanımlarla uyumlu hale getirilmesini içerir (Fitz-Koch ve Nordqvist 2017, 550). Dönüştürme yeteneği ise, inovasyon süreçlerinin yenileme yeteneği ile ilgilidir. Başka bir anlatımla, sürdürülebilir kârlı büyümenin anahtarı, işletme büyüdükçe dolayısıyla pazar yapısı ve teknolojiler değiştikçe varlıklarını ve organizasyon yapılarını yeniden birleştirip yapılandırma yeteneğini ortaya çıkarmaktadır (Teece 2007, 1335). Bu üç kapasite, bir organizasyonun dinamik inovasyon yeteneğini oluşturur ve işletmenin inovasyon süreçlerinin ana belirleyici faktörleridir (Fitz-Koch ve Nordqvist 2017, 550). Teknolojinin hızla değişim gösterdiği ve belirsiz pazarların hüküm sürdüğü küresel ortamda, işletmelerin müşteri tercihleri doğrultusunda pazar taleplerini karşılamak ve uzun vadede rekabet avantajı elde etmek için inovasyon yeteneğini geliştirmeleri gerekmektedir (Lin, Chen ve Kuan-Shun Chiu 2010, 112).

2.4.1. İnovasyon Yeteneğinin Boyutları

Barney (1991), inovasyon yeteneğinin tekrarlanamayan veya anlaşılması güç olan benzersiz yetenekler olduğunu iddia etmektedir (Cheng ve Chen 2013, 445). Guan ve Ma (2000), çalışmalarında ise inovasyon yeteneğini;

- Öğrenme Yeteneği,
- AR-GE Yeteneği,
- Üretim Yeteneği,
- Pazarlama Yeteneği,
- Organizasyon Yeteneği,
- Kaynak kullanma Yeteneği ve
- Stratejik Yetenek olarak yedi boyutta sınıflandırmışlardır.

Öğrenme yeteneği, bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesi için gerekli olan yeni bilgiyi değerlendirme, özümseme ve uygulama yeteneğini ifade etmektedir. AR-GE yeteneği, işletmenin yeni teknolojik varlıklar geliştirirken ihtiyaç duyulan birçok yeni teknolojiyi ve bilimsel yaklaşımı benimsemesidir. Üretim yeteneği, AR-GE sonuçları doğrultusunda tasarım ve pazar talebine uygun olarak ve parti tipi de üretilen ürünlere dönüştürebilme yeteneğini ifade eder. Pazarlama yeteneği, tüketicilerin algılarını, mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını ve rakiplerin bilgilerini anlama temelinde ürünleri tanıtmaya ve satma yeteneğini gösterir. Kaynak kullanma yeteneği, işletmenin teknolojik, finans ve insan kaynaklarını aktif bir şekilde kullanarak bu kaynakları büyütme yeteneğini temsil eder. Organizasyon yeteneği, köklü bir organizasyon yapısı oluşturma, yürütülen tüm faaliyetleri ortak hedefler doğrultusunda koordine etme ve AR-GE projeleri için oluşturulan altyapı ile yenilik süreçlerinin hızını etkileme yeteneğidir. Stratejik yetenek ise, rekabeti yüksek olan bir pazar ortamında avantaj elde etmek için çevresel değişikliklere uyum sağlayabilen farklı strateji türlerini benimseme yeteneğidir (Guan ve Ma 2003, 740). Yukarıda belirtilen dinamik inovasyon yetenekleri, işletmelerin mevcut veya yeni kaynaklarını aynı zamanda operasyonel yeteneklerini verimli bir şekilde yönetmek, geliştirmek, bütünleştirmek ve yeniden yapılandırmak için kullandıkları, aktarılması ve taklit edilmesi zor inovasyon yetenekleridir (Cheng ve Chen 2013, 445).

2.4.2. İşletmelerin İnovasyon Yeteneğini Geliştiren Faktörler

Bir işletmenin inovasyon yeteneğini geliştirmenin yolu, organizasyon içi bilgi paylaşımı yoluyla yaratıcılığı destekleyerek yeni bilgi ve fikirlere ilham vermek olup (Famoso, Iturralde ve Maseda 2015, 243); Dismukes (2005), işletmelerde inovasyon yeteneğini geliştirmek ve iyileştirmek için önem arz eden motivasyon faktörleri önermiştir. Bu faktörler aşağıdaki gibidir (Essmann ve Du Preez 2009, 435):

- “İnovasyon standardını artırmak,
- İnovasyon yayılma oranını artırmak,
- Disiplinlerarası katılım gerektiren çoğulculuğu artırmak,
- Bilim insanları, mühendisler, içerik oluşturucular ve tüketiciler arasında iyi bir işbirliği ve iletişim sağlamak,
- Hem içerik oluşturuculardan hem de tüketicilerden daha yüksek yaratıcılık seviyelerini talep etmek,
- Tüketicilerden gelen talepler doğrultusunda inovasyon kapsamını genişletmek.”

Bu bilgiler ışığında işletmelerin istenilen düzeyde inovasyon yeteneğini kendi başlarına geliştiremeyecekleri aşıkardır. İşletmelerin müşterileri, tedarikçileri ve diğer tüm paydaşlarıyla tedarik zinciri konusunda uyum içerisinde bir çaba sarfetmeleri gerekmektedir (Lin, Chen ve Kuan-Shun Chiu 2010, 126). Ayrıca sıralanan bu faktörler, rekabet avantajının birincil kaynağı ve avantajın sürdürülmesi için araçlar olarak tutarlı inovasyon yeteneğine sahip işletmelerin verdiği önemi göstermektedir (Essmann ve Du Preez 2009, 435).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET AVANTAJI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR YAŞAM

3.1. Rekabet Avantajı

Bu bölümde rekabet kavramı, rekabet analizi, rekabet gücü boyutları ve rekabet stratejileri ile rekabet avantajı kavramı ele alınmıştır.

3.1.1. Rekabet Kavramı ve Rekabet Fonksiyonları

Rekabet hayatın bir gerçeğidir; dolayısıyla çalışanlar terfi elde etmek için çaba sarfetmekte, araştırma grupları hibeler için yarışmakta; işletmeler ise pazar payı için savaşılmaktadır. Rakiplerin birbirinden farklı olması sebebiyle kişilerin rakiplerini kazanma veya yenme dürtüsü rekabetle ilişkilendirilmektedir (Kilduff, Elfenbein ve Staw 2010, 943). Aynı zamanda norm odaklı stratejik düşüncenin merkezinde yer alan rekabet, işletmeler için farklı zamanlarda farklı anlamlar ifade edebilen bir kavramdır (Barney 1986, 798). Örneğin, Oracle ve SAP, Coke ve Pepsi veya Microsoft ve Apple gibi uzun süredir sektördeki rakip işletmeler, başarıyı birbirlerine karşı performanslarıyla tanımlayabilmektedir. Buna karşılık, bu rekabet anormal, optimal olmayan veya düpedüz şok edici rekabetçi davranışlara yol açacak kadar yoğunlaşabilmektedir (Kilduff, Elfenbein ve Staw 2010, 943). Aynı zamanda rekabetin niteliksel doğası, işletmelerin sağlamış olduğu temel ürün veya hizmetin özelliklerine bağlı olarak değişim göstermektedir. Geleneksel ürünler ve hizmetler, ilgili ürünün özneliliği alanında ikame veya birbirlerini tamamlayıcı olarak rekabet etmektedir. Başka bir ifadeyle, rekabetin doğası, temel ürün-nitelik düzeylerinde sürekli bir değişimle niteliksel olarak değişmektedir (Sarvary ve Parker 1997, 24).

Rekabet Terimleri Sözlüğü'nde "rekabet, mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarışı ifade etmektedir" (Rekabet Kurumu 2019, 128). Ülgen ve Mirze'ye (2004) göre rekabet, "bir yandan müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken, aynı zamanda onların beklentilerini gerçekleştirirken ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek" şeklinde tanımlanmaktadır (Alayoğlu 2010, 30). Bir sektördeki rekabet, işletmenin temel ekonomik yapısından kaynaklanmakta ve mevcut rakiplerin davranışlarının ötesine geçmektedir (Porter 1980, 3). Dolayısıyla rekabet, işletmelerin başarısının

veya başarısızlığının merkezinde yer alarak bir işletmenin inovasyon uyumlu performansına katkıda bulunabilecek faaliyetlerinin uygunluğunu belirlemektedir (Porter 1985, 1).

Rekabet, özünde, bir sektördeki ekonomik faaliyetlerin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için zorunlu olan bir stratejik faktördür (Aktan ve Vural 2004, 5). Oluşan bu stratejik seçim, işletmelerin sektör içerisinde hangi pazara katılacağını ve bu pazarlar içinde nereye konumlanacağını belirler (Wang 2014, 33). Dolayısıyla bir sektördeki rekabetin stratejik bir faktör olarak anlaşılabilmesinde önemli olan rekabetin fonksiyonları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Türkkan 2001, 130-131):

- Rekabet, tüketici egemenliğini sağlayarak tüketicinin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda piyasada mal ve hizmetlerin üretilmesini ifade etmektedir.
- Rekabet, birçok alternatif arasında seçim yapma özgürlüğünü sağlamaktadır.
- Rekabet, kaynakların elverişli bir şekilde kullanılmasına imkan vermektedir.
- Rekabet, bireysel ve toplumsal çıkarların uyumlu olmasını sağlamaktadır.
- Rekabet, yenilikleri teşvik etme konusunda motive edici olmaktadır.
- Rekabet, gelir dağılımını olumlu etkileyerek fırsat eşitliği sağlamaktadır.
- Rekabet, makroekonomik ve mikroekonomik seviyedeki faaliyetlerin yürütülme tarzlarını kontrol altında tutma amacıyla konulan kuralları etkinleştirip performansa olumlu etki etmektedir.
- Rekabet, sektördeki başarısız işletmeleri devre dışı bırakıp, başarılı işletmeleri ödüllendirmektedir
- Rekabet, demokratik bir ortamın oluşmasına imkan vermektedir.

Sonuç olarak rekabet, değişen ihtiyaç ve istekler doğrultusunda rakiplere göre en uygun karşılığı vererek ekonomik etkinliği artırmanın yanı sıra sosyal refahın da artmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, rekabet, ekonomik refah ve gücün tek bir zümre tarafından sahip olmasını önleyerek, üretimde, kaynak dağıtımında ve inovasyonda etkinliği sağlayıp çoğunluğun söz sahibi olduğu, ekonomik faaliyetlerin serbestçe yapıldığı ve sert rekabet koşullarının hüküm sürdüğü pazarlarda stratejik öneme sahiptir (Aktan ve Vural 2004, 6).

Rekabetin fonksiyonlarına bir bütün olarak bakıldığında, rekabetin çok boyutlu olarak korunması gereken ve toplumsal çıkarlara katkıda bulunan önemli bir değer olduğu görülmektedir. Eğer bir sektörde mevcut koşullarda yukarıda sıralanan çeşitli fonksiyonlar, tatmin edici bir düzeyde yerine getirilebiliyorsa, rekabet ihlali takibatı yapmaya gerek duyulmamaktadır (Türkkan 2001, 131).

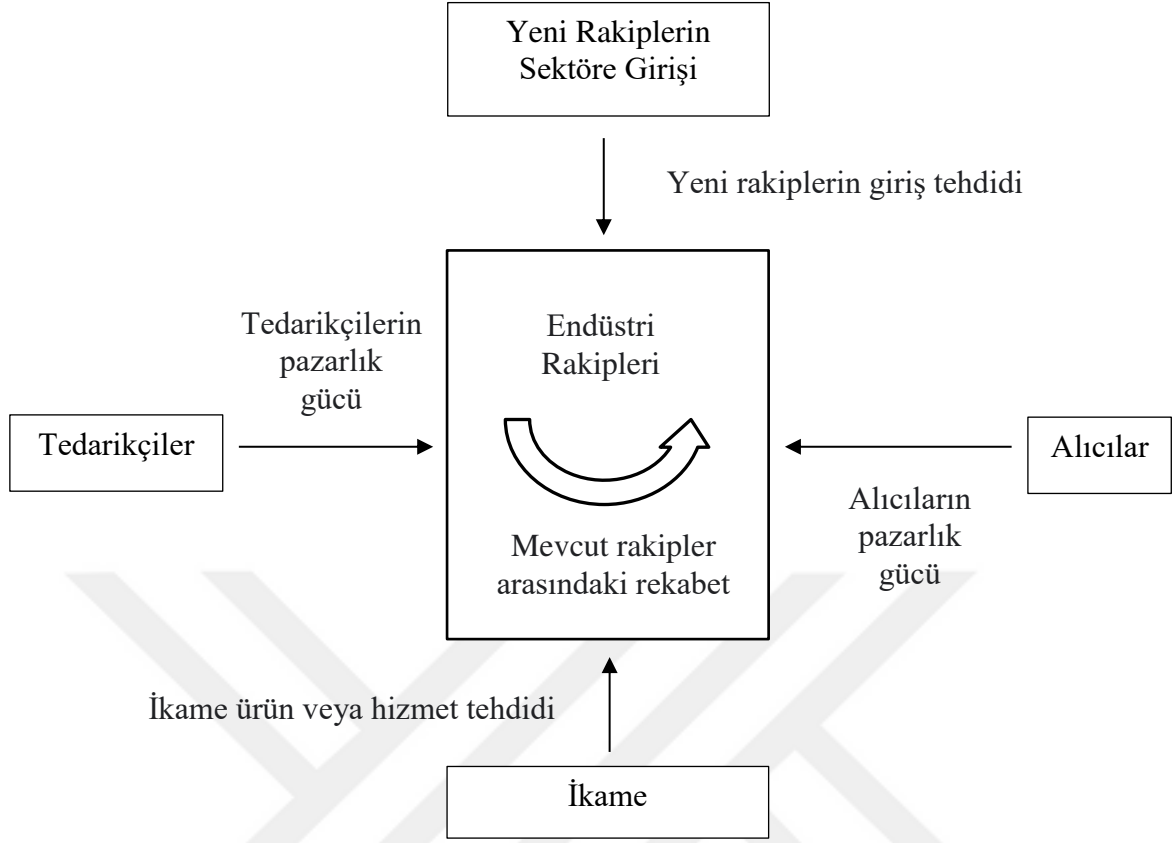
3.1.2. Rekabet Analizi

Bir işletme, rakiplerinden daha iyi bir performans göstermeye yönelik bir dizi özellik geliştirdiğinde veya geliştirdiği eylemleri gerçekleştirdiğinde başarılı olup rekabet avantajı elde edebilmektedir (Wang 2014, 33). Sadece rakiplerle karşı karşıya kalarak değil, aynı zamanda sektörel performans ortalamalarını aşan bir rekabet avantajı elde etmek için işletmeler, öncelikle sahip oldukları güçlü ve zayıf yönler ile işletme performansı üzerindeki potansiyel etki ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi kavramaktadır (İsmail vd. 2010, 157). Dolayısıyla rekabet avantajına sahip bir konuma ulaşan işletme, yapılan rekabet analizi ile öncelikle sektöre ve sektördeki rakip işletmelere yoğunlaşmaktadır.

3.1.2.1. Sektörün Yapısal Analizi

Rekabet stratejisini formüle etmeye yönelik ilk adım, faaliyet göstereceği sektörün yapısını tanımlamaktır (Porter 1997, 13). Bir işletmenin kârlılığının ilk temel belirleyicisi, sektörün çekiciliğidir. Rekabet stratejisi, bir sektörün çekiciliğini belirleyen rekabet kurallarının karmaşık bir anlayışından gelmektedir. Rekabet stratejisinin amacı, sektördeki rekabet kurallarının üstesinden gelip, bu kuralları işletmenin lehine uyarlamaktır. Bir ürün ve hizmet üreten bölgesel veya uluslararası herhangi bir sektörün yapısı, Şekil 3'te gösterildiği gibi Michael Porter'ın beş temel rekabet gücünün dengelenmesinden kaynaklanmaktadır. Bunlar sırasıyla (Porter 1985, 4);

- Yeni rakiplerin sektöre girişi,
- İkame ürün tehdidi,
- Alıcıların pazarlık gücü,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü ve
- Mevcut rakipler arasındaki rekabet olarak beş boyuttan oluşmaktadır.



Şekil 3. Sektördeki Rekabeti Belirleyen Beş Güç

Kaynak: Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press: Newyork, 5.

Sektördeki rekabetin yapısını belirleyen beş rekabet gücü, işletmenin rakipleri ve çevresi hakkında genel bir görüş sunarken aynı zamanda sektör karlılığını belirler; çünkü bu beş güç, bir sektördeki fiyatları, maliyetleri ve yatırım yapacak işletmeleri, yatırım getirisinin unsurlarını etkiler. Yeni rakiplerin sektöre girişinde oluşan giriş tehdidi, fiyatlara bir sınır koyar ve yeni giren rakip işletmeleri caydırmak için gerekli olan yatırımı şekillendirir. Alıcıların pazarlık gücü, örneğin, ikame ürün veya hizmet tehdidinde olduğu gibi, işletmelerin talep edebileceği fiyatları etkiler. Güçlü alıcılar, maliyetli hizmet talep ettiğinden, alıcıların gücü, maliyet ve yatırımı da etkileyebilir. Tedarikçilerin pazarlık gücü, hammadde ve diğer girdilerin maliyetlerini belirler (Laudan ve Laudan 2007, 96; Porter 1985, 5). Rekabetin yoğun bir şekilde giderek daha da belirginleştiği nokta, işletmelerin sektöre girişinin serbest olduğu, sektörde faaliyet alanı benzer işletmeler ve üretilen mamüllerin var olması nedeniyle kontrolsüz bir rekabet ortamının olduğu, mevcut işletmelerin alıcılar ve tedarikçiler karşısında

pazarlık gücüne sahip olmadıkları ve ekonomistlerin tam rekabetçi olarak tanımlandığı sektördür (Porter 1980, 6). Dolayısıyla rekabet yoğunluğu, fabrika, ürün geliştirme, reklam ve satış gücü gibi alanlarda rekabet etme maliyetlerinin yanı sıra fiyatları da etkiler (Porter 1985, 5). Bu güçlerin göreceli gücü, bir sektörün rekabet dengesine karar verirken, güçlerin birleşik gücü, sektörün karlılığı üzerinde baskı oluşturur (Porter 1997, 13).

3.1.2.1.1. Yeni Rakiplerin Sektöre Girişi

Mobil işgücü ve finansal kaynaklara sahip serbest bir ekonomide, pazara her zaman yeni işletmeler girse de bazı sektörlerde girişte zorluklar yaşanabilmektedir (Laudan ve Laudan 2007, 97). Sektöre giriş, birleşme yoluyla bile olsa, bir yatırım kararını içerir ve bu nedenle sektöre potansiyel giriş yapan işletmelerin kaynak tahsis ederek elde edebilecekleri rantlar rekabet tehdidi oluşturabilmektedir (Caves ve Porter 1977, 242; Harmon 2007, 36). Sektöre yeni giren rakiplerin oluşturduğu bu tehdit, sektöre ayak uydurabilmek için aşağıda yer alan aşılması gereken engellerle dengelenmektedir (Porter 1997, 13):

- İşletmelerin yüksek üretim kapasitesine, AR-GE yatırımlarına veya müşteri hizmetleri düzeyine girmesi gereken ölçek ekonomileri.
- Sektöre yeni giren rakiplerin reklam ve pazarlama ile güçlendirilen marka bağlılıklarının üstesinden gelmelerini sağlayan ürün farklılaştırması.
- Sektöre yeni giren rakiplerin büyük ölçekli sermaye yatırımları ve giriş maliyetlerini içeren sermaye gereksinimleri.
- Uyumluluk gereksinimleri veya yeniden eğitim maliyetleri gibi nedenlerle müşterilerin mevcut ürünlerden geçiş yapmasının yüksek tutara sahip geçiş maliyetleri.
- Sektöre yeni giren rakiplerin bir dağıtım ağını güvence altına alması veya mevcut kanalların rakipler tarafından kontrol edilebileceği dağıtım kanallarına erişimi.
- Sektörde var olan işletmelerin tescilli bilgiler, hammaddeye erişim, uygun konumlar, devlet sübvansiyonları veya teknik uzmanlık gibi sektöre yeni giren rakiplere sunulmayan maliyet avantajlarına sahip olması.

- Çevresel gereklilikler, kalite standartları veya malzemelere erişim gibi yasal kısıtlamalar.

Sektöre girişin yarattığı bu tehdit, yeni işletmelerin mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilen ve yukarıda yer alan giriş engellerine bağlıdır. Eğer engeller yüksekse veya sektöre yeni girecek bir işletme rakiplerinden zarar verici bir eylemde bulunacaklarına dair bir beklenti içinde ise, giriş tehdidi düşük olur (Porter 1980, 7).

3.1.2.1.2. İkame Ürün Tehdidi

Sektördeki tüm işletmeler, ikame ürün üreten sektörlerle rekabet halindedir. Hemen her sektörde, fiyatlar aşırı derecede yükselirse, ürün tehdidi üst seviyededir; çünkü müşteriler piyasada ürünü bulamadığında ikame ürünlere yönelmektedir. İkame ürünler, sektördeki işletmelerin kârlılık talep edebileceği fiyatlara bir sınırlama koyarak bir sektörün potansiyel getirilerini sınırlar (Laudan ve Laudan 2007, 97; Porter 1980, 23). Başka bir ifadeyle, sektördeki ikame ürün ve hizmetler ne kadar fazlaysa, fiyatlandırma o kadar az kontrol edilebilir ve kâr marjları o kadar da düşük olur (Laudan ve Laudan 2007, 97). Örneğin, selüloz ve taş yünü gibi düşük maliyetli ikame ürünlerle rekabetle karşı karşıya kalan fiberglas yalıtım üreticilerinde olduğu gibi, rekabet, bireysel işletmelerin uygulayabileceği fiyatları sınırlandırmış; karlılığı azaltmıştır (Porter 1997, 14). Diğer bir örnekte ise, 20. yüzyılın başlarında atlı arabaların yerini içten yanmalı otomobillerin almasıyla buggy kamçı üreticileri iflasa sürüklenirken yeni bir ürün, mevcut bir ürünü geçersiz kılmıştır. Benzer şekilde, plastik ürünler metal, cam, kağıt ve ahşap ürünleri üreten üreticileri çeşitli şekillerde yeniden konumlandırmaya zorlamıştır (Harmon 2007, 35).

3.1.2.1.3. Alıcıların Pazarlık Gücü

Pazarlık gücü, bir işletme ya da birden fazla işletmeden oluşarak ortak hareket eden grupların çok fazla satış hacmi kaybetmeden fiyatı, rekabetçi seviyenin üstüne çıkararak yüksek kâr elde etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Kirkwood 2018, 1172). İşletmenin ürünlerini veya hizmetlerini mümkün olduğunca ucuza satın almak isteyen alıcıların (Harmon 2007, 35) ve tedarikçilerin göreceli pazarlık güçleri, geleneksel stratejik modelin arz-talep dengesini yansıtırken; Porter, her ikisini de bir bütün olarak sektörde faaliyet gösteren bağımsız güçler olarak görmektedir. Alıcıların

etkisi, fiyat ve kalite taleplerini karşılarken bir üründen elde edilebilecek kârı belirlemektedir. Bir alıcı grubunun güçlü olduğunu gösteren koşulların varlığı aşağıda sıralanmaktadır (Porter 1997, 15):

- Büyük hacimli alıcının az sayıda bulunması, fiyat ve hizmet duyarlılığını artırmaktadır.
- Bir ürünün temsil ettiği alıcı maliyetleri veya tüketici yatırımı ne kadar büyükse, alışveriş yapma olasılıkları da o kadar yüksek olur.
- Kalite ve katma değer önemsiz olduğu durumlarda, alıcı en uygun fiyata sahip alternatifi seçmektedir.
- Değiştirme maliyetlerinin düşüklüğü, marka bağlılığını ortadan kaldırarak, fiyat veya katma değer önemini artırmaktadır.
- Alıcının üretim kabiliyetine sahip olduğu geriye dönük entegrasyon tehdidi de karlılığı kısıtlamaktadır.

Yukarıdaki koşullara sahip olan güçlü alıcı grubu, sektörün kârlılığına sebep olacak şekilde fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha fazla hizmet, daha iyi bir kalite için pazarlık yaparak ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet etmektedir (Porter 1980, 24).

3.1.2.1.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçilerin pazarlık gücü, işletmelerin kâr üzerindeki etkisini ve rekabet güçlerini etkilerken; bu etki özellikle işletmenin, fiyatları tedarikçiler kadar hızlı yükseltemediği durumlarda oluşur. Bir işletme ne kadar farklı tedarikçiye sahip olursa, fiyat, kalite ve teslimat programları açısından tedarikçiler üzerinde o kadar fazla kontrol sahibidir (Laudan ve Laudan 2007, 97). Tedarikçiler her zaman ürünlerini veya hizmetlerini daha yüksek bir fiyata satma eğilimindedirler. Tedarikçiler, ihtiyaç duyulan bir ürünün tek kaynağıysa, rakiplerinden daha hızlı bir şekilde teslim etme imkanına sahipse veya nispeten piyasada az bulunan bir ürün için çok fazla talep varsa, daha fazla pazarlık gücüne sahip olma eğiliminde olacak ve fiyatlarını artıracaktır. Aksi durumda, tedarikçinin ürünü yaygın olarak kullanılabilirse veya başka bir kaynaktan daha ucuza temin edilebilirse, işletme (alıcı) üstünlüğe sahip olma eğiliminde olacak ve tedarikçinin fiyatını düşürmeye çalışacaktır (Harmon 2007, 35). Bu argüman doğrultusunda bir tedarikçi grubu, aşağıdaki durumlarda güçlü olarak

şışırılmış bir fiyat politikasını koruyarak sektör kârlılığını sınırlayabilmektedir (Porter 1997, 15):

- Yoğunlaştırılmış bir tedarikçi grubu birçok alıcıya hizmet edebilmektedir.
- Tedarikçi, ürün veya hizmetin ikamesi olmadığının veya değiştirme maliyetinin aşırı derecede yüksek olduğunun bilincindedir.
- Sektör, tedarikçi grubu için önemli müşteri niteliğinde değildir.
- Tedarikçinin ürünü, alıcıların operasyonları için önemli bir girdi oluşturur.
- Tedarikçi grubu ileri entegrasyonu tehdit edebilmektedir.

Bu durumda güçlü tedarikçiler maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektördeki kârlılığı sıkıştırabilirken, satın alınan ürün ve hizmetlerin kalitesini düşürme veya fiyatları yükseltme tehdidiyle, sektöre yeni girecek işletmeler üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilmektedir (Porter 1980, 27).

3.1.2.1.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

Mevcut rakipler arasındaki rekabet, fiyat rekabeti, reklam savaşları, yeni ürün tanıtımları, genişletilmiş müşteri hizmetleri ve garantiler gibi konum kullanma taktikleri olarak bilinen manevra biçimi ile gerçekleşir. Rekabetin ortaya çıkmasının nedeni, bir ya da daha fazla rekabetin tehdidi hissetmesi ya da konumlarını geliştirme fırsatları görmesidir (Porter 1980, 17). Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu, aşağıda yer alan bir dizi etkileşimli yapısal faktörden kaynaklanmaktadır (Porter 1997, 14):

- Eşit derecede çok sayıda rakip, belli bir pazar payı için uzun süreli rekabet halinde olabilir.
- Sektörün büyümesi, belli bir kârlılık düzeyini sürdürmek için yeterli olmayabilir.
- Sabit veya depolama maliyetlerinin yüksek olması, işletmelerin kapasiteye yakın çalışması gerektiği anlamına gelir; dolayısıyla talepteki dalgalanmalar, aşırı kapasiteye ve agresif fiyat indirimlerine yol açabilir.
- Ürün farklılaştırma eksikliği veya değiştirme maliyetleri, alıcı tarafında fiyat duyarlılığının artmasına neden olabilir.

- Ölçek ekonomilerinde üretimin hızlı genişletilmesi, kapasite aşımına yol açabilir.
- Kârlılık; finansal bağımsızlık için yüksek yatırım getirilerinden ödün veren küçük işletmeler, ikincil piyasaya hizmet veren işletmeler ve uzun vadeli büyüme için geliştirilmekte olan yan işletmeler, hızlı büyüme ile ilgilenmeyen rakipler tarafından bastırılabilir.
- Riskli girişimlerde bulunan işletmeler, yayılmacı bir anlayışa sahiptir ve bu nedenle, hızlı kazanımlar karşılığında daha fedakar bir eğilim gösterebilir.
- Finansal, stratejik veya duygusal engeller, karı olmayan işletmelerin piyasadan ayrılmasını engelleyebildiği gibi onları iş taktiklerine yönlendirebilir.

Yukarıda ele alınan yapısal faktörler rekabetçi pazarlarda hızlı bir değişim yaşayan işletmelerin rakiplerine karşı sürdürülebilir avantaj elde etmesi için değişime uyum sağlamaya yöneltmektedir (Altındağ ve Zehir 2012, 288).

3.1.2.2. Rakip Analizi

Rekabet stratejisi, bir işletmeyi rakiplerinden ayıran yeteneklerin değerini en üst düzeye çıkaracak şekilde konumlandırılmasını gerektirir. Bu durum, strateji formülasyonunun merkezi bir yönünün de kapsamlı bir rakip analizi olması gerektiği anlamına gelmektedir (Porter 1980, 47). Rakip analizi ile rekabetçi bir ilişkinin benzersiz doğasını yakalamak için, en iyi rakip işletmeler arasındaki ilişkilerin incelenmesinden elde edilen bir sektör içi karşılaştırma yapılmaktadır (Chen 1996, 104). Rakip analizinin amacı, her bir rakibin yapabileceği muhtemel strateji değişikliklerinin niteliği ve başarısı, her bir rakibin diğer işletmelerin başlatabileceği uygulanabilir stratejik hamleler yelpazesine muhtemel tepkisi ve her bir rakibin olası tepkisi hakkında bir profil geliştirmektir (Porter 1980, 47). Ayrıca rakip analizi ile bir işletme geçmiş ve hatta gelecekteki pazar karşılaşmalarından bağımsız olarak rakiplerini seçebilmektedir (Chen 1996, 104). Rekabetin temeli gitgide daha çok bilginin yaratılmasına ve özümsemesine kayarken, iyi bir rakip analizi, rakiplerin neleri doğru yaptığını veya yapmadığını özümseyip, güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesini sağlayarak işletmelerin kendileri için potansiyel fırsatları belirlemesine yardımcı olur. Bir rakip analiziyle ilgili Şekil 4'te gösterildiği gibi tanımlayıcı dört bileşen vardır. Söz konusu bileşenler, rakibin gelecek hedefleri, rakibin mevcut

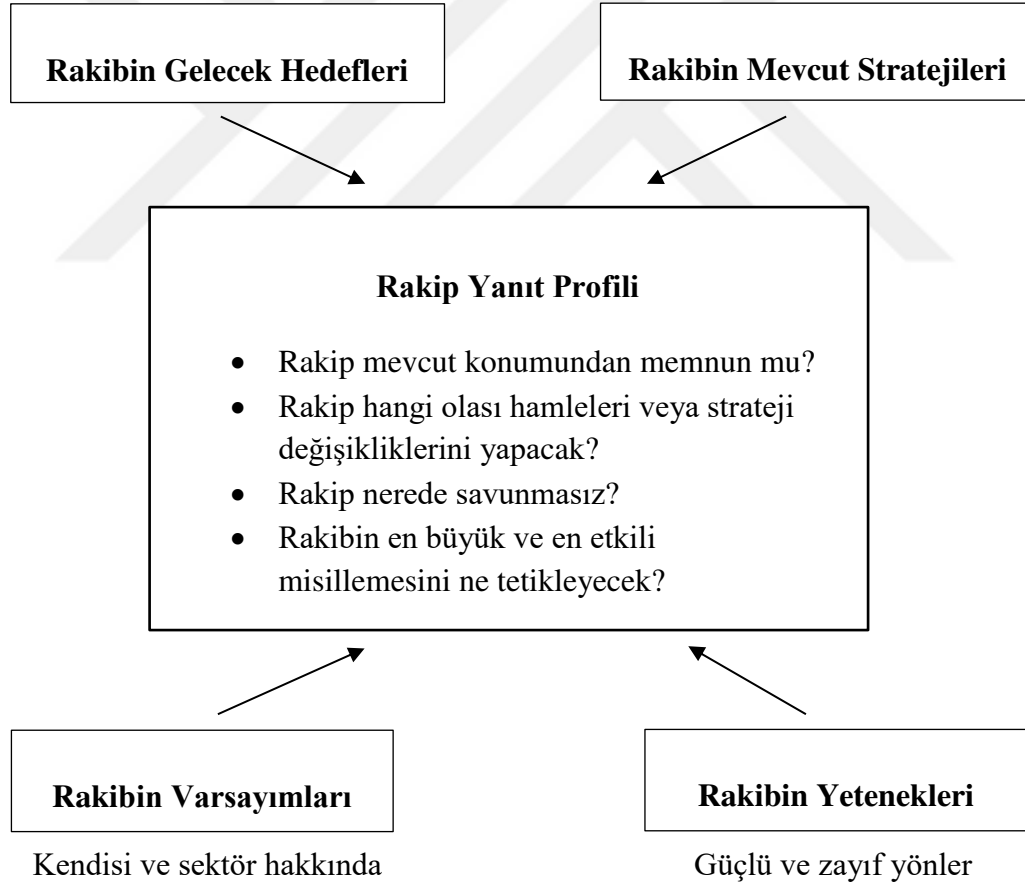
stratejisi, rakibin varsayımları ve rakibin yetenekleridir. Bu dört bileşenin anlaşılması, şekildeki anahtar sorularla açıklandığı üzere, rakibin tepki profilinin bilgisel temelde bir kestirimini sağlayacaktır. Çoğu işletme, rakiplerinin mevcut stratejileri, güçlü ve zayıf yönleri hakkında sezgisel bir anlayış geliştirir. Genellikle şeklin sol tarafına veya bir rakibin davranışını gerçekten neyin yönlendirdiğini anlamaya çok daha az dikkat edilir. Bu güdüleyici faktörlerin gözlemlenmesi, gerçek rakip davranışından çok daha zordur; oysa, genellikle bir rakibin gelecekte nasıl davranacağını belirleyenler de bu etkenlerdir (Porter 1990, 73; Porter 1980, 48).

Rakibi Ne Harekete Geçirir?

Tüm yönetim seviyelerinde ve
birden fazla boyutta

Rakip Ne Yapıyor ve yapabilir?

İşletme şu anda nasıl rekabet ediyor?



Şekil 4. Rakip Analizinin Bileşenleri

Kaynak: Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press: Newyork, 49.

Bu bileşenler, bir işletmeye çevresindeki kendi konumunu araştırmak için bir çerçeve sağlar. Aynı zamanda bu şekil, karmaşık rakip analizinin bir parçasıdır; çünkü bu sonuçlar, bir rakibin varsayımlarını ve dolayısıyla davranışını şekillendirir ve rekabetçi hamleler yapmak için çok önemlidir (Porter 1980, 49). Weigelt ve MacMillan (1987), işletmelerin tepki, etkileşim ve rekabetçi eylemlerinin oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğunu; işletmeler arası, sektör içi rekabet derecesinin bireysel işletme performanslarını etkileyeceğini ima etmektedir. Dolayısıyla, rekabetçi bir yarış, bir işletmenin yüksek performans elde etmesini ve sürdürmesini zorlaştıracaktır (Reed ve DeFillippi 1990, 94).

3.1.3. Rekabet Stratejileri

Stratejiye yönelik analitik yaklaşım, ilk olarak 1980 yılında Harvard Business School'dan Profesör Michael E. Porter tarafından ortaya atılarak işletme analizinde bir dönüm noktası olmuştur (Porter 1997, 12). Mintzberg (1987) stratejiyi bir plan, bir tür bilinçli bir şekilde amaçlanan eylem planı ve bir durumla başa çıkmak için bir kılavuz veya kılavuzlar dizisi şeklinde tanımlamıştır. Bu tanıma göre, stratejilerin iki temel özelliği söz konusudur. Bunlar; uygulandıkları eylemlerden önce yapılırlar; aynı zamanda bilinçli ve belli bir amaç doğrultusunda geliştirilirler (Mintzberg 1987, 11). Porter ise, stratejiyi bir işletmenin nasıl rekabet etmesi gerektiği, hedeflerinin ne olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikalara ihtiyaç duyulacağı konusunda geniş bir formül olarak tanımlamaktadır (Harmon 2007, 32). Dolayısıyla strateji, bir işletmenin niş seçimini ve birincil karar kurallarını içeren tanımlayıcı bir fikirdir (Mintzberg 1987, 15). Bir strateji, işletmenin rekabet avantajını korumak için kullanabileceği işletme pozisyonunun belirlenmesine bağlı iken; bu pozisyon, işletmenin hedeflerini ve bu hedefleri müşterilerine nasıl açıkladığını tanımlar (Harmon 2007, 42). Böylece rekabet stratejisi, müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözlemleyebilmek ve müşteriye rakiplerinden daha farklı yararlar sunmak olarak ifade edilmektedir (Tanyeri ve Fırat 2005, 269).

Bir işletmenin rekabet avantajı elde edebilme başarısını belirleyen faktörün, işletme için uygun olan rekabet stratejilerinin seçimi olmaktadır. Stratejik varsayımlar, gerçeklikle karşılaştırılmalı, mevcut strateji uygulanabilir alternatiflerle birlikte

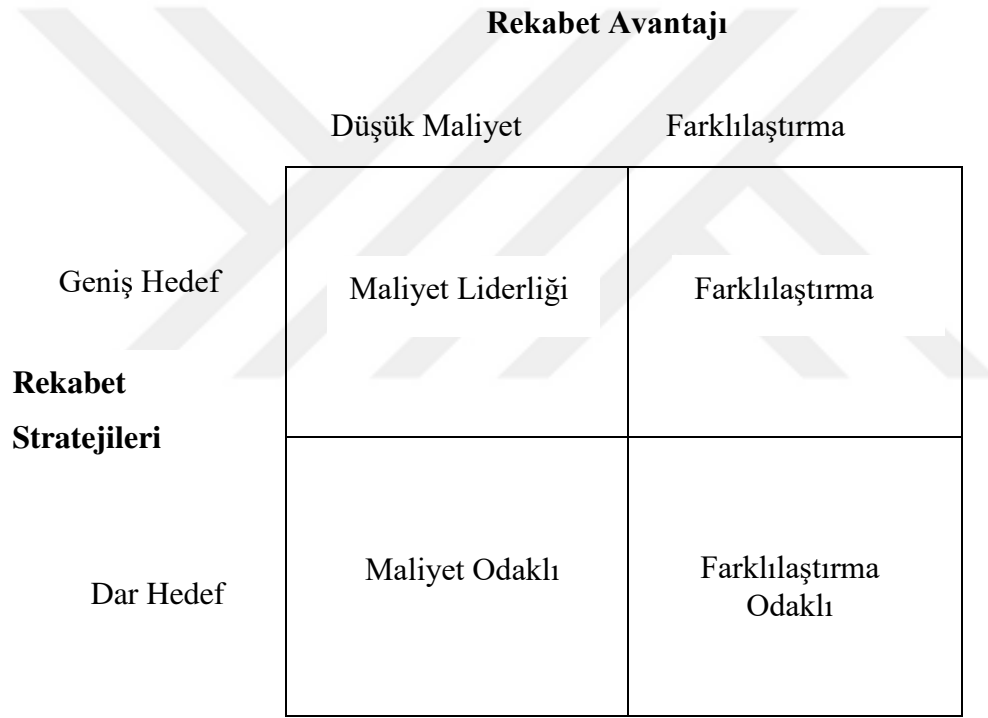
değerlenmeli, sektör yapısı ve işletmenin içinde bulunduğu özgün konumunu en iyi yansıtan strateji seçilmelidir (Porter 1997, 12). Dolayısıyla rekabet stratejilerinin algılanan önemi, kaynakların ve çevresel değişkenlerin dikkatli bir şekilde değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır (Lau 2002, 126). Porter'ın ufuk açıcı çalışması olan jenerik stratejileri, günümüz işletmelerinin karşı karşıya kaldığı rekabet durumunu anlamak için güçlü bir çerçeve sunmaktadır (Porter 1997, 12). Farklı araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlarda bulunularak sınıflandırılmış olan rekabet stratejilerinin içerisinde en çok kullanılan Harvard profesörü Michael E. Porter'ın jenerik stratejileri, tam da bu noktada işletmeler için bir fırsat sunmaktadır.

3.1.3.1. Michael Porter'in Jenerik Stratejileri

Uzun vadede ortalamanın üzerinde bir performans, sürdürülebilir rekabet ile sağlanmakta ve jenerik stratejilerin temelini rekabetçi stratejiler oluşturmaktadır. Bir işletme, rakiplerine karşı her ne kadar güçlü ve zayıf yönleri sahip olsa da, düşük maliyet ve farklılaştırma, bir işletmenin sahip olabileceği iki temel rekabet avantaj türüdür. Bir işletmenin sahip olduğu herhangi bir güç veya zayıflığın önemi, maliyet veya farklılaşma üzerindeki etkisinin bir fonksiyonudur (Porter 1985, 11). Porter (1980), jenerik stratejilerin etkinliğinin endüstri yapısına bağlı olabileceğini belirterek; 1985'teki çalışmasında, maliyet avantajı ve farklılaşmanın, endüstri yapısından kaynaklandığını açıkça öne sürmüştür (Murray 1988, 390). Dolayısıyla, bir işletmenin bunlara ulaşmak istediği faaliyetlerin kapsamı ile birleştirilen iki temel rekabet avantajı türü, bir endüstride ortalamanın üzerinde performans elde etmek için maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olarak üç genel stratejiye yol açmıştır (Porter 1985, 11).

Bir işletme, sektördeki diğer rakiplerini devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak yukarıda sıralanan üç jenerik stratejiye sahiptir (Porter 1980, 35). Jenerik stratejilerin her biri, rekabet avantajının elde edileceği stratejik hedefin kapsamı ile aranan rekabet avantajı türü hakkında bir seçeneği birleştirerek, rekabet avantajına giden bir rota içerir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri, geniş bir endüstri segmentleri yelpazesinde rekabet avantajı ararken, odaklanma stratejileri, dar bir segmentte maliyet avantajını (maliyet odaklı) veya farklılaştırmayı (farklılaştırma odaklı) hedefler. Her bir jenerik stratejiyi uygulamak için gereken spesifik eylemler,

belirli bir endüstrideki uygulanabilir jenerik stratejiler gibi endüstriden endüstriye büyük farklılıklar gösterir. Jenerik bir strateji seçmek ve uygulamak zor olsa da, bu stratejiler herhangi bir endüstride araştırılması gereken rekabet avantajına giden mantıklı bir yoldur ve Şekil 5'te jenerik stratejiler gösterilmiştir (Porter 1985, 11). Aynı zamanda bu stratejiler, işletmenin sektördeki rakiplerinden daha iyi performans göstermesini sağlar; ancak özünde kârsız bir ortamda kârlılığını kendi başlarına garanti etmez (Porter 1997, 16). Phillips, Chang ve Buzzell (1983) çalışmalarında, jenerik stratejilerin bir işletmeyi başarıya ulaştırdığını, fakat bu stratejilerin başarıya dönüştürülme şeklinin işletme türüne göre önemli ölçüde değiştiğini öne sürmüşlerdir (Murray 1988, 391).



Şekil 5. Üç Jenerik Strateji

Kaynak: Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press: Newyork, 12.

Şekil 5'te gösterildiği gibi, jenerik stratejilerin altında yatan ana etken, rekabet avantajının herhangi bir stratejinin merkezinde yer alması ve işletmelerin rekabet avantajına ulaşması için bir seçim yapmasını gerektirmektedir (Porter 1985, 12). İşletmeler, rekabet avantajı ile düşük maliyetlere, farklılaşma avantajına veya başarılı bir odaklanma stratejisine sahip olmaktadır (Rumelt 2003, 1). Eğer bir işletme rekabet

avantajına ulaşmak istiyorsa, ulaşmak istediği rekabet avantajının türü ve stratejinin kapsamı hakkında bilgi sahibi olması ve uygun olan bir seçimi yapması gerekmektedir (Porter 1985, 12).

3.1.3.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

En yaygın olarak benimsenen maliyet liderliği stratejisi, ürün veya hizmeti alıcıya mümkün olan en düşük fiyatla sunup pazar payını artırma amacıyla sektörde rakiplerine göre düşük maliyetli bir konum oluşturarak tüm ticari faaliyetlerde amansız bir ekonomi ve verimliliğe odaklanmaktadır (Porter 1997, 16; Banker, Mashruwala, ve Tripathy 2014, 873). Oluşan bu fiyat duyarlılığı, maliyet lideri konumunda olan bir işletmenin, diğer işletmelere göre sahip olduğu rekabet avantajını artırmaktadır (Murray 1988, 392). Çoğu endüstride fiyat, ölçek ekonomileri, tedarikçilerin ve kanalların kontrolü ve bir işletmenin işleri daha verimli bir şekilde yapmasına izin veren deneyimlerle azaltılabilmektedir (Harmon 2007, 39). Bu durumda işletmeler, maliyet liderliği elde etmek için verimli ölçüde aktif tesislerin inşa edilmesi, maliyet düşüşlerinin elde edilmesi, sıkı maliyet ve genel gider kontrolü, marjinal müşteri hesaplarından kaçınılması ve AR-GE, hizmet, satış gücü, reklamlar ve benzeri alanlarda işletme maliyetlerinin minimizasyonu gibi farklı kaynak tahsis yöntemlerini benimseyebilmektedir. Bu hedeflere ulaşılması için işletmenin maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gerekmektedir (Banker, Mashruwala ve Tripathy 2014, 873; Porter 1980, 35). Eğer işletmeler için fiyat rekabeti bir ana etken değilse, o zaman fiyat lideri olmak için maliyet liderliğine yatırım yapmak, alternatif bir yatırım kadar önemli olmayabilmektedir (Amit 1986, 282).

3.1.3.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

İkinci jenerik strateji, işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, içinde bulunduğu sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir durum yaratmaktır (Porter 1980, 37). Yani, farklılaştırma stratejisinde, bir işletme, alıcılar tarafından geniş çapta değer verilen bazı faktörlerde kendi sektöründe benzersiz olmaya çalışmaktadır. İşletme, bir sektördeki alıcıların önemli olarak algıladığı bir veya daha fazla ihtiyaca odaklanır ve bu ihtiyaçları karşılamak için kendisini benzersiz bir şekilde konumlandırır (Porter 1985, 14). Farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmeler, müşterilere arzu edilen benzersiz nitelikleri sunan ve işletmenin bir fiyat primi

yönetmesine izin veren ürün veya hizmetler geliştirmeye yatırım yaparak rekabet avantajı elde ederler (Banker, Mashruwala ve Tripathy 2014, 873).

Farklılaştırma stratejisinin mantığı, bir işletmenin rakiplerinden farklı olarak kendisini farklılaştıracağı önemli bir yönünü ve niteliklerini geliştirmesini içerir (Porter 1997, 16). Bu nitelikler, tasarım veya marka imajı, teknoloji, ürün/hizmet özellikleri, müşteri hizmetleri, bayi ağı veya diğer faktörlerdir. Her sektöre özgü olan farklılaştırma araçlarında önemli olan, işletmenin kendisini ideal olan farklı boyutlarda farklılaştırmasıdır (Porter 1980, 37). İşletmeler, genellikle daha pahalı malzemeler kullanarak, üstün işçiliğe güvenerek, benzersiz bir tasarım yaratarak veya ürünün tasarımını çeşitli şekillerde uyarlayarak daha iyi ürünler üretip pazarda farklılaşabilmektedir (Harmon 2007, 39). Görüldüğü gibi farklılaştırma, ürünün kendisine sunulduğu dağıtım sistemine, pazarlama yaklaşımına ve diğer faktörlere dayanabilmektedir. Örneğin, inşaat ekipmanlarında Caterpillar Tractor'ın farklılaşması, yüksek kaliteli ürün dayanıklılığına aynı zamanda yedek parça bulunabilirliği ve bir bayi ağı ile sunduğu hizmete dayanmaktadır. Kozmetikte farklılaşma daha çok ürün imajına ve ürünlerin mağazalardaki konumlandırılmasına dayalı olma eğilimindedir (Porter 1985, 14). Rakiplerden farklı olarak algılanan ürünler veya hizmetler üzerine kurulu bir farklılaştırma stratejisinden elde edilen faydalar, taklit edilmesi daha uzun sürer ve dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajına yol açar (Banker, Mashruwala ve Tripathy 2014, 873).

3.1.3.1.3. Odaklanma Stratejisi

Üçüncü jenerik strateji, odaklanma stratejisidir. Niş uzmanlığı olarak da adlandırılan odaklanma stratejisi, belirli alıcılara, belirli pazar segmentlerine veya belirli coğrafi pazarlardaki alıcılara odaklanıp genellikle sektörde satılan ürünlerin bir alt kümesini sunmaktadır (Harmon 2007, 39). Porter (1985), odaklanma veya geniş bir strateji seçiminin, farklılaştırma veya maliyet liderliği seçiminden bağımsız olduğunu öne sürerek bu karışıklığı çözmeye çalışmıştır (Murray 1988, 391). Diğer stratejilerden oldukça farklı olan odaklanma stratejisi, bir sektörde dar bir rekabet seçimine dayanmaktadır.

Odaklanma stratejisi, sektördeki bir segmenti veya segmentler grubunu seçer ve stratejisini, diğerlerini dışlayarak onlara hizmet edecek şekilde düzenler (Porter

1985, 14). Farklılaştırma stratejisinde olduğu gibi odaklanma stratejisi de birçok biçim alabilmektedir. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri, hedeflerini tüm sektörde gerçekleştirmeyi amaç edinmiş olmalarına rağmen, odaklanma stratejisi, belli bir hedefin içinde olmayı amaç edinerek iyi bir hizmet etmek üzerine kuruludur. Strateji, işletmenin bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği varsayımına dayanır. Böylece işletme ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini de birden başarır (Porter 1980, 38). İdeal olarak hizmetin, seçilen pazar segmentine göre hem farklılaştırılmış hem de düşük maliyetli bir konuma ulaşmış olmasıdır (Porter 1997, 17). Odaklanmayı gerçekleştiren işletme, potansiyel olarak sektör ortalamasının üzerinde bir getiri elde eder (Porter 1980, 39).

3.1.4. Rekabet Avantajı

İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken oluşan etkileşimler ve bu etkileşimlerin rekabet avantajı yaratmaya ve bu rekabet avantajını sürdürülebilir kılmaya ne derece yardımcı olduğu konusundaki araştırmalar son yıllarda hızla artış göstermiştir (Porter ve Siggelkow 2008, 34). 1980'ler ve 1990'lar boyunca ele alınan literatürdeki önde gelen strateji araştırmalarında, bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesinin ve bunu sürdürülebilir bir hale getirmesinin mümkün olduğu ve rekabet avantajı ile rakip işletmelere göre daha iyi bir performans göstermenin benzersiz bir konum yaratacağı ileri sürülmüş; aynı zamanda stratejik yönetim literatüründe kapsamlı bir şekilde açıklanmış olan rekabet avantajı kavramının ortak teması değer yaratmaya dayandırılmıştır (Fiol 2001, 691; Rumelt 2003, 1). Buna ek olarak, stratejik yönetim alanındaki literatür, rekabet avantajının önde gelen belirleyicilerini veya ana kaynaklarını kapsamlı bir şekilde açıklamış olsa da (Caves ve Porter, 1977; Miles ve Snow, 1978; Porter, 1980; Lippman ve Rumelt, 1982; Wernerfelt, 1984; Porter, 1985; Barney, 1986; Winter, 1987; Dierickx ve Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece vd., 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000; O'Regan ve Ghobadian, 2004), kavram net bir şekilde tanımlanmamıştır (Sigalas, Pekka Economou ve Georgopoulos 2013, 320). Böylece rekabet avantajı ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda literatürün zamanla gelişmesi, kavramın konsolide ve karakterize edilmesini oldukça zor bir hale getirmiştir. Day ve Wensley'in (1988) dile getirdiği gibi pazarlama stratejisi

literatüründe de rekabet avantajı için yaygın bir tanım yapılamamıştır. Yapılan ilk tanımlarda, rekabet avantajı ile işletmelerin çevresel değişime uyum sağlama etkinliği arasında güçlü bir ilişki olduğu öne sürülmüştür (Conant, Smart ve Solano-Mendez 1993, 256).

Rekabet avantajı kavramı, bir işletmenin aynı sektördeki rakiplerine kıyasla diğer işletmelerden daha üstün bir performans göstermesine yardımcı olan benzersiz kaynakları ve o işletmeyi rekabetçi kılan herhangi bir özellik açısından tanımlanmıştır (Chaharbaghi ve Lynch 1999, 45). Kay (1993), rekabet avantajı kavramını, bir işletmenin belirli bir pazar segmentinde, stratejik grupta veya sektördeki bir rakibe veya rakipler grubuna göre sahip olduğu bir avantaj olarak tanımlamıştır (Foon ve Nair 2010, 64). Ayrıca Hunt (1990), sektördeki işletmelerin birçoğunun rekabet avantajı için çaba sarfettiğine, çünkü bu durumun kendilerini farklı kılarak rakiplerine karşı üstünlük sağladığına inanmaktadır (Bednarz vd. 2017, 125). Böylelikle belirli bir pazar segmentinde konumlanan bir işletme, aynı pazar segmentindeki diğer bir işletmeye göre rekabet avantajına sahip olabilmektedir (Fahy 2000, 96). Örneğin, otomobil sektörünün önde gelen üreticilerinden biri olan BMW, Nissan'a göre rekabet avantajına sahip olabilirken, Mercedes'e karşı rekabet açısından dezavantajlı olabilmektedir. Dolayısıyla bu örnekte gösterildiği gibi, rekabet avantajı, belirli bir pazar segmentinin bir özelliğini göstermektedir. Belli bir pazar segmentinde rekabet eden bu üç işletmenin göreceli rekabet avantajları ve dezavantajları her birinde farklılık göstermektedir. Rekabet avantajının değeri, işletmenin farklılaştırıcı yetenek gücüne, pazarın büyüklüğüne ve sektörün genel karlılık düzeyine bağlıdır (Kay 1993, 31). Demek oluyor ki, rekabet avantajı olan bir işletme sektörün önde gelen büyük işletmelerinden olmayabilir. Belli bir pazar segmentinde faaliyet gösteren işletme, talep edilen mamul veya hizmeti üretip pazara sunup kazanç elde ederek hem müşterilerini hem de hissedarlarını mutlu eder (Harmon 2007, 42).

Rekabet avantajı, küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren bir işletmenin diğer işletmelere göre elde etmiş olduğu stratejik avantajlardır (Robinson ve Minikin 2012, 141). Saloner, Shepard ve Podolny (2001), işletmeler için stratejik bir avantaj olarak görülen rekabet avantajını, bir işletmenin müşterilerinin, rakip işletmelerin ürettiği mamul veya hizmetlerden daha fazla değer verdiği bir mamul veya hizmet üretebilmesi veya mamul veya hizmeti rakiplerinden daha düşük bir maliyetle

gerçekleştirebilmesi anlamına gelir şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca, bir işletmenin başarılı olabilmesi için yarattığı değeri yakalayabilmesinin gerekliliğini vurgularken; değer yaratmak ve elde etmek için ise işletmenin sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olması gerektiğinin önemini dile getirmiştir. Buradaki odak noktası sadece işletmenin rekabet avantajı elde etmesi değil, önemli olan zaman içinde bu avantajın sürdürülebilirliğini anlamaktır (Rumelt 2003, 2; Foon ve Nair 2010, 64). Sürdürülebilir bir rekabet avantajı ise, bir işletmenin aynı anda mevcut veya potansiyel bir işletme tarafından daha önce kullanılmamış değer temelli bir strateji uyguladığında ve herhangi bir işletmenin bu stratejinin benzerini çoğaltmadığı zaman oluşur (Barney, 2000 207).

Sürdürülebilir bir rekabet avantajı, kaynak ve yeteneklerin üç temel unsuruna bağlıdır: (1) Dayanıklılık; rekabet avantajının sürdürüldüğü süreci ifade ederken, (2) Aktarılabilirlik; kaynak transferinin zor olduğu durumda rekabet avantajının sürdürülebilir olduğunu, (3) Tekrarlanabilirlik ise; araçların kopyalanamaz veya piyasadan satın alınamaz durumda olduğunu ifade etmektedir (Agha, Alrubaiee ve Jamhour 2012, 194). Yöneticiler, işletme kaynaklarının birikimi ve edinimi konusunda seçici stratejik seçimler yaparak alınan bu kararlar ile işletme heterojenliğini ve sürdürülebilir rekabet avantajı potansiyelini etkilemektedir (Oliver 1997, 701). Böylece yöneticiler, uyguladıkları rekabet stratejisi ile daha az verimli potansiyel rakiplere değil, işletmeyi mevcut rakiplerden ayırmaya odaklanmaktadır. Ayrıca işletmenin potansiyel rakipleri için etkili rekabet stratejileri oluşturma yeteneği de sınırlıdır; çünkü potansiyel rakiplerin belirli yetenekleri bilinmemektedir (Barney, McWilliams ve Turk 1989).

Yapılan tanımlara istinaden kavrama yönelik çeşitli yaklaşımlar geliştirip, önemli katkı sağlayan bilim insanlarınca konuyla ilgili şimdiye kadar literatürde yapılmış olan rekabet avantajı tanımları, Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6. Rekabet Avantajının Literatürdeki Tanımları

Yazarlar	Tanım
Porter (1985)	Rekabet avantajı, bir işletmenin pazardaki pozisyonunu korumasına ve güçlendirmesine yönelik strateji seçiminin yapılması ve uygulanması ile ilgilidir. (s.12)
Barney (1991)	Bir işletme, mevcut veya potansiyel rakip tarafından aynı anda uygulanmayan ve değer yaratan bir strateji uyguladığında, rekabet avantajına sahip olur. (s.102)
Ma (1999)	Rekabet avantajı, bir işletmenin diğer işletmelerden daha iyi müşteri değeri yaratmasını sağlayan işletme niteliklerinin ve özelliklerinin oluşturduğu farklılıklar olarak tanımlanmaktadır. (s.259)
Peteraf ve Barney (2003)	Bir işletme, ürün pazarındaki marjinal (başarılı) rakibinden daha fazla ekonomik değer yaratabiliyorsa, rekabet avantajına sahiptir. (s.314)

Yukarıdaki tanımlar doğrultusunda rekabet avantajını anlamak, onu oluşturan unsurların bir analizini gerektirmektedir. Avantaj göreceli bir kavram olup, yalnızca başka bir varlık veya varlıklar kümesiyle karşılaştırıldığında anlam kazanır. Herhangi bir işletme, üstün bir üretim sistemi, daha düşük ücret ve maaş düzeyi veya üstün müşteri hizmeti sunma yeteneği gibi başka bir işletmeye göre birçok avantaja sahip olabilir; ancak en önemli avantaj, müşterilerin belirli bir düzeyde değer vermesidir (Fahy 2000, 96). Porter (1985), rekabet avantajının bir işletmenin alıcıları için yaratabileceği değerden büyüdüğünü ve işletmenin değer yaratma maliyetini aştığını savunmaktadır (Ma 2000, 16).

Bir işletmenin rekabet avantajı, mevcut kaynak ve yeteneklerden meydana gelmekte olup; rekabet avantajının varlığı stratejik başarıya yol açarken eksikliği ise

başarısızlığa neden olmaktadır (Robinson ve Minikin 2012, 139). Kaynaklar, bir işletmenin rekabet ortamında stratejiler geliştirip uygulamasını sağlayan, sahip olduğu varlıkları ifade etmektedir. Yetenekler ise, bir işletmeyi başka bir işletmeden ayıran kurumsal özellik ve süreçleriyle birlikte bilgiyi içerir (Lau 2002, 125).

Barney (1991), işletme kaynaklarını fiziksel, örgütsel ve insan sermayesi kaynakları olarak üç temel sınıfa ayırmıştır. Fiziksel sermaye kaynakları, işletmenin coğrafi konumunu, hammaddeye erişebilirliğini, üretim tesisini, kullanılan ekipmanlarını ve üretim teknolojilerini içerir. Örgütsel sermaye kaynakları, işletmedeki örgütlenme, planlama, yönetme ve kontrol etme işlevleri ile ilgili yönetim fonksiyonlarını ve işletme içi ve dışındaki paydaşlarla resmi ve gayri resmi olan ilişkilerini ifade eder. İnsan sermayesi kaynakları, işletmede çalışan üst düzey yönetici ve personelin iş tecrübesini, algısını, yeteneklerini, iletişimini, eğitimini ve bakış açısını içerirken; bu kaynak ve yetenekler, kaynak tabanlı perspektifte (resource-based view) değerli, benzetilemeyen, sık rastlanılmayan ve kopyalanması zor olan rekabet avantajı oluşturur (Barney 1991, 101; Poernomo vd. 2013, 153). Böylece işletme rakiplerinden farklılaşarak üstün kaynak ve yeteneklere sahipse, benimsemiş olduğu stratejilerde ise bu kaynak ve yetenekleri elverişli şekilde kullanırsa rekabet avantajı elde etmesi mümkün olabilir (Agha, Alrubaiee ve Jamhour 2012, 194). Buna ek olarak, bir işletmenin sahip olduğu rekabet avantajı, izlediği stratejinin dış çevredeki fırsat ve tehditleri dikkate almasından kaynaklanır. Dolayısıyla, bir işletmenin sahip olduğu stratejik başarısı ne kadar yüksek ise rekabet avantajı da o kadar yüksek olur (Robinson ve Minikin 2012, 141).

Bir işletmenin rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesi için mamül ve hizmetlerini daha düşük bir maliyetle gerçekleştirmesi, farklılaştırması veya daha yüksek bir fiyatla pazara sunması gerekir (Sadalia, Irawati ve Syafitri 2017, 599). Böylece işletmelerin yeniliğe açık olma, maliyetleri azaltma, mamül ve hizmet kalitesini iyileştirme gibi faktörleri sürekli değişen ve gelişen pazar koşullarında şekillendirip kendi bünyelerine adapte etmeleri gerekir. Söz konusu pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayan işletmeler, düşük fiyatla, kaliteli ve belirli standartlara uygun mamul ve hizmetler sunarak rakiplerine kıyasla rekabet avantajı elde edebilmektedirler (Tanyeri ve Fırat 2005, 268).

3.2. Sürdürülebilir Yaşam

Bu bölümde kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal sürdürülebilir uzun yaşam, aile işletmelerinin sürdürülebilir uzun yaşamı ve temel belirleyicileri ele alınmıştır.

3.2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, son yıllarda iş dünyası liderlerinin, politika yapıcılarının, UNESCO (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü), Brundtland Komisyonu, Dünya Çevre ve Kalkınma Konferansı (WCED: World Conference on Environment and Development, 1987) ve Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı (UNCED: The United Nations Conference on Environment and Development, 1992) da dahil olmak üzere oldukça saygın kuruluşların dikkatini çekmiş; büyük küresel forumlarda bir tartışma konusu olmuştur (Atkinson 2000, 235; Ferreira vd. 2021, 1). 1987 yılında Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Konferansında sunulan Brundtland Raporunda sürdürülebilirlik, “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeden şimdiki neslin ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma” olarak tanımlanmıştır (Atkinson 2000, 236). Bu rapor, sürdürülebilirliğin yönetim ve toplumun katılımıyla sağlanabileceği fikrini ortaya koyarak yerleşik yaşama ve yönetme biçimlerinin yeniden düşünülmesi sürecini başlatan kilometre taşı olarak kabul edilmektedir (Asgary vd. 2019, 170). Ayrıca Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (1987), sürdürülebilirliği çevresel bütünlük ve sosyal eşitlikle değil, aynı zamanda işletmeler ve ekonomik refahla da ilişkilendirmiştir (Linnenluecke ve Griffiths 2010, 358).

Gerçekleşen forumlarda, işletmelerin iş yapış faaliyetlerinde sürdürülebilirliğe erişmenin önemini anlama ihtiyacı vurgulanmış (Govindan 2020, 1), sürdürülebilir bir işletme için, işletmelerin tüm organizasyonu ve işlevlerini kapsayan, aynı zamanda iş modelini yeniden şekillendiren stratejik tasarımın derinlemesine yeniden düşünülmesi gerektiği ele alınmıştır (Zucchella ve Urban 2014, 86). Bu durum, 'kurumsal sürdürülebilirlik' ve 'kurumsal çevresel sorumluluk' gibi bir dizi kavramın yanı sıra kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik ilerlemeyi izlemek için çok sayıda öneriyle sonuçlanmış, işletmelerin hayatta kalmasına odaklanılmıştır (Atkinson 2000, 235; Zellweger, Nason ve Nordqvist 2011, 136).

Sürdürülebilirliğin akademik literatürden ziyade ilk olarak toplumun temel bir hedefi olarak ifade edilmesi, farklı sürdürülebilirlik kavramlarının gelişmesine önemli katkı sağlamıştır (Kidd 1992, 13). Hayatın her alanında giderek artan bir şekilde popülerlik kazanan sürdürülebilirlik kavramı (Arslan vd. 2021, 3), işletmeler açısından “kurumsal sürdürülebilirlik” şeklinde yeni bir boyut kazanmıştır (Kuşat 2012, 238). Kurumsal sürdürülebilirliği neyin oluşturduğu ve bunun en iyi şekilde nasıl başarılacağı konusunda hala net bir bilgi olmasa da, birçok bilim insanı, kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerinin benimsenmesinin yolunun, sürdürülebilirlik odaklı bir işletme kültürünün benimsenmesine yol açtığını öne sürmüştür (Linnenluecke ve Griffiths 2010, 357).

Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik, bulundukları ülkelerde faaliyet gösterip önceliği ekonomik amaç güden işletmelerin, geleneksel büyüme kuramlarına alternatif olarak maddi ve manevi geliştirilen her türlü riski en aza indirgeyerek, işletmelerin sürdürülebilir bir uzun yaşamı ve böylece gelecekte söz sahibi olmalarını hedefleyen bir modern yönetim anlayışı olarak tanımlanmıştır (Kuşat 2012, 229).

3.2.2. Kurumsal Sürdürülebilir Uzun Yaşam

Kurumsal sürdürülebilirlik, uzun yaşam ve kendi kendini yenileyen organizasyonlar olgusunu anlamak açısından son zamanlarda yönetim literatüründe önemli bir konu haline gelse de araştırma katkılarının çoğu, işletmelerin uzun yaşam ve kendilerini yenilemenin içsel belirleyicilerine odaklanmıştır (Kwee, Van den Bosch ve Volberda 2007, 5). İşletmenin uzun vadeli hayatta kalması perspektifi ve işletme başarısızlığına ilişkin bakış açıları da dahil olmak üzere işletme yaşamı, işletme tarihi araştırmacıları arasında geniş çapta incelenmiştir (Riviezzo, Skippari ve Garofano 2015, 970). İşletme tarihi araştırmacıları, hayatta kalmayı işletme için bir performans ölçüsü olarak görme eğilimindeyken, yönetim araştırmacıları performans ve hayatta kalmayı birbirinden ayırmıştır (Napolitano, Marino ve Ojala 2015, 1). Fakat genel anlamda çoğu araştırmacı, bir coğrafi bölge veya endüstride ortalama işletme yaşının ötesinde ayakta kalmayı başaran bir işletmenin uzun yaşama sahip bir işletme olarak kabul edilebildiğini öne sürmüştür (Ahmad, Omar ve Quoquab 2019, 2). Bu, uzun vadeli başarının temel faktörlerini ve uzun yaşamın işletme performansı üzerindeki etkilerini belirlemek açısından önem arz etmektedir (Napolitano, Marino ve Ojala

2015, 1). Ayrıca, araştırmacıların konu ile ilgili literatüre yaptıkları teorik katkının yanı sıra, işletmelerin uzun vadeli kurumsal sürdürülebilir uzun bir yaşama ulaşmaları ile beraber hayatta kalmaları için çeşitli stratejiler ve dinamik yetenekler geliştirmesi gerektiği ele alınmıştır.

Mevcut literatürde, başarı ve işletme performansı, genellikle işletmenin hayatta kalması ve uzun yaşam ile eşitlenmiştir. Fakat yönetim araştırmalarında performans ve işletme yaşamı, birbirinin ikamesi olarak görülmemektedir. Bir işletmenin yaşam beklentisini tahmin etmek için iyi bir performans tek başına yeterli olmayıp, çok sayıda dahili ve harici unsurlar, işletmenin uzun yaşama sahip olmasına katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda, strateji literatürünün çoğu, esas olarak uzun vadeli başarıyı açıklamak için örgüt içi yeteneklerin veya unsurların belirlenmesine odaklanırken, yönetim literatürü, esas olarak kurumsal sürdürülebilir uzun yaşamı etkileyen dış unsurlara odaklanmıştır. Kurumsal sürdürülebilir uzun yaşamın iç faktörleri, işletmenin performansını ve uzun vadede hayatta kalma yeteneğini etkileyen işletmenin iç ortamındaki aktörleri ve güçleri ifade etmektedir. Mevcut literatürde sıklıkla tanımlanan içsel faktörler arasında işletmenin çeşitli yetenekleri, öğrenme ve büyüme beklentileri, insan sermayesi, rekabet stratejileri, olgunluk aşaması, liderlik ve finansal güç yer almaktadır. Oysa dış faktörler, endüstrinin türünü, endüstri yaşam döngüsünü, rekabet düzeyini, coğrafi konumu, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve hukuki süreçleri içermektedir (Ahmad, Omar ve Quoquab 2019, 3).

İşletmenin uzun yaşamı kavramı, araştırmada kullanılan yaklaşımların çok disiplinli doğasıyla zenginleşmiş olsa bile, birleştirici bir bakış açısının olmaması, sistematik araştırmayı engelleyerek tanımsal belirsizliğe neden olmaktadır (Napolitano, Marino ve Ojala 2015, 1). Genel bir ifadeyle, işletmenin uzun yaşamı, öncelikle varlıklarının yıl cinsinden uzunluğu ile ilgili olup işletmelerin dayanıklılığını veya devamlılığını ifade etmektedir (Nnabuike ve Onwuzuligbo 2015, 217; Montuori 2000, 66). Aynı zamanda işletme performansı genellikle işletmenin sürdürülebilir uzun yaşamı ile eşittir (Irawan vd. 2021, 1036). Girişimcilik ve organizasyon ile ilgili araştırma literatüründe işletmenin uzun yaşamı, işletmenin hayatta kalması, başarısı ve performansı kavramları içinde tartışılmaktadır. İşletme yaşamı, işletmenin hayatta kalmasıyla eşanlamlı olarak kullanılabilir. Öngörülemeyen iş ortamında bir işletmenin

dinamik olarak hayatta kalabilmesi için sürdürülebilir olması gerekirken, işletmelerin yönetim süreci alanında iş başarısı elde etmeye yatırım yapması, hayati önem taşımaktadır. Dolayısıyla bir işletmenin başarı ölçüsü, uzun yaşam olarak tanımlanabilmektedir (Fatoki 2013, 134; Irawan vd. 2021, 1036). Fatoki (2013), bir işletmenin uzun yaşama sahip olmasına önemli ölçüde katkıda bulunan temel ölçütleri; vizyon ve stratejinin yanı sıra müşteri ilişkileri, kaliteli ürün ve hizmetler, insan sermayesi, banka kredisine erişim, paydaş ilişkisi, uyum, esneklik, yönetim yetkinliği, teknoloji kullanımı, iş yeri, devlet desteği ve risk alma olarak tanımlamaktadır (Ahmad, Omar ve Quoquab 2019, 3). Ayrıca bir işletmenin ulusal veya uluslararası coğrafi konum seçimi, üretim tesislerinin konumu, tedarikçilere, araçlara ve müşterilere yakınlık ölçütleri de performansı, başarıyı ve kurumsal sürdürülebilir uzun yaşamı etkilemektedir (Fatoki 2013, 136). Belirlenen ölçütler, aile işletmesi olsun ya da olmasın tüm işletmeler için geçerli olsa da, uzun yaşam, aynı zamanda özellikle aile işletmeleri için yoğun bir ilgi konusu olmaktadır (Lubinski, Fernández ve Fernández Moya 2011, 3).

Bir işletmenin uzun yaşamı, coğrafi bölgelere ve sektörlerle göre ortalama işletme yaşamının ötesinde uzun yaşam veya hayatta kalmaya karşılık gelirken, kurumsal sürdürülebilir uzun yaşam (CSL: Corporate sustainable longevity) yani, sürekli stratejik yenileme, öncelikle bir işletmenin hayatta kalmayı sürdürme stratejisi veya temel yeteneği ile ilgilidir (Ahmad, Omar ve Quoquab 2019, 2; Kwee, Van den Bosch ve Volberda 2007, 5). Ahmad, Omar ve Quoquab (2019), kurumsal sürdürülebilir uzun yaşamın beş boyutunu öne sürerek; bir işletmenin daha uzun süre hayatta kalma yeteneğini geliştirmesi için,

- Finansal güç,
- Stratejik bakış açısı,
- Müşteri odaklılık,
- Öğrenme ve büyüme
- Sürdürülebilir üretim perspektifi

dahil olmak üzere beş işlevsel alanda etkili stratejiler geliştirmesi gerektiğini savunmaktadırlar (Ahmad, Omar ve Quoquab 2020, 3).

Birinci boyut olarak nitelendirilen finansal güç, işletmelerin kaynaklarını aktif ve verimli bir şekilde kullanarak bu kaynakları maksimize etmek için aynı sektördeki işletmeler arasındaki performans karşılaştırmasını ifade etmektedir (Mahesh ve Ranjithkumar 2019, 17). İkinci boyut olan stratejik bakış açısı, bir işletmenin hangi iş kolunda nasıl faaliyet göstermesi gerektiğine ve gelecekte nerede olmak istediğine karar vermesidir (Baumgartner ve Rauter 2016, 3). Üçüncü boyut müşteri odaklılık, müşteriler ve diğer paydaşlarla doğru iletişim kanallarını kullanarak olumlu etkileşimler kurma, geliştirme, devam ettirme ve gerektiğinde sonlandırma süreci anlamına gelen ilişkisel pazarlamanın temelini oluşturur (Grönroos 2004, 101). Dolayısıyla, ilişkisel pazarlama literatürü, müşterilere odaklanmanın ve müşterilerin ihtiyaç duyduğu gereksinimleri karşılamanın sürekli olarak daha iyi, hızlı ve kolay yollarını düşündürdüğünden, bu durum nihayetinde işletmeleri vazgeçilmez kılmaktadır (Lado, Paulraj ve Chen 2011, 206; Vandermerwe 2004, 26). Müşteri odaklılık yapısında, müşteri memnuniyeti işletmeler için vazgeçilmez bir husustur. İşletmelerde diğer tüm unsurlar var olsa bile, müşteri memnuniyetine önem verilmemesi o işletmenin hayatta kalmasını engellemektedir. Böylelikle, müşteri odaklı işletme stratejileri geliştirme, doğru iletişim kanallarını kullanarak müşterilerle olumlu etkileşimler kurma ve müşterinin algılanan değerini belirleme kurumsal sürdürülebilir uzun yaşama yol açan müşteri memnuniyetini sağlamanın temel yollarıdır (Ahmad, Omar ve Quoquab 2019, 4). Dördüncü boyut ise, öğrenme ve büyümedir. İşletmenin uzun yaşamının gerekli bir öncüsü olan organizasyonel öğrenme, organizasyon üyelerinin davranışları üzerinde potansiyel etkisi olan yeni bilgi veya anlayış geliştirmeyi içerir; geçmişe bağlı, rutine dayalı ve hedef odaklıdır (Montuori 2000, 66; Levitt ve March 1988, 319). Dinamik bir rekabet ortamında hayatta kalma ve büyüme, gelir yaratma, katma değer ve iş hacmi açısından genişleme olarak tanımlanabilir. Ancak büyüme kavramı, farklı girişimciler için farklı anlam ifade etmektedir. Büyüme odaklı işletmeler, bir ülkenin ekonomik kazancına önemli derecede katkıda bulunurken; pazar segmenti, işletmenin konumu, ürün kalitesi ve müşterilerin algıları gibi niteliksel özellikler aracılığıyla ölçülebilmektedir (Phelps, Adams ve Bessant 2007, 6; Gupta, Guha ve Krishnaswami 2013, 2). Beşinci boyut sürdürülebilir üretim, çevreye duyarlı bir şekilde enerji ve doğal kaynakların korunarak, ekonomik olarak uygulanabilen; tüketiciler için güvenli ve sağlıklı,

Çalışanlar için ise sosyal ve yaratıcı olarak ödüllendirici süreçler ve sistemler kullanılarak mal ve hizmetlerin oluşturulmasıdır (Veleva vd. 2001, 448). Bu beş işlevsel döngü ile, uzun yaşama sahip işletmelerin kendilerine özgü yeteneklere sahip oldukları düşünülmektedir. Kendilerini sürekli bir şekilde yenileyebildikleri ve böylece yaşam döngülerini yüzyıllarca sürdürebildikleri görülmektedir (Kwee, Van den Bosch ve Volberda 2007, 5).

3.2.3. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilir Uzun Yaşamı

Tarih boyunca uzun yaşama sahip işletmelerin belirlenmiş tipik özellikleri, nispeten küçük veya orta büyüklükte aile mülkiyetinin egemen olduğu aile işletmeleri olmalarıdır. Bu nedenle, hem yönetim hem de işletme tarihi araştırmacıları, özellikle zaman içinde dirençli görünen aile işletmelerinin hayatta kalmasını açıklamaya odaklanmışlardır (Napolitano, Marino ve Ojala 2015, 2). Mülkiyet ve kontrol yolu ile karakterize edilen aile işletmeleri, hem gelişen piyasalar hem de gelişmiş piyasalar dahil olmak üzere birçok ülkede faaliyet göstermektedir. Dünya çapındaki ekonomik ortamda yalnızca baskın bir kurumsal yönetim biçimi olmakla yer almayan aile işletmeleri; sürdürülebilirlik için oldukça önem arz etmektedir (Ahn, Jeong ve Cho 2021, 1). Aile işletmelerinin uzun yaşamları ile ilişkilendirilen sürdürülebilirlik, döngüsel ekonomik paradigmada hayatta kalmak ve değer yaratmak için önemli bir rekabet avantajı kaynağı yaratsa da, son yıllarda aile işletmeleri literatüründe yerleşik bir konu olarak yerini almıştır. Dolayısıyla, gün geçtikçe gelişen aile işletmeleri literatürü, aile işletmelerinin sürdürülebilir hedef ve uygulamaları hayata geçirdiği ve bunlara ulaştığı temel ve spesifik mekanizmalara ve süreçlere ışık tutmaktadır (De Falco ve Vollero 2015, 293; Ferreira vd. 2021, 1).

Sürdürülebilirlik, uzun yaşam kavramını da beraberinde getirdiği için, ekonomik ortamda baskın bir şekilde yer alan aile işletmelerinin de uzun yaşama sahip olması ve aldıkları kararlarla sürekli dinamik bir yapıyı ortaya koymaları önem arz etmektedir (Kuşat 2012, 228). Daha önce ele alındığı gibi, aile işletmelerinin uzun yaşama sahip olması, ekonomik ve ekonomik olmayan performansın yanı sıra başarılı nesiller arası halefiyet ve uyum yeteneğine derinden bağlıdır (Ahmad, Omar ve Quoquab 2020, 5). Bu tür işletmelerin çoğunda girişimci konumunda olan sahip/kurucuların temel kaygısı, halefliğin devri yoluyla nesiller arası aile kontrolünün

devamını sağlamak ve miraslarını sürdürmektir. Kurucu girişimci için önemli olan tek etken, işletmenin ayakta kalabilmesi olup; sürdürülebilirlik ve uzun vadeli bakış açıları, bu nedenle çoğu aile işletmelerinde yerleşik hedeflerdir (Akume ve Iguisi 2020, 24). Bu durum, aile işletmelerinin uzun vadeli bir yönelime sahip olduğunu bir göstergesi olarak, yenilikçi bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir (Wagner 2010, 585). Aile işletmelerinin kalıcılığını sağlamak için ihtiyaç duyulan başarılı nesiller arası aktarımı olarak tanımlanan uzun yaşam, uzun vadeli vizyonun sonucu olarak aile işletmelerinin yalnızca tanımlayıcı bir hedefi değil, aynı zamanda girişimciliğinin önemli bir temsilcisidir (Lubinski, Fernández ve Fernández Moya 2011, 2).

Aile işletmesinin literatürde yer alan tanımı bile işletmenin uzun yaşamından türetilmiştir. Bir işletme en az bir nesil mülkiyet değişikliğinden sağ çıktıysa, bir aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır (Napolitano, Marino ve Ojala 2015, 5). Nesiller boyunca var olan “aile değerleri”, aile işletmesi kültürünün temeli haline gelmektedir. İşletmenin güçlü kültürü ve benzersiz değerleri, onu diğer işletmelerden gerçekten ayırdığından, yeri doldurulamaz rekabet avantajlarının temeli olabilmektedir. Ailenin, işin gerçekten nasıl yürütülmesi gerektiğine ilişkin beklentilerini açıkça dile getirmesi ve tutarlı desteği, uzun yaşam için netlik sağlayabilmektedir (Aronoff 2004, 57). Lubinski vd. (2011), aile işletmelerinin uzun yaşamını etkileyen faktörleri inceleyerek bulguları içsel ve dışsal olarak iki faktör kategorisine ayırmaktadır. Buldukları üç ana dışsal faktör, (1) ekonomik ve endüstriyel gelişmeler, (2) siyasi bağlam ve (3) miras hukukundaki düzenlemedir. İçsel faktörler ise, (1) yönetimin profesyonelleşmesi, (2) dış bilgi ve sermayeye açıklık, (3) uzmanlaşma stratejileri ve (4) duygusal bağlılıktır (Nnabuike ve Onwuzuligbo 2015, 218). Dolayısıyla, hem işletme içindeki süreci hem de çevredeki güçleri dikkate alarak uzun yaşama, kapsayıcı bir bakış açısıyla odaklanmak önem arz etmektedir (Kwee, Van den Bosch ve Volberda 2007, 2).

Aile işletmesi, kurucunun adının ve eylemlerinin zaman içinde devam ettirilmesi fikrini mümkün kılmaktadır. İyi bir yönetim ve ticari işletme ile ilişkili ekonomik potansiyeli gelecek nesillere emanet ederek, hayatta biriken varlıkları korumaya ve büyötmeye izin vermektedir. Aynı zamanda aile işletmeleri, hem sanayileşmiş hem de gelişmekte olan ekonomilerin lokomotifleri olup, sosyoekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaktadır. Girişimcilik etkisinin yanı sıra büyük istihdam fırsatlarını temsil etmektedir. Her şeyden önce, geleneksel işletmelerden farklı olarak

aile işletmeleri, bir değerler topluluğu ve güçlü ilişkiler olarak ailenin tipik özellikleri ile girişimcilik becerilerini ve faaliyetlerini birleştiren güçlü merkezleri, "yaşam projelerini" temsil etmektedir (Schillaci, Romano ve Nicotra 2013, 3). Kurucu girişimci tarafından yönetilen aile işletmeleri, küçük işletmelerden, çok uluslu büyük işletmelere kadar değişiklik göstererek çeşitli sektörlerde faaliyetlerini sürdürmektedir (Akume ve Iguisi 2020, 24).

Cinsiyet, eğitim, yaş, yönetim becerileri gibi girişimcilik özelliklerine ek olarak aile üyelerinden gelen fiziksel ve duygusal destek, iş başarısını etkileyen önemli faktörlerdir. Bu faktörler, işletmenin yaşı, büyüklüğü ve yer aldığı sektör gibi başarıyı etkileyen işletme özelliklerine ektir (Shields, Welsh ve Shelleman 2018, 68). Dünya çapındaki işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmesi veya aile tarafından yönetildiği için (Wagner 2010, 582), bu tür işletmeler, girişimcilik faaliyetlerinden yararlanarak bulundukları ülkelerin ekonomileri açısından büyük bir önem arz etmektedir (Akume ve Iguisi 2020, 24). Bu nedenle, hayatta kalmalarını sağlamak, büyüyen herhangi bir ekonomi için stratejik öneme sahipken (Abdelzaher, Abdelzaher ve Harrison-Walker 2018, 17), dünya ekonomilerindeki önemleri göz önüne alındığında, sahip oldukları sürdürülebilirlik davranışlarını anlamak gerekir (Gavana, Gottardo ve Moisello 2016, 2).

3.2.4. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilir Uzun Yaşamlarının Belirleyicileri

Sürdürülebilir uzun yaşam, uzun süredir faaliyetlerine devam eden aile işletmelerinin temel faktörlerini ve ortak örgütsel özelliklerini kavramsal olarak tanımlayıp farklı perspektifte incelenmiştir (De Falco ve Vollero 2015, 293). Bu doğrultuda aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve dolayısıyla uzun yaşamın belirleyicileri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.

3.2.4.1. Dayanıklılık

Çeşitli disiplinlerde farklı şekillerde geliştirilerek kavramsallaştırılan dayanıklılık kavramı, on yıllardır psikoloji, ekoloji, mühendislik gibi farklı disiplinlerde kullanılmaktadır. İşletme ve yönetim araştırmalarında kullanımı ise, 2008'deki küresel mali krizden sonra, bu alanda yayınlanmış ve hala büyümekte olan çok sayıda bilimsel araştırma ile artmıştır (Birkie, Trucco ve Kaulio 2013, 273-274). İşletme ve yönetim araştırmaları doğrultusunda ele alınan dayanıklılık kavramı,

işletmenin mevcut koşullardan daha güçlü ve daha becerikli çıkması için zorlu koşullar (hatalar, skandallar, krizler, şoklar ve rutinlerin bozulmasının yanı sıra devam eden riskler, stresler ve gerilim durumları) altında pozitif uyumun sürdürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Vogus ve Sutcliffe 2007, 3418). Holling (1973), dayanıklılığı, geçici bir rahatsızlık yaşadktan sonra değişiklikleri absorbe etme ve dengeye geri dönme kapasitesi olarak tanımlar (Holling 1973, 17). Barker ise (1999) dayanıklılığı, sorunlar veya streslerle karşılaştıktan sonra toparlanma, geri sıçrama veya önceki koşullara geri dönme yeteneği olarak tanımlar (Danes vd. 2009, 335).

Beklenmedik olaylarla karşı karşıya kaldığında kendini toparlama yeteneği olarak tanımlanan dayanıklılık kapasitesi (Irawan vd. 2021, 1037), işletmelerin şiddetli şoklar yaşadıklarında esnek bir şekilde yanıt verme yeteneğini elde etmelerini mümkün kılan çalışanlar arasında yetkinlikler yaratmak için insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesi yoluyla geliştirilir. Sürdürülebilirliğe yönelik eylem ve kararların gerçekleştirilebilmesi için insan kaynağındaki dayanıklılık kapasitesinin, bir işletmedeki yapı, süreçler, teknoloji ve kültür tarafından desteklenmesi gerekmektedir (Abdullah, Noor ve Ibrahim 2013, 321).

Dayanıklılık, işletmelerin öngörülemeyen (yanlış) talihsizliklere hazır olma ve istenmeyen etkileri azaltmak amacıyla hızlı yanıt verme özellikleriyle ilgili iken (Birkie, Trucco ve Kaulio 2013, 273), bu süreç, çalışanların dayanıklılığını artırmaya yönelik ilkelerin geliştirilmesine yol açmaktadır. Bu ilkeleri uygulamaya koyma konusundaki tavsiyeler, işletmelerin ve çalışanların daha dayanıklı hale gelme yönünde somut adımlar atmasına yardımcı olmaktadır. Bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Mallak 1998, 4):

- “Çalışanların deneyimlerini yapıcı bir şekilde algılamak,
- Olumlu özellikleri taşıyan davranışları teşvik etmek,
- Çalışanların yeterli dış kaynaklara sahip olmasını sağlamak,
- Çalışanların karar verme sınırlarını genişletmek,
- Çalışanları elde doğru araç veya materyal olmadan problem çözümü için teşvik etmek,
- Belirsizliğe karşı tolerans geliştirmek ve

- Ekip içerisinde bir veya daha fazla üyenin yokluğunda sanal rol sistemi oluşturarak ekibin geri kalanının devam edebileceği bir çalışma ortamı sağlamak.”

Bu ilkelerin aile işletmelerinde veya aile dışı işletmelerde farklı şekilde uygulanması ve sosyal sermaye tarafından şekillendirilmesi muhtemeldir (Abdelzaher, Abdelzaher ve Harrison-Walker 2018, 19). Bu nedenle, sahiplik, yönetim ve yönetişim yoluyla ortaya konan bu ilkeler ile (Astrachan, Klein ve Smyrnios 2002, 48), işletme yapısının dayanıklı olması için, işletme sahibi aile üyelerinin kendi görev tanımlarını takip etme konusunda titiz olmaları önem arz etmektedir (Barry 1975, 57). Aynı zamanda aile işletmesinde, aile üyesi çalışanların davranışlarına bağlı olan olumlu aile ilişkilerinin korunması ve geliştirilmesi ile işletmenin sürdürülebilirliği doğrudan bağlantılıdır. Bu bağlamda aile üyeleri arasında dayanıklılık oluşturmak da önemli olup, işletmelerini sonlandırmak, sosyal olarak daha az kabul görmekte ve genellikle daha fazla hassasiyet ile karakterize edilmektedir. Bu durumun karşıt düşüncesi ise aile çatışması ile ilişkilendirilmektedir (Abdelzaher, Abdelzaher ve Harrison-Walker 2018, 18).

3.2.4.2. Ailenin İşletmeye Katılımı

Aile işletmelerinin varlıkları, saygın bir aile üyesinin onuruna bağlı iken (Abdelzaher, Abdelzaher ve Harrison-Walker 2018, 18), aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel faktör, ailenin işletmeye olan etkisiyle gerçekleştirdiği katılımıdır (Lindow, Stubner ve Wulf 2010, 167). Ailenin işletmeye katılımı, bir işletmeyi sahiplenme, yönetme ve yönetilme şeklini etkilediğinden, aile işletmeleri arasında ve bu işletmeler ile aile dışı işletmeler arasında bir heterojenlik kaynağıdır (Basco ve Suwala 2021, 18). Ailenin işletmeye katılımını belirleyen mülkiyet, yönetim ve halefiyete katılım, ailenin nesilleri boyunca potansiyel olarak sürdürülebilirliği için işletme ile kurucu sahip aile arasında sistematik bir örtüşme yaratır (Riar ve Kellermanns 2021, 3).

Debicki vd. (2016), ailenin işletmeye katılımının iki ek bileşenini (Aile üyelerinin işletmeye karşı güçlü duygusal bağ, sadakat ve sorumluluk duygusunu vurgular) tasarlamakta ve aile işletmelerinin başarısı ve hayatta kalmasında aile üyelerinin işletmeye bağlılığının ve zenginleşmesinin, aile sahibinin kontrolü ve

halefiyetinin yanı sıra hayati bir rol oynadığını savunmaktadır (Ahmad, Omar ve Quoquab 2020, 3). İşletmeleri yöneten aileler, genellikle aile ve iş sistemlerinin örtüşmesinden kaynaklanan paradoksların yönetimi ile karşı karşıya kalırlar; örneğin, istikrar arzusunu dengelemek ve aile sisteminin doğasında var olan süreklilik ve iş sisteminin doğasında var olan uyum ve değişim ihtiyacı. Bu bileşenlerin doğası gereği, aile işletmeleri, aile ve işletme sisteminin devamlılığını ve başarısını güvence altına almak için rekabet eden taleplere yanıt verme açısından önem arz etmektedir (Zellweger, Nason ve Nordqvist 2011, 139). Bu durum, aile işletmelerinin uzun yaşamında ailenin rolünün daha iyi anlaşılmasını sağlarken (Antheaume, Robic ve Barbelivien 2013, 950), ailenin işletmeye olan katılımı, uzun yaşam da dahil olmak üzere işletmenin neredeyse her yönünü etkilemektedir (Ahmad, Omar ve Quoquab 2020, 4).

3.2.4.3. Paydaş Katılımı

Aile işletmesinin sürdürülebilirliğindeki öncelikli etken, aile üyeleri arasındaki dayanıklılık ile mümkün iken, bu durum, aile işletmesinin ekonomik ve ekonomik olmayan hedefinin temel belirleyicisi olmuştur. Literatürde ve uygulamada işletmelerin sadece ekonomik hedeflere değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal hedeflere de ulaşmak için çaba gösterme ihtiyacına vurgu yapılmasına rağmen, genel olarak işletmeler veya aile işletmeleri, çevresel, sosyal ve ekonomik hedeflere ulaşma fikriyle mücadele etmektedir. Ekonomik hedeflerin, aile işletmesinin hem aile üyeleri hem de aile dışı çalışanlar için bariz faydaları vardır ve bu da onların desteklenmesini kolaylaştırır. Öte yandan, ekonomik hedeflerle karşılaştırıldığında, aile merkezli ekonomik olmayan hedeflerin, işletme içinde aile üyesi dışındaki çalışanlarla (paydaşlar) bağdaştırılması zor bir eğilimdedir; çünkü duygusal donanım olarak nitelendirilen ekonomik olmayan hedeflerin, yalnızca aile üyelerine fayda sağladığı kabul edilir (Alwadani ve Ndubisi 2019, 945).

Aile üyesi dışındaki çalışanlar, paydaş teorisinin hem normatif hem de araçsal bakış açılarına göre işletmede birincil paydaşlar olarak tanımlanır. Bu durumda çalışanlar, işletme üzerinde önemli etkiye sahiptir ve bu nedenle yüksek güçlü etkileyici paydaşlar olarak tanımlanabilir. Çalışanlar işletme ile yakından bütünleşir ve onlara paydaşlar arasında özel bir rol verilir. Dolayısıyla, işletmeye en temel şekilde

katkıda bulunurlar. Çalışanlar aslında işletmenin bir kaynağı olarak işletmeyi oluştururlar ve diğer paydaşlara karşı işletme adına hareket ederler (Greenwood 2007, 316). Bununla birlikte, işletme ve diğer paydaşlarla yüksek kaliteli bir katılım, bir çalışanın işletme, ekip, görev veya hedef üzerindeki psikolojik sahipliğini artıracaktır. Ayrıca, çevreye yüksek düzeyde katılım ve yüksek düzeyde bireysel farkındalık, daha fazla çevresel duyarlılığa yol açacaktır. Bu durumda, çalışanların psikolojik sahiplenme, bireysel farkındalık, çevresel duyarlılık ve örgütlenme ile işletmenin çevresel sürdürülebilirlik hedefine ulaşılması üzerinde olumlu bir etkiye sahip olunacaktır (Alwadani ve Ndubisi 2019, 946).

Bir işletmenin sürdürülebilir yönetiminin belirleyici bir bileşeni, organizasyonun stratejik yönelimini belirleyen paydaş katılımıdır. İşletmeler, paydaşlarını işletme yönetiminin katılımcıları haline getirerek, bilgi paylaşarak, diyalog kurarak ve bir karşılıklı sorumluluk modeli oluşturarak karar alma süreçlerine dahil ederler (Pucci vd. 2020, 365). Paydaş katılımı, işletmelerin paydaşlarını (çalışanlar, tüketiciler, mal sahipleri, rakipler, doğal çevre, toplum ve hükümet) kurumsal faaliyetlere olumlu bir şekilde dahil etmek için üstlendiği uygulamalar olarak anlaşılabilir (Caroll 2004, 114; Greenwood 2007, 318). Bir işletmenin devamlılığı; nesiller arası hayatta kalmasına, başarısına, aile üyesi çalışan ve aile dışı çalışanlarla yüksek düzeyde bağımlılığına dayanmaktadır. Dolayısıyla aile üyeleri, aile işletmesinin ekonomik olmayan hedeflerini kendi başlarına gerçekleştiremeyecekleri için, aile dışı çalışanların katılımına ihtiyaç duymaktadır. Çalışan memnuniyeti, toplum desteği ve yardım amaçlı katkılar, aile dışı paydaşların örgütlenme yolu ve aile katılımının etkisi ile aile işletmelerinin ekonomik olmayan hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Paydaşları ile iyi niyetli ilişkiler kuran aile işletmeleri, ailenin kimliğini güçlendirip sosyal sermayeyi inşa edererek ailelerinin işletmeye olan duygusal bağlılığını artırır ve uzun vadeli bir perspektif için paydaşlarla sürdürülebilir ilişkileri devam ettirir. Paydaşlar arasındaki bu aktif katılım ve iletişim süreciyle, paydaşlar, hataları belirleyebilmekte ve işletmenin sürdürülebilirlik hedeflerine fayda sağlayan çözümler sunabilmektedir (Shields, Welsh ve Shelleman 2018, 69; Alwadani ve Ndubisi 2019, 946; Sadkowska 2018, 4). Bu bağlamlarda katılım, bir rıza mekanizması, bir kontrol mekanizması, bir işbirliği mekanizması, bir

hesap verebilirlik mekanizması, bir çalışan katılımı ve katılımı biçimi, güveni artırma yöntemi olarak görülmektedir (Greenwood 2007, 318).

Sonuç olarak aile işletmeleri, karar vermede ve hedeflere ulaşmada nasıl yönetildikleri açısından benzersiz olsalar da, sürekli olarak sürdürülebilir bir organizasyon biçimine sahip oldukları kanıtlanmıştır (Ahn, Jeong ve Cho 2021, 1). Aile ve aile dışı işletmeler arasındaki farklılıklar iyi bilinmesine ve belgelenmesine rağmen, literatürde yer alan bulgular, aile işletmelerinin kendi içinde de önemli farklılıkların varlığına işaret etmektedir (Shields, Welsh ve Shelleman 2018, 69). Aile işletmesini sürdürmek, ailenin uyum ve refahını sağlar ve ailenin birlikte çalışmaya devam etmesine ve böylece aile uyumunu ve bağlantısını güçlendirmesine olanak tanır. Aile işletmesinin sürdürülebilirliğini teşvik etmeye yönelik çabalar, aile ilişkilerinin ve azalan aile değerlerinin güçlendirilmesi ve iyileştirilmesinin bir yolu olmaya devam etmektedir. Bu amaçla, aile işletmelerinin nesiller boyu hayatta kalma yeteneklerini nasıl geliştirebilecekleri sorusu, pratik ve teorik seviyelerde açıkça güncel hale gelmektedir (Akume ve Igusi 2020, 25). Sürdürülebilir bir işletmenin geleceği, toplumun genel olarak olası geleceklerini yorumlayabilen lider işletmeler ve bu işletmelerin içindeki liderler tarafından yönlendirilen bir evrime dayanmaktadır (Zucchella ve Urban 2014, 98).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SOSYO-DUYGUSAL ZENGİNLİĞİN REKABET AVANTAJI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞLETME YAŞAMINA ETKİSİ

ARAŞTIRMASI

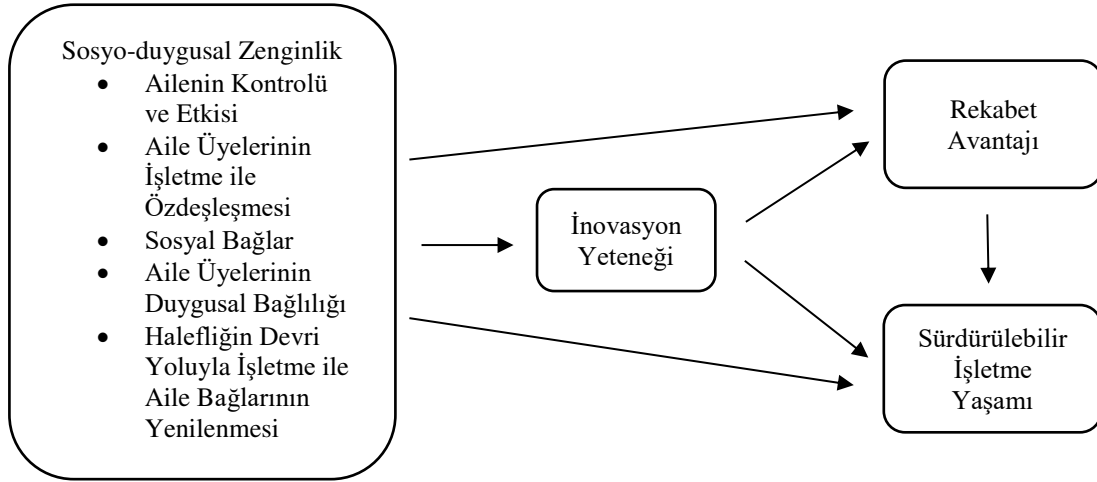
Araştırmanın bu bölümünde aile işletmelerinde görev alan üst yöneticilere yönelik gerçekleştirilen araştırmanın metodolojisine, analizlerine ve bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, sosyo-duygusal zenginlik kavramı, önemi hızla ivme kazanan inovasyon yeteneği, rekabet avantajı ve sürdürülebilir işletme yaşamı arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu bağlamda sosyo-duygusal zenginliğin sürdürülebilir uzun yaşama ve rekabet avantajına etkisi, bu etkide inovasyon yeteneğinin rolünün ortaya konması hedeflenmiştir. Rekabet avantajının, sosyo-duygusal zenginlikten etkilenen bir değişken olarak analize konu edilirken, ayrıca sürdürülebilir işletme yaşamına sosyo-duygusal zenginliğin etkisinde aracılık rolünün de test edilmesi, bir diğer hedef olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede aile işletmeleri literatürüne özgün bir çalışma ile katkı sağlamak ve söz konusu işletme kurucularına ve yöneticilerine ışık tutacak önerileri geliştirmek de araştırmanın önemli amaçlarından.

4.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 6'da sunulmuş olup bağımsız değişken Sosyo-duygusal Zenginlik değişkenine ilişkin ölçek, Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía'nın (2012) yayınından yararlanılarak bileşenleriyle alınmıştır. Aracı değişken olarak kullanılan İnovasyon Yeteneği değişkeninin ölçeği, Lin'in (2007) altı maddelik tek boyutlu ölçeği Ahmad, Omar ve Quoquab (2020) yayınından yararlanılarak modele alınmıştır.



Şekil 6. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Ana model, Kaynak Teorisine dayanmaktadır. Schumpeter’in işletmenin “sosyal değer”lerine dikkat çektiği teori kapsamında, Penrose’un kabul gören görüşüne göre, işletmelerin büyümesi, bir grup insanın birşeyler yapmak konusundaki çabaları ile bağlantılıdır. Değişimin yönetimini sağlayacak olan kaynağın, insan kaynakları olduğunu savunmuştur (Cerit 2014, 234).

Rubin de kaynağı “bir işletmeye belli bir görevi yapma olanağı sağlayan sabit bir girdi” olarak tanımlayarak kaynağı, insanlar ve kullandıkları gerçek varlıklar olarak belirtmiştir (Cerit 2014, 235).

Rumelt ise, aynı teori kapsamında, “işletmenin rekabetçi konumunun benzersiz kaynakları ve ilişkilerinin bir demeti olduğunu ve üst yönetimin görevinin, zaman, rekabet ve değişim koşullarında bu kaynak ve ilişkilerin değer kaybetmemesi için gerekli uyarılama ve yenilemeleri yapmak” olduğunu açıklamıştır (Cerit 2014, 237).

Alvarez ve Busenitz (2001), girişimcilerin işletmenin önemli kaynakları arasında yer aldığını, onların bireye özgü kaynaklarının yeni fırsatların fark edilmesinde ve mevcut kaynakların birleştirilmesindeki önemli rollerini belirtmişlerdir (Cerit 2014, 240).

Bir diğer dayandığı teori, Hunt ve Morgan’ın ileri sürdükleri Rekabette Üstünlük Teorisidir. Hunt ve Morgan’a göre “kaynaklar, işletme tarafından yönetilen örgüt yetenekleri için girdi niteliğinde varlıklardır. Bu varlıklar, rakiplerde olmayan nadir kaynak olduklarında rekabet avantajı sağlarlar (Doğan Südaş 2014, 268).

Sosyo-duygusal zenginlikler de bu bağlamda stratejik kaynaklar olarak ele alınmış; çıktılarının ise bu kapsamda yenilikçilik ve performans ile sürdürülebilir yaşamı etkileyeceği dikkate alınmıştır. Ayrıca, modelde yer alan değişkenler arası ilişkiye odaklanıldığında; sosyo-duygusal zenginliğin rekabet avantajı ilişkisinin, işletmenin stratejik olarak değerli kaynaklarına ve yeteneklerine vurgu yapan kaynak tabanlı görüşe dayandığı belirtilmektedir (Bratnicka-Myśliwiec, Wronka-Pośpiech ve Ingram 2019, 124 - 125). İnovasyon yeteneği ile sürdürülebilir yaşam ilişkisinde, inovasyon yeteneği, ailenin işletmeye katılımı ile sürdürülebilir uzun yaşam arasındaki ilişkiye aracılık ederken, İşlem Maliyeti Ekonomisi Teorisine dayandığı belirtilmekte ve aynı zamanda mevcut literatür tarafından güçlü bir şekilde desteklenmektedir (Ahmad, Omar ve Quoquab 2020, 6).

Bağımlı ve bağımsız değişkenleri içeren kavramsal modelde ilk değişken olan sosyo-duygusal zenginlik değişkeni beş boyutlu olup 27 maddeden oluşmaktadır. İnovasyon yeteneği tek boyutlu olup 6 madde, rekabet avantajı üç boyutlu olup 15 madde, sürdürülebilir işletme yaşamı ise beş boyutlu olup 28 maddeden oluşmaktadır. Kavramsal modelde yer alan değişkenler ve bileşenleri ile ölçekte kullanılan yargı ifadeleri şu şekildedir:

Sosyo-duygusal Zenginlik

Sosyo-duygusal Zenginlik değişkeninin beş boyutlu, 27 maddeden oluşan ölçeği Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía'nın (2012) çalışmasından alınmış olup şu şekildedir:

Sosyo-duygusal Zenginlik (Berrone, Cruz ve Gómez-Mejía, 2012)
Ailenin Kontrolü ve Etkisi
Aile işletmemizde, aile üyeleri işletmenin stratejik kararları üzerinde kontrol sahibidir.
Aile işletmemizde, yönetici pozisyonlarının çoğu aile üyelerindir.
Aile işletmemizde, aile üyesi olmayan yöneticiler ve müdürler aile üyeleri tarafından atanır.
Yönetim kurulu ağırlıklı olarak aile üyelerinden oluşmaktadır.
Aile işletmemizdeki hisselerin çoğu aile üyelerine aittir.
Aile kontrolünün ve bağımsızlığın korunması aile işletmemiz için önemli hedeflerdir.
Aile Üyelerinin İşletme ile Özdeşleşmesi
Aile üyelerinin aile işletmemize karşı güçlü bir aidiyet duygusu vardır.

Aile üyeleri, aile işletmesinin başarısının kendi başarıları olduğunu düşünür.
Aile işletmemiz, aile üyeleri için büyük bir anlam ifade eder.
Aile işletmesinin bir üyesi olmak, kim olduğumuzu tanımlamamıza yardımcı olur.
Aile üyeleri, aile işletmesinin bir parçası olduklarını başkalarına söylemekten gurur duyarlar.
Müşteriler genellikle aile adını, işletmenin ürün ve hizmetleriyle ilişkilendirir.
Sosyal Bağlar
Aile işletmemiz toplum düzeyinde sosyal faaliyetleri teşvik etmede çok aktiftir.
Aile işletmemizde, aile üyesi olmayan çalışanlar ailenin bir parçası olarak kabul edilir.
Aile işletmemizde, sözleşme ilişkileri esas olarak güvene ve karşılıklılık normlarına dayanır.
Aile işletmemiz için diğer kurumlarla (diğer şirketler, meslek kuruluşları, devlet kurumları vb.) güçlü ilişkiler kurmak önemlidir.
Aile işletmemizde tedarikçilerle yapılan sözleşmeler, uzun süreli ilişkilere dayanır.
Aile Üyelerinin Duygusal Bağlılığı
Aile işletmemizde duygular ve hassasiyetler genellikle karar verme süreçlerini etkiler.
Aile üyelerinin refahını korumak, işletmeye kişisel katkıları dışında bizim için kritik öneme sahiptir.
Aile işletmemizde, aile üyeleri arasındaki duygusal bağlar çok güçlüdür.
Aile işletmemizde, duygusal faktörler genellikle ekonomik faktörler kadar önemlidir.
Aile üyeleri arasındaki güçlü duygusal bağlar, olumlu bir öz benlik kavramını korumamıza yardımcı olmaktadır.
Aile işletmemizde aile üyeleri birbirlerine karşı samimidirler.
Haleflüğün Devri Yoluyla İşletme ile Aile Bağlarının Yenilenmesi
Aile mirasını ve geleneğini sürdürmek aile işletmemiz için önemli bir amaçtır.
Aile sahiplerinin yatırımlarını kısa vadeli olarak değerlendirme olasılıkları düşüktür.
Aile üyelerinin aile işletmesini satmayı düşünmeleri pek olası değildir.
Gelecek nesile başarılı şekilde işletmenin devri, aile üyeleri için önemli bir amaçtır.

İnovasyon Yeteneği

İnovasyon yeteneği değişkeni, Lin'in (2007) altı maddelik tek boyutlu ölçeği Ahmad, Omar ve Quoquab (2020) çalışmasından alınmış olup şu şekildedir:

İnovasyon Yeteneği (Ahmad, Omar ve Quoquab, 2020)
İşletmemiz sık sık yeni fikirler deniyor.
İşletmemiz işleri yapmanın yeni yollarını arar.
İşletmemiz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.
İşletmemiz çoğu zaman yeni ürün ve hizmetleri ilk pazara sunan firmadır.
İnovasyon işletmemizde çok riskli olarak algılanır ve riske karşıdır.
Yeni ürün tanıtımımız son beş yılda arttı

Rekabet Avantajı

Rekabet avantajı Ismail, Rose, ve Abdullah'ın (2010) ve Wijaya, Hutnaleontina ve Ismayanthi'nin (2019) çalışmalarında kullandıkları ölçekle ölçülmüştür. Araştırmacılar, rekabet avantajını maliyet temelli, mamul temelli avantaj ve hizmet mükemmelliği olmak üzere üç başlıkta ele almışlardır. İşletmenin en yakın rakibine oranla değerlendirme yapılması temeline dayalı ölçeğin maddeleri şu şekildedir:

Rekabet Avantajı (Ismail, Rose, ve Abdullah, 2010 ve Wijaya, Hutnaleontina ve Ismayanthi, 2019)
Maliyet Temelli Avantaj
Daha düşük maliyet
Daha düşük fiyat
Mamul Temelli Avantaj
Mamul farklılaştırma
Ambalaj
Tasarım
Stil
Mamul kalitesi
Kolay ulaşılabilirlik
Hizmet Mükemmelliği
Geniş mamul dizisi
Güvenilirlik
Esneklik
Yenilikçilik
Teslim hızı

Sürdürülebilir İşletme Yaşamı

Sürdürülebilir yaşam değişkeni Ahmad, Omar ve Quoquab'ın (2020) çalışmasından alınmış olup şu şekildedir: Ahmad ve diğerleri tarafından (2019) oluşturulan beş boyutlu bir ölçek, aynı yazarların 2020 yılında yapmış oldukları çalışmada kullanılmıştır. Bu beş boyut, beş madde ile stratejik bakış açısı, altı madde ile müşteri odaklılık, yedi madde ile finansal güç, dört madde ile öğrenme ve büyüme ve altı madde ile içsel yetenekleri içermektedir.

Sürdürülebilir İşletme Yaşamı (Ahmad, Omar ve Quoquab, 2020)
Stratejik Bakış Açısı
İşletmemiz iyi ifade edilmiş uzun vadeli bir vizyona sahiptir.
İşletmemizin geleceği için net bir vizyonu vardır.
İşletmemiz son 5 yılda rekabet stratejilerini başarıyla uygulamıştır.
İşletmemiz, müşterilerimizin ihtiyaçlarına hizmet etmek için var olduğumuza inanmaktadır.
İşletmemizin satış artışı için uzun vadeli daha iyi bir stratejisi vardır.
Müşteri Odaklılık
İşletmemiz uzun zamandan beri ürünlerini düşük fiyatlarla sunabilmektedir.
İşletmemiz, uzun vadeli bir ilişki için müşterilerle çok kanallı bir iletişim kullanmaktadır.
İşletmemiz müşterileri ile uzun vadeli yakın ilişkiler sürdürmektedir.
İşletmemiz, müşterilerle uzun vadeli bir ilişki kurmak için entegre süreçlere/sistemlere sahiptir.
İşletmemiz, sadece müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade her zaman müşterileri memnun etmeye çalışmaktadır.
İşletmemiz, uzun vadede ayakta kalabilmek için sürekli olarak yeni, düşük maliyetli yerler arar.
Finansal Güç
İşletmemiz son 5 yılda sektör ortalamasına göre daha yüksek kâr marjı uygulamıştır.
İşletmemiz kısa vadeli taahhütlerini karşılayacak pozitif nakit akışına sahiptir.
İşletmemiz uzun vadeli borç ödemelerini karşılayacak pozitif nakit akışına sahiptir.
İşletmemiz, uzun vadeli hayatta kalmak için gerekli olan daha yüksek bir yatırım karlılığına sahiptir.
İşletmemiz, hatalı finansal raporlamayı önlemek için yeterli iç kontrolleri uygulamaktadır.
İşletmemizin uzun vadede ayakta kalabilmesi için kâr marjını koruması beklenmektedir.
İşletmemiz uzun vadede ayakta kalabilmek için yeterli finansal kaynağa sahiptir.

Öğrenme ve Büyüme
İşletmemizin çalışanları, yaptıkları işlerde gerekli beceri düzeyine sahiptir.
İşletmemiz, yeni kurulumlardan sonra sürekli öğrenme ve iyileştirme arayışındadır.
İşletmemiz, uzun vadeli hayatta kalmak için süreçlerin ve sistemlerin tüm yönlerini sürekli olarak geliştirmektedir.
İşletmemizin çalışanları, uzun vadeli kararlar alma konusunda yetkilendirilmiştir.
İçsel Yetenekler
İşletmemiz uzun zamandan beri sektördeki en verimli üretici olarak kabul edilmektedir.
İşletmemiz yeni ürün/hizmeti pazara sunmadan önce tasarımının kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmesini sağlamaktadır.
İşletmemiz, uzun vadede var olmak için yüksek kaliteli ürünler/hizmetler sunmaktadır.
İşletmemiz ürün geliştirme sürecinde tüm departmanların etkin koordinasyonunu sağlar.
Rekabet avantajı için işletme stratejimiz, müşterilerin ihtiyaçlarına dayanmaktadır.
İşletmemiz uzun zamandan beri sektörde atık azaltma konusunda daha başarılı olmuştur.

4.3. Araştırma Hipotezleri

Literatür incelemesi sonucunda, mevcut çalışmalar SEW ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. Bratnicka-Myśliwiec, Wronka-Pośpiech ve Ingram'ın (2019) çalışmasında sosyo-duygusal zenginlik kavramının rekabet avantajı üzerindeki etkisi ortaya konmuştur. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezlerin testi hedeflenmiştir:

H₁: Aile İşletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginlik Rekabet Avantajını olumlu ve anlamlı yönde etkiler.

H₂: Aile İşletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginlik bileşenleri ile birlikte Rekabet Avantajını olumlu ve anlamlı yönde etkiler.

Le Breton-Miller ve Miller'ın (2013) ele aldığı çalışmada, aile işletmelerinin yaşam döngüsünün tanımlamasında, sosyo-duygusal zenginliklere verilen önceliklerinin işletmenin hayatta kalmasının itici güçlerini etkileyebileceğini ortaya koyan tespitlerini belirtmiştir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezin testi hedeflenmiştir:

H₃: Aile İşletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginlik Sürdürülebilir İşletme Yaşamını olumlu ve anlamlı yönde etkiler.

H4: Aile İşletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginlik bileşenleri ile birlikte Sürdürülebilir İşletme Yaşamını olumlu ve anlamlı yönde etkiler.

Fitz-Koch ve Nordqvist'in (2017) çalışmasında, inovasyon yeteneği boyutlarından olan algılama, fırsatları yakalama ve dönüştürme kavramlarını kullanarak SEW'in beş boyutunun inovasyon yeteneği üzerindeki etkileri açıklanmaktadır. Sosyo-duygusal zenginlik kavramının Aile Kontrolü ve Etkisi Boyutu ailenin iş üzerindeki gücü, kontrolü elinde tutma ve fikirleri gerçek ürünlere dönüştürme konusunda hızlı kararlar alınmasını sağlar. Hızlı eylemde bulunma, inovasyon yeteneğini etkiler. Aile üyelerinin işletme ile özdeşleşmesi boyutunda minimum düzeyde özdeşleşme inovasyon yeteneğinde algılamayı ve dönüştürmeyi etkilemektedir. Aile üyelerinin duygusal bağlılığı üç dinamik yenilik yeteneğinin tümü ile pozitif olarak ilişkilidir. Bağlayıcı Sosyal Bağlar boyutu ile müşteriler, tedarikçiler, satıcılar gibi diğer ortaklarla kurulan yakın ilişkiler inovasyon yeteneğini etkilemektedir. Haleflüğün devri yoluyla işletme ile aile bağlarının yenilenmesi boyutu, Uzun vadeli bir bakış açısı ve nesiller boyunca aile bağlarının yenilenmesi, algılama, fırsatları yakalama ve dönüştürme yeteneğini geliştirmede önemli bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezin testi hedeflenmiştir:

H5: Aile İşletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginlik İnovasyon Yeteneğini olumlu ve anlamlı yönde etkiler.

H6: Aile İşletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginlik bileşenleri ile birlikte İnovasyon Yeteneğini olumlu ve anlamlı yönde etkiler.

Ahmad, Omar ve Quoquab'ın (2020) ele aldığı çalışmada İnovasyon yeteneğinin, küresel rekabet ortamında işletmenin uzun vadeli hayatta kalmasının anahtarı olduğuna inanılmaktadır. İşletmenin ürünlerinde, hizmetlerinde, süreçlerinde ve teknolojisinde yenilik söz konusu olduğu sürece, inovasyon yeteneğinin sürdürülebilir yaşam ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu konusunda tespitleri belirtilmiştir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezin testi hedeflenmiştir:

H7: Aile İşletmelerinde İnovasyon Yeteneği Rekabet Avantajını olumlu ve anlamlı yönde etkiler.

H8: Aile İşletmelerinde İnovasyon Yeteneği Sürdürülebilir İşletme Yaşamını olumlu ve anlamlı yönde etkiler.

İnovasyon Yeteneğinin aile işletmelerinin Rekabet Avantajı ve Sürdürülebilir Yaşam elde etmesinde aracılık rolü de literatürde araştırmalarla doğrulanmış olup benzeri şekilde bir hipotezin bu çalışmada da testi hedeflenmiştir:

H9: Aile İşletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına etkisinde İnovasyon Yeteneğinin aracılık rolü vardır.

H10: Aile İşletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına etkisinde İnovasyon Yeteneğinin aracılık rolü vardır.

Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına ve Sürdürülebilir İşletme Yaşamına etkisi işletmelerin faaliyet sınırlarına, faaliyet sürelerine, çalışan sayısına ve üst yöneticinin nesline göre farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezlerin testi hedeflenmiştir:

H11: Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisi İşletmelerin Faaliyet Pazarlarına göre farklılık göstermektedir.

H12: Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisi İşletmelerin Faaliyet Pazarlarına göre farklılık göstermektedir.

H13: Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisi İşletmelerin Faaliyet Sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H14: Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisi İşletmelerin Faaliyet Sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H15: Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisi İşletmelerin Çalışan Sayısına göre farklılık göstermektedir.

H16: Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisi İşletmelerin Çalışan Sayısına göre farklılık göstermektedir.

H17: Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisi Üst Yöneticinin Ait Olduğu Nesile göre farklılık göstermektedir.

H18: Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisi Üst Yöneticinin Ait Olduğu Nesile göre farklılık göstermektedir.

4.4. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklem Süreci

Araştırmanın anakütlesi İstanbul Sanayi Odası üyesi ve İstanbul il sınırları içinde faaliyet gösteren aile işletmeleri olup; veri tabanı desteği İstanbul Sanayi Odası tarafından sağlanmıştır. Ülkemizde işletmelerin %95-98'inin aile işletmesi olduğu göz önünde bulundurularak Oda'ya kayıtlı üyeler dikkate alınmıştır. İstanbul Sanayi Odası 2021 yılı güncel verilerine göre; il bazında birçok sektörde faaliyet göstermekte olan toplam 13.747 işletme yer almaktadır. Araştırmadaki örnek büyüklüğü anakütledeki işletme sayısının bilinmesine dayalı olarak şu şekilde hesaplanmıştır (Yükselen 2017, 69):

$$n_{\text{düz}} = \frac{N * Z^2 * (p * q)}{N * e^2 + Z^2 * (p * q)}$$

$$p = 0,50$$

$$q = 0,50$$

$$Z = \pm 1,96 \text{ (\%95 güvenlik düzeyinde)}$$

$$e = \pm 0,07 \text{ (Tolerans)}$$

$$N = 13.747$$

$$n = [13.747 * (1,96)^2 * 0,50 * 0,50] / [13.747 * (0,07)^2 + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50]$$

$$n = 193 \text{ işletme}$$

Örneğe giren işletmelere tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır.

4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın olan anket yöntemi kullanılmıştır. İstanbul ilinde sanayi sektöründe faaliyet göstermekte olan aile işletmeleri ile yüz yüze görüşme metodu kullanılarak anket toplanmıştır. Anket içerisinde yer alan soru maddeleri, 5'li Likert tipi ölçekle hazırlanmıştır. Ölçekler ışığında hazırlanan anket formu Ek 1'de yer almaktadır.

4.6. Verilerin Analizi

4.6.1. Araştırmaya Katılan Üst Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırma kapsamında üst yönetici konumundaki cevaplayıcılara sosyo-duygusal zenginlik, inovasyon yeteneği, rekabet avantajı ve sürdürülebilir işletme

yaşamı ile ilgili soruların yanı sıra işletmelerin faaliyet pazarları, faaliyet gösterdiği sektörler, faaliyet süreleri, çalışan sayısı, işletme üst yöneticisi, üst yönetici deneyim süresi ve cinsiyeti gibi sorular da sorulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre dağılım Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10, Tablo 11 ve Tablo 12’de sırasıyla gösterilmiştir. Tablo 7’de görüleceği üzere, faaliyet pazarları itibariyle araştırma kapsamına giren aile işletmelerinin yarısından fazlası uluslararası alanda faaliyet gösteren işletme statüsündedir. Katılımcıların üst yönetici olarak görev aldığı işletmelerin %64,8’inin uluslararası düzeyde faaliyet gösterdiği saptanmıştır.

Tablo 7. İşletmelerin Faaliyet Pazarları

Faaliyet Pazarları	n	Oran (%)
Bölgesel	19	9,8
Ulusal	49	25,4
Uluslararası	125	64,8
Toplam	193	100,0

Tablo 8’de yer alan aile işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektöre yönelik sonuçlar incelediğinde en fazla %22,8 oranı ile Giyim, Tekstil, Deri sektöründe faaliyet gösteren 44 aile işletmesinin çalışmaya katılım sağladığı görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan aile işletmelerinin 31’i yani %16,1’i Diğer, 24’ü yani %12,4’ü ise Mak.teçh.-Metal Eşya sektöründe çoğunluk olarak faaliyet göstermektedir.

Tablo 8. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler

Faaliyet Gösterdiği Sektör	n	Oran (%)
Giyim, Tekstil, Deri	44	22,8
Diğer	31	16,1
Mak.teçh.-Metal Eşya	24	12,4
Kimya, Petrol, Lastik	21	10,9
Ana Metal	20	10,4
Mobilya	14	7,3
Gıda, İçecek, Tütün	13	6,7
Ağaç, Kağıt Basım	11	5,7
İlaç, Tıbbi Cihaz	5	2,6
Otomotiv	5	2,6
Bilişim	4	2,1
Telekomünikasyon	1	0,5
Toplam	193	100,0

Tablo 9’da yer alan aile işletmelerinin faaliyet süresine yönelik sonuçlar incelendiğinde en fazla 0 ile 25 yıl arası faaliyet süresi olan % 43 oran ile 83 aile işletmesinin çalışmaya katılım sağladığı görülmektedir.

Tablo 9. İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Faaliyet Süreleri	n	Oran (%)
0-25 yıl	83	43
26-50 yıl	78	40,4
51- + yıl	32	16,6
Toplam	193	100,0

Tablo 10’da yer alan aile işletmelerinin çalışan sayısına yönelik sonuçlar incelendiğinde en fazla 50-249 çalışanı olan orta ölçekteki aile işletmelerinin çalışmaya katılım sağladığı görülmektedir. Çalışan sayısı için KOBİ tanımında kullanılan işçi sayısı aralığı dikkate alınmış olup, mali kriterler dikkate alınmamıştır.

Tablo 10. İşletmelerin Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	n	Oran (%)
4-49	62	32,1
50-249	77	39,9
250- +	54	28
Toplam	193	100,0

Tablo 11’de yer alan aile işletmelerinin üst yöneticisi ve deneyim sürelerine yönelik sonuçlar gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan 99 kişi kurucu, 53 kişi 1. Nesil üst yönetici, 29 kişi 2. Nesil üst yönetici, 12 kişi 3. Nesil üst yönetici statüsündedir. Üst yönetici deneyim süreleri incelendiğinde, kurucu statüsünde olan 52 işletme sahibinin 21 ile 40 yıl arasında bir iş deneyiminin olduğu görülmektedir.

Tablo 11. İşletme Üst Yöneticisi ve Deneyim Süresi

		Üst Yönetici Deneyim Süresi			Toplam
		3 - 20 yıl	21 - 40 yıl	41 - + yıl	
Üst yönetici	Kurucu	35	52	12	99
	1.Nesil	31	21	1	53
	2.Nesil	21	7	1	29
	3.Nesil	6	6	0	12
Toplam		93	86	14	193

Tablo 12’de yer alan aile işletmelerinin üst yöneticisi ve cinsiyetlerine yönelik sonuçlar incelendiğinde, araştırmaya katılan kurucu ve üst yöneticilerin (1.Nesil, 2.Nesil, 3.Nesil) 31’i kadın ve 162’si erkektir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan üst yöneticilerin çoğunluğunun erkek olduğu; buna karşın kadın üst yönetici oranının erkek üst yönetici oranına göre düşük olduğu söylenebilir. Aynı zamanda tabloda görüldüğü gibi en fazla 87 kişi ile kurucu statüsünde olan işletme sahipleri erkektir.

Tablo 12. İşletme Üst Yöneticisi ve Cinsiyeti

		Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Üst Yönetici	Kurucu	87	12	99
	1.Nesil	44	9	53
	2.Nesil	20	9	29
	3.Nesil	11	1	12
Toplam		162	31	193

4.6.2. Kavramsal Modelde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Bu bölümde sosyo-duygusal zenginlik, inovasyon yeteneği, rekabet avantajı, sürdürülebilir işletme yaşamı değişkenleri ve bileşenlerine dair yargılara katılım düzeyi değerlendirilmiştir.

4.6.2.1. Sosyo-duygusal Zenginlik Bileşenlerine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Sosyo-duygusal Zenginlik; ailenin kontrolü ve etkisi, aile üyelerinin işletme ile özdeşleşmesi, sosyal bağlar, aile üyelerinin duygusal bağlılığı ve haleflüğün devri yoluyla işletme ile aile bağlarının yenilenmesi bileşenlerinden oluşmaktadır. Söz konusu bileşenlere ilişkin yargılara verilen cevaplar aşağıdaki bölümlerde değerlendirilmiştir.

4.6.2.1.1. Ailenin Kontrolü ve Etkisi Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Ailenin kontrolü ve etkisi bileşenine ilişkin yargılara katılım düzeyi Tablo 13’te gösterilmiştir. Araştırma sorularına verilen yanıtlar doğrultusunda aile üyelerinin aile işletmesinin stratejik kararları üzerinde hakim olduğu, aile kontrolünün ve

bağımsızlığın korunmasının aile işletmeleri için önemli bir hedef olduğu, hissedarlarının ve yönetim kurullarının ağırlıklı olarak aile üyelerinden oluştuğu ve işletmedeki yönetici pozisyonlarının çoğunda aile üyelerinin görev aldığı görülmektedir.

Tablo 13. Ailenin Kontrolü ve Etkisi Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Aile işletmemizde, aile üyeleri işletmenin stratejik kararları üzerinde kontrol sahibidir.	193	1	0,5	6	3,1	4	2,1	66	34,2	116	60,1
Aile işletmemizde, yönetici pozisyonlarının çoğu aile üyelerinindir.	193	13	6,7	37	19,2	7	3,6	73	37,8	63	32,6
Aile işletmemizde, aile üyesi olmayan yöneticiler ve müdürler aile üyeleri tarafından atanır.	193	10	5,2	46	23,8	5	2,6	79	40,9	53	27,5
Yönetim kurulu ağırlıklı olarak aile üyelerinden oluşmaktadır.	193	5	2,6	14	7,3	6	3,1	90	46,6	78	40,4
Aile işletmemizdeki hisselerin çoğu aile üyelerine aittir.	193	1	0,5	2	1	0	0	46	23,8	144	74,6
Aile kontrolünün ve bağımsızlığın korunması aile işletmemiz için önemli hedeflerdir.	193	0	0	6	3,1	9	4,7	58	30,1	120	62,2

4.6.2.1.2. Aile Üyelerinin İşletme ile Özdeşleşmesi Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Aile üyelerinin işletme ile özdeşleşmesi bileşenine ilişkin yargılara katılım düzeyi Tablo 14'te gösterilmiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu aile işletmesinin başarısının, kendi başarıları olduğunu düşünürken, aile işletmesinin bir üyesi olmanın, kim olduklarının tanımlanmasına yardımcı olduğunu dile getirmektedir. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerdeki sorulara verilen yanıtlara göre, aile işletmesinin

aile üyeleri için çoğunlukla büyük bir anlam ifade ettiği, aynı zamanda aile üyelerinin aile işletmesinin bir parçası olduklarını başkalarına söylemekten gurur duydukları görülmektedir. Ayrıca katılımcıların % 30,6'sı , ailenin adını, işletmenin ürün ve hizmetleriyle ilişkilendirmemektedir.

Tablo 14. Aile Üyelerinin İşletme ile Özdeşleşmesi Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Aile üyeleri, aile işletmesinin başarısının kendi başarıları olduğunu düşünür.	193	6	3,1	45	23,3	35	18,1	56	29	51	26,4
Aile işletmemiz, aile üyeleri için büyük bir anlam ifade eder.	193	0	0	4	2,1	12	6,2	68	35,2	109	56,5
Aile işletmesinin bir üyesi olmak, kim olduğumuzu tanımlamamıza yardımcı olur.	193	7	3,6	26	13,5	22	11,4	67	34,7	71	36,8
Aile üyeleri, aile işletmesinin bir parçası olduklarını başkalarına söylemekten gurur duyarlar.	193	2	1	5	2,6	14	7,3	63	32,6	109	56,5
Müşteriler genellikle aile adını, işletmenin ürün ve hizmetleriyle ilişkilendirir.	193	11	5,7	59	30,6	25	13	45	23,3	53	27,5

4.6.2.1.3. Sosyal Bağlar Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Sosyal bağlar bileşenine ilişkin yargılara katılım düzeyi Tablo 15'te gösterilmiştir. Tablo 15'e göre; çoğunlukla aile işletmesinde aile üyesi olmayan çalışanların ailenin bir parçası olarak kabul edildiği, işletme içerisinde yapılan sözleşmelerin karşılıklı güvene ve normlara göre olduğu, işletmeler, meslek kuruluşları, devlet kurumları vb. kurumlarla güçlü ilişkiler kurmanın önemli olduğu ve tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin uzun süreli ilişkilere dayandığı görülmektedir.

Tablo 15. Sosyal Bağlar Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılmıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Aile işletmemizde, aile üyesi olmayan çalışanlar ailenin bir parçası olarak kabul edilir.	193	1	0,5	9	4,7	13	6,7	111	57,5	59	30,6
Aile işletmemizde, sözleşme ilişkileri esas olarak güvene ve karşılıklılık normlarına dayanır.	193	3	1,6	4	2,1	7	3,6	76	39,4	103	53,4
Aile işletmemiz için diğer kurumlarla (diğer şirketler, meslek kuruluşları, devlet kurumları vb.) güçlü ilişkiler kurmak önemlidir.	193	1	0,5	0	0	5	2,6	58	30,1	129	66,8
Aile işletmemizde tedarikçilerle yapılan sözleşmeler, uzun süreli ilişkilere dayanır.	193	0	0	3	1,6	13	6,7	94	48,7	83	43

4.6.2.1.4. Aile Üyelerinin Duygusal Bağlılığı Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Aile üyelerinin duygusal bağlılığı bileşenine ilişkin yargılara katılım düzeyi Tablo 16’da gösterilmiştir. Tablo 16’da katılımcıların büyük çoğunluğunun yanıtlarına göre aile üyelerinin refahını korumanın, işletmeye kişisel katkıları dışında kritik bir öneme sahip olduğu, aile üyeleri arasında duygusal bağlılıkların güçlü olduğu ve aile üyeleri arasındaki güçlü duygusal bağların olumlu bir öz benlik kavramının korunmasına yardımcı olduğu, aile üyelerinin birbirlerine karşı samimi davrandığı ve aile işletmesinde ekonomik faktörler kadar duygusal faktörlerin de önem arz ettiği belirtilmektedir. Araştırma sorularına verilen yanıtlara göre, aile işletmelerinde görev alan aile üyelerinin birbirlerine bağlı oldukları görülmektedir.

Tablo 16. Aile Üyelerinin Duygusal Bağlılığı Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Aile üyelerinin refahını korumak, işletmeye kişisel katkıları dışında bizim için kritik öneme sahiptir.	193	2	1	22	11,4	71	36,8	80	41,5	18	9,3
Aile işletmemizde, aile üyeleri arasındaki duygusal bağlar çok güçlüdür.	193	3	1,6	3	1,6	20	10,4	120	62,2	47	24,4
Aile işletmemizde, duygusal faktörler genellikle ekonomik faktörler kadar önemlidir.	193	5	2,6	16	8,3	41	21,2	108	56	23	11,9
Aile üyeleri arasındaki güçlü duygusal bağlar, olumlu bir öz benlik kavramını korumamıza yardımcı olandır.	193	2	1	6	3,1	24	12,4	135	69,9	26	13,5
Aile işletmemizde aile üyeleri birbirlerine karşı samimidirler.	193	1	0,5	7	3,6	12	6,2	124	64,2	49	25,4

4.6.2.1.5. Haleflüğün Devri Yoluyla İşletme ile Aile Bağlarının Yenilenmesi Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Haleflüğün devri yoluyla işletme ile aile bağlarının yenilenmesi bileşenine ilişkin yargılara katılım düzeyi Tablo 17’de gösterilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan ankette yer alan sorulara verilen yanıtlara göre, aile üyelerinin aile işletmesini satmayı düşünmediği, aile mirasını ve geleneğini sürdürmenin aile işletmesi için önemli bir amaç olduğu, aile üyeleri için gelecek nesile başarılı bir şekilde işletmenin devrinin önemli bir amaç olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların büyük çoğunluğu, aile sahiplerinin işletme için gerçekleştirmekte oldukları yatırımlarını kısa vadeli olarak değerlendirme olasılıklarının da düşük olduğunu belirtmektedirler.

Tablo 17. Haleflığın Devri Yoluyla İşletme ile Aile Bağlarının Yenilenmesi
Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Aile mirasını ve geleneğini sürdürmek aile işletmemiz için önemli bir amaçtır.	193	1	0,5	0	0	4	2,1	58	30,1	130	67,4
Aile sahiplerinin yatırımlarını kısa vadeli olarak değerlendirme olasılıkları düşüktür.	193	2	1	4	2,1	57	29,5	101	52,3	29	15
Aile üyelerinin aile işletmesini satmayı düşünmeleri pek olası değildir.	193	2	1	6	3,1	13	6,7	83	43	89	46,1
Gelecek nesile başarılı şekilde işletmenin devri, aile üyeleri için önemli bir amaçtır.	193	1	0,5	1	0,5	5	2,6	64	33,2	122	63,2

4.6.2.2. İnovasyon Yeteneği Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

İnovasyon yeteneği bileşenine ilişkin yargılara katılım düzeyi Tablo 18’de gösterilmiştir. Katılımcılar, işletmelerinin çalışma yöntemlerinde yaratıcı olduklarını ve iş yapış süreçlerinde sıklıkla yeni fikirler denediklerini, bu sebeple işleri gerçekleştirirken yeni yollar aradıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar, inovasyonu, işletme içerisinde riskli bir faaliyet olarak görmemekle beraber yeni ürün tanıtımlarının son beş yıl içerisinde arttığını dile getirmişlerdir.

Tablo 18. İnovasyon Yeteneği Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılmıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşletmemiz sık sık yeni fikirler deniyor.	193	1	0,5	8	4,1	16	8,3	78	40,4	90	46,6
İşletmemiz işleri yapmanın yeni yollarını arar.	193	0	0	5	2,6	13	6,7	93	48,2	82	42,5
İşletmemiz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	193	0	0	2	1	8	4,1	92	47,7	91	47,2
İşletmemiz çoğu zaman yeni ürün ve hizmetleri ilk pazara sunan firmadır.	193	1	0,5	18	9,3	49	25,4	74	38,3	51	26,4
İnovasyon işletmemizde çok riskli olarak algılanır ve riske karşıdır.	193	58	30,1	102	52,8	17	8,8	12	6,2	4	2,1
Yeni ürün tanıtımımız son beş yılda arttı	193	2	1	7	3,6	42	21,8	93	48,2	49	25,4

4.6.2.3. Rekabet Avantajı Bileşenlerine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Rekabet avantajı; maliyet temelli avantaj, mamul temelli avantaj ve hizmet mükemmelliği bileşenlerinden oluşmaktadır. Söz konusu bileşenlere ilişkin katılımcıların yargılara verdikleri cevaplar aşağıdaki bölümlerde değerlendirilmiştir.

4.6.2.3.1. Maliyet Temelli Avantaj Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Maliyet temelli avantaj bileşenine ilişkin cevaplar Tablo 19’da gösterilmiştir. Tablo 19’a göre; katılımcılar “daha düşük maliyet” ve “daha düşük fiyat” sorularını çoğunlukla ne zayıf ne güçlü olarak değerlendirmektedir.

Tablo 19. Maliyet Temelli Avantaj Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Yargılar	Toplam	Çok Zayıf		Zayıf		Ne Zayıf ne güçlü		Güçlü		Çok Güçlü	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Daha düşük maliyet	193	4	2,1	11	5,7	107	55,4	50	25,9	21	10,9
Daha düşük fiyat	193	5	2,6	18	9,3	86	44,6	63	32,6	21	10,9

4.6.2.3.2. Mamul Temelli Avantaj Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Mamul temelli avantaj bileşenine ilişkin cevaplar Tablo 20’de gösterilmiştir. Tablo 20’ye göre; katılımcılar “mamul farklılaştırması”, “ambalaj”, “tasarım”, “stil”, “mamul kalitesi” ve “kolay ulaşılabilirlik” noktalarında işletmelerini çoğunlukla çok güçlü olarak değerlemektedir.

Tablo 20. Mamul Temelli Avantaj Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Yargılar	Toplam	Çok Zayıf		Zayıf		Ne Zayıf ne güçlü		Güçlü		Çok Güçlü	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Mamul farklılaştırma	193	0	0	1	0,5	23	11,9	69	35,8	100	51,8
Ambalaj	193	2	1	6	3,1	35	18,1	64	33,2	86	44,6
Tasarım	193	1	0,5	3	1,6	13	6,7	64	33,2	112	58
Stil	193	1	0,5	2	1	11	5,7	65	33,7	114	59,1
Mamul kalitesi	193	0	0	1	0,5	6	3,1	34	17,6	152	78,8
Kolay ulaşılabilirlik	193	0	0	1	0,5	10	5,2	31	16,1	151	78,2

4.6.2.3.3. Hizmet Mükemmelliği Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Hizmet mükemmelliği bileşenine ilişkin cevaplar Tablo 21’de gösterilmiştir. Tablo 21’e göre; katılımcılar “geniş mamul dizisi”, “güvenilirlik”, “esneklik”, “yenilikçilik”, “teslim hızı”, “teknik destek” ve “müşteri değeri” konularında kendilerini çoğunlukla çok güçlü olarak değerlemektedir.

Tablo 21. Hizmet Mükemmelliği Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Yargılar	Toplam	Çok Zayıf		Zayıf		Ne Zayıf ne güçlü		Güçlü		Çok Güçlü	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Geniş mamul dizisi	193	0	0	4	2,1	16	8,3	67	34,7	106	54,9
Güvenilirlik	193	0	0	0	0	2	1	23	11,9	168	87
Esneklik	193	0	0	1	0,5	5	2,6	47	24,4	140	72,5
Yenilikçilik	193	0	0	0	0	2	1	29	15	162	83,9
Teslim hızı	193	1	0,5	1	0,5	5	2,6	27	14	159	82,4
Teknik destek	193	0	0	4	2,1	8	4,1	30	15,5	151	78,2
Müşteri değeri	193	0	0	0	0	2	1	17	8,8	174	90,2

4.6.2.4. Sürdürülebilir İşletme Yaşamı Bileşenlerine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Sürdürülebilir işletme yaşamı; stratejik bakış açısı, müşteri odaklılık, finansal güç, öğrenme ve büyüme ve içsel yetenekler bileşenlerinden oluşmaktadır. Söz konusu bileşenlere ilişkin katılımcıların yargılara verdikleri cevaplar aşağıdaki bölümlerde değerlendirilmiştir.

4.6.2.4.1. Stratejik Bakış Açısı Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Stratejik bakış açısı bileşenine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 22’de gösterilmiştir. Tablo 22’ye göre; katılımcılar işletmelerinin net bir şekilde ifade edilmiş uzun vadeli vizyonu olduğunu belirterek bu doğrultuda rekabet stratejilerini başarıyla uygulayarak işletmelerinin müşterilerin ihtiyaçlarına hizmet etmek için var olduklarına inanmaktadır.

Tablo 22. Stratejik Bakış Açısı Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılmıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşletmemiz iyi ifade edilmiş uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	193	0	0	0	0	3	1,6	87	45,1	103	53,4
İşletmemizin geleceği için net bir vizyonu vardır.	193	0	0	0	0	4	2,1	85	44	104	53,9
İşletmemiz son 5 yılda rekabet stratejilerini başarıyla uygulamıştır.	193	0	0	2	1	8	4,1	101	52,3	82	42,5
İşletmemiz, müşterilerimizin ihtiyaçlarına hizmet etmek için var olduğumuza inanmaktadır.	193	1	0,5	0	0	4	2,1	67	34,7	121	62,7
İşletmemizin satış artışı için uzun vadeli daha iyi bir stratejisi vardır.	193	0	0	0	0	10	5,2	84	43,5	99	51,3

4.6.2.4.2. Müşteri Odaklılık Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Müşteri odaklılık bileşenine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 23'te gösterilmiştir. Tablo 23'e göre; katılımcılar işletmelerinin uzun vadede ayakta kalabilmesi için sürekli olarak yeni, düşük maliyetli yerler aradıklarını ve uzun zamandan beri ürünlerini düşük fiyatlarla sunabildiklerini belirtmişlerdir. Yine katılımcılar, müşterilerle uzun vadeli bir ilişki için çok kanallı bir iletişim kullandıklarını, yakın ilişkiler sürdürdüklerini, entegre süreçlere/sistemlere sahip olduklarını ve müşterilerin kısa dönemli ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade her zaman müşterileri memnun etmeye çalıştıklarını belirtmektedirler.

Tablo 23. Müşteri Odaklılık Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşletmemiz uzun zamandan beri ürünlerini düşük fiyatlarla sunabilmektedir.	193	3	1,6	22	11,4	64	33,2	73	37,8	31	16,1
İşletmemiz, uzun vadeli bir ilişki için müşterilerle çok kanallı bir iletişim kullanmaktadır.	193	0	0	2	1	16	8,3	75	38,9	100	51,8
İşletmemiz müşterileri ile uzun vadeli yakın ilişkiler sürdürmektedir.	193	0	0	0	0	4	2,1	45	23,3	144	74,6
İşletmemiz, müşterilerle uzun vadeli bir ilişki kurmak için entegre süreçlere/sistemlere sahiptir.	193	0	0	5	2,6	8	4,1	93	48,2	87	45,1
İşletmemiz, sadece müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade her zaman müşterileri memnun etmeye çalışmaktadır.	193	0	0	2	1	3	1,6	39	20,2	149	77,2
İşletmemiz, uzun vadede ayakta kalabilmek için sürekli olarak yeni, düşük maliyetli yerler arar.	193	4	2,1	24	12,4	64	33,2	65	33,7	36	18,7

4.6.2.4.3. Finansal Güç Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Müşteri odaklılık bileşenine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 24'te gösterilmiştir. Tablo 24'e göre; katılımcılar işletmelerinin kısa vadeli taahhütlerini karşılayacak pozitif nakit akışına, uzun vadeli borç ödemelerini karşılayacak pozitif nakit akışına, uzun vadede ayakta kalabilmek için yeterli finansal kaynağa ve gerekli olan yüksek bir yatırım kârlılığına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar işletmelerinin uzun vadede ayakta kalabilmesi için kâr marjını korumasını beklediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 24. Finansal Güç Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılmıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşletmemiz son 5 yılda sektör ortalamasına göre daha yüksek kâr marjı uygulamıştır.	193	2	1	7	3,6	27	14	119	61,7	38	19,7
İşletmemiz kısa vadeli taahhütlerini karşılayacak pozitif nakit akışına sahiptir.	193	2	1	2	1	10	5,2	104	53,9	75	38,9
İşletmemiz uzun vadeli borç ödemelerini karşılayacak pozitif nakit akışına sahiptir.	193	0	0	7	3,6	9	4,7	101	52,3	76	39,4
İşletmemiz, uzun vadeli hayatta kalmak için gerekli olan daha yüksek bir yatırım karlılığına sahiptir.	193	1	0,5	7	3,6	11	5,7	97	50,3	77	39,9
İşletmemiz, hatalı finansal raporlamayı önlemek için yeterli iç kontrolleri uygulamaktadır.	193	0	0	3	1,6	12	6,2	117	60,6	61	31,6
İşletmemizin uzun vadede ayakta kalabilmesi için kâr marjını koruması beklenmektedir.	193	1	0,5	0	0	7	3,6	81	42	104	53,9
İşletmemiz uzun vadede ayakta kalabilmek için yeterli finansal kaynağa sahiptir.	193	1	0,5	2	1	5	2,6	104	53,9	81	42

4.6.2.4.4. Öğrenme ve Büyüme Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Öğrenme ve büyüme bileşenine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 25'te gösterilmiştir. Tablo 25'e göre; katılımcılar işletme çalışanlarının yaptıkları işlerde gerekli beceri düzeyine sahip olduklarını ve uzun vadeli kararlar alma konusunda yetkilendirildiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar işletmelerinin, yeni kurulumlardan sonra sürekli öğrenme ve iyileştirme arayışında olduğunu ve uzun vadeli hayatta kalmak için süreçlerin ve sistemlerin tüm yönlerini sürekli olarak geliştirmekte olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 25. Öğrenme ve Büyüme Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşletmemizin çalışanları, yaptıkları işlerde gerekli beceri düzeyine sahiptir.	193	0	0	1	0,5	6	3,1	107	55,4	79	40,9
İşletmemiz, yeni kurulumlardan sonra sürekli öğrenme ve iyileştirme arayışındadır.	193	1	0,5	0	0	4	2,1	90	46,6	98	50,8
İşletmemiz, uzun vadeli hayatta kalmak için süreçlerin ve sistemlerin tüm yönlerini sürekli olarak geliştirmektedir.	193	0	0	2	1	9	4,7	88	45,6	94	48,7
İşletmemizin çalışanları, uzun vadeli kararlar alma konusunda yetkilendirilmiştir.	193	0	0	10	5,2	41	21,2	104	53,9	38	19,7

4.6.2.4.5. İçsel Yetenekler Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

İçsel yetenekler bileşenine ilişkin yargılara katılma düzeyi Tablo 26’da gösterilmiştir. Tablo 26’ya göre; katılımcılar işletmelerin ürün geliştirme sürecinde tüm departmanların etkin koordinasyonunu sağladıklarını uzun zamandan beri sektördeki en verimli üretici olarak sektörde atık azaltma konusunda daha başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, rekabet avantajı için işletme stratejisinin, müşterilerin ihtiyaçlarına dayandığını, yeni ürün veya hizmeti pazara sunmadan önce tasarımının gözden geçirildiğini ve uzun vadede hayatta kalmak için yüksek kaliteli ürün veya hizmet sunduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 26. İşsel Yetenekler Bileşenine İlişkin Yargılara Katılım Düzeyi

Yargılar	Toplam	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşletmemiz uzun zamandan beri sektördeki en verimli üretici olarak kabul edilmektedir.	193	0	0	7	3,6	52	26,9	92	47,7	42	21,8
İşletmemiz yeni ürün/hizmeti pazara sunmadan önce tasarımının kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmesini sağlamaktadır.	193	0	0	1	0,5	10	5,2	87	45,1	95	49,2
İşletmemiz, uzun vadede var olmak için yüksek kaliteli ürünler/hizmetler sunmaktadır.	193	0	0	0	0	3	1,6	47	24,4	143	74,1
İşletmemiz ürün geliştirme sürecinde tüm departmanların etkin koordinasyonunu sağlar.	193	0	0	2	1	5	2,6	95	49,2	91	47,2
Rekabet avantajı için işletme stratejimiz, müşterilerin ihtiyaçlarına dayanmaktadır.	193	0	0	3	1,6	2	1	62	32,1	126	65,3
İşletmemiz uzun zamandan beri sektörde atık azaltma konusunda daha başarılı olmuştur.	193	1	0,5	8	4,1	30	15,5	90	46,6	64	33,2

4.6.3. Kavramsal Modelde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi

Kavramsal modelde yer alan değişkenlerin bileşen yapılarının özgün ölçeğe uygunluğunu test etmek üzere Açımlayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Analizde örnek büyüklüğünün yeterliliğini ve verilerin çok değişkenli normal dağılıma uygunluğunu ortaya koyan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Test of Sphericity kullanılmıştır.

4.6.3.1. Sosyo-duygusal Zenginlik Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

Araştırmanın en önemli bağımsız değişkeni olan Sosyo-duygusal Zenginlik değişkeni ölçeği, Açımlayıcı Faktör Analizine tabi tutulmuş olup Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax Rotasyonu ile bileşenleri incelenmiştir. Analizin sonuçlarına göre söz konusu değişkeni oluşturan ölçek maddeleri çok değişkenli normal dağılıma uygun ve örneklem büyüklüğü yeterlidir (KMO= 0,807; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2=2333,71$, $p<0,01$). Orijinalinde beş alt bileşeni olan bu ölçeğin araştırma içerisinde altı alt bileşene ayrıldığı görülmüştür. Altı bileşenden oluşan yapının toplam açıklanan varyans değeri %60,944 olup faktör yapısı Tablo 27'de gösterilmiştir. Soru maddelerinden SDZSB2 ve SDZSB5'e ait faktör yükleri 0,50'nin altında kaldığı için yapıdan çıkarılmıştır. Bu yapıya göre bileşenler şu şekildedir:

- **Faktör 1:** Aile üyelerinin duygusal bağlılığı
- **Faktör 2:** İşletmenin aile için taşıdığı anlam
- **Faktör 3:** Halefliğin devri yoluyla işletme ile aile bağlarının yenilenmesi
- **Faktör 4:** Ailenin kontrolü ve etkisi
- **Faktör 5:** Aile üyelerinin işletme ile özdeşleşmesi
- **Faktör 6:** Aile üyelerinin işletmeden dolayı elde ettiği bireysel ve sosyal güç

Tablo 27. Sosyo-duygusal Zenginlik Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
SDZAKE1		,651				
SDZAKE2				,726		
SDZAKE3				,624		
SDZAKE4				,536		
SDZAKE5		,703				
SDZAKE6		,644				
SDZAUIO1		,638				
SDZAUIO2						,555
SDZAUIO3		,581				
SDZAUIO4					,836	
SDZAUIO5					,532	
SDZAUIO6					,539	
SDZSB3			,721			
SDZSB4			,601			
SDZAUDB1				,632		
SDZAUDB2						,586
SDZAUDB3	,758					
SDZAUDB4	,654					
SDZAUDB5	,807					
SDZAUDB6	,717					
SDZHD1			,588			
SDZHD2						,722
SDZHD3			,692			
SDZHD4			,719			

4.6.3.2. Rekabet Avantajı Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

Rekabet Avantajı değişkeni ölçeği, Açımlayıcı Faktör Analizine tabi tutulmuş olup Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax Rotasyonu ile bileşenleri incelenmiştir. Analizin sonuçlarına göre söz konusu değişkeni oluşturan ölçek maddeleri çok değişkenli normal dağılıma uygun ve örneklem büyüklüğü yeterlidir (KMO= 0,867; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2=1873,95$, $p<0,01$). Üç bileşenden oluşan yapının toplam açıklanan varyans değeri %68,932 olup faktör yapısı Tablo 28'de gösterilmiştir. Bu yapıya göre bileşenler şu şekildedir:

- **Faktör 1:** Hizmet mükemmeliği
- **Faktör 2:** Mamul temelli avantaj
- **Faktör 3:** Maliyet avantajı

Tablo 28. Rekabet Avantajı Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

	Faktörler		
	1	2	3
RADMAL			,911
RADFIYAT			,901
RAMAMULFARK		,798	
RAMBLJ		,790	
RATSRM		,884	
RASTIL		,837	
RAMAMULK	,716		
RAKOLULAS	,638		
RAGENMAMUL		,735	
RAGUVEN	,822		
RAESNK	,593		
RAYENI	,734		
RATESLHIZ	,785		
RATEKNIKDES	,705		
RAMUDE	,859		

4.6.3.3. Sürdürülebilir İşletme Yaşamı Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

Sürdürülebilir İşletme Yaşamı değişken ölçeği, Açıklayıcı Faktör Analizine tabi tutulmuş olup Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax Rotasyonu ile bileşenleri incelenmiştir. Analizin sonuçlarına göre söz konusu değişkeni oluşturan ölçek maddeleri çok değişkenli normal dağılıma uygun ve örneklem büyüklüğü yeterlidir (KMO= 0,903; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2=3345,30$, $p<0,01$). Beş bileşenden oluşan yapının toplam açıklanan varyans değeri %69,115 olup faktör yapısı Tablo 29'da gösterilmiştir. Soru maddelerinden SURYASMO2, faktör yükünün 0,50'nin altında olması nedeniyle yapıdan çıkarılmıştır. Bu yapıya göre bileşenler şu şekildedir:

- **Faktör 1:** Finansal güç
- **Faktör 2:** Müşteri odaklılık

- **Faktör 3:** Stratejik bakış açısı
- **Faktör 4:** Öğrenme ve büyüme
- **Faktör 5:** İçsel yetenekler

Tablo 29. Sürdürülebilir İşletme Yaşamı Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

	Faktörler				
	1	2	3	4	5
SURYASSBA1			,884		
SURYASSBA2			,854		
SURYASSBA3			,660		
SURYASSBA4		,587			
SURYASSBA5			,567		
SURYASMO3		,799			
SURYASMO4		,593			
SURYASMO5		,782			
SURYASFGUC1	,588				
SURYASFGUC2	,862				
SURYASFGUC3	,885				
SURYASFGUC4	,812				
SURYASFGUC5	,697				
SURYASFGUC6	,644				
SURYASFGUC7	,803				
SURYASOB1				,545	
SURYASOB2				,821	
SURYASOB3				,575	
SURYASICY2					,550
SURYASICY3					,587
SURYASICY4					,559
SURYASICY5		,541			
SURYASICY6					,796

4.6.4. Kavramsal Modelde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın kavramsal modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ölçeklerin güvenilirlik analizi, Açıklayıcı Faktör Analizi sonrası Cronbach's Alpha ile ölçülmüş olup sonuçlar Tablo 30'da gösterilmiştir. Analizde güvenilirlik katsayısını yükseltmek üzere Sosyo-duygusal Zenginlik ölçeğinden SDZSB1, Sürdürülebilir Yaşam ölçeğinden SURYASMO1, SURYASMO6, SURYASOB4 ve SURYASICY1 ve İnovasyon Yeteneği ölçeğinden INOVRISK soruları çıkarılmıştır. Tablo 30'da görüleceği üzere, bileşenleriyle birer yapı oluşturan sosyo-duygusal zenginlik, rekabet avantajı, inovasyon yeteneği ve sürdürülebilir işletme yaşamı değişkenlerine ilişkin ölçeklerde güvenilirlik katsayısı yüksek çıkmış olup, bu ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 30. Kavramsal Modelde Yeralan Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Sosyo-duygusal Zenginlik	24	0,875
**Aile üyelerinin duygusal bağlılığı	4	0,846
**İşletmenin aile için taşıdığı anlam	5	0,792
**Halefliliğin devri yoluyla işletme ile aile bağlarının yenilenmesi	5	0,769
**Ailenin kontrol ve etkisi	4	0,761
**Aile üyelerinin işletme ile özdeşleşmesi	3	0,659
**Aile üyelerinin işletmeden dolayı elde ettikleri bireysel ve sosyal güç	3	0,595
İnovasyon Yeteneği	5	0,73
Rekabet Avantajı	15	0,878
**Hizmet mükemmelliği	8	0,887
**Mamul temelli avantaj	5	0,9
**Maliyet Avantajı	2	0,834
Sürdürülebilir İşletme Yaşamı	23	0,941
**Finansal güç	7	0,927
**Müşteri odaklılık	3	0,762
**Stratejik bakış açısı	5	0,844
**Öğrenme ve büyüme	3	0,805
**İçsel yetenekler	5	0,799

4.6.5. Kavramsal Modelde Yer Alan Değişkenler Arasında Korelasyon Analizi

Kavramsal modelde yer alan Sosyo-duygusal Zenginlik, İnovasyon Yeteneği, Rekabet Avantajı ve Sürdürülebilir İşletme Yaşamı değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 31’de yer almaktadır. Değişkenler arasında korelasyon katsayılarının anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 31. Kavramsal Model Değişkenleri Arasında Korelasyon Katsayıları

		SDZ	IY	RA	SIY
SDZ	Pearson Correlation	1	,160*	,287**	,211**
	Sig. (2-tailed)		,026	,000	,003
	N	193	193	193	193
IY	Pearson Correlation	,160*	1	,424**	,623**
	Sig. (2-tailed)	,026		,000	,000
	N	193	193	193	193
RA	Pearson Correlation	,287**	,424**	1	,315**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	193	193	193	193
SIY	Pearson Correlation	,211**	,623**	,315**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	
	N	193	193	193	193

SDZ: Sosyo-duygusal Zenginlik, İY: İnovasyon Yeteneği, RA: Rekabet Avantajı,

SIY: Sürdürülebilir İşletme Yaşamı

4.6.6. Kavramsal Modelde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon analizi ile kavramsal modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığı, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenden ne derece etkilendiğini tespit etmek hedeflenmiştir. Söz konusu değişkenlere yönelik regresyon analizi sonuçları aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

4.6.6.1. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Sosyo-duygusal Zenginliğin, Rekabet Avantajına etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiş; elde edilen sonuçlar Tablo 32’de gösterilmiştir. Sosyo-duygusal Zenginliğin, Rekabet Avantajı ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,287, determinasyon katsayısı ise 0,082’dir. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin $R=0,287$ ile zayıf olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 32’deki ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu saptanmış olup Sosyo-duygusal Zenginlik, Rekabet Avantajını olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 32. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	.287	.082	.077	.41588		
Model	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	p	
Regresyon	2.954	1	2.954	17.080	.000	
Artık	33.034	191	.173			
Toplam	35.989	192				
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Standart Hata	Beta			
Sabit	3.155	.251		12.565	.000	
SDZ	.258	.062	.287	4.133	.000	

SDZ: Sosyo-duygusal Zenginlik

Sosyo-duygusal Zenginlik bileşenlerinin, Rekabet Avantajına etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 33’te gösterilmiştir. Elde edilen p değerinin 0.05’ten küçük olması istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığının göstergesi olarak kabul edilir. Bu sonuca göre, regresyon katsayısı β değeri %5 önem derecesinde anlamlı çıkan iki bileşen Haleflığın devri yoluyla işletme ile aile bağlarının yenilenmesi (SDHD) ve Aile üyelerinin işletmeden dolayı elde ettikleri bireysel ve sosyal güç (SDGU) olduğundan H_2 hipotezi bu iki bileşen temelinde desteklenmiştir.

Tablo 33. Sosyo-duygusal Zenginlik Bileşenlerinin Rekabet Avantajına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası			
1	.335	.112	.084	.41446			
Model		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	p	
Regresyon		4.039	6	.673	3.919	.001	
Artık		31.950	186	.172			
Toplam		35.989	192				
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Eşkökenlik İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
Sabit	3.016	.323		9.334	.000		
SDDB	.010	.062	.015	.169	.866	.590	1.695
SDAN	-.089	.080	-.110	-1.111	.268	.489	2.043
SDHD	.175	.072	.200	2.418	.017	.697	1.434
SDKE	.054	.048	.111	1.141	.255	.509	1.965
SDOZ	.040	.041	.080	.973	.332	.706	1.416
SDGU	.102	.052	.168	1.985	.049	.664	1.507

SDDDB: Aile üyelerinin duygusal bağlılığı, SDAN: İşletmenin aile için taşıdığı anlam, SDHD: Haleflüğün devri yoluyla işletme ile aile bağlarının yenilenmesi, SDKE: Ailenin kontrol ve etkisi, SDOZ: Aile üyelerinin işletme ile özdeşleşmesi, SDGU: Aile üyelerinin işletmeden dolayı elde ettikleri bireysel ve sosyal güç

4.6.6.2. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Sosyo-duygusal Zenginliğin, Sürdürülebilir İşletme Yaşamına etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiş; elde edilen sonuçlar Tablo 34'te gösterilmiştir. Sosyo-duygusal Zenginliğin, Sürdürülebilir İşletme Yaşamı ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,211, determinasyon katsayısı ise 0,044'dür. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin $R=0,211$ ile zayıf olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 34'teki ANOVA sonuçlarına göre etkinin %1 önem derecesinde anlamlı olduğu görüldüğünden bu sonuca göre Sosyo-duygusal Zenginlik, Sürdürülebilir İşletme Yaşamını olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 34. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	.211	.044	.039	.39837		
Model	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	p	
Regresyon	1.410	1	1.410	8.888	.003	
Artık	30.311	191	.159			
Toplam	31.722	192				
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Standart Hata	Beta			
Sabit	3.721	.240		15.474	.000	
SDZ	.178	.060	.211	2.981	.003	

SDZ: Sosyo-duygusal Zenginlik

Sosyo-duygusal Zenginlik bileşenlerinin, Sürdürülebilir İşletme Yaşamına etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 35'te gösterilmiştir. Bileşenlere ilişkin regresyon katsayılarının anlamlılık düzeyi dikkate alındığında, Aile üyelerinin duygusal bağlılığı (SDDB), İşletmenin aile için taşıdığı anlam (SDAN), Halefliğin devri yoluyla işletme ile aile bağlarının yenilenmesi (SDHD) ve Ailenin kontrol ve etkisi (SDKE) bileşenlerine ilişkin katsayıların anlamlı olduğu saptanmış olup; söz konusu bileşenler bazında H₄ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 35. Sosyo-duygusal Zenginlik Bileşenlerinin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası				
1	.577	.333	.312	.33724				
Model		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	p		
Regresyon		10.568	6	1.761	15.487	.000		
Artık		21.154	186	.114				
Toplam		31.722	192					
Model	Katsayılar		Standart Hata	Standardize Katsayılar	t	p	Eşkökenlik İstatistikleri	
	B			Beta			Tolerans	VIF
Sabit	2.573		.263		9.784	.000		
SDDB	.154		.050	.238	3.050	.003	.590	1.695
SDAN	.188		.065	.249	2.905	.004	.489	2.043
SDHD	.253		.059	.308	4.295	.000	.697	1.434
SDKE	-.197		.039	-.427	-5.088	.000	.509	1.965
SDOZ	.031		.034	.066	.923	.357	.706	1.416
SDGU	-.027		.042	-.048	-.652	.515	.664	1.507

SDDB: Aile üyelerinin duygusal bağlılığı, SDAN: İşletmenin aile için taşıdığı anlam, SDHD: Haleflüğün devri yoluyla işletme ile aile bağlarının yenilenmesi, SDKE: Ailenin kontrol ve etkisi, SDOZ: Aile üyelerinin işletme ile özdeşleşmesi, SDGU: Aile üyelerinin işletmeden dolayı elde ettikleri bireysel ve sosyal güç

4.6.6.3. Sosyo-duygusal Zenginliğin İnovasyon Yeteneğine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Sosyo-duygusal Zenginliğin, İnovasyon Yeteneğine etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiş; elde edilen sonuçlar Tablo 36’da gösterilmiştir. Sosyo-duygusal Zenginliğin, İnovasyon Yeteneği ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,160, determinasyon katsayısı ise 0,026’dır. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin R=0,160 ile zayıf olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 36’daki ANOVA sonuçlarına göre %5 önem derecesinde Sosyo-duygusal Zenginlik, İnovasyon Yeteneğini olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla bu sonuca göre H₅ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 36. Sosyo-duygusal Zenginliğin İnovasyon Yeteneğine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	.160	.026	.021	.54825		
Model	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	p	
Regresyon	1.511	1	1.511	5.028	.026	
Artık	57.411	191	.301			
Toplam	58.922	192				
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Standart Hata	Beta			
Sabit	3.411	.331		10.307	.000	
SDZ	.185	.082	.160	2.242	.026	

SDZ: Sosyo-duygusal Zenginlik

Sosyo-duygusal Zenginlik bileşenlerinin, İnovasyon Yeteneğine etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 37’de gösterilmiştir. Regresyon katsayıları %5 önem derecesinde anlamlı çıkan Aile üyelerinin duygusal bağlılığı (SDDB), Halefliğin devri yoluyla işletme ile aile bağlarının yenilenmesi (SDHD) ve Ailenin kontrol ve etkisi (SDKE) bileşenlerinin etkisinin olduğu saptanmış olup; söz konusu bileşenler bazında H₆ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 37. Sosyo-duygusal Zenginlik Bileşenlerinin İnovasyon Yeteneğine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası				
1	.422	.178	.152	.51017				
Model		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	p		
Regresyon		10.510	6	1.752	6.730	.000		
Artık		48.412	186	.260				
Toplam		58.922	192					
Model	Katsayılar			Standardize Katsayılar	t	p	Eşkökenlik İstatistikleri	
	B	Standart Hata	Beta	Tolerans			VIF	
Sabit		2.648	.398		6.656	.000		
SDDB		.245	.076	.278	3.211	.002	.590	1.695
SDAN		-.031	.098	-.030	-.318	.750	.489	2.043
SDHD		.229	.089	.205	2.579	.011	.697	1.434
SDKE		-.152	.059	-.242	-2.596	.010	.509	1.965
SDOZ		.081	.051	.126	1.588	.114	.706	1.416
SDGU		-.033	.064	-.042	-.512	.610	.664	1.507

SDDB: Aile üyelerinin duygusal bağlılığı, SDAN: İşletmenin aile için taşıdığı anlam, SDHD: Haleflüğün devri yoluyla işletme ile aile bağlarının yenilenmesi, SDKE: Ailenin kontrol ve etkisi, SDOZ: Aile üyelerinin işletme ile özdeşleşmesi, SDGU: Aile üyelerinin işletmeden dolayı elde ettikleri bireysel ve sosyal güç

4.6.6.4. İnovasyon Yeteneğinin Rekabet Avantajına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

İnovasyon Yeteneğinin, Rekabet Avantajına etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiş; elde edilen sonuçlar Tablo 38’de gösterilmiştir. İnovasyon Yeteneğinin, Rekabet Avantajı ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,424, determinasyon katsayısı ise 0,179’dur. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin R=0,424 ile zayıf düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 38’deki ANOVA sonuçlarına göre etki %1 önem derecesinde anlamlı olup İnovasyon Yeteneği, Rekabet Avantajını olumlu ve anlamlı yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H₇ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 38. İnovasyon Yeteneğinin Rekabet Avantajına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	.424	.179	.175	.39320		
Model	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	p	
Regresyon	6.458	1	6.458	41.771	.000	
Artık	29.530	191	.155			
Toplam	35.989	192				
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Standart Hata	Beta			
Sabit	2.811	.214		13.115	.000	
IY	.331	.051	.424	6.463	.000	

IY: İnovasyon Yeteneği

4.6.6.5. İnovasyon Yeteneğinin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

İnovasyon Yeteneğinin, Sürdürülebilir İşletme Yaşamına etkisi Basit Regresyon Analizi ile test edilmiş; elde edilen sonuçlar Tablo 39’da gösterilmiştir. İnovasyon Yeteneğinin, Sürdürülebilir İşletme Yaşamı ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayısı 0,623, determinasyon katsayısı ise 0,388’dir. Analiz sonuçları doğrultusunda iki değişken arasındaki ilişkinin $R=0,623$ ile orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 39’daki ANOVA sonuçlarına göre etki, %1 önem derecesinde anlamlı olduğundan İnovasyon Yeteneği, Sürdürülebilir İşletme Yaşamını olumlu ve anlamlı yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H_8 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 39. İnovasyon Yeteneğinin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
1	.623	.388	.384	.31891		
Model	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	p	
Regresyon	12.296	1	12.296	120.901	.000	
Artık	19.426	191	.102			
Toplam	31.722	192				
Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Standart Hata	Beta			
Sabit	2.538	.174		14.598	.000	
IY	.457	.042	.623	10.995	.000	

IY: İnovasyon Yeteneği

4.6.6.6. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinde İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi

Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinde İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolü Baron ve Kenny yöntemine göre test edilmiş olup elde edilen sonuçlar Tablo 40'ta gösterilmiştir. Tablo 40'ta görüldüğü üzere Baron ve Kenny yöntemine göre gerekli koşulların sağlandığı saptanmıştır. Analiz sonuçlarına göre etkinin %5 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına etkisinde regresyon katsayısı B= 0,258, İnovasyon Yeteneği modele alındığında 0,202'ye düşmektedir. Dolayısıyla Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinde İnovasyon Yeteneğinin kısmi aracılık rolü olduğu H₉ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 40. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinde İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon Modelleri	F	p	Sosyo-duygusal Zenginlik Regresyon Katsayısı	
			B	p
Sosyo-duygusal Zenginlik --> Rekabet Avantajı	17,080	0,000	0,258	0,000
Sosyo-duygusal Zenginlik --> İnovasyon Yeteneği	5,028	0,026		
İnovasyon Yeteneği--> Rekabet Avantajı	41,771	0,000		
Sosyo-duygusal Zenginlik + İnovasyon Yeteneği--> Rekabet Avantajı	28,140	0,000	0,202	0,001

4.6.6.7. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinde İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi

Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinde İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolü Basit Regresyon Analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 41’de gösterilmiştir. Tablo 41’de görüldüğü üzere Baron ve Kenny yöntemine göre gerekli koşulların sağlandığı saptanmıştır. Analiz sonuçlarına göre etkinin %5 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına etkisinde regresyon katsayısı B= 0,178, İnovasyon Yeteneği modele alındığında 0,096’ya düşmektedir. Dolayısıyla Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına etkisinde İnovasyon Yeteneğinin kısmi aracılık rolü olduğu H_{10} hipotezi ile desteklenmiştir.

Tablo 41. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinde İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon Modelleri	F	p	Sosyo-duygusal Zenginlik Regresyon Katsayısı	
			B	p
Sosyo-duygusal Zenginlik --> Sürdürülebilir İşletme Yaşamı	8,888	0,003	0,178	0,003
Sosyo-duygusal Zenginlik --> İnovasyon Yeteneği	5,028	0,026		
İnovasyon Yeteneği--> Sürdürülebilir İşletme Yaşamı	120,901	0,000		
Sosyo-duygusal Zenginlik + İnovasyon Yeteneği--> Sürdürülebilir İşletme Yaşamı	63,414	0,000	0,096	0,000

4.6.6.8. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinde İnovasyon Yeteneği ve Rekabet Avantajının Ardışık Aracılık Rollerine İlişkin Regresyon Analizi

Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına etkisinde İnovasyon Yeteneği ve Rekabet Avantajının ardışık aracılık rolleri Baron ve Kenny yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Rekabet Avantajının, modelde aracılık rolüne sahip olabileceği varsayımından hareket edilmiştir.

Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına etkisinde İnovasyon Yeteneğinin aracılık etkisi, Tablo 41’de gösterilen analiz sonuçlarına göre doğrulanmıştır. Rekabet Avantajının aracılık etkisine ilişkin analiz sonuçları Tablo 42’de yer almaktadır. Aracılık etkisi için gerekli koşulların sağlandığı saptanmış olup Rekabet Avantajı modele alındığında Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına etkisini gösteren regresyon katsayısı, B=0,178’den 0,111’e düşmüş ve %5 önem derecesinde anlamlı olmadığı görülmüştür. Başka bir ifadeyle rekabet avantajının söz konusu etkide tam aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

Tablo 42. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinde Rekabet Avantajının Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon Modelleri	F	p	Sosyo-duygusal Zenginlik Regresyon Katsayısı	
			B	p
Sosyo-duygusal Zenginlik --> Sürdürülebilir İşletme Yaşamı	8,888	0,003	0,178	0,003
Sosyo-duygusal Zenginlik --> Rekabet Avantajı	17,080	0,000		
Rekabet Avantajı--> Sürdürülebilir İşletme Yaşamı	21,101	0,000		
Sosyo-duygusal Zenginlik + Rekabet Avantajı--> Sürdürülebilir İşletme Yaşamı	12,381	0,000	0,111	0,067

Bu çerçevede İnovasyon Yeteneği ve Rekabet Avantajının ardışık aracılık rollerini test etmek üzere yapılan analizlerin sonuçları Tablo 43'te gösterilmiştir. Modele İnovasyon Yeteneği eklendiğinde Sosyo-duygusal Zenginlik regresyon katsayısı 0,178'den 0,096'ya düşerken katsayı anlamlı olduğundan İnovasyon Yeteneğinin kısmi aracılık etkisi söz konusu iken, modele rekabet Avantajı da eklendiğinde Sosyo-duygusal Zenginlik regresyon katsayısı 0,090'a düşmekte ve %5 önem derecesinde anlamsız olduğu görülmektedir. Buna göre Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına etkisinde İnovasyon Yeteneği ve Rekabet Avantajının aracılık rolleri tam olarak desteklenmiştir.

Tablo 43. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinde İnovasyon Yeteneği ve Rekabet Avantajının Aracılık Rolerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon Modelleri	F	p	Sosyo-duygusal Zenginlik Regresyon Katsayısı	
			B	p
Sosyo-duygusal Zenginlik --> Sürdürülebilir İşletme Yaşamı	8,888	0,003	0,178	0,003
Sosyo-duygusal Zenginlik + İnovasyon Yeteneği --> Sürdürülebilir İşletme Yaşamı	63,414	0,000	0,096	0,000
Sosyo-duygusal Zenginlik + İnovasyon Yeteneği + Rekabet Avantajı --> Sürdürülebilir İşletme Yaşamı	42,216	0,000	0,090	0,072

4.6.7. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajı ve Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin Kontrol Değişkenlerine Göre Farklarının Testi

Kavramsal modelin bağımsız değişkeni olan Sosyo-duygusal Zenginliğin bağımlı değişkenler Rekabet Avantajı ve Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin Faaliyet Pazarlarına, Faaliyet Sürelerine, Çalışan Sayısına ve Üst Yöneticinin Ait Olduğu Nesile Göre Farklılık Testleri ele alınmıştır.

4.6.7.1. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Pazarlarına Göre Farklılık Testi

Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına etkisinin işletmelerin faaliyet pazarlarına göre farklılıkları regresyon analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 44'te gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre söz konusu etki, %5 önem derecesinde bölgesel ve uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerde anlamlı iken, ulusal düzeyde çalışan işletmelerde anlamlı çıkmamıştır. Diğer bir ifadeyle Sosyo-

duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisi, işletmelerin faaliyet pazarlarına göre farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre H_{11} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 44. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Pazarlarına Göre Farklılık Testi

			SDZ	
Faaliyet Pazarları	F	p	B	p
Bölgesel	4.779	.043	.516	.043
Ulusal	3.509	.067	.265	.067
Uluslararası	13.117	.000	.252	.000

4.6.7.2. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Pazarlarına Göre Farklılık Testi

Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına etkisinin işletmelerin faaliyet pazarlarına göre farklılıkları regresyon analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 45'te gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre söz konusu etki sadece bölgesel faaliyet gösteren işletmelerde %5 önem derecesinde anlamlı çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisi işletmelerin Faaliyet Pazarlarına göre farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre H_{12} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 45. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Pazarlarına Göre Farklılık Testi

			SDZ	
Faaliyet Pazarları	F	p	B	p
Bölgesel	21.955	.000	.754	.000
Ulusal	2.672	.109	.206	.109
Uluslararası	2.422	.122	.111	.122

4.6.7.3. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılık Testi

Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına etkisinin işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılıkları regresyon analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 46'da gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, 0-25 yıl ve 26-50 yıl arasındaki

faaliyet sürelerine sahip aile işletmelerinde bu etkinin, %5 önem derecesinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına etkisi işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre H_{13} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 46. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılık Testi

			SDZ	
Faaliyet Süreleri	F	p	B	p
0-25 Yıl	8.050	.006	.297	.006
26-50 Yıl	8.773	.004	.272	.004
51 -+ Yıl	.720	.403	.121	.403

4.6.7.4. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılık Testi

Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına etkisinin işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılıkları regresyon analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 47’de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, üç farklı faaliyet süresine sahip aile işletmelerinde söz konusu etki %5 önem derecesinde anlamlı çıkmıştır. Bu sonuca göre H_{14} hipotezi desteklenmiştir. Regresyon katsayıları incelendiğinde, 0-25 yıllık faaliyet sürelerine sahip işletmelerde katsayı diğerlerine göre yüksek iken, 51 yıl ve daha üzeri faaliyet gösteren aile işletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına etkisi gösteren regresyon katsayısının negatif olduğu saptanmıştır. Başka bir anlatımla, aile işletmelerinin yaşam süreleri uzadıkça, Sosyo-duygusal Zenginliğin ters yönde bir etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 47. Sosyo-Duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Farklılık Testi

			SDZ	
Faaliyet Süreleri	F	p	B	p
0-25 Yıl	11.165	.001	.305	.001
26-50 Yıl	8.577	.004	.260	.004
51 -+ Yıl	6.359	.017	-.297	.017

4.6.7.5. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinin İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Farklılık Testi

Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına etkisinin işletmelerin çalışan sayısına göre farklılıkları regresyon analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 48’de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, her üç grupta %5 önem derecesinde söz konusu etkiyi gösteren regresyon katsayıları anlamlı çıkmış olup 4-49 çalışanı olan ve 50-249 çalışanı olan aile işletmelerinde farklı değerler olmamakla birlikte 250 ve üzeri çalışanı olan işletmelerde etki, diğerlerine göre daha yüksektir. Bu sonuca göre H_{15} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 48. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinin İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Farklılık Testi

			SDZ	
Çalışan Sayısı	F	p	B	p
4 - 49	5.099	.028	.243	.028
50 - 249	4.919	.030	.224	.030
250 -+	9.057	.004	.415	.004

4.6.7.6. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Farklılık Testi

Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına etkisinin işletmelerin çalışan sayısına göre farklılıkları regresyon analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 49’da gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, 4-49 çalışanı olan işletmelerde bu etki, diğerlerine göre daha yüksek iken, 250 ve daha üzeri çalışanı olan aile işletmelerinde söz konusu etki %5 önem derecesinde anlamlı çıkmamıştır. Bu sonuca göre H_{16} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 49. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Farklılık Testi

			SDZ	
Çalışan Sayısı	F	p	B	p
4 - 49	8.990	.004	.310	.004
50 - 249	7.864	.006	.217	.006
250 -+	2.957	.091	.230	.091

4.6.7.7. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinin Üst Yöneticinin Ait Olduğu Nesile Göre Farklılık Testi

Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına etkisinin üst yöneticinin ait olduğu nesile göre farklılıkları regresyon analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 50’de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, kurucu ve birinci neslin üst yönetici olduğu aile işletmelerinde bu etki anlamlı iken, ikinci ve üçüncü nesil aile üyesinin üst yönetici olduğu işletmelerde söz konusu etki %5 önem derecesinde anlamlı çıkmamıştır. Bu sonuca göre H_{17} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 50. Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisinin Üst Yöneticinin Ait Olduğu Nesile Göre Farklılık Testi

			SDZ	
Üst Yöneticinin Ait Olduğu Nesil	F	p	B	p
Kurucu	7.997	.006	.242	.006
1. Nesil	6.515	.014	.273	.014
2. Nesil	1.594	.218	.219	.218
3. Nesil	1.986	.189	.630	.189

4.6.7.8. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin Üst Yöneticinin Ait Olduğu Nesile Göre Farklılık Testi

Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına etkisinin üst yöneticinin ait olduğu nesile göre farklılıkları regresyon analizi ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 51’de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, söz konusu etki sadece kurucunun üst yönetici olduğu aile işletmelerinde %5 önem derecesinde anlamlı çıkmıştır. Bu sonuca göre H_{18} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 51. Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisinin Üst Yöneticinin Ait Olduğu Nesile Göre Farklılık Testi

			SDZ	
Üst Yöneticinin Ait Olduğu Nesil	F	p	B	p
Kurucu	8.447	.005	.231	.005
1. Nesil	.654	.422	.084	.422
2. Nesil	.498	.486	.136	.486
3. Nesil	1.327	.276	-.317	.276

4.6.8. Araştırma Bulguları

Analizler sonucunda elde edilen bulgular ışığında hipotez testlerinin sonuçları Tablo 52’de gösterilmiştir.

Tablo 52. Hipotezlerin Test Sonuçları

No	Hipotezler	Durumu
H ₁ :	Aile İşletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginlik Rekabet Avantajını olumlu ve anlamlı yönde etkiler.	Desteklendi
H ₂ :	Aile İşletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginlik bileşenleri ile birlikte Rekabet Avantajını olumlu ve anlamlı yönde etkiler.	Desteklendi
H ₃ :	Aile İşletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginlik Sürdürülebilir İşletme Yaşamını olumlu ve anlamlı yönde etkiler.	Desteklendi
H ₄ :	Aile İşletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginlik bileşenleri ile birlikte Sürdürülebilir İşletme Yaşamını olumlu ve anlamlı yönde etkiler.	Desteklendi
H ₅ :	Aile İşletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginlik İnovasyon Yeteneğini olumlu ve anlamlı yönde etkiler.	Desteklendi
H ₆ :	Aile İşletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginlik bileşenleri ile birlikte İnovasyon Yeteneğini olumlu ve anlamlı yönde etkiler.	Desteklendi
H ₇ :	Aile İşletmelerinde İnovasyon Yeteneği Rekabet Avantajını olumlu ve anlamlı yönde etkiler.	Desteklendi
H ₈ :	Aile İşletmelerinde İnovasyon Yeteneği Sürdürülebilir İşletme Yaşamını olumlu ve anlamlı yönde etkiler.	Desteklendi
H ₉ :	Aile İşletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına etkisinde İnovasyon Yeteneğinin aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H ₁₀ :	Aile İşletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına etkisinde İnovasyon Yeteneğinin aracılık rolü vardır.	Desteklendi

H₁₁:	Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisi İşletmelerin Faaliyet Pazarlarına göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H₁₂:	Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisi İşletmelerin Faaliyet Pazarlarına göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H₁₃:	Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisi İşletmelerin Faaliyet Sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H₁₄:	Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisi İşletmelerin Faaliyet Sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H₁₅:	Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisi İşletmelerin Çalışan Sayısına göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H₁₆:	Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisi İşletmelerin Çalışan Sayısına göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H₁₇:	Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına Etkisi Üst Yöneticinin Ait Olduğu Nesile göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H₁₈:	Sosyo-duygusal Zenginliğin Sürdürülebilir İşletme Yaşamına Etkisi üst yöneticinin Ait Olduğu Nesile göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi

SONUÇ

Günümüzde en yaygın örgütsel biçim olan aile işletmeleri, dünya ekonomilerinin bel kemiğidir ve girişim yaratmanın, yeni iş fırsatlarının ve bulundukları ülkelerin ekonomik gelişiminin kilit bir itici gücüdür. Dünyada ve Türkiye'de başarılı işletmelerin çoğunun aile işletmesi olduğu gerçeği düşünüldüğünde, bir aile işletmesinin ayırt edici özelliğinin, ailenin işletme üzerindeki etkisi olduğu görülmektedir. Aile işletmeleri ile aile dışı işletmeler arasındaki davranış farklılıklarını açıklamak ve ekonomik olmayan hedefleri analiz etmek için aile işletmelerinin iş ortamındaki duygusal düşüncelere verdiği değeri temsil eden sosyo-duygusal zenginlik (SEW) kavramı, bu ödüneleşimi temsil etmektedir. Literatür incelemesinde, aile işletmelerinde SEW'in yönetsel yetenekler ve aile işletmesi performansı arasında mühim bir rol üstlenmesi, aile bağlarının ticari işletme faaliyeti üzerindeki etkisinin oldukça önem arz ettiğini göstermektedir.

Aile işletmelerinde stratejik kararları etkileyen ekonomik olmayan hedeflerin önceliğinin olması, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran önemli bir unsurdur. Dolayısıyla tüm yeni nesil aile üyelerinin aidiyet, kimlik duygusu ve yaşam yollarını önemli ölçüde etkileyen SEW'in üzerinde önemle durulması, SEW'in kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlamakta; bu durum ise aile işletmeleri içindeki karar verme dinamikleri hakkındaki anlayışı zenginleştirmektedir. SEW hakkında benzer değerlemeler sunan önde gelen aile işletmesi araştırmacılarının sayısının artışı göz önüne alındığında, SEW'in, aile işletmesi davranışını anlamada, sürdürülebilir bir yaşam benimsemesinde ve rekabet avantajı elde edilmesinde yararlı bir yapı olduğu görülmüştür. Aynı zamanda SEW, çağdaş rekabetçi iş ortamında hayatta kalabilmek için aile işletmelerinin sürdürülebilir uzun yaşamına katkıda bulunan ana özelliklerden biri olmuştur. Böylece, sosyo-duygusal zenginlik ile sürdürülebilir yaşam kavramlarının ilişkisinin var olması, aile işletmelerinin uzun vadeli sürdürülebilirliğini riske atmadan miraslarını nesiller boyunca nasıl yönetebilecekleri konusunda daha iyi rehberlik sağlayabilmektedir. Hem bilimsel çalışmalarda hem de uygulamada, aile işletmelerinin sürdürülebilir bir işletme yaşamı ile hayatta kalmak ve rekabet avantajı yaratarak etkili olmak için inovasyon yeteneğine ayrıca önem vermesi gerektiği vurgulanmıştır.

Bu araştırmada, literatüre özgün bir çalışma ile katkı sağlanmış ve söz konusu işletme kurucularına ve yöneticilerine ışık tutacak öneriler geliştirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, sanayi sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin sosyo-duygusal zenginlik yapısı ve tüm alt bileşenleri sürdürülebilir işletme yaşamını, rekabet avantajını ve inovasyon yeteneğini olumlu ve anlamlı yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra, inovasyon yeteneği rekabet avantajını ve sürdürülebilir işletme yaşamını olumlu ve anlamlı yönde etkilerken; sosyo-duygusal zenginliğin rekabet avantajına ve sürdürülebilir yaşama etkisinde inovasyon yeteneğinin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu sonuçlar doğrultusunda SEW tarafından yansıtılan aile ile ilgili hedefler, işletme için daha önemli hale geldiğinde sosyo-duygusal zenginliklerine önem veren aile işletmelerinin sürdürülebilir bir işletme yaşamı ile rekabet avantajı elde ettiği görülmüş; SEW'in aile işletmesi davranışını anlamada, sürdürülebilir bir yaşam benimsemesinde ve rekabet avantajı elde edilmesinde etkisinin varlığı kanıtlanmıştır.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre sosyo-duygusal zenginlik ve tüm alt bileşenleri rekabet avantajını olumlu ve anlamlı yönde etkilemektedir. Araştırmanın bulguları literatürde yer alan diğer araştırmaların bulguları ile paralellik göstermektedir. Bu bağlamda Bratnicka-Myşliwiec, Wronka-Poşpiech ve Ingram'ın (2019) alışmaları, sosyo-duygusal zenginlik kavramının rekabet avantajı üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Sosyo-duygusal zenginliğin aile işletmelerinin nihai olarak rekabet avantajını şekillendiren stratejik girişimleri tetikleyebileceği savunulurken, işletme performansının önemli bir stratejik öncülü olarak kabul edilebileceği ileri sürülmüştür. Aynı zamanda bu araştırmada sosyo-duygusal zenginlik ve iki bileşeninin (Halefliğin devri yoluyla işletme ve aile bağlarının yenilenmesi ve Aile yelerinin işletmeden dolayı elde ettiği bireysel ve sosyal güç) rekabet avantajına etkisinin olumlu yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ele alınan sosyo-duygusal zenginlik ile ilgili bilimsel değerlemenin, literatürdeki çalışmalara benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Sosyo-duygusal zenginliğin rekabet avantajına etkisinin 51 yıl ve üstü süredir faal olan işletmelerde anlamlı ıkkmaması, dikkate değer bir husustur. Aile işletmeleri, uzun dönemli bakış açısıyla hareket ettikleri ölçüde kurumsal yönetim çalışmalarına önem vermekte, profesyonel yöneticileri istihdam etmekte ve

yetkilendirmekte, ilerleyen zamanda ise aile, izleyici ve kontrol edici rolüyle işletmede varlığını sürdürmektedir. Bu bağlamda, uzun ömürlü aile işletmelerinde sosyoduygusal zenginliğin etkisinin olmaması, bu yöndeki bilimsel saptamaları da desteklemektedir.

Araştırmada, sosyoduygusal zenginlik bileşenlerinin (Aile üyelerinin duygusal bağlılığı, İşletmenin aile için taşıdığı anlam, Halefliğin devri yoluyla işletme ve aile bağlarının yenilenmesi ve Ailenin kontrol ve etkisi) sürdürülebilir işletme yaşamını olumlu ve anlamlı yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgu ile aile işletmelerinin gelecek nesiller için faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmesi hayati önem taşımakta, dolayısıyla devir planları, ailenin değerleri ve hedefleri doğrultusunda oluşturularak, aile işletmelerinin geleceğiyle ilgili tüm kararları destekler niteliktedir. Araştırma sonuçlarının, literatürde yer alan çalışmalarla paralellik gösterdiği görülmektedir. Le Breton-Miller ve Miller (2013), çalışmalarında, aile işletmelerinin yaşam döngüsünün tanımlamasında, sosyoduygusal zenginliklere verilen önceliklerin işletmenin hayatta kalmasını sağlayan itici güçleri etkileyebileceğini açıkça ortaya koyan tespitlerini belirtmişlerdir. Belirtilen argüman doğrultusunda, aile ve işletme sistemlerinin birlikte hareket ettiği karmaşık yapılar olan aile işletmelerinde aile üyeleri her iki sistem içerisinde farklı rollerde bulunabilmektedir. Bu nedenle aile işletmeleri incelenirken aile üyelerinin işletmelerinden elde etmiş olduğu sosyoduygusal donanımlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu işletmeleri doğru analiz edebilmek için sürdürülebilir işletme yaşamını etkileyebilecek her türlü faktör, gelecekteki araştırmalara dahil edilmelidir. Cheng'in (2014) aile işletmeleri ile ilgili çalışması incelendiğinde ise, işletme sahiplerinin sahip olduğu uzun dönemli yatırım ufku, işletmenin gelecek nesillere aktarılacak bir varlık olarak görülmesini sağlamaktadır. Bu tür uzun vadeli taahhüt, aile üyelerinin kısa vadeli kazançtan ziyade işletmenin uzun vadeli hayatta kalmasını önemsendiği anlamına gelmektedir. Bu sonuç ile sosyoduygusal zenginlik bileşenlerinin, sürdürülebilir işletme yaşamını olumlu ve anlamlı yönde etkilemesinin bir sonucudur.

Ayrıca, sosyoduygusal zenginliğin sürdürülebilir işletme yaşamına etkisinin işletmelerin faaliyet pazarlarına göre farklı olup olmadıkları incelendiğinde, sosyoduygusal zenginliğin sürdürülebilir işletme yaşamına etkisi sadece bölgesel olarak

faaliyet gösteren işletmelerde anlamlı çıkmıştır. Bu bulgu, işletmelerin faaliyet alanı büyüdükçe sosyo-duygusal zenginliğin etkisini kaybederek, profesyonelleşmenin ve beraberinde kurumsallaşmanın etkisini ön plana çıkarmıştır. Profesyonelleşme ile beraber aile işletmelerinin kurucusu veya üst yöneticileri olan aile üyelerinin stratejik kararlar dışında yönetim işini profesyonel yöneticilere bırakması, rekabet avantajını ve işletme performansı olumlu yönde etkilemekte ve işletmelerin sürdürülebilir yaşam süresini artırmaktadır.

Aynı şekilde sosyo-duygusal zenginliğin sürdürülebilir işletme yaşamına etkisinde 250 ve daha fazla çalışanı olan işletmelerde ve üst yöneticinin ait olduğu 1. ve 2. nesilde anlamlı çıkmaması da sosyo-duygusal zenginliğin etkisini yitirdiğini gösteren sonuçları desteklemiştir. Diğer bir ifade ile, işletme yönetiminin gelecekteki nesillere devrolması, gelecek neslin işletmeye bağlılığının azaldığını göstermektedir.

Öte yandan sosyo-duygusal zenginliğin, bileşenleri ile birlikte inovasyon yeteneğini olumlu ve anlamlı yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Fitz-Koch ve Nordqvist'in (2017) çalışmalarında, inovasyon yeteneği boyutlarından olan algılama, fırsatları yakalama ve dönüştürme kavramlarını kullanarak SEW'in beş bileşeninin inovasyon yeteneği üzerindeki etkilerini açıklamışlardır. Bu doğrultuda SEW'in bileşenleri ile inovasyon yeteneği arasında olumlu ve anlamlı bir etki olduğu söylenebilir.

Aynı zamanda araştırmada aile işletmelerinde inovasyon yeteneğinin rekabet avantajını olumlu ve anlamlı yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularının bugüne kadar inovasyon yeteneği ile yapılan araştırmalarla benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Söz konusu Ahmad, Omar ve Quoquab'ın (2020) ele aldığı çalışmada inovasyon yeteneğinin, küresel rekabet ortamında işletmenin uzun vadeli hayatta kalmasının anahtarı olduğu sonucuna varılmaktadır. İşletmenin ürünlerinde, hizmetlerinde, süreçlerinde ve teknolojisinde yenilik söz konusu olduğu sürece, inovasyon yeteneğinin sürdürülebilir yaşam üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu belirtilmiştir.

Bu bilgiler ışığında; elde edilen sonuçlar, işletme kurucularına ve izleyen kuşak yöneticilerine strateji ve uygulamalarda ışık tutmaktadır. Sosyo-duygusal zenginliğin önemsendiği ölçüde işletmeye önemli katkılar elde edildiği; bu bağlamda aile

birliğinin, dirliğinin ve aile ile işletme arasındaki sağlıklı ilişkilerin, işletme yaşamının sŸrŸrŸlebilirliđini gŸçlendirirken izleyen kuşaklara devrin de sağlıklı bir şekilde yŸrŸtŸlebileceđini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede bulgular ve sonuçlar, bŸyŸk bir çoğunluğu aile işletmelerinden oluşan Ÿlkemizde de iş dŸnyası için anlamlı niteliktedir.

Araştırmanın ortaya koyduğu ve literatŸrde de yer alan diğer çalışmalara paralel sonuçların, daha geniş bir perspektifle ve araştırmanın çerçevesi dışına çıkılarak yapılacak araştırmalara ışık tutması beklenmektedir. Ŗrneđin, araştırmanın Ŗnemli kısıtlarından birisi anakŸtle olmuştur. Bu bağlamda daha geniş bir anakŸtleyi dikkate alan ulusal bir çalışma; sektŖrel farklılıkları dikkate alarak araştırmayı uygulama, ileride yapılacak araştırmaların daha gŸlŸ sonuçlar vermesini, literatŸre katkı sağlamasını; iş dŸnyasına ışık tutmasını sağlayacaktır.

Bu bağlamda, araştırmada tesadŸfi olmayan Ŗrnekleme yŖntemlerinden kolayda Ŗrnekleme yŖnteminin kullanılması, sadece İSO Ÿyesi aile işletmelerini kapsaması, kurucu ya da yŖnetici konumundaki aile Ÿyeleriyle gŖrŸřme yapılması, araştırmanın kısıtları olarak değerlenmelidir.

KAYNAKÇA

- Abdelzaher, D. M., Abdelzaher, A., ve Harrison-Walker, L. J. (2018). Understanding Family Member Employees' Resilience Capacity, *Small Business Institute Journal*, 14(2), 16-40.
- Abdullah, N. A. S., Noor, N. L. M., ve Ibrahim, E. N. M. (2013). Resilient organization: Modelling the capacity for resilience, *2013 International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS)*. <https://doi.org/10.1109/icriis.2013.6716729>
- Agha, S., Alrubaiee, L., ve Jamhour, M. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192>
- Ahmad, S., Omar, R., ve Quoquab, F. (2019). Corporate Sustainable Longevity: Scale Development and Validation, *SAGE Open*, 9(1), 215824401882237. <https://doi.org/10.1177/2158244018822379>
- Ahmad, S., Omar, R., ve Quoquab, F. (2020). Family firms' sustainable longevity: the role of family involvement in business and innovation capability, *Journal of Family Business Management*, 11(1), 86–106. <https://doi.org/10.1108/jfbm-12-2019-0081>
- Ahn, H. S., Jeong, E., ve Cho, H. (2021). Toward an Understanding of Family Business Sustainability: A Network-Based Systematic Review, *Sustainability*, 13(1). 5. <https://dx.doi.org/10.3390/su13010005>
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004). Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet, TISK Yayını: Ankara.
- Akume, B. ve Iguisi, O. (2020). Developing capabilities for sustainability in family owned SMEs: An emerging market scenario, *Research in Business & Social Science*, 9(6), 24-36. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i6.840>
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 27-49.

- Altındağ, E., ve Zehir, C. (2012). Back to the past: re-measuring the levels of strategic orientations and their effects on firm performance in Turkish family firms: an updated empirical study, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 288-295. <https://doi.org/doi:10.1016/j.sbspro.2012.04.033>
- Alwadani, R., ve Ndubisi, N. O. (2019). Sustainable family business, *International Journal of Manpower*, 41(7), 945–965. <https://doi.org/10.1108/ijm-08-2019-0359>
- Amit, R. (1986). Cost leadership strategy and experience curves, *Strategic Management Journal*, 7(3), 281–292. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070308>
- Antheaume, N., Robic, P., ve Barbelivien, D. (2013). French family business and longevity: Have they been conducting sustainable development policies before it became a fashion? *Business History*, 55(6), 942–962. <https://doi.org/10.1080/00076791.2012.744583>
- Aronoff, C. (2004). Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival, *Family Business Review*, 17(1), 55–59. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00003.x>
- Arslan, A., Haapanen, I., Hurmelinna-Laukkanen, P., Tarma, S.Y., Alon, I. (2021). Climate change, consumer lifestyles and legitimation strategies of sustainability-oriented firms, *European Management Journal*, 39(6), 720–730. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.03.005>
- Asgary, N. H., Frutos-Bencze, D. Samii, M. V. ve Varamini, H. (2019). Global Business: An Economic, Social, and Environmental Perspective, Information Age Publishing: USA.
- Astrachan, J. H., ve Kolenko, T. A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices, *Family Business Review*, 7(3), 251–262. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00251.x>

- Astrachan, J. H., Klein, S. B., ve Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem, *Family business review*, 15(1), 45-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Atkinson, G. (2000). Measuring Corporate Sustainability, *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(2), 235–252. <https://doi.org/10.1080/09640560010694>
- Banker, D. R., Mashruwala, R., ve Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52(5), 872–896. <https://doi.org/10.1108/md-05-2013-0282>
- Baregheh, A., Rowley, J., ve Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation, *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Barney, J. B. (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework, *The Academy of Management Review*, 11(4), 791-800. <https://doi.org/10.2307/258397>
- Barney, J. B., McWilliams, A., ve Turk, T. (1989). On the relevance of the concept of entry barriers in the theory competitive strategy, Paper presented at the annual meeting of the Strategic Management Society, San Francisco
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage, *Economics Meets Sociology in Strategic Management*, 17, 203–227. [https://doi.org/10.1016/s0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/s0742-3322(00)17018-4)
- Barry, B. (1975). The Development of Organisation Structure in the Family Firm, *Journal of General Management*, 3(1), 42–60. <https://doi.org/10.1177/030630707500300105>

- Barth, E., Gulbrandsen, T., ve Schønea, P. (2005). Family ownership and productivity: the role of owner-management, *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), 107–127. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2004.02.001>
- Basco, R., ve Bartkevičiūtė, I. (2016). Is there any room for family business into European Union 2020 Strategy? Family business and regional public policy, *Local Economy*, 31(6), 709-732. <https://doi.org/10.1177/0269094216664485>
- Basco, R. (Ed.). Stough, R. (Ed.). Suwala, L. (Ed.). (2021). Family Business and Regional Development (Volume 1). Basco, R., ve Suwala, L. “Spatial familiness and family spatialities—searching for fertile ground between family business and regional studies”, Routledge, London and Newyork, 2021, 7-32. <http://dx.doi.org/10.4324/9780429058097>
- Baumgartner, R. J., ve Rauter, R. (2016). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization, *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>
- Bednarz, J., Bielinski, T., Nikodemska-Wołowik, A. M., ve Otukoya, A. (2017). Sources of the Competitive Advantage of Family Enterprises: An International Approach Focusing on China, Nigeria and Poland, *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 5(2), 124-142. <https://doi.org/10.15678/EBER.2017.050207>
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., ve Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less?, *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- Berrone, P., Cruz, C., ve Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research, *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J., H., ve Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field, *Family Business Review*, 15(4), 337-50.
- Birincioğlu, N., ve Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının Ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği, *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 7(14), 492- 516.
- Birkie, S. E., Trucco, P., ve Kaulio, M. (2013). State-of-the-Art Review on Operational Resilience: Concept, Scope and Gaps, *International Federation for Information Processing*, 273-280.
- Birley, S., Ng, D., ve Godfrey, A. (1999). The family and the business, *Long Range Planning*, 32(6), 598-608. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(99\)00076-x](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(99)00076-x)
- Bratnicka-Myśliwiec, K., Wronka-Pośpiech, M., ve Ingram, T. (2019). Does socioemotional wealth matter for competitive advantage? A case of polish family businesses, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 15(1), 123-146, <https://doi.org/10.7341/20191515>
- Breznik L. ve Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related?, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368 – 384. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018>
- Brice, W. D., ve Richardson, J. (2009). Culture in family business: a two-country empirical investigation, *European Business Review*, 21(3), 246–262. <https://doi.org/10.1108/09555340910956630>
- Burkart, M., Panunzi, F., ve Shleifer, A. (2003). Family Firms, *The Journal of Finance*, 58(5), 2167–2201. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00601>
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge, *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 114-120, <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13836269>

- Caves, R. E. ve Porter, M. E. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241–262. <https://doi.org/10.2307/1885416>
- Chaharbaghi, K., ve Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy, *Management Decision*, 37(1), 45–50. <https://doi.org/10.1108/00251749910252012>
- Chaudhary, S., Dhir, A., Ferraris, A., ve Bertoldi, B. (2021). Trust and reputation in family businesses: A systematic literature review of past achievements and future promises, *Journal of Business Research*, 137, 143–161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.052>
- Chen, M.-J. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward A Theoretical Integration, *Academy of Management Review*, 21(1), 100–134. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161567>
- Chen, S., Chen, X., ve Cheng, Q. (2008). Do Family Firms Provide More or Less Voluntary Disclosure?, *Journal of Accounting Research*, 46(3), 499–536. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679x.2008.00288.x>
- Cheng, C. C. J., ve Chen, J. (2013). Breakthrough innovation: the roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 444–454. <https://doi.org/10.1108/08858621311330281>
- Cheng, Q. (2014). Family firm research – A review, *China Journal of Accounting Research*, 7(3), 149–163. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2014.03.002>
- Chirico, F., Gómez-Mejía, L. R., Hellerstedt, K., Withers, M., ve Nordqvist, M. (2019). To Merge, Sell, or Liquidate? Socioemotional Wealth, Family Control, and the Choice of Business Exit, *Journal of Management, Journal of Management*, 46(8), 1–38. <https://doi.org/10.1177/0149206318818723>
- Chrisman J. J., Chua J. H. ve Steier, Lloyd P. (2003). An introduction to theories of family business, *Journal of Business Venturing*, 18, 441– 448.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., Matherne III, C. F., ve Debicki, B. J., (2008). Management Journals as Venues for Publication of Family Business Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(5), 927–934. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00263.x>
- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., ve Liano, K. (2009). Intellectual Foundations of Current Research in Family Business: An Identification and Review of 25 Influential Articles, *Family Business Review*, 23(1), 9–26. <https://doi.org/10.1177/0894486509357920>
- Chrisman, J. J., ve Patel, P. C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives, *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., ve Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., ve Rau, S. B. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103–1113. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x>
- Church, R. (1993). The Family Firm in Industrial Capitalism: International Perspectives on Hypotheses and History, *Business History*, 35(4), 17–43. <https://doi.org/10.1080/000767993000000127>
- Churchill, N. C., ve Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses, *American Journal of Small Business*, 11(3), 51–64. <https://doi.org/10.1177/104225878701100305>
- Cohen, W. M., ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>

- Conant, J. S., Smart, D. T., ve Solano-Mendez, R. (1993). Generic retailing types, distinctive marketing competencies, and competitive advantage, *Journal of Retailing*, 69(3), 254–279. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(93\)90008-7](https://doi.org/10.1016/0022-4359(93)90008-7)
- Çetin, C., Özcan, E., D., Taşkıran, E., ve Özdemirci, A. (2010). Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi, İstanbul Ticaret Odası Yayınları
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5), 693–716. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
- Damanpour, F., ve Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers, *British Journal of Management*, 17(3), 215–236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>
- Danes, S. M., Lee, J., Amarapurkar, S., Stafford, K., Haynes, G., ve Brewton, K. E. (2009). Determinants of family business resilience after a natural disaster by gender of business owner, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(4), 333–354. <https://doi.org/10.1142/S1084946709001351>
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business, *Organizational Dynamics*, 12(1), 47–56. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90026-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90026-8)
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., ve Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research, *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47–57. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>
- Debicki, B. J., Ramírez-Solís, E. R., Baños-Monroy, V. I., ve Gutiérrez-Patrón, L. M. (2020). The impact of strategic focus on relational capital: A comparative study of family and non-family firms, *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.016>
- Deephouse, D. L., ve Jaskiewicz, P. (2013). “Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories”, *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360. <https://doi:10.1111/joms.12015>

- De Falco, S. E., ve Vollero, A. (2015). Sustainability, longevity and transgenerational value in family firms. The case of Amarelli. *Sinergie Italian Journal of Management*, 33(May-Aug), 291-309.
- Delgado-Verde, M., Martín-de Castro, G., ve Navas-López, J. E. (2011). Organizational knowledge assets and innovation capability: evidence from Spanish manufacturing firms. *Journal of intellectual capital*.
- De Massis, A., Chua, J. H., ve Chrisman, J. J., (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession, *Family Business Review*, 21(2), 183–199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Dharmadasa, P. (2009). Organisational learning, innovation and performance in family-controlled manufacturing small and medium-sized enterprises (SMEs) in Australia (Doctoral dissertation, Bond University).
- Di Toma, P., ve Montanari, S. (2010). The definitional dilemma in family business research: outlines of an ongoing debate, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3/4), 262-275. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2010.037112>
- Dreux, D. R. (1990). Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public, *Family Business Review*, 3(3), 225–243. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00225.x>
- Dyer Jr, W. G., ve Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x>
- Edler, J., ve Fagerberg, J. (2017). Innovation policy: what, why, and how, *Oxford Review of Economic Policy*, 33(1), 2–23. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grx001>
- Essmann, H., ve Du Preez, N. (2009). An innovation capability maturity model–development and initial application. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 53(1), 435-446.

- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage, *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 94–104. <https://doi.org/10.1108/03090590010321061>
- Fama, E. F., ve Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control, *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Famoso, V. S., Iturralde, T., ve Maseda, A. (2015). The influence of family and non-family social capital on firm innovation: exploring the role of family ownership, *European J. of International Management*, 9(2), 240. <https://doi.org/10.1504/ejim.2015.067853>
- Fatoki, O. (2013). The Determinants of Longevity of Micro Enterprises in South Africa, *Journal of Economics*, 4(2), 133-143. <https://doi.org/10.1080/09765239.2013.11884973>
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Schiavone, F., ve Mahto, R. V. (2021). Sustainability in family business – A bibliometric study and a research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121077. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121077>
- Fındıkçı, İ. (2011). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. 4. Basım. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Filser, M., De Massis, A., Gast, J., Kraus, S., ve Niemand, T. (2017). Tracing the Roots of Innovativeness in Family SMEs: The Effect of Family Functionality and Socioemotional Wealth, *Journal of Product Innovation Management*, 35(4), 609–628. <https://doi.org/10.1111/jpim.12433>
- Fiol, C. M. (2001). Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, 27(6), 691–699. <https://doi.org/10.1177/014920630102700606>
- Fitz-Koch, S., ve Nordqvist, M. (2017). The Reciprocal Relationship of Innovation Capabilities and Socioemotional Wealth in a Family Firm, *Journal of Small Business Management*, 55(4), 547–570.

- Foon, L. S., ve Nair, P. B. (2010). Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs. *International Journal of Business & Accountancy*, 1(1), 63-78.
- Franco, M., ve Piceti, P. (2018). Family dynamics and gender perspective influencing copreneurship practices: A qualitative analysis in the Brazilian context. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(1), 14-33.
- Gallo, M. A., ve Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors, *Family Business Review*, 4(2), 181–190. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x>
- Gallo, M. A., ve Kenyon-Rouvinez, D. (2005). The Importance of Family and Business Governance, *Family Business*, 45–57. https://doi.org/10.1057/9780230287730_4
- Gavana, G., Gottardo, P., ve Moisello, A. (2016). Sustainability Reporting in Family Firms: A Panel Data Analysis. *Sustainability*, 9(38), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su9010038>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom, H., Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., ve Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills, *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., ve De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms, *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>
- Gopalakrishnan, S., ve Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management, *Omega*, 25(1), 15–28. [https://doi.org/10.1016/s0305-0483\(96\)00043-6](https://doi.org/10.1016/s0305-0483(96)00043-6)

- Govindan, K., Rajeev, A., Padhi, S. S., ve Pati, R. K. (2020). Supply chain sustainability and performance of firms: A meta-analysis of the literature, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 137, 101923.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>
- Guan, J., ve Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms, *Technovation*, 23(9), 737–747. [https://doi.org/10.1016/s0166-4972\(02\)00013-5](https://doi.org/10.1016/s0166-4972(02)00013-5)
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., ve Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance, *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Gupta, P. D., Guha, S., ve Krishnaswami, S. S. (2013). Firm growth and its determinants, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2, 1-15. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-2-15>
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses, *Family business review*, 2(3), 257-276. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x>
- Harmon, P. (2007). Business Process Change: A Guide for BusinessManagers and BPM and Six Sigma Professionals. Second Edition: Morgan Kaufmann.
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., ve Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family owned and managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale, *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 133–148. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001>

- Heck, R. K. Z., ve Trent, E. S. (1999). The prevalence of family business from a household sample, *Family Business Review*, 12(3), 209-219. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00209.x>
- Heino, N., Tuominen, P., ve Jussila, I. (2020). Listed family firm stakeholder orientations: The critical role of value-creating family factors, *Journal of Family Business Strategy*, 11(4), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100376>
- Hernández-Perlines, F., Moreno-García, J., ve Yáñez-Araque, B. (2019). The influence of socioemotional wealth in the entrepreneurial orientation of family businesses, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00561-0>
- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., ve Araya-Castillo, L. (2020). Socioemotional wealth, entrepreneurial orientation and international performance of family firms, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 3125-3145. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2019.1685398>
- Hii, J. ve Neely, A. (2000, June). *Innovative Capacity of Firms: On why some firms are more innovative than others* [Conference present abstract]. 7th International Annual EurOMA Conference, Ghent, Belgium, https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/3788/Innovative_capacity_of_firms-2000.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Holling, C. S. (1973). Resilience and sustainability of the ecological system, *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Iddris, F. (2018). Innovation Capability within a Supply Chain Context (Doctoral dissertation, Halmstad University).
- Irawan, D., Prabowo, H., Kuncoro, E. A., ve Thoha, N. (2021). Operational Resilience And Human Capital Toward Corporate Sustainable Longevity In Indonesian, *The Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 8(3), 1035-1044. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.1035>

- Ismail, A. I., Rose, R. C., Abdullah, H., ve Uli, J. (2010). The relationship between organisational competitive advantage and performance moderated by the age and size of firms, *Asian Academy of Management Journal*, 15(2), 157-173.
- Johansson, D. (2004). Is small beautiful? The case of the Swedish IT industry, *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), 271–287. <https://doi.org/10.1080/0898562042000263258>
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation, *Business Horizons*, 61(3), 453–460. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Kallmuenzer, A., Hora, W., ve Peters, M. (2018). Strategic decision-making in family firms: an explorative study, *European Journal of International Management*, 12(5-6), 655-675. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2018.10014765>
- Kalm, M., ve Gómez-Mejía, L. R. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms, *Revista de Administração*, 51(4), 409–411. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.08.002>
- Kay, J. (1993). The structure of strategy. *Business strategy review*, 4(2), 17-37. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.1993.tb00049.x>
- Kelly, L., Lewa, P. M., ve Kamaria, K. (2008). Founder Centrality, Management Team Congruence and Performance in Family Firms: A Kenyan Context, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(04), 383–407. <https://doi.org/10.1142/s1084946708001046>
- Kidd, C. V. (1992). The evolution of sustainability, *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 5(1), 1–26. <https://doi.org/10.1007/bf01965413>
- Kilduff, G. J., Elfenbein, H. A., ve Staw, B. M. (2010). The Psychology of Rivalry: A Relationally Dependent Analysis of Competition, *Academy of Management Journal*, 53(5), 943–969. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533171>
- Kirkwood, J. B. (2018). Market Power and Antitrust Enforcement, *Boston University Law Review*, 1169, 1169-1226.

- Klein, S. B. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure, *Family Business Review*, 13(3), 157-182. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00157.x>
- Kotlar, J., Signori, A., De Massis, A., ve Vismara, S. (2017). Financial Wealth, Socioemotional Wealth, and IPO Underpricing in Family Firms: A Two-stage Gamble Model, *Academy of Management Journal*, 61(3), 1073–1099. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0256>
- KPMG. (2013). Family business survey 2013: Performers, resilient, adaptable, sustainable. Melbourne: Family Business Australia.
- Kumeto, G. (2020). Behavioural agency theory and the family business, Theoretical Perspectives on Family Businesses, *Edward Elgar Publishing*, 78–98. <https://doi.org/10.4337/9781783479665.00012>
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 227-242.
- Kwee, Z., Van den Bosch, F. A., ve Volberda, H. W. (2007). Coevolutionary competence in the realm of corporate longevity: How long-lived firms strategically renew themselves, On Fundamental Issues in Competence Theory Development A Focused Issue, Emerald Group Publishing Limited, 281–313. [https://doi.org/10.1016/s1744-2117\(08\)04008-5](https://doi.org/10.1016/s1744-2117(08)04008-5)
- Lado, A. A., Paulraj, A., ve Chen, I. J. (2011). Customer focus, supply-chain relational capabilities and performance, *The International Journal of Logistics Management*, 22(2), 202–221. <https://doi.org/10.1108/09574091111156550>
- Lau, R. S. M. (2002). Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries, *International Journal of Operations & Production Management*, 22(1), 125–135. <https://doi.org/10.1108/01443570210412105>
- Laudon, K. C. ve Laudon, P. A. (2007). Management Information Systems: Managing The Digital Firm. Pearson Prentice Hall: USA.

- Le Breton-Miller, I., ve Miller, D. (2013). Socioemotional Wealth Across the Family Firm Life Cycle: A Commentary on “Family Business Survival and the Role of Boards.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1391–1397. doi:10.1111/etap.12072
- Levitt, B., ve March, J. G. (1988). Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319–338. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Liao, S., Fei, W.-C., ve Chen, C.-C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan’s knowledge-intensive industries, *Journal of Information Science*, 33(3), 340–359. <https://doi.org/10.1177/0165551506070739>
- Lin, R., Chen, R., ve Kuan-Shun Chiu, K. (2010). Customer relationship management and innovation capability: an empirical study, *Industrial Management & Data Systems*, 110(1), 111–133. <https://doi.org/10.1108/02635571011008434>
- Lin, W.-T., ve Wang, L. C. (2019). Family firms, R&D, and internationalization: the stewardship and socio-emotional wealth perspectives, *Asia Pacific Journal of Management*, <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9636-2>
- Lindow, C. M., Stubner, S., ve Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance, *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 167–178. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.004>
- Linnenluecke, M. K., ve Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357–366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Littunen, H., ve Hyrsky, K. (2000). The early entrepreneurial stage in Finnish family and nonfamily firms, *Family Business Review*, 13(1), 41–53. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00041.x>
- Litz, R. A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarit, *Family Business Review*, 8(2), 71–81. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x>

- Lubinski, C, Fernandez, P, ve Fernandez Moya M. (2011). Standing the Test of Time. Factors Influencing Family Firms' Longevity in Germany and Spain During the Twentieth Century. https://ebha.org/ebha2011/files/Papers/StandingTestTime_M%20Fernandez_P%20Fernandez_C%20Lubinsky.pdf (Erişim Tarihi: 20.01.2022).
- Ma, H. (1999). Creation and preemption for competitive advantage, *Management Decision*, 37(3), 259-266.
- Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10(2).
- Mahesh, D. R., ve Ranjithkumar, D. S. (2019). Evaluating Financial Strengths of Selected PSU Steel Companies, *International Journal of Management and Business Research*, 9(3), 16-21.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work, *Industrial Management*, 40(6), 8–14.
- Mandl, I. (2008). Overview of family business relevant issues. Vienna: Austrian Institute for SME Research, Vienna.
- Martínez-Romero, M. J., ve Rojo-Ramírez, A. A. (2016). SEW: Looking for a definition and controversial issues, *European Journal of Family Business*, 6(1), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2015.09.001>
- Meeus, M. T. H., ve Oerlemans, L. A. G. (2000). Firm behaviour and innovative performance, *Research Policy*, 29(1), 41–58. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(99\)00032-3](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(99)00032-3)
- Micelotta, E. R., ve Raynard, M. (2011). Concealing or Revealing the Family?, *Family Business Review*, 24(3), 197–216. <https://doi.org/10.1177/0894486511407321>
- Miller, D., ve Le Breton-Miller, I. (2003). Challenge versus Advantage in Family Business, *Strategic Organization*, 1(1), 127–134. <https://doi.org/10.1177/1476127003001001222>

- Miller, D., ve Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713–720. <https://doi.org/10.1111/etap.12111>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Montuori, L. A. (2000). Organizational longevity - Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity, *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 61–73. <https://doi.org/10.1108/09534810010310249>
- Murray, A. I. (1988). A Contingency View of Porter's "Generic Strategies." *Academy of Management Review*, 13(3), 390–400. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306951>
- Napolitano, M. R., Marino, V., ve Ojala, J. (2015). In search of an integrated framework of business longevity, *Business History*, 57(7), 955-969.
- Neely, A., Hii, J. (2014). The Innovative Capacity of Firms, *Nang Yan Business Journal*, 1(1), 1-7.
- Neubauer, F., ve Lank, A. G. (1998). The Family Business: Its Governance for Sustainability. Newyork: Published by Routledge.
- Németh K., ve Németh S. (2018). The Relationship Between The Socioemotional Wealth And The Family Business, Sustainability, *Integrated Economy and Society: Diversity, Creativity, and Technology*, 515-523.
- Nnabuife, E. K., ve Onwuzuligbo, L. T. (2015). Sustainability and corporate longevity of firms in Nigeria: A study of selected firms, *Journal of Economics and Sustainable Development*, 6(18), 213-223.
- Nybakk, E., ve Jenssen, J. I. (2012). Innovation Strategy, Working Climate, And Financial Performance In Traditional Manufacturing Firms: An Empirical Analysis, *International Journal Of Innovation Management*, 16(02), 1250008. <https://doi.org/10.1142/S1363919611003374>
- OECD ve Eurostat. (2005). Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Oslo Manual, 3rd edn. Paris: OECD Publishing.

- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views, *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199710\)18:9<697::aid-smj909>3.0.co;2-c](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199710)18:9<697::aid-smj909>3.0.co;2-c)
- Olsson, A., Wadell, C., Odenrick, P., ve Bergendahl, M. N. (2010). An action learning method for increased innovation capability in organisations, *Action Learning: Research and Practice*, 7(2), 167–179. <https://doi.org/10.1080/14767333.2010.488328>
- Parashar, M., ve Singh, S. K. (2005). Innovation capability, *IIMB Management Review*, 17(4), 115-123.
- Pepper, A., ve Gore, J. (2012). Behavioral Agency Theory, *Journal of Management*, 41(4), 1045–1068. <https://doi.org/10.1177/0149206312461054>
- Peteraf, M. A. ve Barney, J. B.. (2003). Unraveling the resource based tangle, *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-23 <https://doi.org/10.1002/mde.1126>
- Phelps, R., Adams, R., ve Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning, *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1–30. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00200.x>
- Poernomo, D., Nimran, U., Hamid, D., ve Almusadieq, M. (2013). The effect of the resources and capabilities to competitive advantage and company's performance of Batik Micro, *European Journal of Business and Management*, 5(23), 152-159.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press: Newyork.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press: Newyork.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of notions. *Harvard business review*, 73-91.

- Porter, M. E. (1997). Competitive Strategy, *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12–17.
- Porter, M., ve Siggelkow, N. (2008). *Contextuality Within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage. Academy of Management Perspectives*, 22(2), 34–56. <https://doi.org/10.5465/amp.2008.32739758>
- Pounder, P. (2015). Family business insights: an overview of the literature, *Journal of Family Business Management*, 5(1), 116–127. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2014-0023>
- Pricewaterhouse Coopers. (2012). How to drive innovation and business growth, leveraging emerging technology for sustainable growth. Report, Pricewaterhouse Coopers Limited.
- Pucci, T., Casprini, E., Galati, A., ve Zanni, L. (2020). The virtuous cycle of stakeholder engagement in developing a sustainability culture: Salcheto winery, *Journal of Business Research*, 364-376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.009>
- Rajapathirana, R. J., ve Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance, *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Ramadani, V., Rexhepi, G., Rashiti, S. G., Ibraimi, S., ve Dana, L. P. (2014). Ethnic entrepreneurship in Macedonia: the case of Albanian entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 23(3), 313. <https://doi.org/10.1504/ijesb.2014.065525>
- Ramadani, V., ve Hoy, F. (2015). Context and Uniqueness of Family Businesses, *Family Businesses in Transition Economies*, 9–37. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14209-8_2
- Randolph, R. V., Li, Z., ve Daspit, J. J. (2017). Toward a Typology of Family Firm Corporate Entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, 55(4), 530–546. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12342>

- Reed, R., ve DeFillippi, R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 15(1), 88–102. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308277>
- Reid, S. E., ve De Brentani, U. (2004). The fuzzy front end of new product development for discontinuous innovations: A theoretical model, *Journal of product innovation management*, 21(3), 170-184. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00068.x>
- Rekabet Kurumu. (2019). Rekabet Terimleri Sözlüğü, Ankara.
- Riar, F.J., ve Kellermanns, F.W. (2021). Family Business, In L.P Dana (2nd eds), *World Encyclopedia of Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, 1-14.
- Riviezzo, A., Skippari, M., ve Garofano, A. (2015). Who wants to live forever: exploring 30 years of research on business longevity, *Business History*, 57(7), 970–987. <https://doi.org/10.1080/00076791.2014.993617>
- Robertson, T. S. (1967). The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation, *Journal of Marketing*, 31(1), 14–19. <https://doi.org/10.1177/002224296703100104>
- Robinson, L., ve Minikin, B. (2012). Understanding the competitive advantage of National Olympic Committees, *Managing Leisure*, 17(2-3), 139–154. <https://doi.org/10.1080/13606719.2012.674391>
- Rumelt, R. P. (2003). What in the world is competitive advantage. *Policy working paper*, 105(2003), 1-5.
- Sadalia, I., Irawati, N., ve Syafitri, I. (2017). The Influence of Intellectual Capital on Competitive Advantage on Universities in Medan City, *Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)*, 46(1), 1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017), 599-602.
- Sadkowska, J. (2018). Difficulties in Building Relationships with External Stakeholders: A Family-Firm Perspective, *Sustainability*, 10(12), 4557. <https://doi.org/10.3390/su10124557>

- Salvato, C., ve Moores, K. (2010). Research on Accounting in Family Firms: Past Accomplishments and Future Challenges, *Family Business Review*, 23(3), 193–215. <https://doi.org/10.1177/0894486510375069>
- Samson, D., Gloet, M., ve Singh, P. (2017). Systematic Innovation Capability: Evidence From Case Studies And A Large Survey, *International Journal Of Innovation Management*, 21(07), 1750058. <https://doi.org/10.1142/S136391961750058X>
- Sarvary, M., ve Parker, P. M. (1997). Marketing Information: A Competitive Analysis. *Marketing Science*, 16(1), 24–38. <https://doi.org/10.1287/mksc.16.1.24>
- Saunila M. (2014). Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance, *Journal of Advances in Management Research*, 11(2), 163 – 175.
- Schillaci, C. E., Romano, M., ve Nicotra, M. (2013). Family business foundations: theoretical and empirical investigation, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2, 1-19. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-2-22>
- Schmidts, T. (2013). Social identity theory and the family business: A contribution to understanding family business dynamics, *Small Enterprise Research*, 20(2), 76-86. <https://doi.org/10.5172/ser.2013.20.2.76>
- Schoen, J., Mason, T. W., Kline, W. A., ve Bunch, R. M. (2005). The Innovation Cycle: A New Model and Case Study for the Invention to Innovation Process, *Engineering Management Journal*, 17(3), 3–10. <https://doi.org/10.1080/10429247.2005.11415292>
- Schwenk, C. R. (1995). Strategic Decision Making, *Journal of Management*, 21(3), 471–493. <https://doi.org/10.1177/014920639502100304>
- Sharma, S. (2002). Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of organizations in the natural environment, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., ve Chua, J. H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges., *Family Business Review*, 10(1), 1–35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>

- Sharma, P. (2002). Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology. In *62nd meeting of the Academy of Management, Denver, August*.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, *Family Business Review*, 17(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J. H., ve Koiranen, M. (2007). The practice-driven evolution of family business education, *Journal of Business Research*, 60(10), 1012–1021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.010>
- Sharma, P., Chrisman J.J., ve Gersick, K., E. (2012). 25 Years of Family Business Review : Reflections on the Past and Perspectives for the Future, *Family Business Review*, 25(1), 5-15. <https://doi.org/10.1177/0894486512437626>
- Shields, J. F., Welsh, D. H., ve Shelleman, J. M. (2018). Sustainability reporting and its implications for family firms, *Journal of Small Business Strategy*, 28(1), 66-71.
- Siebels, J.-F., ve zu Knyphausen-Aufseß, D. (2011). A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance, *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280–304. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00317.x>
- Sievinen, H. M., Ikaheimonen, T., ve Pihkala, T. (2020). Owners’ rule-based decision-making in family firm strategic renewal, *Scandinavian Journal of Management*, 36(3), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2020.101119>
- Sigalas, C., Pekka Economou, V., ve B. Georgopoulos, N. (2013). *Developing a measure of competitive advantage*. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320–342. <https://doi.org/10.1108/jsma-03-2013-0015>
- Smyrniotis, K., Tanewski, G., ve Romano, C. (1998). Development of a Measure of the Characteristics of Family Business, *Family Business Review*, 11(1), 49–60. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00049.x>
- Solheim, Marte C.W. (2017). Innovation, Space, and Diversity (Doctoral dissertation, University of Stavanger).

- Songini, L., Gnan, L., ve Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business, *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.04.002>
- Stewart, A. (Ed.), Lumpkin, G. T. (Ed.), Katz, J. A. (Ed.). (2010). Advanced In Entrepreneurship, Firm Emergence And Growth (Volume 12), Stewart, A. ve Hitt, M. A. “The Yin and Yang Of Kinship and Business: Complementary or Cobtradiictory Forces? (And Can We Really Say?)”, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom, 2010, 243-276.
- Stockmans, A., Lybaert, N., ve Voordeckers, W. (2010). Socioemotional Wealth and Earnings Management in Private Family Firms, *Family Business Review*, 23(3), 280–294. <https://doi.org/10.1177/0894486510374457>
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining Trust Within Family Businesses, *Family Business Review*, 21(1), 89–102. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00110.x>
- Tagiuri, R., ve Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm, *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Taifel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations, *Annual Rewiews*, 33, 1-39.
- Tanyeri, M., ve Fırat, A. (2005). Rekabet değişkeni olarak dış kaynak kullanımı (Outsourcing), *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 268-279.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Torchia, M., Rautiainen, M., Calabrò, A., Ikäheimonen, T., Pihkala, T., ve Ikävalko, M. (2018). Family Ownership Goals and Socioemotional Wealth: Evidence from Finnish Family Firm, *Journal of Enterprising Culture*, 26(02), 207–224. <https://doi.org/10.1142/s0218495818500085>

- Türkkan, E. (2001). *Rekabet Hukuku Uygulamalarında “İşleyebilir Rekabet” Olgusu ve Kavramı* [Konferans Sunumu]. Perşembe Konferansları, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, Türkiye, <https://www.rekabet.gov.tr/Dosya/persembe-konferanslari-yayinlari/perskonfyyn48.pdf>
- Vandermerwe, S. (2004). Achieving deep customer focus, *MIT Sloan Management Review*, 45(3), 26-34.
- Veleva, V., Hart, M., Greiner, T., ve Crumbley, C. (2001). Indicators of sustainable production, *Journal of Cleaner Production*, 9(5), 447–452. [https://doi.org/10.1016/s0959-6526\(01\)00004-x](https://doi.org/10.1016/s0959-6526(01)00004-x)
- Visser, T., ve van Scheers, L. (2018). Can family business managers manage family business risks?, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 23(1), 123-137. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.123>
- Vogus, T. J., ve Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda, *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*. <https://doi.org/10.1109/icsmc.2007.4414160>
- Wagner, M. (2010). Corporate Social Performance and Innovation with High Social Benefits: A Quantitative Analysis, *Journal of Business Ethics*, 94(4), 581–594. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0339-y>
- Wang, Z., ve Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance, *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage, Being Practical with Theory: A Window into Business Research, *University of Wollongong Research Online*, 33-43.
- Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices, *Family Business Review*, 10(4), 323–337. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x>
- Westhead, P., Cowling, M., ve Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives, *Family Business Review*, 14(4), 369-385. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00369.x>

- Wijaya, P.Y., Putu Hutnaleontina, N., ve Ismayanthi, T.I.T. (2019). Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development, 19(3), 657-667.
- Wiseman, R. M., ve Gómez-Mejía, L. R. (1998). A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking, *The Academy of Management Review*, 23(1), 133-153. <https://doi.org/10.2307/259103>
- Yağcı, M. İ. (Ed.) ve Çabuk, S. (Ed.). (2014a). Pazarlama Teorileri (3. Baskı). Cerit, G. “Kaynak Temelli Yaklaşım”, MediaCat, İstanbul, 2021, 225- 250.
- Yağcı, M. İ. (Ed.) ve Çabuk, S. (Ed.). (2014b). Pazarlama Teorileri (3. Baskı). Doğan Südaş, H. “Rekabette Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi”, MediaCat, İstanbul, 2021, 265- 281.
- Yeşil, S., Koska, A., ve Büyükbeşe, T. (2013). Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: an empirical study, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 217-225.
- Yıldız., A. (2008). Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya’da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma. 1. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yli-Renko, H., Autio, E., ve Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms, *International Business Review*, 11(3), 279–304. [https://doi.org/10.1016/s0969-5931\(01\)00061-0](https://doi.org/10.1016/s0969-5931(01)00061-0)
- Yolaç, S., ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme sürecinde aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 61(2), 83-110.
- Yükselen, C. (2017). Pazarlama Araştırmaları. 7. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yükselen, C. (2018). Aile işletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Aile Anayasası. 1. Basım. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business, *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26–36. <https://doi.org/10.1108/20436231111122263>

- Zellweger, T. M., ve Nason, R. S. (2008). A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance, *Family Business Review*, 21(3), 203–216. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030103>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., ve Brush, C. G. (2011). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 1-20.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., ve Nordqvist, M. (2011). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families, *Family Business Review*, 25(2), 136–155. <https://doi.org/10.1177/0894486511423531>
- Zellweger, T. M., ve Dehlen, T. (2011). Value Is in the Eye of the Owner: Affect Infusion and Socioemotional Wealth Among Family Firm Owners, *Family Business Review*, 25(3), 280–297. <https://doi.org/10.1177/0894486511416648>
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., ve Chua, J. H. (2012). Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control, *Organization Science*, 23(3), 851–868. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>
- Zollo, M., ve Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
- Zucchella, A., ve Urban, S. (2014). Futures of the sustainable firm: An evolutionary perspective. *Futures*, 63, 86–100. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.08.003>

EKLER

EK-1. Anket Formu

AİLE İŞLETMELERİNDE SOSYO-DUYGUSAL ZENGİNLİK VE PERFORMANS İLİŞKİSİ ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı tarafından yürütülmekte olan “**Aile İşletmelerinde Sosyo-duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına ve Sürdürülebilir Yaşama Etkisi, İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolü**” isimli çalışmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yöneliktir.**

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

Verilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır.** Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımızla...

Ömer Samet KAZDAL

Tez Sorumlusu: Ömer Samet KAZDAL 1955081005@student.beykent.edu.tr

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN cemalyukselen@beykent.edu.tr

İşletme sermayesinin %50’den fazlası ailenin (ailelerin) mi? () Evet () Hayır

İşletme yönetimini devredecek izleyen nesil üyeleri var mı? () Evet () Hayır

İşletme Hakkında Genel Bilgiler			
Faaliyet Alanının Sınırları :	☐ Bölgesel	☐ Ulusal	☐ Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör :	☐ Gıda/İçecek/Tütün	☐ Ağaç/Kağıt/Basım	☐ İlaç/Tıbbi Cihaz.
☐ Giyim/Tekstil/Deri	☐ Mak-Tech/Metal Eşya	☐ Otomotiv	
☐ Mobilya	☐ Kimya/Petrol/Lastik	☐ Ana Metal	
☐ Bilişim	☐ Telekomünikasyon	☐ Diğer (.....)	
İşletmenin Faaliyet Süresi :			
İşletmede Çalışan Sayısı :			
İşletme Üst Yöneticisi : () Kurucu () 1.Nesil () 2.Nesil () 3. Nesil			
İşletme Üst Yöneticisinin Deneyim Süresi : yıl			
İşletme Üst Yöneticisinin Cinsiyeti : () Erkek () Kadın			

Aşağıdaki sorulara uygun cevaplarınızı işaretleyiniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
	1	2	3	4	5
Aile işletmemizde, aile üyeleri işletmenin stratejik kararları üzerinde kontrol sahibidir.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmemizde, yönetici pozisyonlarının çoğu aile üyelerininindir.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmemizde, aile üyesi olmayan yöneticiler ve müdürler aile üyeleri tarafından atanır.	☐	☐	☐	☐	☐
Yönetim kurulu ağırlıklı olarak aile üyelerinden oluşmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmemizdeki hisselerin çoğu aile üyelerine aittir.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile kontrolünün ve bağımsızlığının korunması, aile işletmemiz için önemli hedeflerdir.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile üyelerinin aile işletmemize karşı güçlü bir aidiyet duygusu vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile üyeleri, aile işletmesinin başarısının kendi başarıları olduğunu düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmemiz, aile üyeleri için büyük bir anlam ifade eder.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmesinin bir üyesi olmak, kim olduğumuzu tanımlamamıza yardımcı olur.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile üyeleri, aile işletmesinin bir parçası olduklarını başkalarına söylemekten gurur duyarlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteriler genellikle aile adını, işletmenin ürün ve hizmetleriyle ilişkilendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmemiz toplum düzeyinde sosyal faaliyetleri teşvik etmede çok aktiftir.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmemizde, aile üyesi olmayan çalışanlar ailenin bir parçası olarak kabul edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmemizde, sözleşme ilişkileri esas olarak güvene ve karşılıklılık normlarına dayanır.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmemiz için diğer kurumlarla (diğer şirketler, meslek kuruluşları, devlet kurumları vb.) güçlü ilişkiler kurmak önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmemizde tedarikçilerle yapılan sözleşmeler, uzun süreli ilişkilere dayanır.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmemizde duygular ve hassasiyetler genellikle karar verme süreçlerini etkiler.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile üyelerinin refahını korumak, işletmeye kişisel katkıları dışında bizim için kritik öneme sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmemizde, aile üyeleri arasındaki duygusal bağlar çok güçlüdür.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmemizde, duygusal faktörler genellikle ekonomik faktörler kadar önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile üyeleri arasındaki güçlü duygusal bağlar, olumlu bir öz benlik kavramını korumamıza yardımcı olur.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile işletmemizde aile üyeleri birbirlerine karşı samimidirler.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile mirasını ve geleneğini sürdürmek aile işletmemiz için önemli bir amaçtır.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile sahiplerinin yatırımlarını kısa vadeli olarak değerlendirme olasılıkları düşüktür.	☐	☐	☐	☐	☐
Aile üyelerinin aile işletmesini satmayı düşünmeleri pek olası değildir.	☐	☐	☐	☐	☐
Gelecek nesile başarılı şekilde işletmenin devri, aile üyeleri için önemli bir amaçtır.	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki soruları en yakın rakibinize göre değerlendirme yaparak uygun seçeneği işaretleyin. **Bu ölçekte;**
(1) Çok zayıf, (2) Zayıf, (3) Ne zayıf ne güçlü, (4) Güçlü, (5) Çok güçlü, seçeneğini temsil etmektedir.

	1	2	3	4	5
Daha düşük maliyet	☐	☐	☐	☐	☐
Daha düşük fiyat	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Mamul farklılaştırma	☐	☐	☐	☐	☐
Ambalaj	☐	☐	☐	☐	☐
Tasarım	☐	☐	☐	☐	☐
Stil	☐	☐	☐	☐	☐
Mamul kalitesi	☐	☐	☐	☐	☐
Kolay ulaşılabilirlik	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Geniş mamul dizisi	☐	☐	☐	☐	☐
Güvenilirlik	☐	☐	☐	☐	☐
Esneklik	☐	☐	☐	☐	☐
Yenilikçilik	☐	☐	☐	☐	☐
Teslim hızı	☐	☐	☐	☐	☐
Teknik destek	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri değeri	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorulara uygun cevaplarınızı işaretleyiniz. **Bu ölçekte;**
(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

	1	2	3	4	5
İşletmemiz sık sık yeni fikirler deniyor	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz işleri yapmanın yeni yollarını arar	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz çoğu zaman yeni ürün ve hizmetleri ilk pazara sunan firmadır.	☐	☐	☐	☐	☐
İnovasyon işletmemizde çok riskli olarak algılanır ve riske karşıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni ürün tanıtımımız son beş yılda arttı	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorulara uygun cevaplarınızı işaretleyiniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
	1	2	3	4	5
İşletmemiz iyi ifade edilmiş uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizin geleceği için net bir vizyonu vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz son 5 yılda rekabet stratejilerini başarıyla uygulamıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz, müşterilerimizin ihtiyaçlarına hizmet etmek için var olduğumuza inanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizin satış artışı için uzun vadeli daha iyi bir stratejisi vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz uzun zamandan beri ürünlerini düşük fiyatlarla sunabilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz, uzun vadeli bir ilişki için müşterilerle çok kanallı bir iletişim kullanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz müşterileri ile uzun vadeli yakın ilişkiler sürdürmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz, müşterilerle uzun vadeli bir ilişki kurmak için entegre süreçlere/sistemlere sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz, sadece müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade her zaman müşterileri memnun etmeye çalışmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz, uzun vadede ayakta kalabilmek için sürekli olarak yeni, düşük maliyetli yerler arar.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz son 5 yılda sektör ortalamasına göre daha yüksek kâr marjı uygulamıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz kısa vadeli taahhütlerini karşılayacak pozitif nakit akışına sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz uzun vadeli borç ödemelerini karşılayacak pozitif nakit akışına sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz, uzun vadede hayatta kalmak için gerekli olan daha yüksek bir yatırım karlılığına sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz, hatalı finansal raporlamayı önlemek için yeterli iç kontrolleri uygulamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizin uzun vadede ayakta kalabilmesi için kâr marjını koruması beklenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz uzun vadede ayakta kalabilmek için yeterli finansal kaynağa sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizin çalışanları, yaptıkları işlerde gerekli beceri düzeyine sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz, yeni kurulumlardan sonra sürekli öğrenme ve iyileştirme arayışındadır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz, uzun vadeli hayatta kalmak için süreçlerin ve sistemlerin tüm yönlerini sürekli olarak geliştirmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizin çalışanları, uzun vadeli kararlar alma konusunda yetkilendirilmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz uzun zamandan beri sektördeki en verimli üretici olarak kabul edilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz yeni ürün/hizmeti pazara sunmadan önce tasarımının kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmesini sağlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz, uzun vadede var olmak için yüksek kaliteli ürünler/hizmetler sunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz ürün geliştirme sürecinde tüm departmanların etkin koordinasyonunu sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Rekabet avantajı için işletme stratejimiz, müşterilerin ihtiyaçlarına dayanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz uzun zamandan beri sektörde atık azaltma konusunda başarılı olmuştur.	☐	☐	☐	☐	☐