



“Aile-güç, deneyim, kültür” ölçeği ve aile işletmelerinde aile etkisi ile tepe yöneticilerin aile üyesi olan yöneticilere yönelik bakışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma

Evren Ayrancı¹

*İngilizce İşletme Bölümü,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*

Fatih Semerciöz²

*İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı,
İşletme Fakültesi
İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*

Özet

Bu çalışmada aile etkisini değerlendiren “aile-güç, deneyim, kültür (A-GDK)” ölçeği konu edilmiştir. Çalışmanın ilk amacı, uluslararası literatürde aile etkisi kavramının ölçülmesinde kullanıldığı gözlemlenen “A-GDK ölçeği”nin Türkiye’deki aile işletmelerine ne kadar uygun olduğunu ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın ikinci amacı ise, aile etkisi unsurlarının, aile işletmelerinin tepe yöneticilerinin “aile üyesi olan” yöneticiler hakkındaki düşüncelerini etkileyip etkilemediklerini ortaya çıkarmaktır.

Bu amaçlara yönelik olarak Ekim 2009’da bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, İstanbul’un sekiz organize sanayi bölgesinde bulunan aile işletmeleri dikkate alınmış ve bu işletmelerin en üst düzey yöneticileri olan aile üyelerine anket uygulanmıştır. Aile etkisi, A-GDK ölçeği ifadelerine dayanmakta iken; aile üyesi olan yöneticilere yönelik bakış, ilgili literatürden elde edilen ifadelerden oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre A-GDK ölçeği örneklemdaki aile işletmelerine birebir uygun değildir. Ayrıca aile etkisi unsurlarının bir kısmı, tepe yöneticisinin aile üyesi olan yöneticiler hakkındaki düşüncelerini etkileyebilmektedir.

Anahtar Sözcükler: *Aile etkisi, A-GDK, vekâlet, aile işletmeleri, yönetim.*

“Family-power, experience, culture” scale and a research about the relationship between family influence and top managers view about managers who are family members in the family businesses

Abstract

In this study, the “family-power, experience, culture (F-PEC)” scale that assesses family influence, was subjected. The first purpose of the study is to find out the extent to which the “F-PEC scale” that is observed to be used to measure family influence concept in international literature, is suitable for family businesses in Turkey. The second purpose of the study is to find out whether family influence facts affect the ideas of top managers about the managers who are “family members”.

A research was conducted for these purposes at October 2009. In the research, the family businesses that are present in eight organized industrial zones of Istanbul were considered and questionnaires were applied to the family members, who are the top managers of these businesses. While family influence depends on the items of F-PEC; the view about the managers, who are family members, was formed by the items derived from the relevant literature. According to results obtained, the F-PEC scale isn’t exactly

¹ xonox@myynet.com (E. Ayrancı)

² fsemerci@istanbul.edu.tr (F. Semerciöz)



suitable for family businesses in the sample. Also, some of the family influence facts can affect top managers' ideas about the managers who are family members.

Keywords: Family influence, F-PEC, agency, family businesses, management.

1. Giriş

Günümüzde aile işletmeleri ekonomi ve toplum bilimleri için çok önemli bir konu olarak dikkat çekmektedir. Aile işletmeleri kısmen veya tamamen aile üyelerinin yetenek ve deneyimlerini birleştirmeleri sayesinde çalışmakta ve aileye katkı sağlamaktadır. Ayrıca pek çok ülkede sayıca ağırlığa sahip olan aile işletmeleri gerek istihdam yaratma, gerekse vergi gibi konular bakımından önemli ölçüde ekonomik katkılar sağlamaktadır [1].

Aile işletmeleri incelenirken, literatürdeki aile işletmesi tanımlarının oldukça farklı kriterlere göre yapılmış olduğu dikkat çekmektedir. Buna göre, "aile işletmesi olmanın" beş ana kriter grubuna dayandığı görülmektedir: Ailenin sahipliği [2], ailenin işletmede yönetici olması [3], işletmenin yönetiminin ve/veya sahipliğinin devri [4], aile ile işletmenin bir şekilde etkileşime giriyor olması [5] ve aynı anda birkaç farklı kriterin beraberce sağlanması [6].

Çalışmamızda aile işletmesinin tanımı, sahiplik ve yöneticiliğe dayandırılmıştır: Bir işletmenin aile işletmesi olması için bir ailenin üyelerinin, işletmede ağırlıklı olarak karar verme hakkına sahip olmaları ve/veya işletmenin sermayesinin çoğunluğuna (sermayenin %50'sinden fazlasına) sahip olmaları gerekmektedir.

Aile işletmelerinde ailenin, işletmesi üzerinde bir etkisinin olması beklenebilir. Bu bağlamda, çalışmada öncelikle "aile etkisi" kavramının ne olduğu ele alınmış, ardından da literatürde ailenin işletmeyi etkilemesini dikkate alan çalışmalar gruplanarak verilmiştir. Daha sonra literatürde "aile etkisi ölçeği" şeklinde adlandırılan ve birkaç adet uluslararası nitelikli çalışmada kullanılan "aile-güç, deneyim, kültür (A-GDK)" ölçeği tanıtılmıştır. Ölçeği kullanan çalışmalar aktarıldıktan sonra uygulama kısmına geçilerek, uygulama ile ilk başta orijinal haliyle A-GDK ölçeğinin örneklemde bulunan aile işletmelerine ne kadar uygun olduğu anlaşılmasına çalışılmıştır. Ölçeğin orijinal haliyle örneklemdeki aile işletmelerine uygun olmadığı sonucuna varılmıştır. Bunun üzerine ölçeğin atılmayan değişkenlerinin nasıl bir istatistiksel yapıyı meydana getirdikleri incelenmiştir. Ortaya çıkan yapının unsurları ele alınmış ve bu unsurların aile işletmesinin tepe yöneticisinin, işletmede "yöneticilik yapan aile üyelerine" yönelik bakış açısında bir etki yaratıp yaratmadığı incelenmiştir.

Bir önceki paragrafta çalışmamızda *nelerin* yapıldığı kısaca açıklanmıştır. Gelinek nokta itibarıyla çalışmamızda yapılanların *neden* yapıldığını aktarmak doğru olacaktır. Literatürde ailenin çeşitli şekillerde işletmesini etkilediğini dikkate alan çalışmalar vardır ancak doğrudan "aile etkisi" kavramını konu edinen çalışmalar oldukça nadirdir. Diğer bir ifadeyle aile etkisinin ne olduğunu, hangi unsurlara dayandığını ve nasıl ölçülebileceğini inceleyen oldukça az sayıda çalışma bulunmaktadır. Çalışmamız ile aile etkisini ana konu edinen az sayıdaki çalışmalara bir katkı yapılması amaçlanmıştır.

Söz konusu amaç doğrultusunda, ilk başta aile etkisinin nasıl ele alınabileceği merak edilmiştir. Literatür taraması sonucunda aile etkisini değerlendirmek için ortaya atılan ilk ve tek standart yaklaşımın A-GDK ölçeği olduğu görülmüştür. A-GDK ölçeğini kullanan uluslararası nitelikli çalışmalar bulunmaktadır ancak tüm bu çalışmalarda ölçek orijinal haliyle ele alınmıştır. Daha açık bir ifadeyle A-GDK ölçeğini kullanan çalışmaların hiçbirisinde ölçeğe eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşılmamıştır. Diğer taraftan çalışmamız ile ilk defa hem bilimsel açıdan ölçeğin içeriği sorgulanmakta, hem de bu sorgulama sayesinde ortaya çıkan sonuç kullanılarak aile etkisi değerlendirilmektedir. Bu bakımdan çalışmamız öncü nitelikli bir çalışma sayılabilir.

Literatür taraması sonucunda A-GDK ölçeğini kullanan çalışmaların tamamında aile etkisi ile finansal konular arasında ilişkiler kurulduğu dikkat çekmiştir. Çalışmamızın önemli bir özelliği, aile etkisini ele almak adına A-GDK ölçeği ile uygulamaya başlanması ancak literatürdeki gibi aile etkisi-finansal konu ilişkisinin irdelenmemesidir. Dolayısıyla A-GDK'yı içeren çalışmalara benzer bir şekilde başlangıç yapılmış ancak tüm bu çalışmalardan farklı bir noktaya doğru ilişki kurulmuştur. Bir sonraki paragrafta aile etkisi ile hangi hususun ilişkisinin neden kurulduğu açıklanmaktadır.

Ailenin işletmesini etkilemesi söz konusu ise, bu etkiyi sembolize eden "aile etkisinin" de işletmeyi etkiliyor olması beklenmelidir. Şu halde işletme konularından birisi olan "yönetim" in, aile etkisi altında kalmasını beklemek yanlış olmayacaktır. Çalışmamızda bu anlayışla hareket edilmiştir. İşletmelerin tepe yöneticilerinin, aile üyesi olan yöneticiler hakkındaki görüşleri ele alınmış ve bu görüşlerin aile etkisi unsurları tarafından etkileneceği düşünülmüştür. Yapılan literatür taraması sonucunda bu düşünceyi konu edinen ve inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmamız, söz konusu düşünce açısından da öncü niteliğine sahiptir.

2. Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi

Daha önce belirtildiği üzere aile işletmelerinin oldukça farklı tanımları bulunmaktadır. Bu yüzden aile işletmelerinin kavramsallaştırılmasında ve dolayısıyla uygulamalarda oldukça değişik anlayışların benimsendiği görülmüştür. Aynı durum "ailenin (veya belli aile üyelerinin) kendi işletmesini etkilediğini" ifade eden çalışmalarda da dikkat çekmektedir. O halde öncelikle "aile etkisi" kavramının nasıl tanımlandığı ile başlamak gerekmektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda kavramın uluslararası çalışmalarda genellikle "family effect", "family influence" ve "family involvement" gibi kelime grupları ile ifade edildiği görülmektedir [7, 8]. Ancak, çoğu çalışmada "aile etkisi" kelime grubu geçmemekte ve ailenin bir takım unsurlarının işletme konularını etkileyen bağımsız unsurlar olarak değerlendirildiği ortaya çıkmaktadır [9, 10]. Tüm bu hususlar dikkate alındığında en genel haliyle "aile etkisi" kavramı; "Aile üyelerinin kararlarının ve davranışlarının işletme ile ilgili konularda herhangi bir sonuç yaratabilme etkisi" şeklinde tanımlanabilmektedir.

3. Aile Etkisinin Unsurları

Aile etkisini içeren çalışmalar konu ve kullanılan ölçek veya soru formu açısından incelendiğinde, aile etkisi kavramının pek çok unsura dayandığı ifade edilebilir. Buna göre, aile etkisi unsurlarının, diğer bir ifadeyle aile etkisinin ortaya çıkmasını sağlayan kişi veya konuların şunlar olduğu görülmektedir:

- Yöneticilik-sahiplik konuları.
- Aile dinamikleri.
- Kurucular, varisler ve eşler gibi önde gelen aile üyeleri.

3.1. Ailenin Yönetici-Sahip Nitelikleri ile İşletmeyi Etkilemesi

Aile etkisini yöneticilik ve sahiplik unsurlarına dayandıran anlayışın özelliği, sahip veya yönetici olan ailenin zaten işletme üzerinde etki sahibi olacağını kabul etmesidir. Dolayısıyla etki, yöneticilik ve sahiplik konularına dayandırılmaktadır. Daha açık bir ifadeyle söz konusu anlayış genel haliyle "aile, işletmenin yöneticisi veya sahibidir ve aile işletme konularında ne derse o olmaktadır" varsayımına sahiptir. Bazı çalışmalarda [11] yöneticilik ve sahipliğin yanı sıra "veraset" konusunun da dikkate alındığı görülmektedir.

Ayrıca yöneticilik, sahiplik ve veraset kavramları farklı biçimlerde ele alınabilmektedir. Yöneticilik konusunda genellikle aile üyelerinin tepe yönetimindeki ve stratejilerle ilgili konulardaki oy kullanma ağırlığı ile ailenin sayıca tüm işletme yöneticileri içindeki payı

gibi kriterler ele alınmaktadır. Sahiplik hususunda ise genellikle ailenin sermayedeki payı değerlendirilmektedir. Veraset konusunda ailenin veraset sürecinde nasıl bir rol oynadığı ve varisin aile üyesi olması dikkate alınmaktadır.

Ailenin yönetici-sahip nitelikleriyle işletmeyi etkilemesini dikkate alan çalışmalara yönelik örnekler Tablo 1'de bulunmaktadır.

Tablo 1 Aile Etkisini Yöneticilik-Sahiplik Kriterine Dayandıran Çalışmalara Yönelik Örnekler

Araştırmacılar	Aile işletmesinin dayanağı	Aile etkisi değişkeni
Daily ve Dollinger (1992) [12]	Ailenin sahipliği	Ailenin sahipliğinin ve yöneticiliğinin beraberce varlığı / yokluğu.
Lauterbach ve Vaninsky (1999) [13]	Ailenin sahipliği	Aile işletmesinde yöneticinin aile üyesi olması / olmaması.
Gomez-Mejia, Nunez-Nickel ve Gutierrez (2001) [14]	Ailenin sahipliği	Sahip ve yöneticinin aynı soyadı taşınması / taşınmaması.
Chrisman, Chua ve Steier (2002) [11]	Ailenin yöneticiliği	Yönetici olan aile üyelerinin sayısı, ailenin sahiplik oranı ve işletmenin verasetini bekleyen aile üyelerinin oranı.

3.2. Aile Dinamiklerinin İşletmeyi Etkilemesi

Bazı çalışmalar, aile dinamiklerini (aile üyeleri arasındaki ilişkileri, ilişkilerin durumu gibi konuları) ele almakta ve aile içi ilişkilerin işletmeye yansıtacağını öne sürmektedir. Bu çalışmaların neredeyse tamamında aile üyelerinin yaşadıkları çatışmalar konu edilmektedir. Çatışmaların işletmeyle ilgili konulara yansıtacağı ve birtakım etkiler yaratacağı ifade edilmektedir. Çalışmaların öncelikle üzerinde durduğu konu aile ilişkileridir. Bu sebepten ötürü işletme daha geri planda kalmaktadır. Diğer bir ifadeyle önce aile, ardından işletme ele alınmaktadır. Tablo 2'de söz konusu çalışmalara yönelik örnekler bulunmaktadır.

Tablo 2 Aile Dinamiklerinin İşletmeyi Etkilemesini İrdeleyen Çalışmalara Yönelik Örnekler

Araştırmacılar	Aile işletmesinin dayanağı	Aile etkisi unsuru
Rodriguez, Hildreth ve Mancuso (1999) [15]	Ailenin sahipliği ve yöneticiliği	Aile ilişkilerinin işletmeye yansıtılması.
Avery, Haynes ve Haynes (2000) [16]	Ailenin sahipliği ve yöneticiliği	Aile dinamiklerinin etkisi.
Karofsky, Millen, Yılmaz, Smyrnios, Tanewski ve Romano (2001) [17]	Ailenin sahipliği	Aile üyeleri arasındaki birliktelik ve bu birlikteliğin çatışmalarla ilişkileri.

3.3. Kurucular, Varisler ve Eşler gibi Önde Gelen Aile Üyelerinin Etkileri

Literatür incelendiğinde işletme kurucusu olan aile üyesinin işletme kültürünü oluşturan kişi olduğu ve işletme hedefleri ile iş görme şekilleri gibi resmi nitelikli konuları güçlü bir biçimde etkilediği göze çarpmaktadır. Varis ise, şu anda bile varis niteliğiyle işletmede etkili olabilmektedir. Varis işletmede herhangi bir pozisyonda çalışmaya başlayarak

işletme faaliyetlerinde pay sahibi olmaktadır. Veraset planının olduğu aile işletmelerinde varisin yetkilerinin zamanla arttırıldığı ve dolayısıyla varisin giderek daha üst düzey karar verici haline geldiği de savunulmaktadır. İşletmedeki aile üyelerinin eşleri, işletme konularına maddi-manevi katkılar sağlamakta ve duruma göre karar verme yetkisine sahip olabilmektedir. Bir önceki paragrafta belirtilen hususları içeren çalışmalara yönelik örnekler Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3 Kurucunun, Varisin ve Eşlerin Etkilerini Dikkate Alan Çalışmalara Yönelik Örnekler

Araştırmacılar	Aile işletmesinin dayanağı	Aile etkisi unsuru
Athanassiou, Crittenden, Kelly ve Marquez (2002) [18]	Pek çok kriterin beraberce sağlanması.	Kurucunun işletme kültürü, vizyonu ve amaçları üzerindeki etkisi.
Sraer ve Thesmar (2006) [19]	Ailenin sahipliği ve yöneticiliği.	Kurucunun iş yapma biçimleri üzerindeki etkisi.
Garcia-Alvarez, Lopez-Sintas ve Gonzalvo (2002) [20]	Belli bir tanıma rastlanmadı.	Varisin işletme ve çalışanlara yönelik davranışlarının ailece değerlendirilmesi. (Bu sayede aile, varisin işletmede şu an itibarıyla ne kadar etkin olduğunu görmektedir).
Pontet, Wrosch ve Gagne (2007) [21]	Farklı tanımlar.	Varisin işletmeyi kontrol etmesi.
Gundry ve Welsch (1994) [22] LaChapelle ve Barnes (1998) [23] Rowe ve Hong (2000) [24]	Farklı tanımlar.	Eşlerin işletmeye katkı sağlamalarının beklenmesi.
Kaye (1999) [25]	Ailenin sahipliği.	Yönetici olan aile üyelerinin eşlerinin kararlara katılımı.

4. Aile-Güç, Deneyim, Kültür Ölçeği

Görüldüğü üzere literatürdeki çalışmalar ailenin işletmeyi etkilemesini oldukça farklı kişi veya konulara dayandırabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, aile etkisi kavramının standart bir anlayışla değerlendirilmediği dikkat çekmektedir. Yine de aile etkisini belli standartlar dahilinde değerlendirmek için bir yaklaşımın ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Söz konusu yaklaşım, Astrachan v.d.'nin [26] 2002 yılında ortaya attıkları "Aile-Güç, Deneyim, Kültür (A-GDK)" ölçeğidir. İngilizcesi "F-PEC (Family-Power, Experience, Culture)" olarak kısaltılan ölçeğin üç boyutu bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde bu üç boyutun her birisi vasıtasıyla ailenin işletme üzerinde ne kadar etkili olduğunun değerlendirildiği görülmektedir.

Ölçekteki bir ana boyut "güç"tür ve tam olarak aile üyelerinin sahiplik, yönetim ve eğer varsa yönetim gibi hususlardaki payını göstermektedir. Bu boyutun bir özelliği ailenin işletme üzerindeki resmi nitelikli etkisini göstermesidir, zira aile üyeleri sahip, yönetici gibi niteliklerini kullanarak işletme ile ilgili tüm kararların altına imza atacaktırlar. Ailenin işletme üzerindeki resmi olmayan etkisi ise diğer bir ana boyut olan "kültür" ile ilgilidir.

"Kültür" boyutu, aile-işletme değer yargıları benzerliğini ve gurur, uyum, bağlılık gibi manevi özellikteki hususları içermektedir. Söz konusu manevi hususlar aile içinde oluşabilir ve aile üyeleri arasındaki ortak değer yargılarını meydana getirebilir. Bu değer yargıları ise aile üyelerinin işletmeye yönelik tutumlarını etkileyip, zamanla işletme içine de yerleşmeye başlayabilir. Ayrıca ailenin işletmesine duyduğu bağlılık, aile üyelerinin işletmeye yönelik davranışlarında belirleyici rol oynayacaktır.

Son olarak "deneyim" boyutu ailenin kaçıncı neslinin veya nesillerinin işletme sahibi olduklarını, işletmede yöneticilik yaptıklarını ve ailenin kaç üyesinin işletmeyle ilgilendiğini veya ilgilenmediğini dikkate almaktadır. Literatürde ailenin işletmeyle ilgili deneyiminin artması durumunda, ailenin işletmeyi daha iyi yönlendirebileceğini savunan çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Barach ve Ganitsky [27] ile Chrisman v.d. [11] aile işletmelerinde her yeni neslin, ilk başta önceki nesillerin getirdiği kalıplaşmış uygulamaları öğrendiğini ve daha sonra değişen çevre koşullarına göre işletmedeki kalıplaşmış uygulamaları güncellediğini iddia etmektedirler. Buna bağlı olarak ailenin işletmeye yönelik kümülatif bilgi birikimi her yeni nesilde artmakta ve güncellenmektedir. Kümülatif büyüyen bilgi birikimi sayesinde aile işletmede giderek daha fazla kendi istediği sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacak şekilde deneyim sahibi olabilir.

Deneyim boyutunun önemli bir özelliği de güç ve kültür boyutlarını geleceğe taşımasıdır. Güç boyutu dahilindeki yönetim anlayışı ile kültür boyutu dahilindeki değer yargılarının benzerliği ve ailenin işletmesine bağlılığı, deneyim boyutu sayesinde nesiller boyunca güncellenerek işletme bünyesinde varlığını sürdürebilir.

4.1. Aile-Güç, Deneyim, Kültür Ölçeğini Kullanan Araştırmalar

A-GDK'yu kullanan araştırmaların aile etkisi ile finansal konuları ilişkilendirdikleri dikkat çekmektedir. Söz konusu ilişkiyi içeren araştırmalara bir kaç örnek verilirse:

Jaskiewicz v.d. [28] toplam 153 Alman ve İspanyol işletmesinin halka açılmasını incelemişlerdir. Aile işletmesi olmak, ailenin en az %25 oy hakkına sahip olması ve yönetim kurulunda temsil edilmesi kriterlerine dayandırılmıştır. Aile etkisinin A-GDK ölçeği ve performansın işletme hisselerinin getirisi ile değerlendirilmesi söz konusudur. Aile etkisinin artmasına bağlı olarak hisselerin getirisinin de arttığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Von Buch [8] aile etkisi kavramını A-GDK ölçeği ile ölçerken aile etkisinin, tepe yöneticilerinin davranışlarını etkilediğini varsaymıştır. Etkilenen davranışların ise performansı arttırdığı iddia edilmektedir. Dolayısıyla araştırmada aile etkisi ile finansal performans ilişkisi doğrudan değil, tepe yöneticilerinin davranışlarının aracılığı ile incelenmiştir. Çevrenin değişkenliğinin de modelde yer aldığı araştırmada çevrenin daha değişken olması durumunda, tepe yöneticilerinin davranışlarının daha fazla benzerlik göstermeye başladığı ve yöneticilerin finansal performans üzerindeki etkilerinin de arttığı ortaya çıkmıştır. Diğer bir sonuç ise aile etkisinin derecesinin artmasına bağlı olarak karar alma bakımından tepe yöneticilerinin daha benzer davranışlar sergiledikleri ve daha fazla performans odaklı hareket ettikleridir.

Di Pofi [29] aile etkisi ile işletmenin finansal performansından duyulan tatmini ilişkilendirmiştir. Finansal performans tatmini sekiz ana kritere dayandırılmaktadır: Satış hacminin büyümesi, net kâr büyümesi, yatırımların geri dönüş oranı, büyümenin kârdan gelen kaynaklarla sağlanması, nakit dengesinin iyileşmesi veya borçların azalması, özsermaye kârlılığı, nakit girişlerinin artışı ve ekonomik katma değer artışı. Daha önce yapılmış olan bir anketin sonuçlarının kullanıldığı çalışmada, A-GDK ölçeğinin iki alt boyutu olan "deneyim" ve "kültür" boyutları ile performans tatmini arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Literatürde Alcaraz'ın [7] hazırladığı ve A-GDK ölçeğini içeren araştırma da dikkat çekmektedir. Alcaraz Meksika'daki aile işletmelerini ele almış ve aile etkisi kavramını bağımsız değişken grubu olarak değerlendirirken, bağımlı değişken grubu ise aile işletmelerinin finansal performansından duyulan tatmin olmuştur. Toplam altı adet finansal performans kriterinin (satış hacmi büyümesi, net kâr büyümesi, yatırımların geri dönüşü, nakit girişlerinin artışı, büyümenin ne ölçüde kârla finanse edildiği ve nakit

dengesinin iyileşmesi) bulunduğu araştırmada, aile etkisi unsurlarıyla finansal performans tatmini arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

5. Aile İşletmelerinde Vekâlet Konusu ve Tepe Yöneticilerinin Aile Üyesi Olan Yöneticilere Yönelik Bakışı

Vekâlet teorisinin özünde "sahip olma" ile "yönetici olma" kavramlarının ayrımı yatmaktadır. Buna göre bir vekâlet ilişkisi; bir veya birden fazla kişinin (ana hissedarların) kendi adlarına bazı hizmetleri yerine getirmek üzere, bir başka kişiyi veya kişileri işe almalarını (bu kişileri vekil tayin etmelerini) ve bu vekillere bazı karar verme yetkilerinin de delege edilmesini (yani vekillerin yönetici niteliğine kavuşmalarını) sağlayan bir sözleşmedir.

Vekâlet teorisindeki bir konu, vekâlet maliyeti olmaktadır. Buna göre yöneticiler kendi şahsi çıkarlarını işletme çıkarlarının (dolayısıyla işletme sahiplerinin çıkarlarının) önüne geçirebilirler. Böyle bir durumda yöneticiler kendi çıkarlarını arttırmak veya yeni çıkarlar elde etmek pahasına işletmeye zarar verebilirler. Bu durumun önlenmesi için yöneticilerin sürekli izlenmeleri gerekir. Bu izleme, ek bir maliyet yaratacaktır. Bu maliyete "vekâlet maliyeti" adı verilmektedir [30].

Vekâlet teorisi açısından aile üyelerinin hem işletme sahibi, hem de işletme yöneticisi olmaları durumu söz konusu olabilir. Böyle bir durumda, bir amaç ve çıkar farklılığı beklenmeyebilir ve bu yüzden vekâlet maliyeti yoktur denilebilir. Örneğin Daily ve Dollinger [12] aile üyeleri arasında iş ilişkilerinin ötesinde ilişkiler olduğunu ve bu sebepten dolayı olası vekâlet maliyetlerinin oluşmasının önlediğini savunmaktadırlar. Buna göre aile işletmelerinde aile üyesi olmayan yöneticiler bakımından vekâlet maliyetlerinin ortaya çıkma olasılığı daha büyüktür denilebilir. Bu hususa yönelik olarak Schulze v.d. [31] aile üyesi olmayan yöneticilere uygulanacak teşviklerin (dolayısı ile yöneticilerin işletmeye özen göstermeleri karşılığında alacakları ödüllerin), aile üyesi yöneticileri etkilemeyeceğini ortaya çıkaran bir çalışma yapmışlardır. Çalışmaya göre yöneticilere yönelik nakdi teşvikler ele alındığında, teşviklerin aile dışı yöneticileri etkilediği ama aile üyesi yöneticilerin bu teşviklerden etkilenmedikleri sonucuna varılmıştır.

Çalışmamızda aile işletmelerinde vekâlet konusu dikkate alınmış ve çalışmamızın uygulama kısmında kullanılan anket formuna aile üyesi olan yöneticilerin özverili çalışmalarına, maddi teşvik görmelerine, en üst düzey yönetici olmalarına ve eşdeğer pozisyondaki yöneticilerin eşit ücretlendirilmelerine ilişkin ifadeler eklenmiştir. İfadelerin neredeyse tamamı aile üyesi olan yöneticilere yöneliktir ve katılımcıların ifadelerine ne ölçüde katıldıkları ölçülmüştür. Buna göre katılımcıların görüşleri çerçevesinde aile üyesi olan ve olmayan yöneticilerin özveri, maddi teşvik, en üst düzey yönetici olma ve ücretlendirilme açılarından ayrımı yapılmaktadır. Anket formları aile işletmelerinin tepe yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Dolayısıyla tepe yöneticilerinin, yöneticilik yapan aile üyeleri hakkındaki görüşleri dikkate alınmıştır.

6. Araştırma

Bu bölüm altında daha önceki bölümlerde ele alınan unsurlar kullanılarak ülkemizde yapılan araştırma aktarılmıştır. Literatüre önemli bir katkı olduğu düşünülen araştırmanın sonuçları ve sonuçlara yönelik yorumlar ise bir sonraki bölüm altında yer almaktadır.

6.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Daha önce aile etkisi kavramını değerlendirmek üzere A-GDK ölçeğinin ortaya atıldığı ifade edilmiş ve ölçeği kullanan araştırmalar aktarılmıştır. Bu araştırmalar incelendiğinde

ölçeğin farklı ülkelerde uygulandığı ve aile etkisi ile sadece finansal konuların ilişkilendirildiği görülmektedir. Araştırmaların bir kısmında A-GDK ölçeğinin uygulandığı ülkelerdeki aile işletmelerine uygun olmadığına yönelik sonuçlar ortaya çıkmıştır. Ancak buna rağmen araştırmaların ölçeği olduğu gibi uygulamaya çalıştıkları dikkat çekmektedir.

Araştırmamızın birinci amacı da tam olarak A-GDK'nın uygunluğuna yöneliktir. Farklı ülkelerde yer alan aile işletmelerinin, o ülkeye özgü olacak şekilde farklı nitelikleri bulunabilir. Diğer taraftan A-GDK ölçeğinde farklı ülkelerdeki aile işletmelerinin de farklı olabilecekleri dikkate alınmamaktadır. Çalışmamızda bu husus göz önüne alınmıştır. Şu halde araştırmamızın birinci amacı, A-GDK'nın Türkiye'deki aile işletmelerine ne kadar uygun olduğunu ortaya çıkarmaktır.

Araştırmamızın ikinci amacı ise aile etkisi unsurlarının, tepe yöneticisinin aile üyesi olan yöneticilere yönelik bakışını etkileyip etkilemediğini belirlemektir. İkinci amaç tasarlanırken belli bir mantık sırası takip edilmiştir. Aile etkisinin, aile üyelerinin karar ve davranışlarının işletme konularını etkilemesi şeklinde tanımlandığı daha önce ifade edilmiştir. "İşletmenin yönetimi" de bir işletme konusudur ve bu sebepten dolayı yönetimin de aile tarafından etkileniyor olması beklenebilir. Hem aile hem de işletme içerisinde bulunan kişiler, aile üyesi olan yöneticilerdir. O halde yönetim konusu açısından bu kişilerin göz önüne alınmaları mantıklı olacaktır. Ancak bu nokta itibarıyla aile üyesi olan yöneticilerin kimin bakış açısıyla göz önüne alınacakları belirlenmelidir. Gerek işletmeyi temsil edebilme gerekse en üst karar mercii olma bakımlarından düşünüldüğünde, aile üyesi olan yöneticiler hakkında görüş bildirmeye en uygun olan kişinin işletmenin tepe yöneticisi olduğu sonucuna varılmaktadır.

Ülkemizdeki aile işletmelerinin büyük bir kısmının küçük ve orta boy işletme (KOBİ) niteliği taşıması beklenmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin daha ziyade organize sanayi bölgelerinde (OSB) buldukları düşünülmektedir. Buna göre aile işletmelerinin topluca buldukları OSB'lerinde araştırma yapmak maliyet, zaman ve fiziksel koşullar (ulaşım) açılarından mantıklı görünmektedir. Bu sebeplerden ötürü araştırmamız sözü edilen iki amaca ulaşmak için İstanbul'da bulunan organize sanayi bölgelerini (OSB) dikkate almış ve OSB'lerindeki aile işletmelerini incelemiştir.

Daha önce de ifade edildiği üzere araştırmamız öncül bir niteliğe sahiptir. Araştırmamızda A-GDK ölçeğini kullanan diğer araştırmalardan farklı olarak:

- İlk defa A-GDK ölçeğinin uygulamasından önce aile etkisi hakkında nasıl bir istatistiksel yapının ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bu yapı vasıtasıyla aile etkisi dikkate alınmıştır.
- Uygulama açısından ilk defa tepe yöneticilerinin aile üyesi olan yöneticilere yönelik bakışı dikkate alınmıştır.
- Aile etkisi ile tepe yöneticilerinin söz konusu bakışı arasında ilk defa ilişki kurulmuştur.
- Ayrıca ülkemizde aile etkisini ana konu edinen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

6.2. Yöntem

Araştırmamızda kullanılan veriler, anket yoluyla toplanmıştır. Gerek verileri hızlı bir şekilde toplayabilme, gerekse daha az eksik veri ile karşılaşma adına tüm anketler yüzyüze görüşmeler ile uygulanmıştır. Araştırmanın saha uygulaması 5-23 Ekim 2009 tarihleri arasında yapılmıştır. Anketlerin OSB'lerinde bulunan aile işletmelerinde uygulanmaları gerektiğinden ötürü öncelikle İstanbul'da hangi OSB'lerinin bulunduğu tespit edilmiştir. "Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kurulu" [32] tarafından hazırlanan

listeye göre İstanbul'da sekiz OSB bulunmaktadır. Söz konusu OSB'lerinin işletme sayıları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4 İstanbul'daki OSB'lerinde Bulunan İşletme Sayıları

Organize Sanayi Bölgesinin (OSB) Adı	Toplam İşletme Sayısı
İkitelli OSB	3486* [33]
İstanbul Deri OSB	42 [34]
İstanbul Tuzla OSB	67 [35]
İstanbul Tuzla Kimya Sanayicileri OSB	167 [36]
Tuzla Mermereçiler OSB	113 [37]
İstanbul Tuzla Boya ve Vernik OSB	50 [38]
Beylikdüzü OSB	690 [39]
Dudullu OSB	147 [40]
TOPLAM	4762

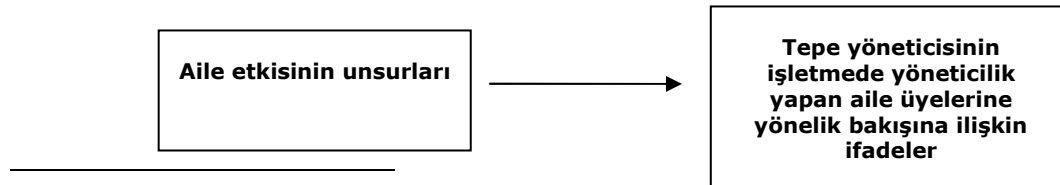
Araştırmamız, İstanbul'daki OSB'lerinde bulunan *tüm* işletmeler dikkate alınarak yapılmıştır ve dolayısıyla ana kütleyle ele alırken Tablo 4'teki işletmelerin tümü, OSB ayrımı yapılmaksızın, ana kütle içerisinde düşünülmelidir. %10 örnekleme hatası ve %95'lik güven aralığı altında örneklem büyüklüğü 95 çıkmaktadır. Örneklemin tamamen aile işletmelerinden meydana geldiğinden emin olmak için bir tanım yapılmış ve bu tanıma uyan işletmelerin anket formları kullanılmıştır: Aile işletmesi denilince bir ailenin üyelerinin, işletmede ağırlıklı olarak karar verme hakkına sahip olmaları ve / veya işletmenin sermayesinin çoğunluğuna (sermayenin %50'sinden fazlasına) sahip olmaları anlaşılmaktadır.

Anketlerde fire verilebileceği düşünülmüştür ve bu yüzden 95 yerine toplam 100 işletmeye gidilmiştir. Her OSB'nin adil bir şekilde temsil edilmesi için kotalı örnekleme yöntemi uygulanmıştır ve her OSB'nin, sahip olduğu işletme sayısı oranınca anketlerden pay alması sağlanmıştır. Buna göre toplam 100 anketin 73 tanesi İkitelli OSB'nde, 15 tanesi Beylikdüzü OSB'nde, 4 tanesi İstanbul Tuzla Kimya Sanayicileri OSB'nde, 3 tanesi Dudullu OSB'nde ve 2 tanesi ise Tuzla Mermereçiler OSB'nde uygulanmıştır. İstanbul Deri OSB, İstanbul Tuzla OSB ve İstanbul Tuzla Boya ve Vernik OSB'nin her birisinde ise sadece 1'er tane anket formu uygulanmıştır.

6.3. Araştırmanın Tasarımı ve Modeli

Araştırmada cevap aranan sorular şunlardır:

1. A-GDK ölçeği bir bütün olarak kullanıldığında örnekleme yer alan aile işletmelerine uygun mudur?
2. Aile etkisi unsurları, işletmenin tepe yöneticisinin işletmesinde yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakışında bir etki yaratmakta mıdır?



* İkitelli OSB işletmelerinin listesi incelenirken bazı sorunlar ortaya çıkmıştır. Belediye binaları, camiler ve gerçek kişilerin adları da işletme listesi içerisinde yer almaktadır. Ayrıca bazı işletmelerin aynı ticari unvan ve adresle mükerrer olarak yazıldıkları görülürken; bazı işletmelerin isimleri yazılmamış, sadece adresleri belirtilmiştir. 3486 sayısı bulunurken tüm bu sorunlar dikkate alınarak açıklama yapılmıştır.

Araştırmanın modelinde aile etkisi ölçeği olan A-GDK'nın unsurları (faktörleri) belirtilmemiştir. Bunun sebebi, araştırmada cevabı aranan birinci soruyla ilgilidir. Araştırmanın yapıldığı tarih itibarıyla ülkemizde daha önce A-GDK ölçeği kullanılmamıştır. Dolayısıyla A-GDK ölçeğini oluşturan unsurların bu araştırma açısından ne kadar uygun oldukları henüz bilinmemektedir. Diğer bir ifadeyle, istatistiksel açıdan A-GDK ölçeğinin üç ana unsurunun *olduğu gibi* araştırmaya katılıp katılamayacakları henüz belli değildir. Bu nedenden ötürü, bahsi geçen ölçeğin unsurları modelde tek tek gösterilmemiştir.

Ayrıca araştırma modelinde "tepe yöneticisinin işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakışına ilişkin ifadeler" ibaresi bulunmaktadır. Söz konusu ifadeler, literatür taraması sonucunda oluşturulmuştur ve bu ifadelerin nasıl gruplanacakları (ifadelerin ne gibi faktörleri meydana getirecekleri) henüz bilinmemektedir.

6.4. Ölçüm Aracı ve Değişkenler

A-GDK'nın ele aldığı aile etkisine yönelik olan üç ana boyutu altındaki değişkenler:

Araştırmanın modelinde ifade edilen değişkenler aşağıda açıklanmıştır.

- Güç Boyutu:

Sahiplik: Aile üyelerinin işletme hisselerine hangi oranda sahip olduğu.

Yönetim: Aile üyelerinin Yönetim Kurulu içindeki oranı.

Yönetişim: Aile üyelerinin Yönetişim Kurulu içindeki oranı.

- Deneyim Boyutu:

İşletme sahibinin nesli: Araştırma tarihi itibarıyla işletmenin sahibi konumundaki aile üyesinin (üyelerinin) ailenin kaçınıcı neslinden geldikleri. (İşletmeyi kuran veya satın alan neslin "birinci nesil" olduğu varsayılarak sorulmuştur).

Aktif yönetimdeki aile üyelerinin nesilleri: Araştırma tarihi itibarıyla işletmede yönetici niteliğine sahip aile üyelerinin, ailenin kaçınıcı neslinden geldikleri. (İşletmeyi kuran veya satın alan neslin "birinci nesil" olduğu varsayılarak sorulmuştur).

Yönetişim Kurulu içindeki aile üyelerinin nesilleri: Araştırma tarihi itibarıyla eğer işletmede Yönetişim Kurulu varsa, bu kuruldaki aile üyelerinin, ailenin kaçınıcı neslinden geldikleri. (İşletmeyi kuran veya satın alan neslin "birinci nesil" olduğu varsayılarak sorulmuştur).

İşletmede resmen çalışan aile üyelerinin sayısı: Araştırma tarihi itibarıyla işletmede resmen işgören olarak çalışan (hukuki açıdan işletme çalışanı olarak gözüken) aile üyelerinin sayısı.

İşletmede çalışmayan ancak işletmeyle ilgilenen aile üyelerinin sayısı: Araştırma tarihi itibarıyla işletmede resmen işgören olmayan ancak işletme konularıyla ilgilenen aile üyelerinin sayısı.

İşletmeyle ilgilenmeyen aile üyelerinin sayısı: Araştırma tarihi itibarıyla işletmeyle resmi veya gayri-resmi olarak hiçbir şekilde ilgilenmeyen aile üyelerinin sayısı.

- Kültür Boyutu:

Kültür boyutunda 5'li Likert tipi ölçekle ölçülen ifadeler bulunmaktadır.

- Ailemiz işletmemiz üzerinde etkilidir.
- Aile üyelerimiz benzer değer yargılarına sahiplerdir.
- Ailemizin ve işletmemizin değer yargıları benzerdir.

- Ailemizin tüm üyeleri işletmemizin başarılı olması için kendilerinden beklenenden daha fazla çaba harcamaya isteklidirler.
 - Aile olarak başka kişilerle yaptığımız sohbetlerde işletmemizi savunuruz.
 - Ailece işletmemize sadığız.
 - Aile işletmemizin bir parçası olduğumuzu söylemekten gurur duyarız.
 - Aile işletmemize katılmam uzun vadede çok önemli kazanımlar sağlayacaktır.
 - Ailece işletmemizin amaçları ve planları üzerinde fikir birliğine varırız.
 - Ailece işletmemizin geleceğine dikkat ederiz.
 - Aile işletmemizin içinde olmamın hayatım üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
 - Aile işletmemizin geleceğiyle ilgili olarak ailemizin aldığı kararları destekliyorum.
- *Tepe yöneticisi olan aile üyesinin işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakışı:*

5'li Likert tipi ölçekle ölçülecek ifadeler bulunmaktadır.

- Aile üyesi olan yöneticiler daha özverili çalışırlar.
- Aile üyesi olan yöneticilere maddi teşvik uygulanmalıdır.
- Eşdeğer pozisyondaki yöneticilere yönelik eşit ücretlendirme anlayışı olmalıdır.
- Aile üyeleri işletmenin en üst düzey yöneticileri olmalıdır.

6.5. Aile-Güç, Deneyim, Kültür Ölçeğinin Uygunluğunun İncelenmesi

Saha uygulaması sonucunda beş işletmeden cevap alınamamış, dolayısıyla 95 aile işletmesi anketi üzerinde istatistiksel analizler yapılmıştır. Analiz yapılırken ilk başta daha önce ifade edilen birinci sorunun cevabı aranmıştır: "A-GDK ölçeği bir bütün olarak kullanıldığında örnekleme yer alan aile işletmelerine uygun mudur?"

A-GDK ölçeğinin güç ve deneyim boyutları incelendiğinde verilerin ordinal veya nominal ölçeğe göre dağıldıkları görülmektedir. Bu nedenle, söz konusu iki boyuttaki veriler faktör analizine uygun değildir. Diğer taraftan kültür boyutundaki değişkenler için aralıklı ölçek kullanılmış olması nedeniyle, bu değişkenler faktör analizine tabi tutulabilmektedir. Buna göre A-GDK ölçeğinin kültür boyutu üzerinde faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin yapısının korunmak durumunda olması sebebiyle kültür faktörü olduğu gibi ele alınmış ve onaylayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Analiz sonucunda değişkenlerin korelasyon matrisinin determinant değeri 0,017 çıkmıştır. Dolayısıyla değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi (multicollinearity) olmadığı ifade edilebilir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,741 iken Bartlett test sonucu anlamlı çıkmıştır. Buna göre anketlerden gelen veriler faktör analizi yapmaya uygundur. Ancak kültür faktörü ifadelerinin toplam varyansın sadece %28,5'lik kesimini açıklayabildiği görülmüştür. Ayrıca faktör yük değerleri incelendiğinde bazı ifadelerin oldukça düşük değerlere sahip oldukları da ortaya çıkmaktadır (Tablo 5).

Tablo 5 Kültür Faktörünün Orijinal Halindeki Değişkenlerin Faktör Yükleri

Component Matrix	Component
	1
Aile üyelerimiz benzer değer yargılarına sahiplerdir.	,797
Ailece işletmemizin amaçları ve planları üzerinde fikir birliğine varırız.	,791
Aile işletmemizin bir parçası olduğumuzu söylemekten gurur duyarız.	,714
Aile olarak başka kişilerle yaptığımız sohbetlerde işletmemizi savunuruz.	,687
Ailece işletmemize sadığız.	,638
Ailemizin tüm üyeleri işletmemizin başarılı olması için kendilerinden beklenenden daha fazla çaba harcamaya isteklidirler.	,575
Ailemizin ve işletmemizin değer yargıları benzerdir.	,574
Aile işletmemizin geleceğiyle ilgili olarak ailemizin aldığı kararları destekliyorum.	-,220
Ailemiz işletmemiz üzerinde etkilidir.	,156
Aile işletmemize katılmam uzun vadede çok önemli kazanımlar sağlayacaktır.	-,131
Ailece işletmemizin geleceğine dikkat ederiz.	-,112
Aile işletmemizin içinde olmamın hayatım üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	-,090

Kültür faktörünün güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach-Alpha değeri 0,661 çıkmıştır. Genel olarak Cronbach-Alpha değerinin 0,7 ve üzeri olması tercih edilmektedir [41], ancak keşfedici çalışmalarda 0,6 kabul edilebilir bir değerdir. Bu bakımdan faktörün güvenilirlik (içsel tutarlılık) açısından yeterli olduğu söylenebilir.

Tablo 5’de görüldüğü üzere bazı ifadelerin faktör yükleri, diğer bir ifadeyle faktörle olan ilişkileri oldukça zayıftır (faktör yük değerleri sıfıra oldukça yakındır). Bu ifadelerin faktör altında toplanması istatistiksel açıdan pek uygun olmamaktadır. Ayrıca daha önce de ifade edildiği üzere faktör altındaki ifadeler toplam varyansın %28,5’lik kısmını açıklamaktadır. Buna göre kültür faktörü orijinal haliyle örneklemden gelen verileri yeterince açıklayamamaktadır denilebilir.

“Sonuç olarak kültür faktörünün orijinal yapısının korunması durumunda, bu faktörün örneklemdeki aile işletmelerine uygun olmadığı ifade edilebilir.”

Varılan sonuç itibarıyla kültür faktörü *olduğu gibi* ele alınamamaktadır. Diğer bir ifadeyle, kültür faktörünün araştırmanın daha ilerideki safhalarından çıkarılması doğru olacaktır. Ancak bu çalışmada cevabı aranan birinci soru, A-GDK’nın ele alınan örnekleme ne kadar uygun olduğudur; araştırmanın hedefi A-GDK’yı olduğu gibi kullanmaya çalışmak değildir. Şu halde birinci sorunun cevabına yönelik olarak “A-GDK bir bütün olarak ele alındığında, örnekleme uygun değildir” denilebilir.

“Artık kültür faktöründen bahsedilememektedir, kültür faktörü araştırmadan çıkarılmıştır. Buna rağmen şu sorular sorulabilir: Önceden kültür faktörü altında bulunmuş olan ifadeler, farklı bir şekilde gruplanabilir mi? Diğer bir şekilde sorulursa: Kültürle ilgili olan ifadelerden yeni unsurlar (faktörler) ortaya çıkabilir mi?” Bu sorulara yönelik olarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre determinant ve KMO değerleri sırasıyla 0,036 ve 0,751 çıkarken Bartlett test sonucu anlamlıdır. Ortaya iki faktör çıkmaktadır ve bu iki faktör toplam varyansın %61’ini açıklamaktadır. Faktör yük değerleri Tablo 6’da bulunmaktadır.

Tablo 6’ya göre birinci faktör ailenin işletmeye yönelik sadakatini, işletmeyi savunmasını, işletmesinden gurur duymasını, işletme amaç ve planları üzerinde fikir birliğine varmasını, işletmesi için çaba sarf etmesini ve aile üyelerinin değer yargılarının benzerliğini içermektedir. Buna bağlı olarak birinci faktöre “işletmeye bağlılık ve uyum faktörü” adı verilmiştir.

Tablo 6 Kültür Faktörü Değişkenlerine Yapılan Keşfedici Faktör Analizi Sonucundaki Faktör Yükleri

Rotated Component Matrix	Component	
	1	2
Ailece işletmemizin amaçları ve planları üzerinde fikir birliğine varırız.	,818	
Aile üyelerimiz benzer değer yargılarına sahiplerdir.	,765	
Aile işletmemizin bir parçası olduğumuzu söylemekten gurur duyarız.	,736	
Aile olarak başka kişilerle yaptığımız sohbetlerde işletmemizi savunuruz.	,676	
Ailemizin tüm üyeleri işletmemizin başarılı olması için kendilerinden beklenenden daha fazla çaba harcamaya isteklidirler.	,655	
Ailece işletmemize sadığız.	,650	
Aile işletmemize katılmam uzun vadede çok önemli kazanımlar sağlayacaktır.		,824
Aile işletmemizin geleceğiyle ilgili olarak ailemizin aldığı kararları destekliyorum.		,821
Aile işletmemizin içinde olmamın hayatım üzerinde olumlu bir etkisi vardır.		,808

İkinci faktör ise anket katılımcısının işletmeyle ilgili düşüncelerini içermektedir. Dolayısıyla ikinci faktöre "katılımcının işletmeye yönelik düşünceleri" adı verilmiştir.

Dikkat çekici bir husus üç ifadenin atılmış olmasıdır: "Ailemizin ve işletmemizin değer yargıları benzerdir", "Ailemiz işletmemiz üzerinde etkilidir", "Ailece işletmemizin geleceğine dikkat ederiz".

Faktörlerin ve tüm ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 7'de bulunmaktadır. Faktörlerin Cronbach-Alpha değerleri daha yüksek çıkarken tüm ifadelerin aynı değeri daha düşük çıkmıştır. Ancak yine de ifadelerin tamamının Cronbach-Alpha değeri, orijinal kültür faktörünün tüm ifadelerinin Cronbach-Alpha değerinden daha yüksektir.

Tablo 7 Faktörlerin Tek Tek ve Bütün Halinde Güvenilirlik Değerleri

Faktör	Cronbach-Alpha Değeri
İşletmeye bağlılık ve uyum	0,809
Katılımcının işletmeye yönelik düşünceleri	0,779
İfadelerin Tamamı	0,680

"Varılan sonuç itibarıyla artık A-GDK'nın kültür faktöründen bahsedilememektedir, bunun yerine "İşletmeye bağlılık ve uyum" ile "Katılımcının işletmeye yönelik düşünceleri" faktörlerinden bahsedilebilir."

Uygulanan anketlerde A-GDK'nın güç ve deneyim boyutlarına yönelik olarak verilen cevaplarda dikkat çekici bir takım hususlar vardır:

- Katılımcı işletmelerin hiçbirinde yönetim ve yönetim kurullarının bulunmadığı ortaya çıkmıştır.
- Söz konusu kurulların var olmamalarından ötürü aile üyelerinin bu kurullardaki oranı da belirtilmemektedir.
- Benzer şekilde yönetim kurulundaki aile üyelerinin kaçınıcı nesilden geldikleri sorusu da cevapsız kalmaktadır.

Tüm bu varılan sonuçlar ışığında A-GDK ölçeğinden geriye kalan değişkenler şunlardır:

- Güç Boyutu: Ailenin işletme hisselerinin yüzde kaçının sahibi olduğu.
- Deneyim Boyutu: İşletme sahibi olan aile üyesinin kaçınıcı nesilden geldiği, aktif yönetimdeki aile üyelerinin kaçınıcı nesillerden geldikleri, işletmede resmen çalışan (hukuki açıdan çalışıyor gözükken) aile üyelerinin sayısı, işletmede çalışmayan ancak işletmeyle ilgilenen aile üyelerinin sayısı, işletmeyle ilgilenmeyen aile üyelerinin sayısı.
- İşletmeye Bağlılık ve Uyum Boyutu: "Ailece işletmemizin amaçları ve planları üzerinde fikir birliğine varırız", "Aile üyelerimiz benzer değer yargılarına

sahiplerdir”, “Aile işletmemizin bir parçası olduğumuzu söylemekten gurur duyarız”, “Aile olarak başka kişilerle yaptığımız sohbetlerde işletmemizi savunuruz”, “Ailemizin tüm üyeleri işletmemizin başarılı olması için kendilerinden beklenenden daha fazla çaba harcamaya isteklidirler”, “Ailece işletmemize sadığız”.

- Katılımcının İşletmeye Yönelik Düşünceleri Boyutu: “Aile işletmemize katılmam uzun vadede çok önemli kazanımlar sağlayacaktır”, “Aile işletmemizin geleceğiyle ilgili olarak ailemizin aldığı kararları destekliyorum”, “Aile işletmemizin içinde olmamın hayatım üzerinde olumlu bir etkisi vardır”.

6.6. Tepe Yöneticisinin İşletmede Yöneticilik Yapan Aile Üyelerine Yönelik Bakışı Hakkındaki İfadelerin İstatistiksel Yapısının İncelenmesi

Daha önce de ifade edildiği üzere işletmenin tepe yöneticisinin, işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakışı dört ifadeye dayanmaktadır. Söz konusu dört ifadenin nasıl bir istatistiksel yapıyı meydana getirdiği ve güvenilirlik değerinin ne olduğu incelenmelidir.

İstatistiksel yapıyı ortaya çıkarmak için keşfedici faktör analizi yapıldığında determinant değeri 0,236 iken KMO değeri 0,732 çıkmıştır. Bartlett test sonucu anlamlıdır. Dört ifadenin tamamı bir faktörü meydana getirmekte ve toplam varyansın %61,5’ini açıklayabilmektedir. Faktör yük değerleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8 Tepe Yöneticisinin İşletmede Yöneticilik Yapan Aile Üyelerine Yönelik Bakışı Hakkındaki Değişkenlerin Faktör Yükleri

Component Matrix	Component
	1
Aile üyesi olan yöneticiler daha özverili çalışırlar.	,878
Aile üyesi olan yöneticilere maddi teşvik uygulanmalıdır.	,873
Aile üyeleri işletmenin en üst düzey yöneticileri olmalıdır.	,803
Eşdeğer pozisyondaki yöneticilere yönelik eşit ücretlendirme anlayışı olmalıdır.	,533

Ortaya çıkan tek faktörün güvenilirlik analizi yapıldığında Cronbach-Alpha değeri 0,775 çıkmaktadır.

“Buna göre tepe yöneticisinin işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakış açısının dört ifadeye dayandığı ve dört ifadenin istatistiksel açıdan bir faktörü meydana getirdiği görülmektedir.”

6.7. Aile Etkisi Unsurları ile Tepe Yöneticisinin İşletmede Yönetici Olan Aile Üyelerine Yönelik Bakışı Arasındaki İlişkilere Yönelik Uygulama

Daha önce ifade edildiği üzere A-GDK ölçeğinin orijinal hali örneklemdeki işletmelere uygun çıkmamış ve kültür faktörü ortadan kalkarak yeni faktörler oluşmuştur. Bu noktadan itibaren A-GDK ölçeği ile devam edilmemeli, ortaya çıkan ve A-GDK ölçeğinden geriye kalan değişkenlerden oluşan “soru formu”nun unsurları dikkate alınmalıdır. Geriye kalan değişkenlerin literatürde “aile etkisi ölçeği” olarak ifade edilen A-GDK ölçeğinden gelmeleri nedeniyle, bu değişkenlerin aile etkisine yönelik oldukları ifade edilebilir.

Gelinen nokta itibariyle şu husus merak edilmektedir: “Aile etkisinin her bir unsuru, işletmenin tepe yöneticisinin işletmesinde yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakış açısında etki yaratmakta mıdır?”

Bu hususa yönelik olarak “genel doğrusal model (general linear model)” yöntemi kullanılmıştır. Yöntem ile bağımlı ve bağımsız değişken grupları arasında bulunan ilişkiler ortaya çıkarılmaktadır [42] ve çoklu regresyon modelleri, Varyans Analizi (ANOVA) ile

Kovaryans Analizi (ANCOVA) gibi yöntemler, genel doğrusal modelin alt yaklaşımları olmaktadır [43].

Dikkat edilirse, aile etkisi unsurlarıyla tepe yöneticisinin bakış açısı arasındaki ilişkiler merak konusudur. Dolayısıyla tek tek değişkenler değil, değişken grupları arasındaki ilişkiler ele alınmalıdır. Genel doğrusal modelin seçilmesinin sebebi, gruplar arası ilişkileri değerlendirebilmesidir.

Daha önce ifade edildiği üzere A-GDK değişkenlerinden geriye kalan veya ortaya çıkan unsurlar; ailenin işletme hisselerinin yüzde kaçının sahibi olduğu, deneyim boyutu, işletmeye bağlılık ve uyum boyutu ile katılımcının işletmeye yönelik düşünceleri boyutu olmaktadır. "İşletmeye bağlılık ve uyum" ile "katılımcının işletmeye yönelik düşünceleri" boyutları keşfedici faktör analiziyle ortaya çıkmıştır. Deneyim boyutundaki verilerin aralıklı ölçeğe dağılmamalarından ötürü, bu boyuta yönelik faktör analizi yapılmamıştır. Güç boyutunda ise sadece ailenin sahip olduğu işletme hisselerinin oranı kalmıştır, tek değişkenin bulunduğu durumda faktör analizi yapılamamaktadır.

Tepe yöneticisinin işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakışı ise yine keşfedici faktör analiziyle ortaya çıkmıştır.

Kısaca ailenin işletme hisselerine sahip olma oranı haricindeki tüm unsurlar, çeşitli değişkenlerin bir araya gelmeleriyle oluşmuşlardır. Buna bağlı olarak her unsur altında yer alan değişkenler kullanılarak ortalamalar hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle faktörlerin ortalama değerleri bulunmuş ve bu ortalamalar, genel doğrusal modelde kullanılmıştır.

Bu şekilde hareket edilmesinin sebebi, çok sayıda değişkenle çalışmak yerine değişkenlerin *ortak özelliğini* yansıtan faktörlerle çalışma yapma isteğidir.

6.7.1. Ortaya Çıkan Faktörlerin Ortalamalarının Bulunması

Daha önce yapılan keşfedici faktör analizleri sonucunda üç yeni faktörün ortaya çıktığı görülmüştür:

- İşletmeye bağlılık ve uyum faktörü: Altı ifadeyi içermektedir.
- Katılımcının işletmeye yönelik düşünceleri faktörü: Üç ifadeyi içermektedir.
- Tepe yöneticisinin işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakışı faktörü: Dört ifadeyi içermektedir.

Her faktörün altında bulunan ifadeler kullanılarak, o faktöre yönelik ortalamalar hesaplanmıştır. Dolayısıyla her faktör sahip olduğu ifadelerle değil, ifadelerin ortalamasıyla ele alınmaktadır.

Ancak her faktörün altında bulunan ifadeler, kendi faktör yükleri ile ağırlıklandırılmıştır. "Faktör yükü" bir değişkenin kendi faktörüyle olan ilişkisini göstermektedir ve bu yüzden faktör yükleri, değişkenlerin kendi faktörlerine yönelik katkılarını ağırlıklandırmak için kullanılabilir [44].

Kısaca her değişken faktörle olan ilişkisi ölçütünde, o faktörün ortalamasına katılmaktadır. Ağırlıklandırma yapılırken faktör yükleri mutlak değerleriyle kullanılmıştır, dolayısıyla her değişkenin faktörle olan ilişkisinin gücü oranında ortalamaya katkı sağlaması söz konusudur.

Genel doğrusal modelde, değerler arasında ilişki analizi yapılmak istenildiği için faktörlerin ortalama değerlerine yer verilmiştir. Ancak betimleyici istatistiği daha iyi bir biçimde aktarabilmek için bu üç faktör kodlanmıştır. Dolayısıyla faktörlerin kodlanmış halleri betimleyici istatistik, ortalamaları ise sonuç çıkarıcı istatistik için kullanılmıştır.

İşletmeye bağlılık ve uyum faktörü kodlanırken, faktörün ortalama değerleri dikkate alınmıştır. Ortalama değerler:

- 0-2,9999 arasında ise "1" kodu verilmiştir. "1" kodu, "işletmeye bağlılık ve uyumun düşük seviyede" olduğunu ifade etmektedir.
- 3 ise "2" kodu verilmiştir. "2" kodu, "işletmeye bağlılık ve uyumun orta seviyede" olduğunu ifade etmektedir.
- 3,0001-5,0000 arasında ise "3" kodu verilmiştir. "3" kodu, "işletmeye bağlılık ve uyumun yüksek seviyede" olduğunu ifade etmektedir.

Katılımcının işletmeye yönelik düşünceleri faktöründeki ifadeler incelenmiştir. İfadelerin işletmeye yönelik olarak daha çok veya daha az olumlu düşünceleri yansıttığından yola çıkılarak, şu şekilde bir kodlama yapılmıştır:

- Ortalama değer 0-2,9999 arasında ise "1" kodu verilmiştir. "1" kodu, "katılımcının işletmeyle ilgili düşüncesinin düşük seviyede olumlu olduğunu" ifade etmektedir.
- Ortalama değer 3 ise "2" kodu verilmiştir. "2" kodu, "katılımcının işletmeyle ilgili düşüncesinin orta seviyede olumlu olduğunu" ifade etmektedir.
- Ortalama değer 3,0001-5,0000 arasında ise "3" kodu verilmiştir. "3" kodu, "katılımcının işletmeyle ilgili düşüncesinin yüksek seviyede olumlu olduğunu" ifade etmektedir.

Tepe yöneticisinin işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakışı faktöründe, son ifade haricindeki ifadeler doğrudan aile üyesi olan yöneticiler hakkında iken son ifade genel olarak yöneticilere değinmektedir. İfadelere katılma derecesi arttıkça, katılımcı daha fazla aile üyesi olan yöneticiler lehinde görüş bildirmektedir. Bu düşünceye dayanarak kodlama yapılmıştır ve ortalama değer 0-2,9999 arasında olması durumunda "1" kodu verilerek "katılımcının düşük seviyede aile üyesi yöneticiler lehine görüş bildirdiği" varsayılmıştır. Ortalama değer 3 olması durumunda "2" kodu ile "katılımcının orta seviyede aile üyesi yöneticiler lehine"; 3,0001-5,0000 arasında olması durumunda ise "3" kodu ile "katılımcının yüksek seviyede aile üyesi yöneticiler lehine" görüş bildirdiği varsayılmaktadır.

6.7.2. Diğer Değişkenlerin Ele Alınış Biçimleri

Deneyim boyutu altındaki değişkenlerin birbirlerinden farklı hususları ele almaları ve farklı türlerdeki ölçeklerle ölçümlerinden dolayı, bu boyutun ortalamasını almak mümkün görünmemektedir. Yine de daha az değişkenle çalışmak adına işletmede resmen çalışan, resmen çalışmayıp da işletmeyle ilgilenen ve işletmeyle hiçbir şekilde ilgilenmeyen aile üyelerinin sayılarının ortalaması alınmıştır. Söz konusu ortalamaya "işletmeyle bağlantılı olan veya olmayan aile üyelerinin ortalama sayısı" adı verilmiştir.

Sahibin nesli ile yöneticinin nesli değişkenleri korunmuştur. Bu değişkenlerin korunmalarının sebebi, mantıklı bir şekilde gruplanamamalarıdır, çünkü bu değişkenlerin her birisi farklı bir hususu ölçmeye çalışmaktadır.

Kalan son değişken, sahiplik oranıdır. Sahiplik oranı oldukça farklı değerleri alabileceği gibi tamsayı olmayan değerleri de alabilir. Bu husus dikkate alınarak bir kodlama yapılmıştır. Kodlama yapılmasının amacı, verilen cevapların gruplara dağıtılarak ifade edilebilmesidir. Kodlamada ailenin azınlık hissedarı olması, işletmenin yarısına sahip olması, işletmenin çoğunluğuna sahip olması veya işletmenin tüm hisselerini elinde tutması dikkate alınmıştır. Buna göre aile işletme hisselerinin:

- %0,0001-%49,9999 arasındaki kısmına sahipse azınlık hissedarıdır,
- %50'sine sahipse işletmenin yarısının sahibidir,
- %50,0001-%99,9999 arasındaki kısmına sahipse çoğunluk hissedarıdır,
- %100'üne sahipse işletmenin tam olarak sahibidir.

Uygulanan anket formlarının başında aile işletmesi tanımının yapıldığı ve aile işletmesi olmada bir kriterin ailenin, işletme hisselerinin %50'sinden fazlasına sahip olması olduğu

daha önce belirtilmişti. Buna göre verilen cevapların "çoğunluk hissedarı" veya "işletmenin tam sahibi" şeklinde olmaları beklenebilir.

6.7.3. Aile Etkisi Unsurları ile Tepe Yöneticisinin İşletmede Yöneticilik Yapan Aile Üyelerine Yönelik Bakışı Arasındaki İlişkiler

İlişkilere geçmeden önce betimleyici istatistik sonuçları kısaca aktarılmıştır. İlişkileri ortaya çıkarmak için ise daha önce bahsedilen genel doğrusal model uygulanmıştır. Genel doğrusal model sayesinde aile etkisi unsurlarının (bağımsız unsurların) hem bir bütün olarak, hem de tek tek tepe yöneticisinin işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakışıyla (bağımlı unsurla) olan ilişkileri ortaya çıkarılabilmektedir.

Öncelikle betimleyici istatistiğe dayalı bulgulardan bahsetmek mantıklı olacaktır. Toplam 95 adet anket formu değerlendirilmiştir. Sahiplik oranı değişkenine verilen cevaplara göre 77 işletmede aile işletme hisselerinin çoğunluğuna sahip iken aile, 18 işletmede tüm hisselerine sahiptir.

Gerek yöneticinin gerekse sahibin nesli bakımından birinci neslin ağırlığı dikkat çekmektedir. İşletmelerin üçte ikisinde hem yöneticinin hem de sahibin, birinci neslin mensubu olduğu ortaya çıkmıştır.

İşletmede hukuki açıdan çalışıyor görünen aile üyelerinin sayısı iki ile dokuz arasında değişirken, bu sayının ortalaması dört civarındadır. İşletmede resmi olarak çalışmayan ancak bir şekilde işletmeyle ilgilenen aile üyelerinin sayısı ise sıfır ile 12 arasındadır ve bu durumda bulunan aile üyelerinin ortalaması yaklaşık olarak üç çıkmıştır. Katılımcı işletmeler bazında toplamlar alındığında, resmi veya gayri resmi olarak işletmeyle bağlı bulunan aile üyelerinin sayısı üç ile 15 arasında olmaktadır, ortalama sayı yedidir. İşletmeyle hiçbir şekilde ilgilenmeyen aile üyelerinin sayısı sıfırla 10 arasında değişmektedir. Ortalama kişi sayısı yaklaşık olarak üç çıkmaktadır. İşletmeyle ilgili olan veya olmayan aile üyelerinin ortalama sayıları ise bir ile altı arasında değişmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre 70 tepe yöneticisi, aile üyelerinin işletmeye yönelik bağlılıklarının ve uyumlarının düşük düzeyde olduğunu ifade etmektedir. 25 tepe yöneticisi ise aile üyelerinin işletmeye yönelik bağlılıklarının ve uyumlarının yüksek düzeyde olduğunu düşünmektedir. İlginç bir sonuç, hiçbir katılımcının orta düzeyde bağlılığın ve uyumun olduğunu düşünmemesidir.

Katılımcıların işletmeye yönelik düşünceleri incelendiğinde, 37 tepe yöneticisinin işletmeye yönelik olarak düşük seviyede olumlu düşüncelerinin bulunduğu görülmektedir. 58 tepe yöneticisi ise işletmesine yönelik olarak yüksek seviyede olumlu görüş bildirmiştir.

Son olarak tepe yöneticilerinin işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik görüşleri dikkate alınmıştır. 95 tepe yöneticisinin 64 adedi, zayıf bir şekilde aile üyesi olan yöneticilerin lehine görüş bildirmiştir. 31 tepe yöneticisi ise güçlü bir şekilde aile üyesi olan yöneticiler lehine görüşlerini beyan etmiştir.

Betimleyici istatistiğe dayalı bulgular kısaca aktarılmıştır ve artık aile etkisi ile tepe yöneticisinin bakışı arasındaki ilişki, genel doğrusal model yardımıyla analiz edilmelidir. Genel doğrusal modeldeki bağımlı değişken, "tepe yöneticisinin işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakışı"dır. Bağımsız değişkenler ise şunlardır:

- İşletme sahibinin nesli.
- İşletme yöneticisinin nesli.
- Ailenin işletme hisselerine sahip olma oranı.
- İşletmeyle ilgisi olsun veya olmasın, ortalama aile üyesi sayısı.
- Ailenin işletmeye bağlılığı ve uyumu.
- Katılımcının işletmeye yönelik düşünceleri.

Tablo 9'a göre Levene test değeri %5'lik anlamlılık seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Buna göre varyansların homojen olmaları söz konusudur [45].

Tablo 9 Genel Doğrusal Modelle İlgili Olan Levene Testi Sonucu

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: "Tepe yöneticisinin işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakışı"

F	df1	df2	Sig.
2,149	92	2	,371

^a. Design: Intercept + YONETICI_NESIL + KAT_ISL_DUS_OR + BAG_ORT + SAHIP_NESIL + SAH_ORAN + FULL_SAYI_ORT

Tablo 10'da modelin bütününe ve modeldeki bağımsız değişkenlerin hem bir bütün olarak hem de ayrı ayrı bağımlı değişkeni etkilemesine yönelik olan bilgiler bulunmaktadır.

Tablo 10 Genel Doğrusal Modelle İlgili Olarak Ulaşılan Sonuçlar

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: "Tepe yöneticisinin işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakışı"						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	29,087 ^a	42	,693	2,156	,004	,635
Intercept	132,013	1	132,013	410,999	,000	,888
İşletme yöneticisinin nesli.	1,381	1	1,381	4,300	,043	,076
Katılımcının işletmeye yönelik düşünceleri.	6,663	10	,666	2,074	,044	,285
Ailenin işletmeye bağlılığı ve uyumu.	12,555	14	,897	2,792	,004	,429
İşletme sahibinin nesli.	,028	1	,028	,087	,769	,002
Ailenin işletme hisselerine sahip olma oranı.	1,048	1	1,048	3,263	,077	,059
İşletmeyle ilgisi olsun veya olmasın, ortalama aile üyesi sayısı.	6,684	15	,446	1,387	,189	,286
Error	16,702	52	,321			
Total	1235,938	95				
Corrected Total	45,789	94				
a. R Squared = ,635 (Adjusted R Squared = ,341)						

Tablo 10'a göre:

- Determinasyon katsayısı 0,635'dir, buna göre modeldeki aile etkisi unsurları beraberce ele alındığında, tepe yöneticisinin işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakışı değişkeninin varyansının %63,5'ini açıklayabilmektedir.
- Model istatistiksel açıdan anlamlıdır (p=0,004; p<0,05).

- Tepe yöneticisinin işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakışını istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkileyen aile etkisi unsurları şunlardır:
 - İşletme yöneticisinin hangi nesilden geldiği ($p=0,043$; $p<0,05$).
 - Katılımcının işletmeye yönelik düşünceleri ($p=0,044$; $p<0,05$).
 - Ailenin işletmeye bağlılığı ve uyumu ($p=0,004$; $p<0,05$).
- Tepe yöneticisinin bakışını anlamlı bir şekilde etkileyen bu üç unsur incelendiğinde:
 - En etkili unsurun ailenin işletmeye bağlılığı ve uyumu olduğu görülmektedir. Söz konusu unsur, tepe yöneticisinin bakışı değişkeninin varyansının %42,9'unu açıklayabilmektedir (Partial Eta Squared= 0,429).
 - İkinci en etkili unsur, katılımcının işletmeye yönelik düşünceleri olmaktadır (Partial Eta Squared= 0,285).
 - İşletme yöneticisinin nesli ise etki yaratma bakımından üç unsur içerisinde son sıradadır (Partial Eta Squared= 0,076).

7. Sonuç

Günümüzde farklı ülkelerde milyonlarca aile işletmesi bulunmaktadır. Aile işletmeleri Türkiye de dahil olmak üzere pek çok ülke açısından istihdam yaratma, vergi kaynağı olma ve ekonomik büyüme gibi konularda hayati öneme sahiptir. Bu durumda aile işletmeleri hakkında bilimsel araştırmalar yapmak önemli bir hal kazanmaktadır. Aile işletmelerini ele alan çalışmalar, işletmeleri değerlendirirken genellikle aile ile işletme ilişkilerini de bir şekilde dikkate almaktadır.

Ancak aile ile işletme arasındaki ilişkileri *ana konu* olarak irdeleyen oldukça az sayıda çalışma bulunmaktadır. Yine de söz konusu çalışmaların sayısında bir artış olduğu görülürken, aile-işletme ilişkileri daha bilimsel bir anlayışla ele alınmaya çalışılmaktadır.

Bu makalenin de üzerinde durduğu konu, aile-işletme ilişkisidir. Bu bağlamda makale, literatürdeki benzer çalışmalara katkı yapmaya çalışmaktadır. Aile ve işletme arasındaki ilişkiler, tek yönlü veya karşılıklı olarak konu edilebilir. Makalede ilişki, tek yönlü olarak düşünülmüştür. Ailenin işletmeyi etkilediği varsayılmıştır.

"Bir önceki paragrafta yer alan varsayıma dayanılarak literatürde bulunan tek ölçek olan A-GDK ölçeği ele alınmıştır. Ancak uygulama sayesinde ortaya çıkan ilk sonuç, ölçeğin olduğu gibi kullanılmasının uygun olmadığıdır. Diğer bir ifadeyle, A-GDK ölçeğinin İstanbul'daki organize sanayi bölgelerinde bulunan ve araştırmaya katılan aile işletmelerine birebir uymadığı sonucuna ulaşılmıştır."

Bu sonuç beklenen bir sonuçtur, çünkü A-GDK ölçeğini kullanan çalışmaların neredeyse tamamı gelişmiş batı ülkelerinde yapılmıştır. Halbuki farklı kültürlerin ve gelişmişlik düzeylerinin bulunduğu ülkelerde A-GDK birebir çalışmayabilir.

Gelinen nokta itibarıyla aile etkisine yönelik olarak ölçek geliştirmek veya kullanmak isteyen araştırmacılara öneriler verilebilir. Örneğin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için farklı aile etkisi ölçekleri geliştirmek, daha önce hiç işlenmemiş bir konudur. Farklı ölçekler geliştirirken ülkelere özgü yönetim ve iş görme anlayışları ile kültürlerin kullanılması ise başlı başına ayrı bir çalışma konusu olabilir.

Varılan ilk sonuçla bağlantılı olarak ortaya çıkan diğer bir sonuç, aile etkisi unsurlarının istatistiksel açıdan yeni bir yapıyı kurduklarıdır. Şu halde aile etkisi konusu ele alınırken standart ölçekleri kullanmak yerine çalışmaya özgü soru formları ile hareket etmek daha mantıklı görünmektedir.

"Uygulama sayesinde ortaya çıkan ikinci sonuç ise, üç adet aile etkisi unsurunun tepe yöneticisinin "işletmede yöneticilik yapan" aile üyelerine yönelik bakışını etkilediğidir:

İşletme yöneticisinin hangi nesilden geldiği, anket katılımcısının (tepe yöneticisinin) işletmeye yönelik düşünceleri, ailenin işletmeye bağlılığı ve uyumu.”

Ulaşılan ikinci sonucu yorumlamak gerekirse, öncelikle betimleyici istatistik sonuçlarına bakıldığında, işletmelerin büyük bir kısmının birinci neslin kontrolünde olduğu görülmektedir. Araştırmamızdaki analiz birimi işletmelerin tepe yöneticileridir. Buna göre işletmelerin çoğu açısından anket katılımcıları aynı zamanda işletmenin sahibi ve / veya yöneticisidir denilebilir. Diğer bir ifadeyle anket katılımcıları olan tepe yöneticilerinin büyük bir kısmının aynı zamanda aile üyesi olması beklenebilir. Diğer taraftan aile etkisi unsurlarının iki tanesi, yöneticinin nesli ile sahibin neslidir.

Tüm bu bilgiler ışığında; katılımcıların büyük bir kısmının aile üyesi olması beklenmektedir ve buna göre işletme yöneticisi ile sahibinin hangi nesilden geldikleri, çoğu katılımcının (aile üyesi olan tepe yöneticisinin) bizzat kendi özellikleri arasında sayılabilmektedir. O halde hangi nesilden geldiği ile işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakış arasında ilişki bulunması beklenebilir.

Ulaşılan ikinci sonuca bakıldığında, işletme yöneticisinin neslinin gerçekten de işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakışı etkilediği görülmektedir.

Burada merak uyandıran bir husus bulunmaktadır. İşletme yöneticisinin nesli, işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakışı etkilediği halde; işletme sahibinin nesli neden istatistiksel açıdan anlamlı bir etki yaratmamaktadır? Böyle bir sonucun ortaya çıkmasının pek çok nedeni olabilir. Örneğin işletme sahibinin nesli sorulurken, işletmeyi kuran neslin birinci nesil olarak düşünülmesi gerektiği belirtilmiştir. Ancak bazı işletmelerde işletmeyi aile dışından gelen kişiler kurmuş olabilir. Katılımcı işletmelerin bir kısmında ailenin sahiplik oranı %100 iken, bir kısmında %50'nin hemen üzerindedir, dolayısıyla oldukça farklı sahiplik oranları bulunabilmektedir. Bahsi geçen bu iki husus analiz sonuçlarını etkilemiş olabileceği gibi, diğer başka hususlar da işletme sahibinin neslinin etki yaratmaması sonucunu doğurmuş olabilir.

Aile etkisini ele alan ve ölçek kullanan çalışmalarda katılımcının daima tepe yöneticisi veya mümkün olduğunca en üst düzey yönetici olan aile üyesi olarak seçildiği görülmektedir. Bu çalışmada da tepe yöneticilerinden gelen veriler değerlendirilmiştir. Diğer bir ifadeyle tüm veriler tepe yöneticilerinin görüşleri çerçevesindedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda tepe yöneticilerinin aile üyesi olan ve olmayanlar şeklinde ayrımı yapılabilir. Bu iki grubun düşünceleri ayrı ayrı test edilerek karşılaştırılabilir. Hatta yapılacak çalışmalarda sadece aile üyesi olan tepe yöneticileri ele alınarak bu kişilerin işletme ve aile ortamlarındaki farklı rollerinin, işletmeye yönelik düşüncelerinde nasıl bir etki yarattığı incelenebilir. Diğer bir ifadeyle, aile etkisi olarak tepe yöneticisi olan aile üyelerinin rollerinin ele alınıp alınamayacağı araştırılabilir. Görüldüğü gibi araştırılabilecek pek çok konu bulunmaktadır.

Ulaşılan ikinci sonuca göre ailenin işletmeye bağlılığı ve uyumu ile katılımcının (tepe yöneticisinin) işletmeye yönelik düşünceleri de, tepe yöneticisinin işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakışını etkileyebilmektedir. Ailenin işletmeye bağlılığı ve uyumu faktörü, kısaca ailenin işletme için ne kadar fedakarlık yapabileceğini ve işletmesini ne ölçüde koruma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Tepe yöneticisinin işletmede yöneticilik yapan aile üyelerine yönelik bakışı faktöründeki ifadelerin neredeyse tamamı ise aile üyesi olan yöneticilerin ayrımına yöneliktir. Buna göre ailenin işletmeye bağlılığı ve uyumunun, kendileri de zaten aile üyesi olan yöneticiler hakkındaki ifadeleri etkilemesi doğal karşılanmalıdır.

Tepe yöneticisinin işletmeye yönelik düşünceleri, kişinin kendisini de dahil edecek bir şekilde işletme hakkındaki çeşitli fikirlerini içermektedir. Söz konusu fikirler işletmeyle bağlantılı olduğundan dolayı, işletmenin bir parçası konumundaki aile üyesi olan

yöneticilerle de ilişkili olmalıdır. Uygulamanın ulaştığı ikinci ana sonuç, böyle bir ilişkinin var olduğudur.

Bu noktaya kadar araştırmamızın vardığı sonuçlar aktarılmış, yorumlanmış ve bu sonuçlar dikkate alınarak gelecekte yapılabilecek çalışmalara yönelik öneriler verilmiştir. Son olarak, genel anlamda "aile etkisi" kavramının konu edilmesine yönelik bazı önerilerde bulunmak faydalı olabilir.

Öncelikle, aile etkisini araştırma konusu yapacak çalışmaların etkiyi "bağımsız değişken" şeklinde düşünmeleri beklenebilir. Şu ana kadar *doğrudan* (ana konu olarak) aile etkisi kavramını içeren çalışmalarda anlaşıyor da bu şekildedir, çünkü aile etkisinin tanımı dahi yapılırken "ailenin bir takım hususlarının işletme konularını etkilediği" varsayılmaktadır.

Diğer taraftan gelecekteki çalışmalarda aile etkisi bir "ara" (veya açıklayıcı) değişken olarak konu edilebilir. Özellikle çeşitli dış çevre faktörlerinin (ekonomik durum, krizler, rekabetçilik koşulları...), işletmenin iç çevre unsurlarını (işletmenin teknolojisi, insan kaynaklarının nitelikleri, yönetim anlayışı, işletme stratejilerinin oluşturulma süreci...) etkilemesi konu edildiğinde, aile etkisi kavramının nasıl bir *süzgeç* (*ara değişken / açıklayıcı değişken*) olabileceği akademik anlamda oldukça ilgi çekici bir çalışma konusu olabilir. Diğer bir anlatımla aile etkisinin, dış çevre faktörlerinin iç çevreye yansımada ne gibi bir rol üstlenebileceği araştırılabilir.

Aile etkisinin yapısının araştırılması da bir başka ilginç konu olabilir. Etkinin bağımlı değişken olarak varsayıldığı bir çalışmada, etkiyi nelerin etkilediği incelenebilir. Ayrıca böyle bir çalışmada çeşitli konuların (örgüt kültürü, iş etiği, ahlak kuralları, kurumsallaşma...) aile etkisini etkilediği mi yoksa aile etkisinin bir parçası mı olduğu da araştırılabilir. Yine aile etkisinin bağımlı bir değişken olarak ele alındığı bir çalışmada, *zamanın* aile etkisinin *derecesini* nasıl etkilediği veya zamanın aile etkisi kavramının yapısını nasıl değiştirdiği incelenebilir.

Sonuç olarak ailenin işletmesini nasıl, neye dayanarak etkilediği ve bu etkinin işletme konularıyla olan ilişkileri literatürde henüz az sayıdaki çalışmada ele alınmaktadır. Etkiyi ölçeğe dayandıran çalışma sayısı ise daha azdır. Aile etkisi kavramının yeni bir kavram olması nedeniyle kavram hakkında yeni çalışmaların yapılması, işletme yönetimi bilimi ve aile işletmeleri çalışma alanının gelişimi için yararlı görünmektedir. Bu çerçevede yapılan bu çalışmanın sözü edilen bilim alanlarına fayda sağlayacağı ümit edilmektedir.

Kaynakça

- [1] Family Firm Institute, Facts and Perspectives on Family Businesses Around the World. Erişim: 06.10.2009, <<http://www.ffi.org/genTemplate.asp?cid=186>>.
- [2] J.L. Ward and C. Dolan, Defining and Describing Family Business Ownership Configurations. *Family Business Review*, 11, 4, 305–310 (1998).
- [3] J. Davis and R. Tagiuri, Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9, 2, 199–208 (1996).
- [4] M.K. Fiegener, et al., A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Businesses. *Family Business Review*. 7, 4, 313–329 (1994).
- [5] M.C. Shanker and J.H. Astrachan, Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy-A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*. 9, 2, 107–122 (1996).
- [6] G.E. Gümüştekin, KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6, 1, 71–92 (2005).

- [7] J.A. Alcaraz, Family Influence on Financial Performance Satisfaction in Mexican Family Businesses. Ph.D. Thesis, Alliant International University, 2004.
- [8] S.D. Von Buch, The Relationship of Family Influence, Top Management Teams' Behavioral Integration and Firm Performance in German Family Businesses. Ph.D. Thesis, Alliant International University, 2006.
- [9] P. Sharma ve S. Manikutty, Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29, 3, 293-311 (2005).
- [10] C.C. Stewart ve S.M. Danes, Inclusion and Control in Resort Family Businesses: A Developmental Approach to Conflict. *Journal of Family and Economic Issues*. 22, 3, 293-319 (2001).
- [11] J.J. Chrisman, J.H. Chua, ve L.P. Steier, The Influence of National Culture and Family Involvement on Entrepreneurial Perceptions and Performance at the State Level. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 26, 113-130 (2002).
- [12] C.M. Daily ve M.J. Dollinger, An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*. 5, 2, 117-136 (1992).
- [13] B. Lauterbach ve A. Vaninsky, Ownership Structure and Firm Performance: Evidence from Israel. *Journal of Management and Governance*. 3, 2, 189-201 (1999).
- [14] L.R. Gomez-Mejia, M. Nunez-Nickel ve I. Gutierrez, The Role of Family Ties in Agency Contracts. *Academy of Management Journal*. 44, 1, 81-95 (2001).
- [15] S.N. Rodriguez, G.J. Hildreth ve J. Mancuso, The Dynamics of Families in Business: How Therapists Can Help in Ways Consultants Don't. *Contemporary Family Therapy*. 21, 4, 453-468 (1999).
- [16] R.J. Avery, D.C. Haynes ve G.W. Haynes, Managing Work and Family: The Decision to Outsource Child Care in Families Engaged in Family-owned Businesses. *Journal of Family and Economic Issues*. 21, 3, 227-258 (2000).
- [17] P. Karofsky, R. Millen, M.R. Yilmaz, K.X. Smyrniotis, G.A. Tanewski ve C.A. Romano, Work-family Conflict and Emotional Well-being in American Family Businesses. *Family Business Review*. 14, 4, 313-324 (2001).
- [18] N. Athanassiou, W.F. Crittenden, L.M. Kelly ve P. Marquez, Founder Centrality Effects on the Mexican Family Firms' Top Management Group: Firm Culture, Strategic Vision and Goals and Firm Performance. *Journal of World Business*. 37, 139-150 (2002).
- [19] D. Sraer ve D. Teshmar, Performance and Behavior of Family Firms: Evidence from the French Stock Market. Erişim: 03.10.2009, <http://studies.hec.fr/object/SEC/file/A/RKYEHSQZNKVRMTBJJBSNFLXTKZERXUZ/ffpaper_rev2.pdf> (2006).
- [20] E. Garcia-Alvarez, J. Lopez-Sintas ve P.S. Gonzalvo, Socialization Partterns of Successors in First to Second Generation Family Businesses. *Family Business Review*. 15, 3, 189-204 (2002).
- [21] S.B. Pontet, C. Wrosch ve M. Gagne, An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession. *Family Business Review*. 20, 4, 337-354 (2007).

- [22] L.K. Gundry ve H.P. Welsch, Differences in Familial Influence among Women-owned Businesses. *Family Business Review*. 7, 3, 273–286 (1994).
- [23] K. LaChapelle ve L.B. Barnes, The Trust Catalyst in Family-owned Businesses. *Family Business Review*. 11, 1, 1–17 (1998).
- [24] B.R. Rowe ve G.S. Hong, The Role of Wives in Family Business: The Paid and Unpaid Work of Women. *Family Business Review*. 13, 1, 1–13 (2000).
- [25] K. Kaye, Mate Selection and Family Business Success. *Family Business Review*. 12, 2, 107–115 (1999).
- [26] J. Astrachan, S.B. Klein ve K.X. Smyrnios, The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*. 15, 1, 45–59 (2002).
- [27] J.A. Barach ve J.B. Ganitsky, Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*. 8, 2, 131–155 (1995).
- [28] P. Jaskiewicz, V.M. Gonzalez, S. Menendez ve D. Schiereck, Long-run IPO Performance Analysis of German and Spanish Family-owned Businesses. *Family Business Review*. 18, 3, 179–202 (2005).
- [29] J.A. Di Pofi, Effects of Family Influence on Satisfaction with Financial Performance in Family Businesses. Ph.D. Thesis, Auburn University, 2003.
- [30] K.M. Eisenhardt, Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*. 14, 1, 57–74 (1989).
- [31] W.S. Schulze, M.H. Lubatkin ve R.N. Dino, Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms. *Journal of Business Venturing*. 18, 4, 473–490 (2003).
- [32] Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu, Organize Sanayi Bölgeleri. Erişim: 03.10.2009, <<http://www.osbuk.org/index.php?page=content/osbler&id=1>>.
- [33] İkitelli OSB Başkanlığı, Firma Rehberi. Erişim: 03.10.2009, <<http://www.iosb.org.tr/v2/firmalar.xls>>.
- [34] İstanbul Deri OSB, Firma Rehberi. Erişim: 03.10.2009, <http://www.ideriosb.org.tr/index.php?option=com_sobi2&Itemid=18>.
- [35] İstanbul Tuzla OSB, Tüm Firmaların Listesi. Erişim: 03.10.2009, <<http://www.itosb.org.tr/tumfirma.htm>>.
- [36] KobiEfor, Tuzla Kimya Sanayicileri. Erişim: 03.10.2009, <http://www.kobi-efor.com.tr/haber_detay.asp?id=2647>.
- [37] Tuzla Mermerciler OSB, Tuzla Mermerciler OSB Faaliyette Bulunan Firmalar. Erişim: 03.10.2009, <<http://www.tmosb.com/dosyalar/faalliste.xls>>.
- [38] Boya Vernik OSB, Firmalar. Erişim: 03.10.2009, <<http://www.boyavernikosb.com/firmalar.htm>>.
- [39] İstanbul Beylikdüzü OSB, Firmalar. Erişim: 03.10.2009), <<http://www.ibosb.com/TR/firm>>.
- [40] İstanbul Dudullu OSB, Bölgedeki Kuruluşlar. Erişim: 03.10.2009, <http://www.idosb.org.tr/bolgedeki_kuruluslar.asp>.
- [41] G.D. Garson, Scales and Standard Measures. Erişim: 11.11.2009, <<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/standard.htm#internal>>.
- [42] K.V. Mardia, J.T. Kent ve J.M. Bibby, *Multivariate Analysis*. Academic Press, London, 1979, p.244.

- [43] N. Ravishanker ve D. Dey, *A First Course in Linear Model Theory*. Chapman & Hall/CRC, Florida, 2002, p.92.
- [44] R.J. Rummel, *Applied Factor Analysis*. Library of Congress, USA, 1970, p.441.
- [45] L.S. Meyers, G. Garnst ve A.J. Guarino, *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*. Sage Publications, California, 2006, p.343.