

AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE DEĞERLERİNİN ÖZYETENEK OLUŞTURMA POTANSİYELİ: ÖRTÜLÜ BİLGİ EKSENLİ BİR ANALİZ

Doç. Dr. Hasan İBİCİOĞLU
Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
hibici@iibf.sdu.edu.tr

Arş. Gör. Belma AK
Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
bak@iibf.sdu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinin yönetiminde etkin olan aile değerlerinin özyetenek oluşturma potansiyelini örtülü bilgi çerçevesinde ele almaktır. İşletmelerin özyeteneklerinin farkında olarak piyasada iş yapmaları kendileri için bir rekabet avantajıdır. Bu avantajın örtülü bilgi yönetimi anlayışı ile birleştirilerek aile işletmelerinde uygulanması makalenin ana temasını oluşturmaktadır.

ABSTRACT

The aim of this paper is to consider family values as a potential to build core competence in family businesses in accordance with tacit knowledge. To be aware of core competence is a source of competitive advantage in the market for businesses. The application of this advantage merging it with tacit knowledge management is the main point of the study.

1. Giriş

İşletmelerin sürdürülebilir rekabette başarılı olmaları güçlü yönlerine dayalı farklılıklar üretmelerine bağlıdır. Aksi takdirde benzer koşullarda faaliyet gösteren işletmelerin diğerlerinden öne geçmesi mümkün değildir. Farklılıklar ürün, süreç, yönetim, bilgi vs. boyutlarda olabilir. İşletmenin birçok alanda rakiplerine göre güçlü yönleri olabilir. Bunlar içerisinde farklılaşmayı arttıracığı alanların öncelik sıralaması şüphesiz kendisine pazarda en çok fırsat sunandan en aza doğru olacaktır.

İşletmenin faaliyetlerini konuşlandırıp yoğunlaştırdığı, rakipleri tarafından taklidi imkansız veya kolayca taklit edilemeyen, işletmeye rekabette üstünlük sağlayan değerler, bilgi, beceri, sistem ve yöntemlerin bütününe özyetenek denir. İşletmelerin özyetenekleri yönetim felsefelerinden, teknolojik birikimlerinden, örgüt kültürlerinden veya çalışanlarından vs. oluşabilir. Büyük küçük her işletmenin kendisine üstünlük sağlayan farkında olduğu veya olmadığı birtakım temel yetenekleri vardır. Örneğin, bazı işletmelerin pazardaki derinliğine analiz edebilme kabiliyetleri, kaliteyi düşük maliyetle üreten süreç bilgileri, çalışanların motivasyonunu arttıran yönetim bilgileri vs. birer özyetenek olarak değerlendirilebilir. Bilinçli olarak analiz edilip amaçlara uygun olarak tasarlandığında her işletmenin bir özyeteneği tespit edilebilir veya oluşturulabilir.

İşletmelerin özyetenekleri somut unsurlarda (üretim teknolojisi, hammadde, araç gereç vs.) olabileceği gibi soyut unsurlarda da (değerler, kurumsal ilkeler vs.) olabilir. Özellikle aile işletmelerinin genellikle KOBİ olmaları nedeniyle teknoloji ve AR – GE'ye dayalı özyetenek oluşturmaları zor olmaktadır. Bu dezavantajlarına karşın aile işletmelerinin diğer işletmelerde olmayan birtakım değerleri vardır. Uzun yıllar

işletme sahibi ailenin yönetim ve örgütlenmesinde denenmiş, doğruluğu test edilmiş, aile üyesi bireylerin bilinç altına yerleşmiş aileye has değerler, ilişki tarzları, karar ve kontrol süreçleri, liderlik tarzları, iş yapma usulleri vb. unsurları içeren örtülü bilgi potansiyelleri önemli birer özyetenek alt yapısı oluşturmaktadır. Etkililikleri aile üyeleriyle uyum sağlamasından ve bütünleşmesinden kaynaklanan sözkonusu değer ve bilgilerin işletmelere aktarılması durumunda aile işletmeleri için önemli bir özyetenek tabanı da şekillenmiş olmaktadır.

Aile değerleri genellikle tanımlanmamıştır. Ancak tüm aile bireyleri yaşamlarında bir şekilde bu ilkeleri uygulamaktadır ve tutumlarının en ince kıvrımlarında bu değerler etkili olmaktadır. Tanımlanamamaları ve standartlarının konulmaması olması aile değerlerini bir örtülü bilgi formatı haline getirmektedir. Aile değerleri bir yandan genç üyeleri şekillendirmekte bir yandan da onlar tarafından dönüştürülmektedir. Aile değerleri işletmeye sağlıklı bir şekilde aktarıldığında birey-sistem çatışması en azından diğerlerinden daha az olacaktır. Bu da doğal olarak aile işletmelerinde etkililiği arttıracaktır.

2. Örtülü Bilgi

Bilgi'nin genel olarak sınıflandırılmış ve sistematize edilmiş boyutu açık bilgidir. Açık bilgi, konuşma veya yazı diliyle, matematiksel gösterimler veya özelliklerle ifade edilebilen bir bilgi türüdür. Örneğin okullardaki eğitim ve öğretim açık bilginin transferiyle yapılmaktadır. (Koskinen, 2000; 42) Açık bilgi, sembollerle ifade edilebilen bilgiden oluşmaktadır ve bu semboller aracılığıyla diğer insanlara iletilebilmektedir. (Schulz, Jobe, 2001; 142) Ayrıca açık bilginin bir yerden bir yere veya bir kimseden diğerine iletilmesi nispeten daha az maliyetle olmaktadır. (Mascitelli, 2000; 183)

Örtülü bilgi ise daha çok gizli, soyut hatta ulaşılmaz olarak yorumlanmaktadır. Örtülü bilginin İngilizce karşılığı olan "tacit knowledge" ibaresindeki "tacit" kelimesi Latince sır, gizlenmiş ve esrareniz anlamındaki "tacitum" kelimesinden gelmektedir. Bu konuda çağdaş düşüncenin babası sayılan Polanyi örtülü bilgiyi "ima edilen, belirsiz, kişisel bilgi" olarak belirtmektedir. Örtülü bilgi, kelimelerle, sayılarla, işaretlerle ifade edilmesi çok zor olan bilgi türüdür ve bu yüzden formüle edilmesi, anlatılması, paylaşılması ve aktarılması daha güçtür. Literatürde (Polanyi, 1966; Johnson-Laird, 1987; Nonaka ve Takeuchi, 1995) örtülü bilgi, inançlar, değerler, görüşler, sezgiler, alışkanlıklar vb. kavramlarla ifade edilmektedir. Örtülü bilgi kişilerin tecrübeleriyle elde ettikleri ve bu tecrübeler sonucu zihinlerinde geliştirdikleri bilgidir. (Koskinen, 2000; 42)

Örtülü bilgi bilinçli düşünme yüzeyinin altında yatar ve hayat boyu deneyim, deneme, uygulama ve algılama ile elde edilir. (Mascitelli, 2000; 179) Örtülü bilgi farkında olmadan çevreden edinilen tecrübelerdir. İnsanlar farkında olmadan çevrelerindeki karışık sistemler hakkında bilinç dışı izlenimler edinebilir. Özellikle uzmanların yer aldığı faaliyetlerde yer alarak, onların davranışlarını, problemlere yaklaşımlarını ve aldıkları tavırları gözlemleyerek konu hakkında bir yargıya varılabilir. Böylece o faaliyetle ilgili izlenecek yol kişinin zihninde belirlenmiş olur. (Lubit, 2001; 166)

Örtülü bilginin en büyük özelliği kişisel, yani kişilerin özgün tecrübelerine dayalı olmasıdır. Kişi deneme yanılma yoluyla zaman içinde kendi tecrübesini elde edebilir. (Boiral, 2002; 296) Örneğin usta bir aşçının yaptığı yemeğe çeşitli baharatlar

ekleyerek tadında değişiklik yapmaya çalışması ve hangi malzemeden ne kadar kullanacağını zaman içinde keşfedip nihai lezzete ulaşması aşçının kişisel gayret ve deneyimleridir. Bunun sonucu da, aynı yemeğin bir başka el tarafından yapıldığında aynı lezzeti yakalayamamasıdır.

Yaparak öğrenme (learning- by- doing), yetenek, hüner, ustalık ve el becerisi örtülü bilginin bir parçasıdır. (Boiral, 2002; 297) Pratik yaparak, tatbik ederek, yani uygulamalı öğrenme ile elde edilen örtülü bilgi hazinesi daha geniş olacaktır. Bir piyanistin parmaklarındaki yeteneği günler, geceler boyu piyanonun tuşlarıyla birleştirmesiyle ortaya çıkan muhteşem eserler, yaparak öğrenmenin bir örneğini oluşturmaktadır.

Örtülü bilgi açık bilgiye göre transferi daha zor ve daha maliyetli olan bilgidir. (Mascitelli, 2000; 179, Schulz-Jobe, 2000; 142) Ancak açık bilgi ve örtülü bilgiyi birbirine ters düşen iki bilgi türü olarak algılamamak gerekmektedir. Bilginin içselliğinden dışı vurumuna kadar devam eden bir süreçte iç içe olabilirler. Dolayısıyla iki bilgi türü arasındaki ayırım sabit değildir. Bunun yanında, örtülü ve açık bilgi birbirini ikame edemez. Daha çok birbirini tamamlayıcı ve etkileşimli bir yapı sergiler. (Boiral, 2002; 297, 305)

Örtülü bilginin etkin iletimi bu bilginin açık hale dönüştürülmesiyle mümkün olabilir. (Schulz-Jobe, 2000; 142) Örtülü bilginin karşılıklı değişimi çok yakın kişisel ilişkileri gerektirir. Genel duygu ve düşüncelerin paylaşılması, tecrübelerin aktarılması, konuların derinlemesine tartışılması karşılıklı iletişimi geliştirebilmektedir. Aynı fiziksel mekanda bulunma ve yüzyüze iletişim bilgi aktarımını kolaylaştırır. Her ne kadar teknoloji bilgi paylaşımında zaman ve mekan sınırını ortadan kaldırmış olsa da örtülü bilginin tecrübe ve duygusal katılım temeline dayandığını düşünürsek bu bilginin teknoloji aracılığıyla iletilmesinin ne kadar güç olduğu anlaşılacaktır. (Mascitelli, 2000; 189)

3. Aile Değerleri

Değerler, insanların davranışlarına rehberlik eden ilkelerdir ve insanların yaşamlarında ulaşmak istedikleri amaçlar ile de ilgilidirler. Hangi davranışların iyi veya kötü, hangi davranışların doğru veya yanlış olduğunu belirten genel fikirler ve kavramlar olarak da tanımlanabilecek değerler uzun sürelidir ve zaman içinde yavaş yavaş değişirler (Ural ve Balıkcıoğlu, 2004: 535).

Aile ruhu, şirkette hüküm süren tutumları, normları ve değerleri belirleyecektir. Aile üyelerinin belirttiği değerler çalışanlar için ortak bir amaç yaratarak bağlılık ve kimlik oluşumuna yardımcı olur (Manfred, 1993: 61-62). Değerler aile işletmelerinde standart işletme mantığından farklılıklar göstermektedir. Tipik bir aile işletmesi eşitliğe ve duygulara çok önem verirken aile işletmeleri dışındaki işletmeler ise adalet ve mantığı daha önemli olarak görmektedirler (Vural ve Sohodol, 2004: 330). Aile işletmelerinde oluşan kültür aile bireylerinin duygu, düşünce ve kültürlerinin bir yansımasıdır (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 25). Aile işletmelerinde sahip/yöneticinin değerleri, motivasyonu, amaç, hedef ve davranışları, işletme üzerinde en belirleyici faktör olmaktadır (Akgemci ve Sevinç, 2004: 514). Kuşaklar boyu süregelen oturmuş değerler işletmenin kemik yapısını oluşturmaktadır.

Aile şirketlerinin kurumsal değerleri genellikle aile değerlerinin yansımalarına göre şekillenmektedir. İşletmenin insan kaynakları politikaları, sosyal sorumluluk

anlayışları, yönetim felsefeleri, müşteri ilişkileri ve örgüt kültürleri ailenin kurumsal değerleriyle paralellik arz etmektedir.

4. Özyetenek

Leonard-Barton özyeteneği yeniliğin kaynağı olarak belirtir. Bu yeteneklerin bir işletmenin örtülü kültür, sosyal ve entelektüel çevresi içinde yer aldığına ve bunların işletme dışındakiler tarafından algılanamadığına dikkat çeker. (Mascitelli, 2000; 183) Dolayısıyla özyetenek işletmelere rekabet avantajı sağlayan ve taklit edilemeyen bir kaynak olarak karşımıza çıkar.

Özyetenek, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirilmesinde temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan, bilgi, beceri, sistem ve yöntemler olarak tanımlanabilir. (Koçel, 1999: 298) Beceri ve teknolojilerin bütünleşik bir yığımları olarak ifade edilen özyetenek (Prahalad ve Hamel, 1990: 79-91) nadir olması, kolayca taklit edilememesi ve işletmeye rekabette üstünlük sağlaması gerekir. İşletmelerin sadece kendilerinde olan özel yetenekleri vardır ve kolay taklit edilemezler. Bir işletmenin, diğer bir işletmeye ait fiziksel kaynakları, varlıkları, teknolojiyi taklit etmesi çok kolayken, takım çalışması, kültür, örgütsel yapı ve yöntemler ve bunlara bağlı yetenekleri taklit etmesi oldukça güçtür. Yani güven, şöhret, dostluk, ekip çalışması, kültür gibi patent alınabilme özelliğine sahip olmayan sosyal açıdan karmaşık yetenekler işletmeye taklidi olanaksız üstünlük sağlamaktadır. (Camerer ve Weigelt, 1988: 443-454)

Bir yetenek veya kaynağın işletme için özyetenek olduğunu söyleyebilmek için, işletmenin rekabet gücünün temelinde bu potansiyele dayalı olması gerekir. (Teece vd., 1994: s.18-20) Özyetenek, işletmeler açısından bir rekabet avantajı olmayı aynı zamanda az bulunurluk özelliğinden sağlamaktadır. Çünkü rekabet avantajı sağlayan kaynaklar ve yetenekler az bulunur cinstendir. Zaten bir yetenek veya kaynağa çok sayıda işletmenin sahip olması, bu yetenek veya kaynağın bir rekabet avantajı sağlamasını tüm işletmeler açısından oldukça zayıflatmaktadır. (Harrison vd., 1991: 173-175) Özellikle özyetenek dayalı olarak sağlanmış olan bir rekabet avantajı, en zor koşullarda, kriz ortamlarında işletmenin mevcut durumunu korumasına ve varlığını sürdürmesine imkan vermektedir. Örneğin, kriz dönemlerinde rakip işletmelerin çalışanlarının “ücretimiz düştü”, diye işletmeye çatışmaya girmesine karşın, diğer bazı işletme çalışanlarının “işletmem zor durumda iken gerekirse karın tokluğuna da çalışırım”, anlayışında olması o işletmeler için bir özyetenek unsurudur.

Yetenek kavramı daha çok insan ile can bulan bir kavram olmasına rağmen, işletmelerdeki özyetenek sadece işgörenin yetenek ve becerilerine dayalı olmadığını belirtmek gerekir. Özyetenek, beceriler ve kaynakların birleşiminden oluşan işletmeye özgü ayrı bir değer, ayrı bir bütündür. (Barney, 1996: 656-666) Bu oluşum sadece tek bir işgörenin veya yöneticinin gayretlerinden değil, işletmenin genel bilgi, beceri, teknoloji, yönetim gibi yıllar boyu oluşmuş deneyim ve birikimlerinden kaynaklanmaktadır. Bu yönüyle özyetenek örtülü bilginin deneyim ve tecrübeye dayalı anlayışıyla örtüşmektedir.

5. Örtülü Bilgi-Özyetenek İlişkisi

İşletmelerin kendilerini diğer işletmelerden farklı kılabilmesi işletmenin bekası için vazgeçilmez bir koşul durumundadır. Günümüzde teknolojinin ilerlemesi, bilgi ediniminin kolaylaşması, sınırların ortadan kalkması ve globalleşme işletmelerin birbirinden farklı olabilmelerini zorlaştırmaktadır. Bu yüzden işletmeler kendilerini ayakta tutabilecek arayışlar içerisine girmektedir. Yeni ve değerli ilerlemeler yaratabilmek işletmeler için çok büyük avantaj kaynağıdır. Çeşitli orijinal fikirler değişik yollarla ortaya çıksa bile kaynak her zaman aynıdır: insan beyninin yaratıcı gücü. (Mascitelli, 2000; 181)

İşletmeler açısından bireylerin kafasındaki örtülü bilgi sadece bir başlangıçtır. Proje takımları vb. şekilde sosyal gruplaşmalar sonucu fertlerin örtülü bilgisi bir araya getirilerek güçlü bir yenilik kaynağı oluşturabilir. Her ne kadar her bireyin örtülü bilgisi kendine özgü ve kişisel olsa da işinde uzman kişilerin yanında bir nevi çıraklık ile zaman geçirilerek zihinlerindeki öğrenilebilir. Bu bakımdan takım oluşturma konusunda yöneticilere büyük görev düşmektedir. Örneğin yeni bir proje yada girişim üzerinde çalışılırken, çalışanlara azami derecede güven ve teşvik verilerek onların da bu yeniliklere içtenlikle katkı sağlamalarına çalışılmalıdır. (Mascitelli, 2000; 183-184) Böylece kişilerin zihinlerinde uyumakta olan örtülü bilgi potansiyeli ekip ruhunun verdiği dinamizm ile coşacak somut projelere imza atacaktır.

Özyetenek işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan temel kaynaktır. Bir işletmenin ürettiği kaliteli ürün ve hizmetler birer özyetenek değildir. Esas olan bu ürünlerin üretilmesinde etkili olan bilgi, metot ve anlayışlardır. Dolayısıyla piyasada rekabet üstünlüğü sağlamış bir işletmenin gücünü keşfetmek yalnızca fiziksel varlıklarına bakılarak değil, arkasındaki dinamik ruha, özyeteneye, örgüt kültürüne ve yaşantısına odaklanarak mümkün olabilir. Ürün yada hizmetler, örgütsel dayanışma, tecrübe, yaratıcılık gibi işletmeye özgü unsurların yansımalarıdır, fakat özü değildir. Özyetenek olarak adlandırılan bu unsurları rakipler ürün yada hizmetlerin varlıklarında hissetse bile, bunları net olarak keşfedememektedirler. (Grant, 1991:125)

Polonyi kolayca ulaşılabilen kişisel bilgilerimizin toplam bilgimizin sadece küçük bir bölümü olduğunu iddia etmektedir. Buna göre konuşarak, yazarak, veya diğer yollarla ifade edebildiğimiz bilgi, entelektüel buz dağının sadece tepe ucunu temsil etmektedir. Oysa bilinçli düşünce yüzeyinin altında engin bir örtülü bilgi denizi yatmaktadır. Bu yargıyı Polonyi “Söyleyebildiğimizden daha fazlasını biliriz.” şeklinde ifadelemiştir. (Mascitelli, 2000; 182) Bu bilinç düzeyi ister örtülü bilgi olarak adlandırılın, isterse işletmelerde özyetenek olarak karşımıza çıksın bireylerin zihinlerinde hapsolarak hayata geçmediği müddetçe, işletmeler için rekabet avantajı olmaktan da uzak kalacaktır. Ancak, bu kaynağı avantaja çevirme konusunda aile işletmelerinin daha şanslı olduğu açıktır. Aile işletmelerinin sahip olduğu özyetenek potansiyelini farkederek bunu işletme lehine hayata geçirmeleri muhakkak ki olumlu sonuçlar getirecektir. Aile fertlerinin kendilerine ait örtülü bilgi alt yapısını aynı zamanda aile içinde oluşmuş olan aile değerleriyle birleştirerek bir özyetenek kaynağı yaratmaları işletmeye rekabet üstünlüğü getirecektir.

6. Aile Değerlerinin İşletmelerde Özyetenek Oluşturma Potansiyeli

Aile, üyelerini korumak ve büyüme ve gelişmelerine yardımcı olmak üzere tasarlanmış duygusal bir destek sistemidir. İşletme ise, pazarın gereklerine uyum göstermek, kar

elde etmek ve buna bağlı olarak da büyüme, gelişme, hayatta kalma gereklerini yerine getirmeye çalışan bir organizasyondur. (Vural ve Sohodol, 2004; 327). Bu bağlamda aile ve işletme sistemi arasında etkileşim söz konusudur. Yapılan çalışmalar, araştırmalar iş ve aile dinamiklerinin birbiriyle büyük oranda bağlantılı olduğunu göstermektedir. (Aldrich-Cliff, 2003; 574) Bu bağlamda aile işletmelerinin hem iş hem de aile dinamiklerinin direkt olarak bulunduğu bir alan olduğu açıktır. Aile işletmesi olmayı özyeteneklerini kullanarak avantaja dönüştürebilen işletmeler daima kazançlı olacaktır.

İşletmeye bir ailenin sahip olması, aile üyeleri tarafından yönetilmesi, aile üyelerinin faal olarak işletmeye katılımı ve kuşaklar boyu katılımın devamı, aile işletmelerinin tanımlayıcı özellikleridir. (Heck and Trent, 1999; 212) Aile şirketlerinde bireylerin birbirine yakınlığı, birbirlerine anlayış göstermeleri, paylaşılan bir geçmiş ve kimlik duygusuna sahip olmaları, aile içinde özel ve hızlı bir iletişim sistemi geliştirmekte, bilgiyi paylaşma derecesi artmakta, sonuçta işleri daha etkili bir biçimde yerine getirmek mümkün olmaktadır. (Ulukan, 1999; 29)

Aile içinde var olan hiyerarşi nedeniyle kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı, farklı statülere ve yeteneklere göre görevlerin nasıl paylaşılacağı bilinmektedir. Ailenin bu özelliklerinin iş hayatına taşınması, birbirine derinden bağlı ve güvenen, etkin bir çalışma takımını ortaya çıkarmakta ve aile bağı bulunmayanlar arasında zor bulunan bu temel değerler aile şirketlerine rekabetçi bir avantaj sağlamaktadır. (Vural ve Sohodol, 2004; 328)

Aile bireyleri arasındaki bu bağ örtülü iletişimi ortaya çıkarmakta ve örtülü bilginin aktarılmasında aile işletmelerine büyük avantaj sağlamaktadır. Aile bireyleri gerektiğinde konuşmadan birbirini anlamakta, olaylar öncesinde birbirlerinin tepkilerini daha net kestirebilmekte ve dolayısıyla proaktif stratejileri daha kolay oluşturabilmektedirler. Bu şekilde uzun prosedürlerden ve iletişim çatışmalarından kaçınarak zaman tasarrufu sağlamak ve bu da diğer işletmelere karşı bir rekabet avantajı oluşturabilmektedir.

Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu aile işletmelerinde, yazılı belgeler ve istatistikler yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime daha fazla önem verilme olasılığı ve güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğilimi yüksektir. (Karpuzoğlu, 2002; 27) Örtülü bilginin oluşum sürecinde deneme-yanılma yönteminin etkinliğinden söz etmiştik. Bu yöntemin aile işletmelerinde ön planda olması beklenen bir durumdur. Aile bireyleri arasındaki formal ve informal ilişkilerin yoğunluğu nedeniyle geçmiş deneyimlerden yararlanma ihtimali daha yüksektir. Yeni kuşakların, eski kuşakları izleyerek ve onların başarı veya hatalarından çıkarım yaparak elde ettiği deneyim iş hayatında kendilerine fırsat sağlayacaktır.

Aile işletmelerinde, çalışanlar aynı ailenin ve de kültürün mensubu olduğu için aile içindeki ilişkiler şirkete yansımakta, aile içerisinde birbiriyle yakından ilgilenme, sıkıntuların paylaşılması, birbirine destek olma gibi aileye ilişkin temel değerler, şirket içindeki bağları güçlendirmekte, sıkıntı anlarında dayanışma sağlanmakta ve aile değerleri yanında kurumsal değerleri oluşturarak önemli bir avantaj yaratmaktadır. (Tuzcu, 2002; 6)

İşletmelerde somut unsurlara dayalı özyetenekler bir şekilde taklit edilebilir. Fakat aile değerlerinin soyut olmaları, sadece o aileye has olmaları ve ancak aile üyelerinin yaşamıyla hayat bulmaları taklit edilebilirliklerini imkansızlaştırmaktadır.

Çünkü aile değerlerinin kökü derinlerde yatan güçlü temelleri vardır. Yani sadece değer boyutunda taklit edilmeye çalışıldığında başarılı sonuçlar vermez.

7. Sonuç

Benzer şartlarda faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir rekabette başarılı olmaları güçlü yönlerine dayalı farklılıklar üretmelerine bağlıdır. İşletmenin faaliyetlerini konuşlandırıp yoğunlaştırdığı, rakipleri tarafından taklidi imkansız veya kolayca taklit edilemeyen, işletmeye rekabette üstünlük sağlayan değerler, bilgi, beceri, sistem ve yöntemlerin bütününe özyetenek denir. İşletmelerin özyetenekleri yönetim felsefelerinden, teknolojik birikimlerinden, örgüt kültürlerinden veya çalışanlarından vs. oluşabilir. İşletmelerin özyetenekleri somut unsurlarda (üretim teknolojisi, hammadde, araç gereç vs.) olabileceği gibi soyut unsurlarda da (değerler, kurumsal ilkeler vs.) olabilir.

Aile işletmelerinin genellikle KOBİ olmaları nedeniyle teknoloji ve AR – GE'ye dayalı özyetenek oluşturmaları daha güç olmaktadır. Bununla birlikte aile işletmelerinde aile değerleri etkili bir şekilde işletme yönetimine aktarılıp uyumlaştırıldığında önemli birer özyetenek alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Aile değerlerinin tanımlanmamış, standardize edilmemiş ve yazıya dökülmemiş olması örtülü bilgi olma boyutunu ortaya koymaktadır. Uzun yıllar işletme sahibi ailenin yönetim ve örgütlenmesinde denenmiş, doğruluğu test edilmiş, aile üyesi bireylerin bilinç altına yerleşmiş aileye has değerler, ilişki tarzları, karar ve kontrol süreçleri, liderlik tarzları, iş yapma yöntemleri vb. unsurları içeren örtülü bilgi potansiyelleri önemli birer özyetenek alt yapısı oluşturmaktadır. Etkililikleri aile üyeleriyle uyum sağlamasından ve bütünleşmesinden kaynaklanan sözkonusu değer ve bilgilerin işletmelere aktarılması durumunda aile işletmeleri için önemli bir özyetenek tabanı da şekillenmiş olmaktadır.

Şüphesiz, aile değerleri işletmeye doğru yansıtıldığı sürece işletme için olumlu bir kaynak oluşturacaktır. İşletme içinde sağlam temellere oturtulmamış ve tüm aile bireyleri tarafından sindirilememiş aile değerlerini bir özyetenek olarak kullanmak doğru olmayacağı gibi bu değerlerden kaynaklanan olumsuzlukların işletmeye yansması işletmeye katkı değil zarar getirecektir. Özellikle aile içi kişisel uyumsuzlukların, çıkar çatışmalarının, görüş ayrılıklarının vb. aile işletmesinin faaliyetlerine ve yönetimine etkide bulunması işletmenin genelini olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Değerlerin işletmeye aktarılması dikkatle yürütülmesi gereken bir süreçtir. Ailenin hangi değerleri işletmeye aktarılacaktır? Aktarılacak değerlere kim/kimler karar verecektir? Aile üyesi olmayan çalışanlarla değerlerin uyumlaştırılması nasıl olacaktır? vb. sorulara verilecek cevaplar sürecin başlangıç noktasını tespit etmede etkili olacaktır. Kanımızca, işletmenin kurulma aşamasında kurumsal değerlerin tanımlanmasından sorumlu işletme stratejistlerinin aile değerlerinin işletmeye aktarılması sorumluluğunu da üstlenmelerinde yarar vardır. Söz konusu değerlerin işletme çalışanlarıyla bütünleşmelerini sağlamak şüphesiz etkili örgüt geliştirme ve değişim yönetimini gerektirir.

KAYNAKLAR

- Akgeçici, T., ve Sevinç, İ. (2004), "Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi" T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, (40):512-520
- Aldrich H. E. ve Cliff J. E. (2003), "The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddedness Perspective", *Journal of Business Venturing*, (18): 573-596.
- Barney, B., J. (1996), "Organizational Culture: Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, 11, (3):656-666.
- Boiral, O. (2002), "Tacit Knowledge and Environmental Management", *Long Range Planning*, (35): 291-317.
- Grant, M., R. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation" *California Management Review*, (Spring):114-125.
- Harrison, J. S., Hitt, M., A., Hoskisson, R. E., ve Ireland, R. D. (1991), "Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resource Allocations", *Journal of Management*, 17, (1):173-190.
- Heck, R.K.Z. ve Trent, E. S., "The prevalence of family business from household sample", *Family Business Review*, Cilt 12, Sayı 3, 1999, s. 209-224.
- Karpuzoğlu, E. (2002), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T., 1999, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koskinen K. U. (2000), "Tacit Knowledge as a Promoter of Project Success" *European Journal of Purchasing and Supply Management*, (6):41-47.
- Lubit, R. (2001), "Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage" *Org. Dynamics*, 29, (4):167-178.
- Manfred, D. V., ve Kets, F., R. (1993), "The Dynamics of Family-Controlled Firms: The Good and The Bad News", *Organizational Dynamics*, 22, (3):52-63.
- Mascitelli, R., (2000), "From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation", *Prod. Innov. Manag.*, (17):179-193.
- Prahalad C.K. ve Hamel G., (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68, (3):79-91.
- Schulz, M., ve Jobe, L. A., (2001), "Codification and Tacitness As Knowledge Management Strategies An Empirical Exploration", *Journal of High Technology Management Research*, (12): 139-165
- Teece, D., Rumelt, R., Dosi, G., Winter, S. (1994), "Understanding Corporate Coherence" *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23, (1): 1-30.
- Tuzcu, C. (2002), *Aile Şirketlerinde Karar Alma Mekanizmaları, Bir Karar Alma Model Önerisi*, Gaziantep Bölgesinde Bir Aile Şirketinde İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ulukan, C. (1999), *Aile İşletmelerinin Büyüme Süreci*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Ural, T. ve Balıkçoğlu B. (2004), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneđi”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, (40):534-546.
- Vural B., ve Sohodol Ç. (2004), “Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, (40):325-332.
- Weigelt, K., ve Camerer C. (1988), “Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications”, *Strategic Management Journal*, (9):443-454.

