

Aile İşletmelerinde Kurucuyla Yakınlık Bağının Yöneticilerin Stratejik Planlamaya İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisi: Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Örneği*

Güven MURAT •

Sibel AYDEMİR ••

The Effect Of The Degree Of Relationship With The Founder On The Managers' Perceptions About Strategic Planning In Family Businesses: Zonguldak-Bartın-Karabük Region Sample

Özet

Yapılan bu çalışma ile günümüzde küreselleşen şiddetli rekabetin yaşandığı iş dünyasında önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinde işletmenin kurucusuyla yakınlık bağının yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin algıları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu üzerinde durulmuştur. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılırken, verilerin analizinde faktör analizi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve t testi tekniklerden yararlanılmıştır. Stratejik planlamanın alt boyutlarında, işletmenin kurucusunun kendisi veya akrabası olan katılımcılar ile kurucuyla hiçbir akrabalık bağı olmayan katılımcıların algısı benzer bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, KOBİ, Stratejik yönetim ve planlama, Zonguldak, Karabük, Bartın

JEL Kodu: M10, M20, D10

Giriş

Aile işletmeleri KOBİ'lerin genel özelliklerini taşımakla beraber, sahiplik ve kontrol açısından onlardan farklılık göstermektedir. Aile işletmelerinde işletmenin mülkiyeti ve kontrolü aile üyelerinin elindedir. Karar verme sürecinde işletmecilik ilke ve kurallarının yerine aile içi dengeler belirleyici rol oynamaktadır. Bu ayırt edici özelliklere sahip aile işletmeleri özel sektör işletmeleri içinde önemli bir paya sahiptir. Girişimciliğin ön plana çıktığı bu işletmeler, ülke ekonomisine oldukça yüksek oranlarda katkı sağlamaktadır. Nitekim KOBİ'ler şeklinde faaliyet gösteren aile işletmeleri ekonomide rekabeti koruma aracı olarak işlev görmektedir. Bağımsız olarak ayakta kalmak ve başarılı olmak motifi ile

* Ordu Üniversitesi Ünye İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Ünye/ORDU e-posta: guvenmurat@odu.edu.tr

•• Bülent Ecevit Üniversitesi Zonguldak Meslek Yüksekokul, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Kilimli/ZONGULDAK e-posta: sibelzku@yahoo.com

* Bu çalışma "Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Yönetim ve Planlamaya İlişkin Algılarının İncelenmesi: Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Örneği", BEÜ SBE İşletme Anabilim Dalı'nda yapılan doktora tezinden türetilmiştir.

yönlendirilen ve yönetilen aile işletmeleri ekonomiye canlılık ve dinamizm kazandırmaktadır. Ancak aile işletmelerinin profesyonel olarak yönetilememeleri, diğer bir ifadeyle kurumsallaşamamaları bu işletmelerin etkinliğini azaltıcı bir rol oynamaktadır.

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran önemli bir farklılık da bu işletmelerin, kurucu ailenin amaç ve beklentileriyle işletmenin amaç ve beklentilerini paralel bir şekilde ele almak, bütünleştirmek ve uyumlaştırmak zorunda olmasıdır. Bu zorunluluğun bir sonucu olarak aile işletmeleri kendi içyapılarını, temel özelliklerini ve dinamiklerini çok iyi analiz etmek durumundadır.

Aile işletmeleri aile ve işletmenin sürekliliğini sağlamak amacıyla değişime, planlamaya ve stratejik karar almaya açık olmalıdır. Pek çok aile işletmesi üyesi aile-işletme planlamasına direnmektedir. Bu nedenle, işletme yöneticileri aile ve işletmenin gelecekteki stratejilerine karar vermek konusunda başarılı olamamaktadır. Formel bir stratejik yönetim ve planlama süreci; stratejik bilinci artırabilir, doğru, hızlı ve esnek karar almaya ortam hazırlayabilir. Böylesi bir ortam aile ve işletme arasındaki sorunlarda uzlaştırıcı bir işlev üstlenilmesine katkı da sağlayabilir.

Diğer işletmelerde olduğu gibi, aile işletmelerinde de kurumsallaşma, büyüme, varlığını sürdürme ve sürekliliği sağlama açısından stratejik yönetim ve planlama önem arz etmektedir. İşte bu noktadan hareketle yapılan çalışmada işletmenin kurucusuyla yakınlık bağının, yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin algıları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu üzerinde durulmuştur.

1. Kavramsal çerçeve

1.1. Aile işletmesinin tanımı

Çok sayıda akademisyen, aile işletmesi kavramını tanımlamak için çaba göstermiş olsa da, aile işletmesi konusunda üzerinde uzlaşılan bir tanım vermek kolay değildir. Konu ile ilgili tanımların bir kısmında kan bağı öne çıkarken, diğerlerinde mülkiyet kavramı esas alınmaktadır. Her iki kavramı da temel alan aile işletmesi tanımlarından bazıları aşağıda verilmektedir.

Konuya kan bağı açısından bakıldığında aile işletmesi, genç bir aile üyesinin yaşlı bir aile üyesinden yönetimi ve kontrolü devir alacağı beklentisiyle aile tarafından yönetilen işletmedir (Churchill ve Hatten, 1987: 52). Bir başka tanıma göre, aile işletmesi, işletme sahibi ve politikalarını belirleyen, aralarında akrabalık bağı bulunan kişiler tarafından yönetilen veya yönetiminde bir veya daha fazla aile üyesinin söz sahibi olduğu işletmelerdir (Morris vd., 1996: 60). Chua ve arkadaşları (1999:19) ise aile işletmesini, aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin işletmenin başında bulunduğu ve en az iki neslin işletme yönetiminde yer aldığı işletme olarak tanımlamıştır.

Mülkiyet açısından yapılan tanımlamada ise aile işletmesi "ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir işletme biçimidir" şeklinde tanımlanmaktadır (Karlöf, 1993:218). Mülkiyet açısından bakıldığında aile işletmesi, özellikle mirasın paylaşılması sonucu malların parçalanmasını önlemek veya aile reisinin hayatta olduğu dönemdeki iktisadi düzeni devam ettirmek ve böylelikle aile topluluğunu mali sıkıntı ve sarsıntılara uğratmamak amacıyla kurulan ortaklık olarak kabul edilebilir (Köprülü ve Kaneti, 1989: 302).

1.2. Aile işletmesinde stratejik planlama

1.2.1. Aile işletmesinde kurucu-yönetici ilişkisi

Günümüz koşullarında aile işletmelerinin paydaşları ile olan karşılıklı ilişkileri ve bağımlılığı giderek artmaktadır. Aile işletmeleri performanslarını yükseltebilmek ve rekabetçi avantaj kazanabilmek amacıyla, öncelikle iç müşterileri olan çalışanları tatmin etmek ve onların beklentilerini karşılamak zorundadır. Bu bağlamda aile işletmelerinde hem aile üyelerinin hem de diğer çalışanların beklentilerinde gerçekleşen değişimler, aile işletmesi yönetim şeklinde ve liderlik özelliklerinde de birtakım dönüşümlere neden olmuştur. Bir zamanlar sadece emir veren, kişisel gelişime katkısı pek fazla olmayan bu liderler, ihtiyaçlardaki değişim ve dönüşüm sonucunda birer "hizmetkar lider" haline gelmiştir. Hizmetkâr liderler her sorunun kaynağını öncelikle kendilerinde aramakta, daha sonra dış faktörlere yönelmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2006: 358-359). Uzun dönemde girişimcilik özelliklerini taşımayan kurucular işletmede değişim ve dönüşümün sağlanabilmesi açısından dezavantaj kaynağı oluşturmaktadır. Ayrıca, işletmelerin ilerleyen yaşam evrelerinde tüm girişimcilik özelliklerini taşıyan işletmenin kurucusunun tek yol gösterici konumunda takip edilmesi de işletmede çalışan yeni nesil yöneticiler tarafından zor bir eylem olarak görülmektedir.

Aile işletmelerinin karşılaşılabilecekleri tehlikeli durumlardan biri, aile üyesi yöneticiler ile aile üyesi olmayan yöneticilerin çatışma yaşamalarıdır. Deneyimli ve kariyer sahibi aile üyesi yöneticilerden işletmede profesyonel yönetimi yerleştirmeleri beklenmektedir. Tüm aile işletmesi yöneticilerinin liderlik niteliğini taşıyan, sorumluluk sahibi ve tutarlı davranışlar sergileyen yöneticiler olması gerekmektedir. Profesyonel yönetim anlayışı çerçevesinde aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan yöneticilerin belli bir sistem içinde konumlanması gerekmektedir (Arnoff, 1998: 183).

Bununla birlikte, güçlendirilmiş ve genişletilmiş farklı bir yönetim kurulu, aile işletmeleri yönetiminde önemli bir adımdır. Ücretlendirme veya farklılaştırma gibi önemli kurumsal kararlarda danışman olarak yönetime dahil edilen kurul üyeleri, sağlıklı bir yönetim kurulu oluşturmaya katkıda bulunmakta ve genellikle işletmede çalışan yöneticilerin dile getiremedikleri konuları ortaya koymaktadır (Allio, 2004: 31). Dışarıdan yönetim kurulu üyesi tercih etmeyen daha küçük ölçekli aile işletmeleri için ise aile konseyleri (Ward, 1987: 156), görüş/eleştiri konseyleri (Jonovic, 1989: 125) veya danışma konseyleri (Tillman, 1988: 287) önerilmektedir. Dışarıdan kurul üyelerinin, işletmelere yeni perspektif ve yönelimler getireceği, işletmenin gelişme sürecini gözlemleyeceği ve hakem gibi tarafsız davranacağı, yeni seçilen lidere destek olarak intikal sürecini kolaylaştıracağı, işletmenin güçlü ve zayıf olarak bilinen yönlerini çok daha objektif bir şekilde analiz edeceği, değişim için bir katalizör olacağı, sahip-yönetici için düşük maliyetli danışman görevi üstleneceği savunulmaktadır (Sharma vd., 1997: 11-12).

İster gelişmiş isterse gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösterecek, bir aile işletmesini diğer işletme türlerinden farklı kılan ve onları karakterize eden bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler söz konusu işletmeyi aile işletmesi kimliğine büründürmektedir. Aile işletmelerinin en ayırt edici özelliklerinden biri, işletme yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle, aile işletmeleri uzun dönemli planlama yaparken ve kararlar

alırken hem işletmenin hem de ailenin geleceğini dikkate alma eğilimi taşımaktadır (Yıldırım, 2007: 13).

1.2.2. Aile işletmelerinde stratejik yönetim ve stratejik planlamanın önemi

Her aile farklı bir yapıya ve kültüre sahiptir. Sahip olunan bu kültür ve aile yapısı, aile işletmesinin geleceğini ve sonraki nesilleri etkileyerek kendi vizyonunu, misyonunu ve başarı algısını oluşturmaktadır. Aile yapısı, kültürü, ve bunların yansımaları olan misyon ve vizyon güçlü ve profesyonel bir iletişimin varlığı ile korunabilir. Aile işletmelerinin üçüncü hatta ikinci nesle ulaşmadan yok olmalarının temel nedeni uzun dönemli stratejik düşünmemeleri ve profesyonelleşmemeleridir (Brown, 2009: 1-2). Chua vd., (1999:25) de aile işletmelerinin, aile üyelerinin formal veya örtülü vizyonunu şekillendirdiği işletmenin devamlılığının sağlanması için potansiyel olarak nesiller arası sürdürülebilir bir temelde stratejik olarak yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Çevre şartlarının durağan olduğu dönemlerde işletme yönetiminin amacı uyum ve kontrolü sağlamak iken, sosyo-ekonomik açıdan dinamik ve karmaşık çevre şartlarının hâkim olduğu dönemlerde işletme yönetimi yenilik ve gelişim odaklı olma eğilimi göstermektedir. Geleneksel yönetim yapısına sahip aile işletmelerinin yenilikçi anlayışa sahip olmaları kendilerine değişen çevre şartlarında avantaj sağlayacaktır. Fakat değişimin hızlı olması nesiller arası geçişi daha karmaşık hale getirmektedir. İşletme stratejileri ile ilgili çatışmalar, riskli ve uygun olmayan yönetim kültürü, hızla değişen çevrede işletmenin nesiller arası geçişini daha da zorlaştırmaktadır. Stratejik değişim sürecini içeren ve yeni nesil o süreç için bir kaynak olarak gören aile işletmelerinin nesil geçişini başarılı bir şekilde gerçekleştirme olasılığı yüksektir (Arnoff, 1998: 182).

Stratejik yönetim sürecine yeni nesil aile üyelerinin dâhil edilmesi, bu aile üyelerine hayati öneme sahip işletme bilgisi ve yetenekleri kazandırması bakımından işletmelerin gelişim sürecinde faydalı olacaktır. Bu süreç, yeni nesil liderler ve çalışanlar arasındaki ilişkililerinin gelişeceğini ve yeni nesle meşruluk ve güvenilirlik kazandıracağını göstermektedir (Mazzola vd., 2008: 239-240). Bu nedenle, strateji ve stratejik yönetim nesiller arası geçiş ve işletmenin sürekliliği açısından öncelik listesinde üst sıraya tırmanmıştır.

Aile işletmelerinde stratejik planlama, aile işletmelerinin temel eğilimleri kapsamında artan bir öneme sahiptir. Çevre şartlarının durağan olduğu dönemlerde stratejilerin nesiller boyu sürmesine ve stratejik evrimin yavaş olmasına karşın, sosyo-ekonomik dönüşüm hızının artmasıyla birlikte eğilimler değişmektedir. İşletme yönetiminin amacı, uyum ve kontrol sağlamaktan yenilik ve gelişim sağlamaya doğru bir açılım göstermektedir (Arnoff, 1998: 182). Yaşanan bu değişim sürecinde aile işletmelerinin başarılı olabilmesi, zamanında ve doğru karar almalarıyla mümkün olacaktır. Doğru karar etkin bilgiyle sağlanabilmektedir. Pazardaki rakip işletmeler ve pazar yapılarına ilişkin yeterli bilgiye ulaşarak analiz yapabilen ve bu analizlere dayanarak geleceğe dönük etkin kararlar alabilen işletmeler avantajlı konuma geçmektedir (Gülen, 2005: 26).

Aile sahipliğini veya mülkiyetini sürdürmek için aile işletmelerinin, aile ve işletmenin ortak geleceğini objektif planlayabilme kabiliyetine sahip olması gerekmektedir. Pek çok aile işletmesi üyesi aile-işletme planlamasına direnmekte, hatta aile ve işletmenin gelecek stratejilerine karar verme konusunda başarısızlığa düşmektedir (Carlock ve Ward 2001: 18). Ward (1988:115) formal bir stratejik planlama sürecinin stratejik düşüncüyü arttırdığını, açık ve

esnek karar almayı sağladığını ve aynı zamanda aile ve işletme arasındaki sorunlarda uzlaştırıcı bir rol üstlendiğini ileri sürmektedir.

1.2.3. Aile işletmelerinde stratejik planlama süreci

Stratejik planlama sayesinde aile işletmeleri işletme ve aile ile ilişkili stratejilerin, hem ailenin normları ve değer yargıları ile iç içe girdiğini hem de daha küresel boyuttaki normlar ve beklentiler ile yakından ilgili olduğunu anlamaktadır (Nordqvist ve Melin, 2010: 24-25). Eğer işletmeler aile faktörlerini dikkate alarak uyumlu stratejiler geliştirebilirse önemli bir sinerji elde edecektir. Stratejilerin uyumlu olması durumunda yönetimde karmaşıklık meydana gelmeyecek ve işletme olası fırsatları uygun şekilde değerlendirebilecektir (Alayoğlu, 2006: 558).

Açık ve sürekli bir örgütsel süreç olan stratejik planlama, beş temel unsuru kapsayan bir plandır. İlk olarak, mevcut stratejilerin analizi ele alınmaktadır. İkinci olarak, dışsal çevrenin bir görüntüsü sunulmaktadır. Üçüncü olarak, ulaşılmak istenilen örgütsel amaçların belirlenmesi ve tanımlanması gerçekleştirilmektedir. Dördüncü olarak, aksiyon planları oluşturulmaktadır. Beşinci olarak, finansal varsayımlar ve performans değerlendirilmektedir (Mazzola vd., 2008: 242). Temtime (2003:58) planlama sürecine; misyon ifadesi, kısa ve uzun dönemli amaçlar, niceliksel hedefler gibi benzer planlama unsurlarının yanında, personel, envanter, finans, satış, üretim ve pazarlama gibi farklı fonksiyonel alanları da dahil etmektedir.

Aile işletmelerinde stratejik planlama literatüründe ana fikir, sahip-aile değerleri ve görüşlerinin planlamaya dahil edilmesidir (Nordqvist ve Melin, 2010: 24). Bu ana fikir iki anlam boyutuna sahiptir. İlki, aile üyeleri stratejik planla ilgili çalışmalarda aktif olarak yer almaktadır. Diğeri, aile üyesi olan sahiplerin amaçları, görüşleri ve değerleri stratejik plana doğrudan veya dolaylı olarak yansımaktadır. Bu gözlem stratejik faaliyetlerdeki subjektif etkilerin, motivasyonların ve önceliklerin rolünü tanımlama bakış açısını içermektedir. Dolayısıyla, stratejik planlama sosyalleşme ve kurumsallaşma uygulaması olarak görülmelidir (Nordqvist ve Melin, 2010: 17).

Strateji oluşturma sürecinde intikal, işletmenin ömrünün uzunluğunu belirleyen en önemli stratejilerden biri olabilmektedir. Karar kriterleri aile fikirlerinden etkilenmektedir. Uygulamaya ailenin dâhil olması; kendi dinamiklerini, politikalarını ve beklentilerini yaratmasını sağlamaktadır. Aile, aile ilişkileri ve ailenin aile dışından olan yöneticilere bakış açısı, karar ve eylemlerin yapıcı bir şekilde kontrolünü veya değerlendirmesini kolaylaştırabildiği gibi zorlaştırabilmektedir. Burada önemli olan nokta, bu etkilerin ve taşıdıkları potansiyel gücün nasıl yönlendirileceğinin anlaşılması ve işletmeyi engelleyebilecek yönleriyle nasıl başa çıkılacağına anlaşılmasıdır (Sharma vd., 1997: 4).

Bu bağlamda işletmenin, stratejik planlama süreci içerisinde öncelikle mevcut durumunun gerek işletme içi gerekse işletme dışı faktörler bazında irdelenmesi, işletmenin mevcut yapısını görmek ve değişen koşulları anlamak açısından önem arz etmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 648).

2. Araştırmanın metodolojisi

2.1. Araştırmanın amacı

Çalışmada Zonguldak-Bartın-Karabük (ZBK) bölgesindeki aile işletmelerinde işletmenin kurucusuna yakınlık bağının yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin algıları üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2.2. Araştırmanın yöntemi ve kullanılan teknikler

Yapılan bu araştırma, yöntem bakımından, değişkenler arasında nedensel ilişkileri anlatmaya çalışması, nicel veriler kullanılması bakımından pozitivism yaklaşımına dayanmaktadır. Araştırmada veri edinme yöntemi olarak, çok sayıda verinin ekonomik olarak elde edilmesi, verilerin standardize olması ve analiz edilebilmesi açısından anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsadığı süreye göre değerlendirildiğinde, araştırılan olgu ve olayların belli bir andaki durumunu ortaya koyması açısından anlık araştırmalar kapsamındadır. Araştırma, olanları ortaya çıkarmayı amaçlaması açısından keşfedici, olanı anlatmayı amaçlaması açısından ise açıklayıcı bir çalışmadır.

Araştırma sonucunda toplanan anket formları SPSS (Statistic Package for Social Science) programında analiz edilmiştir. Veriler frekans dağılımı ve faktör analizi uygulanarak değerlendirmeye alınmıştır.

Faktör analizi birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik analiz yöntemidir. Faktör analizinde iki temel amaç vardır. Bunlar; değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir ifadeyle değişkenleri sınıflandırmaktır (Albayrak, 2006: 108).

2.3. Anketin hazırlanması ve güvenilirliği

Anket formunda yer alan sorular literatür taraması ile bu konudaki yerli ve yabancı kaynaklardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket soruları Deloitte (2010), Kevser (2007), Alayoğlu (2006), Tak vd. (ty), Rivers ve Lyons (2009), Carlock ve Ward (2001), The Family Business Questionnaire (2006) araştırmalarından derlenmiştir. Bu ölçek oluşturulurken örneklem hakkında yeterli bilgi sağlanması, geçerli ve güvenilir olması amaçlanmıştır. Ölçek, ankete dahil edilen örneklem stratejik planlamaya ilişkin algıları hakkında bilgi veren bir ölçektir. Bu ölçek, örneklem hakkında genel bir değerlendirme sağlayacağı düşünülmüş ve oluşturulmuştur.

Oluşturulan ölçeğin içsel tutarlılığı Cronbach alfa istatistiği ile araştırılmıştır. Analiz sonunda Cronbach alfa istatistiği 0.951 olarak elde edilmiştir. Bu sonuç örneklem grubun stratejik planlamaya ilişkin algılarını ölçmede kullanılan ölçeğin kendi içinde tutarlı bir sonuç verdiğini ifade etmektedir.

2.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın ana kümesini ZBK bölgesinde KOSGEB'e kayıtlı KOBİ ölçeğindeki aile işletmeleri oluşturmuştur. KOSGEB'in KOBİ tanımındaki işgören sayısı ölçütü (1-50 işgören küçük ölçekli işletme, 51-150 işgören orta ölçekli işletme) temel alınarak ZBK bölgesindeki

illerde anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulanacak işletmelerin ölçek büyüklüklerine göre listesi KOSGEB'ten temin edilmiştir.

Oluşturulan anketin bir grup işletme üzerinde pilot uygulamaya tabi tutulması öngörülmüştür. Uygulama sonuçlarına göre çalışmanın güvenilirliğini düşüren sorular anketten çıkarılarak uygulamaya devam edilmiştir.

Uygulamalı analizlerde örneklem büyüklüğünün doğru belirlenmesi ve seçilen örneklem ana kütleyle en iyi şekilde temsil etmesi büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle literatürde yer alan birçok çalışmada anket formunda yer alan soru sayısına (p) bağlı olarak en uygun örneklem büyüklüğünün (n) ne olması gerektiği detaylı bir şekilde araştırılmıştır. Bu bağlamda, Gorsuch (1983) ve Kline (1979) faktör analizinden elde edilen sonuçların tutarlı ve sapmasız olabilmesi için minimum gözlem sayısının 100 olması gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte, Guilford (1954) ve Cattell (1978) sırasıyla örnek büyüklüğünün en az 200 ve 250 olması gerektiğini ifade etmiştir. Comrey ve Lee (1992) ise faktör analizi için en uygun örneklem büyüklüğünü şu şekilde ölçeklendirmiştir: 100 = Zayıf, 200 = Yeterli, 300 = İyi, 500 = Oldukça İyi, 1000 ve üzeri = Mükemmel. Diğer taraftan, faktör analizinde kullanılacak soru sayısı ile örnek büyüklüğü arasındaki oranda (n/p) literatürde geniş bir şekilde araştırılmış ve Cattell (1978) bu oranın 3 ile 6 arasında olması gerektiğine dikkat çekmiştir. Gorsuch (1983) söz konusu bu oranın en az 5 olması gerektiğini, Everitt (1975) ise 10 olması gerektiğini belirtmiştir (MacCallum vd., 1999: 84-85).

Bununla birlikte, MacCallum vd. (1999) Monte Carlo simülasyon analizine dayanan çalışmalarında soru sayısı ile örnek büyüklüğü arasında tutarlı bir ilişkinin var olmadığını, diğer bir ifadeyle söz konusu bu ilişkinin örneklemden örnekleme farklılık gösterdiğini ve buna bağlı olarak yukarıda bahsedilen rakamların bir kural olarak dikkate alınmasının çok gerçekçi olmadığı sonucuna varmışlardır. Buna ilaveten, faktör analizinde ortak varyansların (communality) düzeyinin daha önemli rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre, ortak varyansların 0,6'ya eşit veya daha büyük olmasının tutarlı parametre tahminleri elde etmede yeterli olacağını ve örneklem hatasının etkisini ortadan kaldıracığını belirtmiştir.

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, %10 kabul edilebilir hata seviyesinde ve %98 güven aralığında 400 küçük ölçekli işletme için en uygun örneklem sayısı 102 olarak belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğü aşağıdaki formülden elde edilmiştir. Formülde N = anakütle büyüklüğü (400), $z_{0,98} = 2.326$ ve hata payı 0.10 olarak alınmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50). Örneklem kapsamında rassal olarak seçilen 102 işletmeye anket gönderilmiş ve 86 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır.

$$\text{Örneklem Büyüklüğü} = \frac{0.5 \times 0.5 \times \left(\frac{z_{0,98}}{\text{Hata Payı}} \right)^2}{1 + \frac{1}{N} \times \left[0.5 \times 0.5 \times \left(\frac{z_{0,98}}{\text{Hata Payı}} \right)^2 - 1 \right]} \quad (1)$$

Stratejik planlama bir üst yönetim fonksiyonu olduğu için soru formları genel müdürlere ve bölüm yöneticilerine gönderilmiştir. Posta yoluyla gönderilen soru formlarından yeterli geri dönüş sağlanamayacağı düşünülerek işletmelerin yönetim kademesinde çalışanlarla telefon ile iletişim kurmak suretiyle çalışma tanıtılmış, anket formları elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. Ayrıca, ulaşılamayan işletmelere bizzat

gidilerek ve yüz yüze görüşülerek soru formları ulaştırılmıştır. Gönderilen ve birebir dağıtılan toplam 200 soru formundan 152 adedi geri dönmüştür. Buna göre anketlerin geri dönüş oranı %76'dır.

2.5. Araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları

Bu araştırma ZBK bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı, Üretim Bölümü Müdürü, Pazarlama Bölümü Müdürü, Finans Bölümü Müdürü ve İnsan Kaynakları Müdürü ve diğer üst düzey yöneticileri kapsamaktadır.

Araştırma; stratejik planlama uygulama ve içeriğine ilişkin soruların yanıtlanmasına işletmelerin yanaşmaması; işletmelerin yapılan çalışmaya ön koşullu yaklaşması ve kurumlarının deşifre olacağı düşüncesiyle soruları yanıtlamak istememeleri ve örnekleme'deki işletmelerde anket kapsamındaki çalışanların soru formlarını yanıtlamak için zaman ayırmak konusunda istekli olmaması gibi sınırlılıklar içermektedir.

2.6. Araştırmanın hipotezleri

Çalışmada işletmenin kurucusuna yakınlık bağının aile işletmelerinde yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığı aşağıdaki hipotez ile araştırılmıştır.

H₀: İşletmenin kurucusuna yakınlık bağı aile işletmelerindeki yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

H₁: İşletmenin kurucusuna yakınlık bağı aile işletmelerindeki yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Bu hipotez kapsamında aile işletmelerindeki yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin algılarının alt boyutlarını belirten faktörler ile işletmenin kurucusuna yakınlık bağı arasındaki ilişki Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve t testi ile araştırılmıştır.

2.7. Örnekleme ilişkin demografik bilgilere yönelik frekans analizleri

Bu başlık altında, örneklemden elde edilen verilere frekans analizi uygulanarak örneklemin işletmedeki görevi ve kurucuyla akrabalık bağı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 1: Örneklemin Görev Durumlarına Göre Dağılımı

Görev Dağılımı	Frekans	Yüzde
Genel Müdür	67	44,1
Yönetim Kurulu Başkanı	28	18,4
Üretim Bölümü Müdürü	12	7,9
Pazarlama Bölümü Müdürü	9	5,9
Finansman Bölümü Müdürü	12	7,9

İnsan Kaynakları Bölümü Müdürü	2	1,3
Diğer	22	14,5
Toplam	152	100,0

Örnekleme kapsamındaki aile işletmesi yöneticilerinin %44,1'lik oranı teşkil eden büyük çoğunluğu genel müdür konumunda görev yapmaktadır. Bu oranı %18,4 ile yönetim kurulu başkanı konumunda görev yapanlar izlemektedir (Bkz. Tablo 1).

Tablo 2: Örneklemin Kurucuyla Akrabalık Bağına Göre Dağılım

Kurucuyla Akrabalık Bağı	Frekans	Yüzde
Dedem	11	7,2
Babam	37	24,3
Eşim	2	1,3
Kendim	41	27,0
Kuzenim	2	1,3
Torunum	1	,7
Akrabalık bağım yok	37	24,3
Diğer	21	13,8
Toplam	152	100,0

Tablo 2'ye göre örneklem grupta yer alan yöneticilerin büyük bölümünün kurucuyla akrabalık bağı vardır. Bu yöneticiler %24,3'ü babasının, %7,2'si dedesinin %1,3'ü eşinin, %1,3'ü kuzeninin kurduğu işletmede çalışmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %27'si işletmenin kurucusunun kendileri olduğunu belirtmişlerdir. Akrabalık bağı olmayan yöneticilerin oranı ise %24,3'tür.

2.8. Faktör ve varyans analizi

Yapılan çalışmada, soru formunda 5'li Likert ölçeğine göre tasarlanmış olan 46 adet durum belirleyici değişkene faktör analizi uygulanmıştır. 46 maddelik sorunun faktör analizine tutulmasının nedeni stratejik planlamaya ilişkin algıların alt boyutlarını ortaya çıkarmaktır.

Faktör analizine geçmeden önce verilerin faktör analizine uygunluğu korelasyon katsayıları, Bartlett küresellik testi ve KMO uygunluk ölçütleri ile araştırılmıştır. Veriler arasındaki korelasyon matrisi sonucunda Soru 7, Soru 10, Soru 11 ve Soru 29'un diğer

sorularla ilişkili olmadığı sonucuna varılarak faktör analizine dahil edilmemiştir. Ayrıca Soru 8, Soru 9, Soru 24, Soru 38, Soru 39 ve Soru 46 gerek faktör yüklerinin 0,5'ten küçük çıkması gerekse faktörleri adlandırmada sorun çıkarması nedeniyle faktör analizine dahil edilmemiştir.

Barlett küresellik testi ve KMO uygunluk ölçütü sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Tablo 3'teki sonuçlara göre, χ^2 istatistiği 3686,32 (p -değeri=0.000) olarak hesaplanmış ve %1 önem düzeyinde verilerin faktör analizine uygun olmadığını belirten sıfır hipotez ret edilmiştir. KMO uygunluk ölçütü ise 0,894 olarak bulunmuştur. Bu sonuç verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3 : Barlett Küresellik ve KMO Uygunluk Testleri Sonuçları

KMO Uygunluk Ölçütü	0,894
Bartlett Küresellik Testi	
χ^2 istatistiği [Anlamlılık]	3686,32 [0,000]

Faktör analizinde bir diğer aşama uygun faktör sayısının belirlenmesidir. Verilerle ilgili teorik bir ön bilgiye sahip olmadığımız durumlarda, uygun faktör sayısını belirlemede literatürde yaygın olarak kullanılan yöntem faktörlerin varyansa katılma yüzdesini belirlemekten geçmektedir. Buna göre varyansa katılma yüzdesi birden büyük olan faktör sayısı faktör türetmede optimal çözüm olarak dikkate alınmaktadır. Tablo 4'te varyansa katılma yüzdesi birden büyük olan 7 faktör belirlenmiştir. Bununla birlikte, 7 faktörlü çözümde faktörlerin isimlendirilmesinde güçlükler yaşanmıştır. Bu nedenle, çalışmada en uygun faktör sayısı varyansa katılma yüzdesi 1,3'ten büyük olan faktörler olarak dikkate alınmış ve bu kritere göre beş faktör elde edilmiştir. Ayrıca Tablo 4'ten de görüleceği üzere, ilk beş faktörün toplam varyansı açıklama gücü oldukça yüksek çıkarken, altıncı ve yedinci faktörlerin toplam varyans üzerindeki etkisi nispeten daha düşüktür. Bu nedenle, faktörlerin yorumlanabilirliği açısından uygun faktör sayısının beş olduğuna karar verilmiş ve bu beş faktör toplam değişkenliğin %62,7'sini açıklama yeteneğine sahip olduğu bulunmuştur.

Tablo 4: Faktörler ve Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Çevrilmiş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	13,450	39,560	39,560	6,200	18,234	18,234
2	2,861	8,415	47,975	4,788	14,082	32,316
3	1,872	5,505	53,479	3,685	10,837	43,153
4	1,682	4,947	58,426	3,467	10,198	53,351
5	1,475	4,340	62,766	2,798	8,229	61,580

6	1,084	3,188	65,954	1,306	3,841	65,421
7	1,042	3,066	69,020	1,224	3,599	69,020
8	,983	2,890	71,910			
9	,850	2,501	74,411			
10	,804	2,365	76,775			
...			
34	,049	,143	100,000			

Faktör yüklerinin yorumunu basite indirmek ve faktörleri isimlendirmede kolaylık sağlaması açısından Varimax döndürme işlemi yapılmış ve sonuçlar Tablo 5'te gösterilmiştir. Tablo 5'teki sonuçlara göre ilk faktör 10 sorudan oluşmakta ve "strateji oluşturma" olarak isimlendirilmektedir. İkinci faktör olan "strateji değerlendirme" ise altı sorudan oluşmaktadır. Üçüncü faktör "aile işletme etkileşimi"ni ölçmeye çalıştığımız sorulardan oluşmaktadır. Son iki faktör ise "strateji uygulama" alt boyutunu ölçmek için kullanılan soruları içinde barındırmaktadır. Toplam değişkenlik üzerinde en fazla açıklama gücüne sahip olarak birinci faktörün bulunduğu dikkate alınırsa, katılımcıların strateji algısı üzerinde en önemli faktörün "strateji oluşturma" olduğu söylenebilir.

Tablo 5: Stratejik Planlamaya İlişkin Algılar İçin Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Faktör İsimleri	Sorular	Faktörler				
		1	2	3	4	5
Strateji Oluşturma	Soru14	<u>.790</u>	,189	,150	,049	,177
	Soru13	<u>.765</u>	,152	,120	,112	,145
	Soru22	<u>.708</u>	,283	,139	,271	,134
	Soru21	<u>.701</u>	,373	,166	,200	,052
	Soru17	<u>.689</u>	,230	,143	,139	,361
	Soru20	<u>.673</u>	,237	,287	,316	-,002
	Soru18	<u>.667</u>	,396	,277	,097	,169
	Soru16	<u>.665</u>	,223	,117	,304	,186
	Soru19	<u>.632</u>	,118	,241	,160	,314
	Soru15	<u>.604</u>	,289	,161	,324	,057
Strateji Değerleme	Soru40	,162	<u>.792</u>	,089	,297	,068
	Soru42	,200	<u>.772</u>	,120	,226	,089

	Soru43	,264	<u>,762</u>	,051	,173	,203
	Soru41	,390	<u>,758</u>	,111	,175	,022
	Soru45	,221	<u>,709</u>	,054	,010	,227
	Soru44	,329	<u>,700</u>	,069	,135	,128
Aile İşletme Etkileşimi	Soru3	,161	-,118	<u>,718</u>	,103	,294
	Soru4	,087	,017	<u>,717</u>	,233	,052
	Soru2	,079	,041	<u>,698</u>	,280	,049
	Soru12	,092	,097	<u>,687</u>	,150	,176
	Soru5	,219	,160	<u>,618</u>	,010	-,042
	Soru6	,251	,112	<u>,613</u>	,007	,363
	Soru1	,214	,208	<u>,541</u>	-,079	,174
Stratejik Yönetim Uygulamaları	Soru27	,213	,203	,148	<u>,736</u>	,191
	Soru25	,133	,135	,306	<u>,697</u>	,075
	Soru26	,229	,093	,016	<u>,653</u>	,160
	Soru28	,177	,333	,094	<u>,632</u>	,266
	Soru31	,339	,219	,143	<u>,608</u>	,189
Strateji Uygulama Kabiliyet ve Kapasitesi	Soru35	,036	,052	,220	,189	<u>,722</u>
	Soru36	,111	,252	,203	,105	<u>,659</u>
	Soru33	,418	,022	,142	,176	<u>,649</u>
	Soru34	,190	,142	,217	,399	<u>,612</u>
	Soru32	,371	,263	,019	,124	<u>,595</u>
	Soru30	,309	,331	,220	,387	<u>,425</u>

Katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin algılarını ölçen faktörler olarak strateji oluşturma (faktör 1), strateji değerlendirme (faktör 2), aile işletme etkileşimi (faktör 3), stratejik yönetim uygulamaları (faktör 4), strateji uygulama kabiliyet ve kapasitesi (faktör 5) alt boyutları ortaya çıkarılmıştır.

2.9. İşletmenin kurucusuna yakınlık bağı ile stratejik planlama algısının alt boyutları arasındaki ilişki

İşletmenin kurucusuna yakınlık bağı ile faktör analizinden elde edilen ve stratejik planlama algısının alt boyutlarını belirten faktörler arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile araştırılmıştır. Bu analiz ile katılımcıların işletmenin kurucusuna yakınlık bağı ile stratejik planlamaya ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılabilmektedir. Bu amaçla anket formunda yer alan ve işletmenin kurucusuna yakınlık bağı ölçen soru üç farklı şekilde yeniden düzenlenmiştir. Bunlardan ilkinde, “Dedem”, “Babam”, “Eşim”, “Torunum” ve “Kuzenim” seçenekleri “Akraba” başlığı altında toplanırken, “Kendim” ve “Akrabalık bağım yok” ayrı olarak ele alınmıştır. Bu sayede şirketi kuran kişinin kendisinin ya da bir akrabasının olmasının stratejik planlama algısı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılabilecektir. ANOVA’da grup ortalamaları arasında belirgin bir farklılık olup olmadığını ölçmeden önce ilk olarak grupların eşit varyansa sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla ilk olarak Levene eş varyans testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6’da verilmiştir.

Levene testinde p değerinin %5’ten büyük elde edilmesi grupların varyanslarının eşit olduğunu gösterirken, bu değer %5’ten küçük olması grup varyanslarının eşit olmadığını göstermektedir. Bu bilgiler ışığında Tablo 6’daki sonuçlara göre, “stratejik yönetim uygulamaları” ve “strateji uygulama kabiliyet ve kapasitesi” faktörlerinin varyanslarının işletmenin kurucusuna olan yakınlık bağına göre değiştiği belirlenmiştir. Bu nedenle, bu iki faktör için ANOVA yapılırken değişen varyans durumunda daha güvenilir sonuçlar veren Brown-Forsythe testi uygulanmıştır.

Tablo 6: Levene Eş Varyans Testi

Faktörler	F-ist	p-değeri
Strateji Oluşturma	0,047	0,954
Strateji Değerleme	0,685	0,506
Aile İşletme Etkileşimi	1,816	0,167
Stratejik Yönetim Uygulamaları	4,623	0,012
Strateji Uygulama Kabiliyet ve Kapasitesi	3,386	0,037

Söz konusu teste ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Varyans analiz tablosundaki sonuçlara göre, p değerinin %5’ten büyük bulunması katılımcıların stratejik planlama algısının işletmenin kurucusuna yakınlık bağına göre değişmediğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, stratejik planlama algısının alt boyutlarında işletmenin kurucusunun akrabası veya kendisi olan yöneticiler ile kurucuyla hiçbir akrabalık bağı olmayan yöneticilerin algıları benzer bulunmuştur. Bu sonuç sıfır hipotezin (H_0) ret edilmesi gerektiğini göstermektedir.

Tablo 7: ANOVA Testi

Faktörler	F-ist	p-değeri
Strateji Oluşturma	0,262	0,770
Strateji Değerleme	0,261	0,771
Aile İşletme Etkileşimi	0,140	0,870
Stratejik Yönetim Uygulamaları	1,812	0,168
Strateji Uygulama Kabiliyet ve Kapasitesi	0,173	0,842

İkinci olarak, işletmenin kurucusunu “Dedem”, “Babam”, “Eşim”, “Torunum”, “Kuzenim” ve “Kendim” olarak ifade edenler tek bir başlık altında toplanmış ve işletmenin kurucusu ile akrabalık bağı olmayanlar arasında faktörlere ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Burada durum sayısı iki olduğundan (diğer bir ifadeyle gruplar “işletmenin kurucusu kendim veya akrabam” ve “akrabalık bağım yok” şeklinde tanımlandığından) ANOVA yerine *t* testi uygulanmıştır. Fakat ANOVA’da olduğu gibi ilk olarak grupların eşit varyansa sahip olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir. Tablo 8’deki sonuçlara göre, stratejik yönetim uygulamaları faktörü için *p* değerinin %5’ten küçük bulunması bu faktörün varyansının katılımcının işletmenin kurucusuna olan yakınlık bağına göre değiştiğini göstermektedir. Bu nedenle, stratejik yönetim uygulamaları faktörü için değişen varyans durumunda güvenilir sonuçlar veren *t* istatistiği hesaplanmıştır.

Tablo 8: Levene Eş Varyans Testi

Faktörler	F-ist	p-değeri
Strateji Oluşturma	0,106	0,745
Strateji Değerleme	0,261	0,610
Aile İşletme Etkileşimi	3,420	0,067
Stratejik Yönetim Uygulamaları	5,497	0,021
Strateji Uygulama Kabiliyet ve Kapasitesi	1,347	0,248

t testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir. Tablo 9’daki sonuçlara göre, tüm faktörler için *t* istatistiğinin *p* değeri %5’ten büyük bulunmuştur. Bu sonuç göstermektedir ki, işletmenin kurucusu ile akrabalık bağı, stratejik planlama algısı üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir ve buna bağlı olarak sıfır hipotez (H_0) ret edilmştir.

Tablo 9: İşletmenin Kurucusunun Kendisi veya Akrabası Olan Katılımcılar İle Akrabalık Bağı Olmayan Katılımcıların Faktörlere İlişkin Algıları Arasındaki Ortalamalar için t Testi

Faktörler	t-ist	sd	p-değeri	Ortalama Fark	Ortalama Fark için %95 Güven aralığı	
					Üst Değer	Alt Değer
Strateji Oluşturma	-0,535	129	0,593	-0,104	-0,490	0,281
Strateji Değerleme	-0,437	129	0,663	-0,082	-0,455	0,290
Aile İşletme Etkileşimi	0,522	129	0,603	0,098	-0,275	0,472
Stratejik Yönetim Uygulamaları	-0,569	129	0,571	-0,082	-0,369	0,204
Strateji Uygulama Kabiliyet ve Kapasitesi	0,154	129	0,878	0,030	-0,362	0,424

Son olarak genel müdür ile yönetim kurulu başkanı pozisyonundaki işletmenin kurucusu olan yöneticiler ile aynı yönetim düzeyinde bulunan ve işletmenin kurucusu ile akrabalık bağına sahip olmayan yöneticilerin stratejik planlama alt boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı *t* testi ile araştırılmıştır. Diğer analizlerde olduğu gibi, ilk olarak Levene testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir. Tablo 10'daki sonuçlara göre grupların varyanslarının eşit olduğunu belirten sıfır hipotezi %5 önem düzeyinde kabul edilmiştir.

Tablo 10: Levene Eş Varyans Testi

Faktörler	F-ist	p-değeri
Strateji Oluşturma	0,126	0,723
Strateji Değerleme	1,684	0,199
Aile İşletme Etkileşimi	2,058	0,156
Stratejik Yönetim Uygulamaları	2,247	0,138
Strateji Uygulama Kabiliyet ve Kapasitesi	0,125	0,725

Tablo 11'deki test sonuçları tüm faktörler için grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, genel müdür ile yönetim kurulu başkanı pozisyonundaki işletmenin kurucusu olan yöneticiler ile aynı yönetim düzeyinde bulunan ve işletmenin kurucusu ile akrabalık bağına sahip olmayan yöneticiler arasında

stratejik planlama alt boyutlarına ilişkin algıları yönünden anlamlı bir farklılık olmadığı görülmekte ve sıfır hipotez (H_0) ret edilmektedir.

Tablo 11: Üst Düzey Yönetimde Bulunan İşletmenin Kurucusu İle Aynı Yönetim Düzeyinde Kurucuyla Akrabalık Bağı Olmayan Yöneticilerin Faktörlere İlişkin Algıları Arasındaki Ortalamalar için t Testi

	t-ist	sd	p-değeri	Ortalama Fark	Ortalama Fark için %95 Güven aralığı	
					Üst Değer	Alt Değer
Strateji Oluşturma	-0,053	72	0,958	-0,010	-0,384	0,364
Strateji Değerleme	-0,058	72	0,954	-0,014	-0,497	0,469
Aile İşletme Etkileşimi	0,176	72	0,861	0,038	-0,394	0,470
Stratejik Yönetim Uygulamaları	0,403	72	0,688	0,070	-0,277	0,417
Strateji Uygulama Kabiliyet ve Kapasitesi	-0,265	72	0,792	-0,076	-0,648	0,496

Sonuç

Çalışmamız kapsamında ZBK bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde işletmenin kurucusuna yakınlık bağı ile stratejik planlama algısının alt boyutlarını belirten faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda ilk olarak katılımcıların işletmedeki görev dağılımına göre %62,5'lik bir ağırlıkla genel müdür ve yönetim kurulu başkanı olarak üst düzey yönetici konumunda oldukları anlaşılmaktadır.

İkinci olarak, katılımcıların kurucuyla akrabalık bağı incelendiğinde %27'sinin işletmenin kurucusunun kendileri olduğunu belirtmişlerdir. Babasının kurduğu işletmede çalışanlar %24,3'lük bir payı teşkil ederken, akrabalık bağı olmayan çalışanların oranı da benzer ağırlıkta %24,3'tür. Araştırmaya katılanların %51,3'ü işletmelerin sahipleri ve çocuklarıdır.

Üçüncü olarak genel müdür ile yönetim kurulu başkanı pozisyonundaki işletmenin kurucusu olan yöneticiler ile aynı yönetim düzeyinde bulunan ve işletmenin kurucusu ile akrabalık bağına sahip olmayan yöneticilerin stratejik planlama alt boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bu durum bize aile işletmesinde profesyonel çalışanların işletme yapısını iyi anlayabildiklerini ve gerekli değişiklikleri işletme kültürünü ve etkinliğini bozmayacak bir şekilde uyum içerisinde yapabildiklerini göstermektedir.

Bu çalışmanın; gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde araştırma konusu olmuş aile işletmelerinde stratejik yönetim ve planlama konusundaki çalışmaların nitelik ve nicelik açısından zenginleştirilmesine katkıda bulunacağı ümit edilmektedir. ZBK bölgesini kapsayan bölgesel bir niteliğe sahip çalışmanın daha sonra yapılacak çalışmalarla bölgesel nitelikten

çıkarılarak ulusal boyuta taşınmasında ve uluslararası boyutta karşılaştırmalar yapılmasında kullanılarak bu alanda alt yapı oluşturulmasına katkıda bulunacağına da inanılmaktadır.

Kaynakça

- Alayoğlu, Nihat (2006). "Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". 2. Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 545-559.
- Albayrak, Ali Sait (2006). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Allio, Michael K. (2004). "Family Businesses: Their Virtues, Vices and Strategic Path". *Strategy&Leadership*, 32(4): 24-33.
- Arnoff, Craig E. (1998). "Megatrends In Family Business". *Family Business Review*, 11(3): 181-186.
- Brown, Fredda Herz (2009). "Governance and the Enterprising Family". *Family Business Magazine*, 1-8.
- Carlock, S. Randel, John. L. Ward (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Great Britain: Palgrave.
- Chua, Jess H. and James J. Chrisman, Pramodita Sharma (1999). "Defining the Family Business by Behavior". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4): 19-39.
- Churchill, Neil. C. and Kenneth J. Hatten (1987). "Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses". *American Journal of Small Business*.
- Deloitte (2010). Rotasını Başarıya Çevirenler Aile Şirketleri Araştırması 2010. www.verginet.net/.../2010/turkey-AileSirketleriArastirmasi2010240310.pdf Erişim Tarihi: 15.07.2010.
- Gülen, Dilek (2005). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahramanmaraş Örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Jonovic, Donald L. (1989). "Outside Review in a Wider Context: An Alternative to the Classic Board". *Family Business Review*, 2(2): 125-140.
- Karlöf, B. (1993). Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, (Çev. Z. Kütevin ve E. Kütevin), İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004). "Aile Şirketlerinde Paralel Planlama: Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı". 1. Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 640-651.
- Kesken Jülide ve Nazlı Ayşe Ayyıldız (2006). "Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yönetim Önerisi Olarak 'Spiritüalite'". 2. Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 350-363.

- Kevser, Mustafa (2007). Stratejik Planlama ve Kobi'lerdeki Uygulamalar Üzeine Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Köprülü, Bülent, Selim Kaneti (1989). Aile Hukuku, İstanbul: Filiz Kitabevi.
- MacCallum, Robert C. and Keith F. Widaman, Shaobo Zhang et. al. (1999). "Sample Size in Factor Analysis". *Psychological Methods*, 4(1): 84-99.
- Mazzola, Pietro and Gaia Marchisio, Joe Astrachan (2008). "Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation". *Family Business Review*, 21(3): 239-258.
- Morris, Michael H. and Roy W. Williams, Deon Nel (1996). "Factors Influencing Family Business Succession". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, 2(3): 68-81.
- Nordqvist, Mattias and Leif Melin (2010). "The Promise of the Strategy as Practice Perspective for Family Business Strategy Research". *Journal of Family Business Strategy*: 15-25.
- Rivers, Wayne ve Mike Lyons (2009). Family Business Research from the United Kingdom. Family Business Institute.
- Sharma Pramodita and James J. Chrisman, Jess H.Chua (1997). "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges". *Family Business Review*, 10(1): 1-35.
- Tak Bilçin ve Umut Eroğlu, Duygu Acar (ty); Stratejik Yönetim Farkındalık Araştırması.
- Temtime, Zelealem T. (2003). "The Moderating Impacts of Business Planning and Firm Size on Total Quality Management Practices". *The TQM Magazine*, 15(1): 52-60.
- The Family Business Questionnaire (2006). <http://www.thefamilycfo.org/files/BusQuestB.pdf>/ Erişim Tarihi: 08.06.2010.
- Tillman, Fred A. (1988). "Commentary on legal liability: Organizing the advisory council". *Family Business Review*, 1(3): 287-288.
- Ward, John (1987). Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership. Family Enterprise Publishers.
- Ward, John (1988). "The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses". *Family Business Review*, 1(2): 105-117.
- Yazıcıoğlu, Yahşi, Samiye Erdoğan (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, Ahmet Faruk (2007). Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerler, Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

THE EFFECT OF THE DEGREE OF RELATIONSHIP WITH THE FOUNDER ON THE MANAGERS' PERCEPTIONS ABOUT STRATEGIC PLANNING IN FAMILY BUSINESSES: ZONGULDAK-BARTIN-KARABÜK REGION SAMPLE*

Güven MURAT •

Sibel AYDEMİR ••

Abstract

With this study the effect of the degree of relationship with the founder on the managers' perceptions about strategic planning in family businesses which have an important place in today's globalized business world with severe competition has been investigated. During the study while survey method was used as data collection method; factor analysis, One-way Analysis of Variance (ANOVA) and t-test techniques were used in data analysis. At lower dimensions of strategic planning, it was found the perceptions of participants who were the founder or a relative of the founder and participants who have no relation with the founder were similar.

Keywords: Family businesses/firms, SME, Strategic management and planning, Zonguldak, Karabük, Bartın

JEL Code: M10, M20, D10

* This study 'The Effect Of The Degree Of Relationship With The Founder On The Managers' Perceptions About Strategic Planning In Family Businesses: Zonguldak-Bartın-Karabük Region Sample ' has been developed from the PhD thesis conducted in BEU SSE Department of Business Administration.

• Ordu University Ünye EAF Departments of Labor Economics and Industrial Relations, Ünye/ORDU e-mail: guvenmurat@odu.edu.tr

•• Bülent Ecevit University Zonguldak Vocational High School, Department of Organizatin and Management, Kilimli/ZONGULDAK e-mail: sibelzku@yahoo.com