



## Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) İle Aile İşletmelerinde Performans Analizi Performance Analysis in Family Businesses with Structural Equation Modelling

H. Handan Demir <sup>1</sup> , Cemal Zehir <sup>2</sup> 

<sup>1</sup>Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı 41400 Gebze, Kocaeli, TÜRKİYE

<sup>2</sup>Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, Davutpaşa Kampusu, 34210, Esenler, İstanbul, TÜRKİYE

Başvuru/Received: 05/08/2018

Kabul/Accepted: 15/11/2018

Son Versiyon/Final Version: 31/01/2019

### Öz

Bu çalışmada, yapısal eşitlik modeli kullanılarak aile işletmelerinde performans analizi yapılmıştır. Aile işletmelerinde aile etkisi, pazarlama yönelimi, yönetim kararları içinde stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları ve devir (vekalet) unsurlarının işletme ve aile performansına etkileri yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılarak incelenmiştir. Bu kapsamda 244 aile şirketine ait anketler değerlendirilerek, analizler sonucunda ana hipotezler ile aile etkisi, pazarlama yönelimi ve yönetim kararlarının hem aile performansını hem de finansal (mali) performansı artırıcı etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Mali performans üzerinde en büyük etkinin aile etkisi olduğu, yönetim kararları boyutunun alt boyutları olan devir ve stratejik sürecin de önemli etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Aile performansı için bakıldığında, yine en yüksek etki aile etkisi boyutudur. İkinci olarak yönetim kararları, sonrasında pazarlama yönelimi etkilidir. Yönetim kararlarının alt boyutları içinde en yüksek etki devir, insan kaynakları, stratejik süreç ve yönetim kurulu olarak elde edilmiştir. Bununla birlikte alt hipotezler ile aile etkisinin pazarlama yönelimi ve yönetim kararlarına etkisi, ayrıca yönetim kararları ile pazarlama yöneliminin çift yönlü ilişki analizi çözümlenmiştir.

### Anahtar Kelimeler

“Aile işletmesi, Aile etkisi, Pazarlama yönelimi, İşletme performansı, Aile performansı, Yönetim kararları”

### Abstract

In this study, performance analysis in family businesses is conducted by using structural equation modelling. The effect of family influence, marketing orientation, and managerial decisions including strategic process, board of directors, human resources and succession on the business and family performances, is analyzed by using structural equation modelling (SEM). In this context, by analyzing the results of the survey with 244 family businesses, it is concluded by the main hypotheses that family influence, marketing orientation, and managerial decisions have positive effect on both business and family performances. According to the results of the study, family influence has the biggest effect on business performance. The sub dimensions of managerial decisions (strategic process and succession) have important effect on business performance. Family influence has the biggest effect on family performance, as well. After family influence, managerial decisions and marketing orientation effect family performance, respectively. Among the sub dimensions of managerial decisions, succession, human resources, strategic process, and board of directors have the biggest effect on family performance, respectively. In addition, in this study the effect of family influence on marketing orientation and on managerial decisions, and the relationship between the managerial decisions and marketing orientation are analyzed by using the sub hypotheses.

### Key Words

“Family business, Family influence, Marketing orientation, Business performance, Family performance, Managerial decisions”

## 1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında küreselleşmenin de etkisiyle hızla değişen dünya piyasası koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet ortamında kendilerine yer edinebilmeleri büyük bir önem arz etmektedir. Türkiye ve dünyadaki işletmelerin büyük bölümünü oluşturan aile işletmeleri de hem bu rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek hem de yapısından kaynaklanan sorunları aşabilmek için birçok yola başvurmaktadır.

Örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilme ve sektör içerisinde sağlam bir yer edinebilmeleri için çeşitli stratejik atılımlarda bulunmaları gerekmektedir. Buradaki amaç, işletmenin finansal performansının yükseliş trendine sahip olması beklentisidir. Finansal performans kavramını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Ülkemizde işletmelerin büyük kısmını oluşturan aile işletmelerinde ise, finansal performans kavramını etkileyen unsurlar kendi iç yapılarından ve benimsenen yönetim biçiminden kaynaklı olarak etkilenmektedir.

Stratejik yönelimler, aile şirketleri açısından karlılık, büyüme, değişen çevre koşullarına adapte olma, firma performansına etki, değişen teknolojik koşullara ayak uydurabilme ve bunun sonucu ortaya çıkan rekabet ortamına uyum sağlayabilme avantajı sağlamaktadır. Bu bağlamda aile işletmeleri, rekabet mücadelesi içerisinde buldukları sektörde dinamik koşullar altında güçlü bir yer edinmek için stratejik yönelimleri kendi firmalarında uygulamayı tercih etmelidir.

Bu çalışmada, işletme performansına etki eden stratejik yönelimlerden, pazarlama yönelimi boyutu değişken olarak alınmıştır, çünkü pazar boyutu son dönemlerde gelişmekte olan ve ciddi etki sağlayabilen bir yönelim olarak görülmektedir.

İşletmelerin finansal performansını etkileyen bir başka konu ise, örgütlerin karar alma boyutlarıdır. Aile işletmeleri yapısı itibarıyla geleneksel bir köken taşıdığı için karar alma merkezi en büyük aile bireyi olarak görülmektedir. Büyüyen rakip sayısı ve güçlü rekabet ortamında gelişmek isteyen bir işletme sadece aile üyelerinin kararlarıyla hareket etmemelidir. Aile şirketlerinin profesyonel yönetim merkezine ihtiyacı vardır. Aile işletmelerinde profesyonelleşme, kurumsal kimlik taşınmalarıyla mümkün olmaktadır. Gelenekçi yapıdan profesyonel yapıya geçiş büyüme ve gelişmekle olmakta ve bu süreçte şirket içerisinde yeni kuşaklar ortaya çıkmaktadır. Gelişen kuşak, yeni oluşan kültüre adapte olmalı ve böylece eski ile yeniyi entegre etmelidir.

Aile işletmelerinin performansını etkileyen bir diğer konu ise, ailenin örgüte olan etkisi ile ele alınmaktadır. Aile üyelerinin karar ve davranışları, örgütü ilgilendiren muhtemel sonuç yaratabilme etkisine sahip olmakla beraber, ailenin yönetim boyutunda birbirleri arasında olan ilişkinin derecesi ve aile bireylerinin şirkete bağlılığı sonucu oluşan birbirleri arasında güven düzeyleri de işletme üzerindeki aile etkisini açıklamaktadır. Aile etkisinin incelenmesi ne kadar niteliksel bir yapı olarak görülse de son zamanlarda geliştirilen ölçeklerle bu durumunun analizi yapılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinin varlıklarını sürdürmesine katkı sağladığı düşünülen aile etkisi, pazarlama yönelimi, yönetim kararları içinde stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları ve devir değişkenlerinin işletme ve aile performansına etkilerinin 244 aile işletmesi için yapısal eşitlik modeli (YEM) yardımıyla ele alınarak incelenmesidir.

### 1.1. Aile İşletmeleri

Aile işletmesi genel olarak bir veya birden fazla aile üyesinin önemli seviyede söz sahibi olduğu ve bu sahip olma durumunun işletmenin faaliyetleri üzerinde ciddi derecede etkili olabilen kurumlar algılanmaktadır (Yazıcıoğlu&Koç, 2009).

Aile işletmeleri ülke ekonomisi adına gelişim ve büyüme olarak atfedilmekte olup, yeni ürün, hizmet ve çıktı temin etmek amacıyla ekonomiye katma değer sağlamaktadır (Ağca&Kandemir, 2008). Aile işletmelerini diğer şirket türlerinden ayıran belirleyici unsurları bulunmaktadır. Bu özellikler ortak şirket kapsamında da olsa aile işletmeleri "ortaklık" adı altında kurulan diğer işletmelerden çok daha farklı temel özelliklere sahiptir.

Aile işletmeleri diğer bütün şirketlerde olduğu gibi kurulduğu andan itibaren büyümeyi ve sürekliliği hedefler. Yeni kurulan bir aile şirketi gelişime açıktır ve olgunlaşmayı bekler. Aile işletmeleri kuşaktan kuşağa bir değişim içinde bulundukça aile, mülkiyet ve işletme dinamikleri de değişim gösterecektir. Aile şirketlerinin gelişimi ve büyümesi bazen birkaç kuşak bile sürebilir.

İşletmenin içinde bulunduğu aşamaları, şirketin büyüklüğü, şirketin yaşı, şirketin yapısı ve şirketin finansal durumu belirlemektedir. Gelişmemiş bir işletmenin aile üyelerinden ve hissedarlardan beklentileri ile gelişmiş ve profesyonel bir yapı kazanmış işletmenin beklentileri arasında oldukça önemli farklar bulunmaktadır. Aile işletmelerinin evriminde bahsedilebilecek iki önemli değişken, büyüklük ve karmaşık örgüt yapısı olarak belirlenmektedir (Gersick vd., 1997). Aile işletmesi evriminin gelişim aşamaları, büyüklük ve karmaşık örgüt yapısının seviyesine göre işe başlangıç, genişleme, olgunluk şeklinde sıralanmaktadır.

Aile işletmeleri içerisinde gelişim aşamaları farklılık gösterebilmektedir. İşletmeler bazı durumlarda keskin olaylar karşısında bir aşamadan başka bir aşamaya geçiş yapmak zorunda kalabilirler. Bu aşamalar bazen ileriye yönelik ataklarla bazen ise geriye dönüşlerle mümkün olabilmektedir. Aile işletmelerinin yaşam dönemleriyle ilgili yapılan birçok araştırma, aile işletmelerindeki gelişimi dört alt başlıkta toplamaktadır. Girişimcilik Aşaması (Birinci Nesil Aile İşletmesi), Büyüme ve Gelişme Aşaması, İkinci Nesil Devretme Aşaması, Yönetimde Profesyonelleşme ve Halka Arz (Ateş, 2003).

## 2. AİLE ŞİRKETLERİNDE PAZARLAMA YÖNELİMİ, AİLE ETKİSİ VE YÖNETİMDE KARAR ALMA BOYUTLARININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Günümüzde hızla küreselleşen dünyada, işletmeler rekabet avantajı elde etmek için farklı teknikler kullanır. Stratejik rekabet sağlanması çalkantılı ve karmaşık piyasalarda zordur. Firmalar performanslarını nelerin etkilediğini net olarak anlamadıkları zaman bu zorluklar daha da büyümektedir. Stratejik yönetim sürecinin kalbi işletmelerin her zaman rekabetçi olmalarını sağlayan performans sonuçlarının ana noktası olmaktadır (Altındağ vd., 2011).

Stratejik yönetim, bir organizasyonun uzun vadeli hedefleri elde etmesi için çapraz fonksiyonları değerlendiren, uygulayan bir davranıştır. Stratejik yönelimler gibi bazı özel araçları ihtiva eden taktik ve hedef oluşturma altında yönetsel faaliyetin bir seviyesidir. Bu yönelimler hem içerik olarak adlandırılan strateji oluşturma ve hem de süreç olarak adlandırılan strateji uygulamayı kapsayan yönelimlerdir (Zehir vd., 2011).

Risk alabilmek, müşteri odaklılığı elden bırakmamak, geçmiş tecrübelerin yardımıyla örgüt vizyonunu birleştirip geleceğe daha güçlü bir şekilde bakabilmek, çalışılan sektörde öncü olup pazarın liderliğine soyunabilmek ve dış çevreyle yapıcı ilişkiler kurabilmek stratejik yönelimlerin önemli bir parçasıdır. Bu stratejik yönelimler içerisinde pazarlama yönelimi, bütün örgüt çalışanlarının müşteri talepleri ve gereklilikleri adına devamlılık sağlayan üstün değerler oluşturma amacını ve müşteriyi tatmin etmeye yönelik hedef belirleme çalışmalarını tanımlamaktadır (Narver vd., 1998).

Pazarlama yönelimi, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya, bu ihtiyaç ve beklentileri karşılama çabasına girmeye ve müşterilere gösterilen değeri sürekli sağlamaya yönelik örgütsel faaliyetlerin bütünüdür (Slater ve Narver, 1993). Başka bir ifadeyle, pazarlama yönelimleri, müşteri talep ve ihtiyaçlarına en çabuk şekilde cevap üretecek geçerli stratejilerin hayata geçirilmesi ve işletmenin bütün seviyesindeki üyelerince kanıksanması ile ilgili olmaktadır (Kohli&Jaworski, 1990). Ancak hızla değişen rekabetçi çevrede, sadece pazar yönelimine odaklanmak yerine, onu güçlendirecek ve performansa katkı sağlayacak uygun rekabet stratejilerine de ihtiyaç vardır (Keskin vd., 2016).

Son zamanlarda aile etkisi incelendiğinde niceliksel olarak bir bakış açısı yaratma çalışmaları başlamaktadır. Çünkü ailenin şirkete etkisini somut kavramlarla açıklama anlayışının ortaya atıldığı tespit edilmektedir. Bu anlayış incelenecek olursa, literatürde bu amaca yönelik iki yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan bir tanesi “endeks” niteliğine sahipken diğer yaklaşım ise uluslararası alanda geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçek olmaktadır. Yapılan çalışmalarla ve ortaya atılan bu ölçeklerle aile etkisi kavramının önemi, unsurları ve sonuçları standart değişkenler ile ölçülebilecektir (Ayrancı, 2009). Aile etkisini ölçen yaklaşımlar Ailesel Endeks (Familial Index) ve Aile Güç, Deneyim, Kültür Ölçeği (Family Power, Experience, Culture Scale – F-PEC) olarak adlandırılmıştır. Ailesel endeksin tanımı yapıldığında ise, ailenin yönetime katılma seviyesi ve ailenin sahiplik seviyesi olmak üzere iki temel kavram ile karşılaşılmaktadır. Ailenin yönetime katılma seviyesi ile eğer varsa yönetim kurulu, yoksa tepe yönetimi grubunda yer alan kişilerin yüzde kaçlık kısmının aile fertleri oldukları önemlidir (Minimum %0 – maksimum %100). Ailenin sahiplik derecesi ile şirketin sermayesinin yüzde kaçlık miktarının aile fertlerine ait olduğu ele alınmaktadır (Minimum %0 – maksimum %100). Görüldüğü üzere, her iki unsurunda değerleri sıfır ile yüz arasında olan bir yüzdelik dilimi içerisinde hesaplanmakta ve sözü edilen değerlerin toplamı ile endeks değeri hesaplanmaktadır. (Ayrancı, 2009).

Aile güç, deneyim, kültür ölçeği (A – GDK) aile etkisinin niteliksel bir kavramdan çıkıp daha niceliksel bir oluşum haline dönüşmesi için Astrachan vd., (2002) tarafından geliştirilen boyutsal olarak incelenebilecek güncel bir yaklaşımdır.

Bu ölçekte incelenecek ilk ana boyut, güç kavramıdır. Bu kavram aile işletmelerinde aile üyelerinin şirket üzerinde yönetim, sahiplik ve yönetim konularındaki ağırlığını göstermektedir (Astrachan vd., 2002). Güç boyutu, ailenin mevcut şartlarda alması gereken herhangi bir karar üzerinde üyelerin niteliğini ve söz sahibi olma yetisini göstermektedir.

Deneyim boyutu, aile işletmesi içerisinde yönetim ve sahiplik olgusunun hangi kuşağın elinde bulunduğu ve bu ortamda ne kadar aile ferdinin şirket bünyesinde yer aldığını göstermektedir. Deneyim boyutu, güç ile kültür boyutu arasında köprü oluşturmaktadır. Kültür boyutu içerisindeki değer yargılarının benzerliği ile güç boyutu içerisindeki yönetim anlayışı ve ailenin işletmesine bağlılığı, deneyim boyutu sayesinde kuşaktan kuşağa güncellenerek işletme bünyesinde varlığını sürdürebilmektedir (Ayrancı&Semerciöz, 2010).

Aile işletmelerinde yönetime gelen her kuşak bir önceki kuşağın oluşturduğu sistemi öğrenerek gelmekte ve şirket için değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışarak daha iyi sonuçlar elde etmeyi amaçlamaktadır (Chua vd., 1999). Bu düşünce ışığında, her kuşakla beraber aile işletmesinin hata yapma payı azalmakta ve şirket yönetimine gelmiş nesil sayısı arttıkça başarı da artmaktadır.

Kültür boyutu, aile - şirket değer yargıları ilişkisini ve uyum, bağlılık, gurur gibi manevi özellikteki kavramları konu almaktadır (Astrachan vd., 2002; Ayrancı, 2009). Aile arasında karşılıklı etkileşimle beraber bir değer yargı oluşabilmekte ve bunun sonucu olarak bu kültür ve değer yargısı şirkete taşınabilmektedir. İşte bu süreç aile şirketlerindeki kültür oluşumunun bir başlangıcıdır.

Karar alma, örgütlerin devamlılığı adına yapılan işleyişleri konu alan bütün faaliyetlerde, karşılaşılan seçenekler içerisinde doğru ve hızlı biçimde eleme yapılması anlamına gelmektedir. Eğer bir örgütte kurumsallaşma veya kurumsallaşma süreci görülüyorsa o organizasyondaki yönetim anlayışı plansız ve otokratik bir biçimde gerçekleşmektedir. Ayrıca aile bireylerinin içinde olduğu bir

aile işletmesinde karar alma, ailenin etki alanında gerçekleşmektedir. Karar alma mekanizması genel işletme koşulları içerisinde profesyonellerin oluşturduğu yönetim etrafında alınmakta ve bu durum kurumsal kimliği yansıtmaktadır. Bundan dolayı aile işletmelerinde karar alma sistemi, kurumsallaşma açısından önem arz etmektedir (Yazıcıoğlu&Koç, 2009).

Basco ve Rodriguez 2009 yılındaki çalışmalarını, bir tipolojinin aile felsefelerinin (ilkelerinin) her aile şirketinde aynı derecede entegrasyonun ve aynı şekilde uygulanmadığını yansıtmaya çalışmışlardır. Aile işletmeleri ile ilgili araştırmalar dört kategoriye odaklanmıştır: strateji, yönetim kurulu, insan kaynakları ve devir. Basco ve Rodriguez, aile işletmelerinin iş ve aile felsefelerini hangi derecede vurguladıklarının bu dört kategori incelendiğinde ortaya çıkacağını düşünmektedirler (Basco&Rodríguez, 2009).

Aile bireylerinin içinde bulunduğu yapı itibarıyla aktif bir yönetim mevcut ise aile işletmesinin kurumsal bir kimlik taşıması önem arz etmektedir, çünkü aile işletmesi kurumsallaşmadığı sürece alınan kararlar, tepe yönetiminin inisiyatifinde olacak ve bu tek bir kişi sorumluluğu ile ortaya çıkacaktır. Aile örgütünü oluşturan aile üyelerinin de katılımı söz konusu olabilecek fakat yönetim otokrasi içerisinde hareket edecektir. Bu durum sadece karar alma mekanizmasını etkilemekle kalmayacak, karar aşamasına giden her aşamada plansız bir işleyiş modeli oluşmasına neden olacaktır. Aile şirketlerinde pasif yönetim koşulu sağlandığında genel olarak kurumsallaşmanın adımı atılmış demektir. Yönetimin profesyonellerce ele alınması, yaşanan süreçleri daha planlı hale getirebilecektir (Basco&Rodríguez, 2009). Temel unsurlar şöyledir: Strateji, Yönetim kurulu, İnsan kaynakları, Devir.

Performans; bireyler, gruplar veya girişimler sonucu yapılan işlerin, amaçlanan hedefler doğrultusunda hangi konumda olduğunun nitel ve nicel olarak anlatımıdır (Tınaz, 1999). Aile şirketlerinde önemli bir faktör olan performans kavramı, hem finansal performans hem de aile performansı olarak etkisini gösterebilmektedir.

Finansal performans kavramı, bir işletmenin uyguladığı politikalar, yaptığı faaliyetler, sahip olduğu mevcut kaynaklar sonucu elde ettiği nakit girdisi miktarı, yönettiği firmanın büyüyebilme kapasitesi ve karlılık durumunu göstermektedir. Günümüzde bu sistemler, geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçüm sistemleri olarak tanımlanmaya başlamıştır. Şirketlerde sürdürülebilir gelişimin önüne geçilmesi, şirket hedeflerinden sapmalar ve kısa vadeli sonuçlar üzerine odaklanma eğilimi, sadece niceliksel görülen performans ölçütlerine (makine, iş gücü, vb.) verilen önemle görülmektedir (Toni&Tonchia, 2001). Firma performansı değerlendirilirken yeni performans ölçüm temelleri geliştirilmeye başlanmıştır, çünkü geleneksel performans ölçüm sistemlerinde görülen bir takım kısıtlamalar işletmeleri başka yöntemlere doğru hareket etmeye zorlamıştır.

Aile performansı, temelde aile olmanın iş ortamına getirdiği yardımlaşma, aile üyelerinin birbirlerine duydukları saygı, güven ve ortak bir payda ve amaç etrafında toplanma gibi üstünlükleri profesyonel yönetim anlayışıyla birleştirme yeteneğine bağlıdır. Büyümeyle birlikte aile işletmeleri profesyonel yönetim, sınırları açık olarak tanımlanmış görev alanları ve işbölümü, doğru büyüme stratejilerinin seçilmesi ve büyüme için gerekli kaynaklara ve kaliteli iş gücüne sahip olma, seçilen stratejiye uygun bir örgütlenmeye gidilmesi vb. yönetim teknikleri ve uygulamalarına sahip olmalıdır. Bununla birlikte aile işletmelerinde aile ve işletme amaçlarının birbirinden ayrılması, örgütün yeniden yapılandırılması, işletmenin devamlılığını planlama, biçimsel aile toplantıları ve aile konseyinin oluşturulması yollarıyla da büyümeyle birlikte ortaya çıkan sorunların çözümü sağlanabilir. Ancak bu çözüm yollarının uygulanabilmesi için aile bireylerinin ve tüm çalışanların katılımının sağlanması ve bu çözüm yollarının yararına inanmaları gerekmektedir (Leach&Bogod, 1999).

### 3. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın ana amacı, aile işletmelerinde hem işletme performansını (mali) hem de aile performansını etkileyen unsurların ortaya konulması ve ilişkilerin belirlenmesidir. Her iki performansı arttırdığı düşünülen aile etkisinin, pazarlama yöneliminin ve yönetim kararlarının aile işletmelerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ve etkileme-önem sıralamasının ortaya konulması temel hedeflerdir. İkinci önemli hedef, aile etkisi ile pazarlama yönelimi, yönetim kararları ilişkisi, ayrıca yönetim kararlarının pazarlama yönelimi ile ilişkisinin analizi olarak belirlenmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Örnekleme, Varsayımlar ve Kısıtlar

Çalışmada, farklı ölçeklerdeki aile işletmeleri ana kütle olarak belirlenmiştir. İşletmelerin listesi ve ulaşma konusunda sıkıntı yaşanmaması için İstanbul Sanayi Odası (İSO) İlk 500 ve İkinci 500 işletme listesi temel alınmıştır. Söz konusu 1000 işletmeye 12.03.2014 tarihinde anket e-posta ekinde gönderilmiştir, 123 adet geri dönüş olmuştur. İkinci kez e-posta ile gönderilerek hatırlatma yapılmış bu kez 42 adet daha geri dönüş sağlanmıştır. Telefonla randevu alınarak 89 firma ile yüz yüze görüşme ile anketler doldurulmuş ve toplamda 254 ankete tamamlanmıştır. Veri girişi aşamasında 10 tanesinin soruların çoğunu boş bırakması nedeniyle analiz dışında bırakılarak toplam 244 anket uygulama için kullanılmıştır.

Araştırmaya cevap veren bireylerin ölçme araçlarındaki soruları cevaplandırırken gerçek duygu ve düşüncelerini yansıttıkları kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin ankete istekle cevap verdiği ve anketi doğru ve eksiksiz biçimde cevapladıkları kabul edilmiştir. Katılımcıların soruları cevaplarken kelimelerin gerçek manasıyla anladıkları kabul edilmiştir. Oluşabilecek kavram yanılgıları göz ardı edilmiştir.

Anketin örnekleme sayısının artırılmasında zorluklar yaşanmış, birçok işletme katılım göstermeyeceğini beyan etmiştir. Ayrıca, ankete katılması beklenen kişilerin; orta, üst kademe yöneticiler veya işletme sahipleri olması gerektiğinden, ankete katılıma olumlu bakmamaları önemli bir kısıt olarak söylenebilir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışma deneysel olmayan nitel araştırma tasarımına sahiptir ve yapılaş yöntemine göre tarama modelidir. Araştırmada, örneklemeden verilerin toplanması bakımından survey modeli (saha taraması) kullanılmıştır. Örneklemeden veri toplamada ise, deneklerin görüşlerinin yazılı olarak alındığı bir veri toplama tekniği olan anket tekniği kullanılmıştır. Nicel araştırmalarda sayısal temsiliyet söz konusu olduğu için, araştırma evrenini temsil edecek örneklemin hatasız tespit edilmesi ve bu örnekleme doğru soruların sorulması önemlidir. İlgili anket geniş bir literatür taraması sonucunda geçerlilikleri ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış ölçekler kullanılarak hazırlanmıştır.

Ölçeklerin içsel geçerliliğinin sağlanması açısından uzman görüşleri alınmış ve İngilizceye çevrilen anket formları için tercüme-yeniden tercüme yöntemleri kullanılmıştır. Türkçeye çeviri yapıldıktan sonra tekrar İngilizceye çevrilmiş 3 mütercim tercüman tarafından incelenerek görüşleri alınmıştır. Düzeltmeler sonrasında tekrar Türkçeye çevrilerek anket formu, yapılan pilot çalışma ile 20 aile işletmesine uygulanmıştır. Öneriler doğrultusunda bazı ifadelerin değiştirilmesi veya daha anlaşılır olması amacı ile değişiklikler yapılmıştır. Anket daha sonra Türkçe okutmanı 2 kişi tarafından incelenmiş uyarılara göre son şeklini almıştır. Ankette ilk bölüm işletmeler ve anketi dolduran katılımcılar hakkında genel bilgileri ölçme niteliğindedir. İkinci bölüm ölçeklerden oluşmakta ve tüm sorular 5'li likert formatındadır.

Anketin ilk boyutu aile etkisidir ve Astrachan vd., (2002) çalışmasından alınmıştır. Bu ölçekte toplam 12 soru yer almaktadır. Pazarlama yönelimi boyutu Narver ve Slater (1990) çalışmasından alınmıştır ve 17 soru içermektedir. Yönetim kararları Basco ve Rodriges (2009) çalışmasından alınmış ve boyutu 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Stratejik süreç boyutu 14 sorudan, yönetim kurulu boyutu 12 sorudan, insan kaynakları boyutu 7 sorudan ve devir boyutu 15 sorudan oluşmaktadır. İşletme performansı mali ve büyüme açıdan ele alınmıştır. Mali ve büyüme boyutu 12 sorudan oluşmakta ve Altındağ (2011) Doktora Tez çalışmasından uyarlanmıştır. Aile performansı boyutu Sorenson (1999) ve Sorenson (2000) yayımlarından oluşturulmuş ve 13 soru içermektedir.

### 3.4. Araştırmanın Yöntemi

Geliştirilen ölçekten elde edilen veri matrisi IBM SPSS 20.0 ve AMOS 19.0 paket programında analiz edilmiştir. İlk aşamada demografik bilgiler başlıklı aile şirketlerinde genel bilgilere yönelik sıklık (frekans) dağılım tabloları sunulmuştur. İkinci aşamada, çalışılan ölçeğin dağılımı incelenmiş, sonrasında güvenilirliği geçerliliği değerlendirilmiştir. Hipotezlerin testi için hem açıklayıcı (AFA) hem de doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2012). Açıklayıcı (açımlayıcı, keşfedici, exploratory, AFA-EFA) ve doğrulayıcı (confirmatory, DFA-CFA) olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı vardır. Açıklayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur. DFA, AFA ile önceden belirlenen yapıların test edilerek geçerliliğinin incelenmesini ya da daha önce yapılmış ölçek belirleme sonuçlarını yeni veri yapıları ile denetleme/doğrulama işlevini yerine getirmektedir.

Faktörler için ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak çalışılan teorik modelin değerlendirilmesine imkan sağlayan yapısal eşitlik modeli (YEM), pek çok alanda yapılan araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modeli teorik modelde yer alan ilişkileri eş zamanlı değerlendirebilmenin yanı sıra, ölçümde oluşan hataları dikkate alması ve gizil değişkenler içermesi, yapısal eşitlik modellemesini üstün kılan diğer özelliklerdir. Yapısal modelin amacı, ölçme modelinde yer alan ve "iyi uyum" gösteren veriler aracılığıyla kurulan hipotezlerin test edilebilmesini sağlamaktır. Diğer bir deyişle, bu model aracılığıyla ölçme modelinde yer alan gözlemlenebilir (observed) değişkenlerin gizli (latent) değişkenleri ne oranda ölçtüğü değerlendirilebilmektedir.

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada, hipotezler ana hipotezler ve alt hipotezler olmak üzere iki hedef üzerinde oluşturulmuştur. Ana hipotezler Tablo 4.1.'de verilmiştir (Demir, 2016; Zehir&Demir, 2016).

**Tablo 1.** Araştırmanın Ana Hipotezleri

H	Yol	Hipotez
H1	AE→MP	Aile etkisinin (AE) mali performans (MP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H2	PY→MP	Pazarlama yöneliminin (PY) mali performans (MP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H3	YK→MP	Yönetim kararlarının (YK) mali performans (MP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H4	SS→MP	Stratejik sürecin(SS) mali performans (MP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H5	YONK→MP	Yönetim kurulunun (YONK) mali performans (MP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H6	İK→MP	İnsan kaynaklarının (İK) mali performans (MP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H7	DEVİR→MP	Vekaletin (DEVİR) mali performans (MP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H8	AE→AP	Aile etkisinin (AE) aile performansı (AP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

**Tablo 1(devam).** Araştırmanın Ana Hipotezleri

H	Yol	Hipotez
H9	PY→AP	Pazarlama yöneliminin (PY) aile performansı (AP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H10	YK→AP	Yönetim kararlarının (YK) aile performansı (AP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H11	SS→AP	Stratejik sürecin (SS) aile performansı (AP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H11	YONK→AP	Yönetim kurulunun (YONK) aile performansı (AP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H13	İK→AP	İnsan kaynaklarının (İK) aile performansı (AP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H14	DEVİR→AP	Vekaletin (DEVİR) aile performansı (AP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

Tablo 2 de görülen alt hipotezler aile etkisinin pazarlama yönelimi ve yönetim kararlarına etkisi, ayrıca yönetim kararları ile pazarlama yöneliminin çift yönlü ilişki analizi olarak çözümlenmiştir (Demir, 2016).

**Tablo 2.** Araştırmanın Alt Hipotezleri

H	Yol	Hipotez
H15	AE→PY	Aile etkisinin (AE) Pazarlama yönelimi (PY) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H16	AE→YK	Aile etkisinin (AE) Yönetim kararları (YK) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H17	AE→SS	Aile etkisinin (AE) Stratejik süreç (SS) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H18	AE→YONK	Aile etkisinin (AE) Yönetim kurulu (YONK) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H19	AE→İK	Aile etkisinin (AE) İnsan kaynakları (İK) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H20	AE→DEVİR	Aile etkisinin (AE) vekalet (DEVİR) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H21	YK→PY	Yönetim kararlarının (YK) Pazarlama yönelimi (PY) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H22	SS→PY	Stratejik sürecin (SS) Pazarlama yönelimi (PY) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H23	YONK→PY	Yönetim kurulunun (YONK) Pazarlama yönelimi (PY) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H24	İNKAY→PY	İnsan kaynaklarının (İK) Pazarlama yönelimi (PY) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H25	DEVİR→PY	Vekaletin (DEVİR) Pazarlama yönelimi (PY) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H26	PY→SS	Pazarlama yöneliminin (PY) Stratejik süreç (SS) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H27	PY→YONK	Pazarlama yöneliminin (PY) Yönetim kurulu (YONK) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H28	PY→İK	Pazarlama yöneliminin (PY) İnsan kaynakları (İK) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H29	PY→DEVİR	Pazarlama yöneliminin (PY) vekalet (DEVİR) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H30	PY→YK	Pazarlama yöneliminin (PY) Yönetim kararları (YK) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

### 3.6. Bulgular ve Yorumlar

Çalışmada kullanılan anketin birinci bölümünde yer alan işletmeye yönelik genel bilgiler analiz edilerek elde edilen bulgular demografik bilgiler başlıklı sıklık (frekans) dağılım tabloları şeklinde sunulmuştur (Demir, 2016).

#### 3.6.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Buna göre veri setinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olan 0.70 değerinin üzerinde 0.925 bulunmuştur. Analize tabi tutulan maddelerin/değişkenlerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı ( $\chi^2= 4633.976$  ve  $p=.000$ ) bulunurken, anti-ımağ korelasyon matrisi sonuçlarına göre ise ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik seviye olan 0.5'in çok üzerinde 0.70 ile 0.93 aralığında bulunmuştur. Testler sonucunda açıklayıcı faktör analizi için kullanılacak örneklemin yeterli olduğu ve ölçekte yer alan ifadelerin iç tutarlılığının sağlandığı görülmüştür.

Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak varimax döndürme metodu ile temel bileşenler analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör yapısında, 4 faktör ve yönetim kurulu kararları alt boyutları ile 4 faktör eklendiğinde toplamda 8 faktör öz değerlerinin 1'den yüksek olacak şekilde elde edilmiştir. Böylece, toplam varyansın %75.278'ini açıklayan 8 faktörlük bir yapı belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda Extraction (çıkarma) sütununda değeri 0.30'un altında kalan sorular Costello ve Osborne (2005) çalışmasında belirttiği üzere, varyans değişime etkileri az olduğu için analiz dışında bırakılmıştır. Böyle değişkenlerin model içinde yer alması coronbah alpha değerini düşürmektedir. Aile etkisi boyutu için AE10, AE11 ifadeleri, pazarlama yönelimi boyutu için PY3, PY5, PY14, PY16, PY17 ifadeleri, stratejik süreç boyutu için SS6, SS12 ifadeleri, yönetim kurulu boyutu için YK7 ifadesi, devir boyutu için DEV2, DEV7, DEV10, DEV11, DEV14 ifadeleri, işletme mali performans boyutu için MP10, MP12 ifadeleri, aile performansı boyutu için AP7, AP10 ifadeleri çıkarılmıştır. İnsan kaynakları boyutu için tüm sorular 0.30 üzerindedir ve analizde yer almıştır.

İfadelerin faktör yükleri en düşük 0,55 en yüksek ise 0,75 aralığında yer almaktadır. Bu bağlamda elde edilen faktör yükleri değerlerinin uygun olduğu kanaati oluşmuştur. Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda çok faktörlü desenlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilmektedir (Çokluk vd., 2012). 8 boyut toplamda varyanstaki değişimin %75.27sini açıkladığı için faktörlerin açıklama oranı yeterli bulunmuştur.

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçekte yer alan maddeler ölçekten çıkarıldığında elde edilen alfa değerlerinin tamamı, standart alfa değerinden düşüktür. Ölçeğin güvenilirliği açısından, ölçekte yer alan maddelerin ölçekte kalmasında fayda görülmektedir. Açıklayıcı faktör analiziyle elde edilen faktörler, bir diğer deyişle gizil (gözlenemeyen) değişkenler belirlenmiştir. Ancak bu faktörlerin kendi içlerindeki uyumları ve birbirleri ile ilişkileri neticesinde geneli açıklama düzeylerini açıklamada açıklayıcı faktör analizi yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, elde edilen 8 faktörlü yapının geçerliği, yapıda yer alan boyutların geçerlikleri ile güvenilirliklerinin analizi için AMOS yazılımı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

### 3.6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) genellikle teorik yapının oluşturulmasından sonra teyit ve doğrulama amaçlı kullanılmaktadır (Byrne, 2001). Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında öncelikle, modelin tanımlanması amacıyla açıklayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen 8 faktör, gizil değişkenler, faktörleri oluşturan ifadeler ise gösterge değişkenler olarak tanımlanarak AMOS ortamında bir ölçüm modeli oluşturulmuştur. Bu ölçüm modeli önerilen model için birinci dereceden DFA modelidir. Gözlenen değişkenlerin birbirinden bağımsız 8 faktör altında toplandığı 1. Dereceden DFA modeli; uyum indeksleri, gözlenen değişkenlere ait regresyon katsayıları ve geçerlik ve güvenilirlik testleri de dikkate alındığında tatmin edici sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

AMOS 19.0 programı ile yapılan analiz sonrasında modelin, değerlendirilen veriler ile birlikte iyi uyum indekslerine sahip olması, güvenilirlik ve geçerlilik testlerinden de kabul edilebilir seviyede sonuçlar alması beklenmektedir. Model geliştirme stratejisi kullanılarak programın üretmiş olduğu çıktıları göre hata terimleri arası kovaryans ekleyerek düzeltmelere gidilmiş ve gizil değişkenleri en iyi şekilde açıklayan model elde edilmiştir.

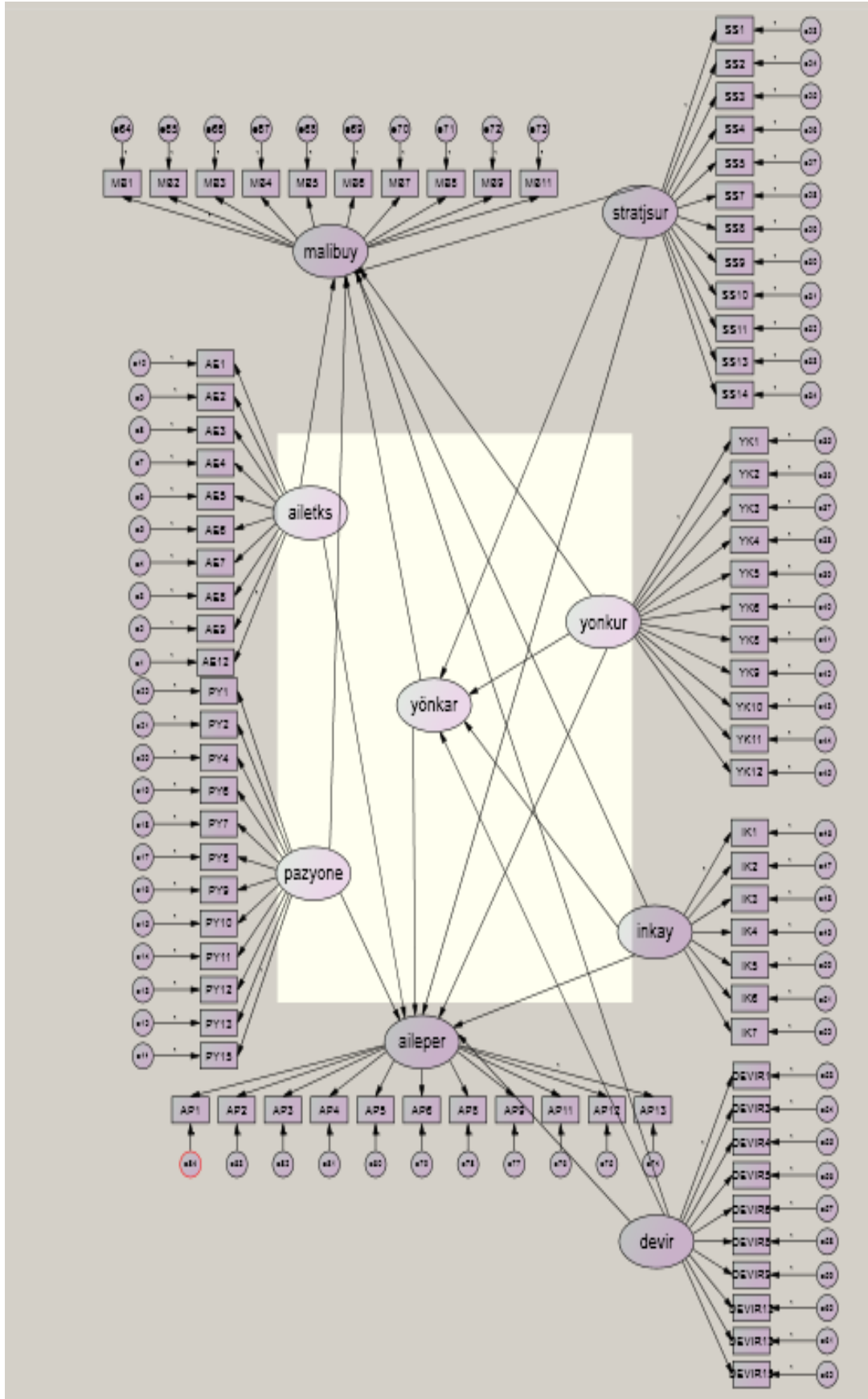
**Tablo 3.** Ana Hipotez Test Modeli Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
<b>Genel Model Uyumu</b>				
X <sup>2</sup> /sd	≤ 3	≤ 4-5	3.05	Kabul edilebilir
<b>Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri</b>				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.965	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.958	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.942	Kabul edilebilir
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.962	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.037	İyi uyum
<b>Mutlak Uyum İndeksleri</b>				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.912	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.926	İyi uyum
<b>Artık Temelli Uyum İndeksi</b>				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.028	İyi uyum

Modelin herhangi bir iyileştirme gereksinimi olup olmadığına bakmak adına modifikasyon indeksi incelenmiş herhangi bir modifikasyon gereksinimine gerek duyulmadığı görülmüştür. Büyüköztürk (2012) çalışmasında vurguladığı üzere, açıklayıcı

faktör analizi yapılırken extraction (çıkarm) sütununda 0.30 değerinin altında kalan soruların analiz dışında bırakılması işlemi ile etkisizler elendiğinden yapısal eşitlik modeli için modifikasyon açısından araştırmacılar için kolaylık sağlamak ve nadiren sistem modifikasyona ihtiyaç belirtmektedir.

Yol analizi için önerilen modelin eldeki veri seti ile uyumunun ortaya konulmasının ardından modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler (araştırma hipotezleri) test edilmiştir. Şekil 1’de önerilen modele ait yol analizi sunulmuştur.



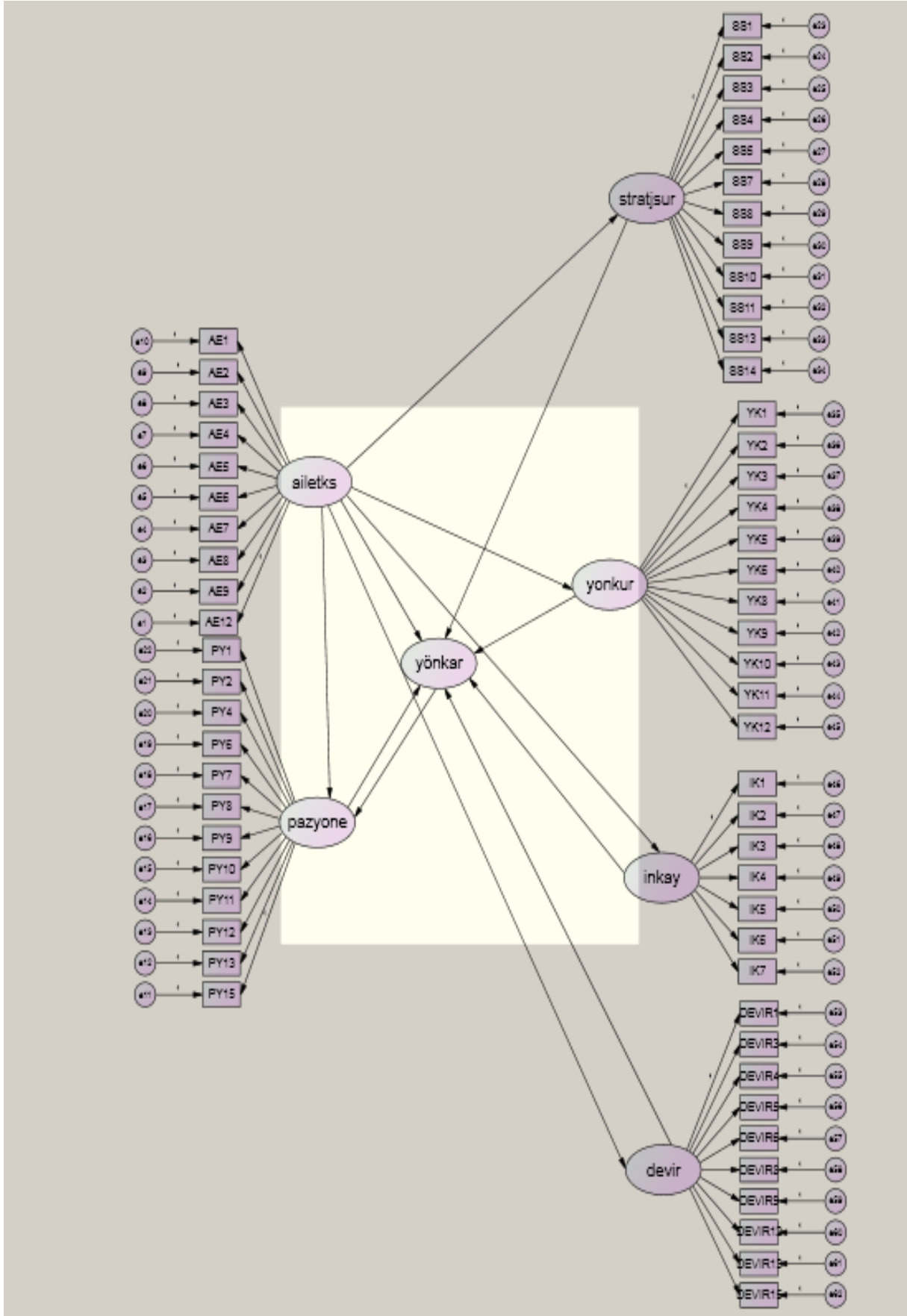


Şekil 1. Ana Hipotezler Araştırma Modeli İçin Yol Analizi (Demir, 2016; Zehir&Demir, 2016)  
**Tablo 4.** Ana Hipotezler Test Modeli İçin YEM Analizi Tahminleri

Hipotez	Yapısal ilişki	Yön	St. Olmayan tahmin	St. Hata	t değeri	St. Tahmin	p	Sonuç
H1	AE→MP	+	0.761	0.021	36.24	<b>0.793</b>	****	Anlamlı
H2	PY→MP	+	0.544	0.032	17.00	<b>0.652</b>	0.001	Anlamlı
H3	YK→MP	+	0.678	0.045	15.07	<b>0.714</b>	0.003	Anlamlı
H4	SS→MP	+	0.642	0.028	22.93	<b>0.681</b>	****	Anlamlı
H5	YONK→MP	+	0.583	0.006	97.17	<b>0.638</b>	****	Anlamlı
H6	İNKAY→MP	+	0.612	0.018	34.00	<b>0.652</b>	0.016	Anlamlı
H7	DEVİR→MP	+	0.665	0.072	9.24	<b>0.689</b>	0.025	Anlamlı
H8	AE→AP	+	0.819	0.031	26.42	<b>0.836</b>	****	Anlamlı
H9	PY→AP	+	0.624	0.063	9.90	<b>0.651</b>	0.009	Anlamlı
H10	YK→AP	+	0.752	0.006	20.89	<b>0.718</b>	0.027	Anlamlı
H11	SS→AP	+	0.681	0.028	24.32	<b>0.619</b>	****	Anlamlı
H11	YONK→AP	+	0.716	0.042	17.05	<b>0.602</b>	****	Anlamlı
H13	İNKAY→AP	+	0.744	0.008	93.00	<b>0.713</b>	****	Anlamlı
H14	DEVİR→AP	+	0.627	0.035	17.91	<b>0.794</b>	0.024	Anlamlı

Tablodan görüleceği üzere, çalışmada öngörülen bütün hipotezler kabul edilmiştir. Yorumlar standart tahmin katsayıları sütununa göre yapılacaktır. Mali performans üzerinde en büyük etki aile etkisi boyutudur. Daha sonra yönetim kararları boyutu gelmektedir. Bu boyutun alt boyutları olan devir ve stratejik süreç önemli etkiye sahiptir. Üçüncü önemli etki insan kaynakları boyutu olarak belirlenmiştir. En düşük etki yönetim kurulu boyutudur.

Aile performansı için bakıldığında yine en yüksek etki aile etkisi boyutudur. İkinci olarak yönetim kararları sonrasında pazarlama yönelimi etkilidir. Yönetim kararlarının alt boyutları içinde en yüksek etki devir, insan kaynakları, stratejik süreç ve yönetim kurulu olarak elde edilmiştir.



Şekil 2. Alt Hipotezler Araştırma Modeli İçin Yol Analizi (Demir, 2016)

Tablo 5. Alt Hipotezler Test Modeli Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
<b>Genel Model Uyumu</b>				
X <sup>2</sup> /sd	≤ 3	≤ 4-5	3.01	Kabul edilebilir
<b>Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri</b>				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.948	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.967	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.982	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.958	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.041	İyi uyum
<b>Mutlak Uyum İndeksleri</b>				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.924	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.915	İyi uyum
<b>Artık Temelli Uyum İndeksi</b>				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.039	İyi uyum

Modelin herhangi bir iyileştirme gereksinimi olup olmadığına bakmak adına modifikasyon indeksi incelenmiş herhangi bir modifikasyon gereksinimine gerek duyulmadığı görülmüştür.

Tablo 6. Alt Hipotezler Test Modeli İçin YEM Analizi Tahminleri

Hipotez	Yapısal ilişki	Yön	St. Olmayan tahmin	St. Hata	t değeri	St. Tahmin	p	Sonuç
H15	AE→PY	+	0.514	0.133	3.850	<b>0.572</b>	0.009	Anlamlı
H16	AE→YK	+	0.439	0.114	3.847	<b>0.458</b>	0.016	Anlamlı
H17	AE→SS	+	0.707	0.117	6.045	<b>0.692</b>	0.027	Anlamlı
H18	AE→YONK	+	0.491	0.081	6.043	<b>0.537</b>	****	Anlamlı
H19	AE→İK	+	0.365	0.072	5.080	<b>0.379</b>	0.003	Anlamlı
H20	AE→DEVİR	+	0.497	0.087	5.700	<b>0.518</b>	0.016	Anlamlı
H21	YK→PY	+	0.618	0.103	5.996	<b>0.626</b>	0.234	Anlamsız
H22	SS→PY	+	0.560	0.083	5.568	<b>0.583</b>	0.165	Anlamsız
H23	YONK→PY	+	0.339	0.260	1.303	<b>0.357</b>	0.196	Anlamsız
H24	İK→PY	+	0.556	0.293	1.917	<b>0.561</b>	0.128	Anlamsız
H25	DEVİR→PY	+	0.199	0.245	0.829	<b>0.219</b>	0.142	Anlamsız
H26	PY→SS	+	0.238	0.367	0.648	<b>0.228</b>	0.173	Anlamsız
H27	PY→YONK	+	0.164	0.283	0.579	<b>0.169</b>	0.117	Anlamsız
H28	PY→İK	+	0.172	0.259	0.664	<b>0.182</b>	0.183	Anlamsız
H29	PY→DEVİR	+	0.093	0.301	0.308	<b>0.125</b>	0.091	Anlamsız
H30	PY→YK	+	0.181	0.227	0.797	<b>0.106</b>	0.123	Anlamsız

YEM çıktısı standartlaştırılmış tahmin katsayılarından görüleceği üzere, alt hipotezlerin hepsi doğrulanmamıştır. Aile etkisi pazarlama yönelimi üzerinde istatistik anlamlı ve etkilidir. Aile etkisi yönetim kararları üzerinde istatistik anlamlı ve önemlidir. Yönetim kararlarının alt boyutları olan stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları ve devir üzerinde de anlamlı etkisi

belirlenmiştir. Aile etkisinin bu alt boyutlardan en çok stratejik süreç üzerinde, en az etkisinin ise insan kaynakları üzerinde olduğu belirlenmiştir. Yönetim kararları ve alt boyutları pazarlama yönelimi üzerinde istatistik anlamlı ve etkili değildir. Aynı şekilde pazarlama yönelimi de yönetim kararları üzerinde anlamlı ve önemli bulunmamıştır.

#### 4. SONUÇLAR

Detaylı bir şekilde anlatıldığı gibi aile şirketleri, kar payını yükseltmek, süreklilik sağlamak, kuşaklar arası geçiş oluşturmak, büyüme ve devamlılık için planlamalar yapmak ve bu planlar doğrultusunda hedeflerine ulaşmak istemektedirler. Bu amaçla yapısal eşitlik modeli (yem) ile aile işletmelerinde performans analizi yapılarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

Çalışmada, 244 aile işletmesine yönelik uygulanan anket aile işletmelerinde hem işletme performansını (mali) hem de aile performansını etkileyen unsurların ortaya konulması ve ilişkilerin belirlenmesi amacıyla düzenlenmiştir. Her iki performansı arttırdığı düşünülen aile etkisinin, pazarlama yöneliminin ve yönetim kararlarının aile işletmelerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ve etkileme-önem sıralamasının ortaya konulması ana amaçtır. İkinci hedef, aile etkisinin pazarlama yönelimi ve yönetim kararlarına etkisi, ayrıca yönetim kararları ile pazarlama yönelimi ilişkisi analizleri olarak belirlenmiştir (Demir, 2016).

Bu doğrultuda, yanıtlayıcı bireylerin ve aile işletmelerinin tanımlayıcı bazı bilgilerine yönelik yüzde dağılımları ortaya konulduktan sonra, çalışmanın amacına uygun düşecek gruplar için grup farklılığı analizleri yapılarak ölçek boyutlarına bakış açıları için farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen 8 faktör ayrıca doğrulayıcı faktör analize tabi tutularak faktörlerin dağılımının tutarlılık ve geçerliliği onaylanmıştır. Ana ve alt hipotezlerin test edilmesi amaçlı YEM çözümlenmiştir. Uyum iyilikleri açısından güvenilir bir model oluşturulmuştur. Çalışmada öngörülen bütün ana hipotezler kabul edilmiştir. Mali performans üzerinde en büyük etki aile etkisi boyutudur. Aile etkisine yönelik çalışmalar ülkemizde son yıllarda artış göstermiştir. Literatürde fazla araştırma olmadığı için aile etkisine yer vermenin önemli bir katkı olacağı düşünülmüştür. Daha sonra yönetim kararları boyutu gelmektedir. Bu boyutun alt boyutları olan devir ve stratejik süreç mali performans üzerinde önemli etkiye sahiptir. Üçüncü önemli etki insan kaynakları boyutu olarak belirlenmiştir. En düşük etki yönetim kurulu boyutudur. Aile performansı için bakıldığında, yine en yüksek etki aile etkisi boyutudur. İkinci olarak, yönetim kararları sonrasında pazarlama yönelimi etkilidir. Yönetim kararlarının alt boyutları içinde en yüksek etki devir, insan kaynakları, stratejik süreç ve yönetim kurulu olarak elde edilmiştir. Yönetim kararlarından sonra başka bir etkili sonuç pazarlama yönelimi ile elde edilmiştir (Demir, 2016). Pazarlama yöneliminin etkili bir sonuç göstermesi, aile işletmelerinin değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya çalıştığını ve alıcıların taleplerini önemsediklerini göstermektedir. Araştırmanın çoğunluğunu birinci nesil aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu durumda daha piyasada yeni olan aile işletmelerinin teknoloji yoğun çalışmadıklarını fakat çevreye uyum sağladığını göstermektedir. Çünkü teknoloji yoğun strateji benimseyen işletmelerde pazarlama yöneliminin etkisi düşük görülmektedir.

Yönetim kararlarının aile işletmesi açısından önemli bir etki yaratması ve bu etkilerin alt boyutlarında tutarlılık göstermesi Basco ve Rodrigez (2009)'in ortaya attığı düşünceyi doğrular niteliktedir. Çünkü yönetim kararları boyutu olan devir etkisinin yüksek derecede etkili olması aile işletmesi içerisinde sürekli ve devamlı bir işletme anlayışı benimsediğini işaret etmekte ve bunun sonucu olarak hem bir sonraki nesilin bilinçli bir şekilde çalıştığını göstermekte hem de lider aile bireyinin devretme bilincinde olduğunu belirtmektedir. Diğer bir alt boyut olan insan kaynaklarının etkili çıkması ise, aile işletmelerinin global ekonomiye ayak uydurmaya çalıştığını belirtmekte ve geleneksel yönetim biçiminden uzaklaştığını göstermektedir. Stratejik sürecin etkili görülmesi aile işletmelerinin yönetsel ve ailesel olarak işletme çıkarlarını koruyan bir ayırımın farkında olduğunu göstermektedir. Son olarak, yönetim kararlarının alt boyutu olan yönetim kurulunun etkili bir sonuç oluşturması, aile işletmeleri içerisinde sadece aile bireylerinin olmadığını, uzman ve profesyonel kadroların da işleyiş içerisinde bir dinamizme sahip olduğunu belirtmektedir.

Özetle aile etkisi, pazarlama yönelimi, yönetim kararları hem aile performansını hem de firma mali performansı olumlu yönde etkilemektedir. Literatürde Slater ve Narver (1994); Jaworski ve Kohli (1993) gibi temel makale sonuçlarıyla paralellik göstermiştir.

Daha sonra alt hipotezlerin testi için YEM çözümlenmiştir. Alt hipotezlerde aile etkisi ile pazarlama yönelimi, aile etkisi ile yönetim kararları ilişkisi ayrıca, yönetim kararlarının pazarlama yönelimine çift yönlü etkisinin varlığı analiz edilmiştir. Elde edilen bulgularda, aile etkisi pazarlama yönelimi üzerinde istatistik anlamlı ve etkilidir. Aile etkisi yönetim kararları üzerinde istatistik anlamlı ve önemlidir. Yönetim kararlarının alt boyutları olan stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları ve devir üzerinde de anlamlı etkisi belirlenmiştir. Aile etkisinin bu alt boyutlardan en çok stratejik yönelim üzerinde en az etkisinin ise insan kaynakları üzerinde olduğu belirlenmiştir. Yönetim kararları ve alt boyutları pazarlama yönelimi üzerinde istatistik anlamlı ve etkili değildir. Aynı şekilde pazarlama yönelimi de yönetim kararları üzerinde anlamlı ve önemli bulunmamıştır. Bu iki boyut çift yönlü bir ilişki içinde değildir. Yönetim kararları ve bunun alt boyutları olan stratejik süreç, yönetim kurulu, insan kaynakları ve devir ile pazarlama yönelimi arasında çift yönlü bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumun sebepleri çeşitli faktörlerden kaynaklı olabilmektedir. Yönetim kararları ve pazarlama yönelimi, işletme performansını etkileyen değişkenlerdir. Fakat kendi içlerinde bir korelasyon olmaması olası durumlar içinde yer almaktadır.

Sonuç olarak; bu makale kapsamında yapısal eşitlik modeli kullanılarak aile işletmelerinde performans analizi yapılmış ve işletme performansına etki eden aile etkisi, pazarlama yönelimi ve yönetim kararları değişkenleri incelenerek sonuçlar değerlendirilmiştir.

## REFERANSLAR

- Ağca V., & Kandemir T. (2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (3), 209-230.
- Altındağ, E. (2011). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi, Basılmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altındağ, E., Zehir, C., & Acar Z., (2011). Strategic Orientations and Their Effects on Firm Performance in Turkish Family Owned Firms. *Eurasian Business Review*, 1(1), 18-36.
- Astrachan J. H., Klein S. B., & Smyrnios, K.X. . (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15 (1), 45–58.
- Ateş, Ö. (2003). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ayrancı, E. (2009). Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ve Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayrancı, E., & Semerciöz, F. (2010). Aile-güç, deneyim, kültür ölçeği ve aile işletmelerinde aile etkisi ile tepe yöneticilerin aile üyesi olan yöneticilere yönelik bakışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39 (2), 335-358.
- Basco, R., & Rodríguez, M. J. P., (2009). Studying the Family Enterprise Holistically: Evidence for Integrated. *Family and Business Systems*, *Family Business Review*, 22(1), 82-95.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara, Pegem Akademi Yayınları.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 27–28.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1-9.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara
- Demir, H. H. (2016). Aile İşletmelerinde Aile Etkisi, Pazarlama Yönelimi ve Yönetim Kararları ile İşletme ve Aile Performansı İlişkisi, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Kocaeli.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom, H., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(1), 53-70.
- Keskin, H., Zehir, S., & Ayar, H. (2016). Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 111-127.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18
- Leach, P., & Bogod, T. (1999). *Guide to the Family Business*. 3rd Edition, Kogan Pbc., London.
- Narver, J. D., Slater S.F, (1990), "The Affect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 5(1), 20-35.
- Narver J. C., Slater, S.F., & Tietje, B. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 241-256
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.

- Sorenson, J. (1999). Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses. *Family Business Review*, 12(4), 324-339.
- Sorenson, J. (2000). The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. *Family Business Review*, 13(3), 182-200.
- TINAZ, P. (1999). Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:5, 389-406.
- Toni, A.D., & Tonchia, S. (2001). Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (1) , 46-70.
- Yazıcıoğlu, İ., & Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.
- Zehir, C., Altındağ, E., & Acar, Z. (2011). The Effects of Relationship Orientation through Innovation Orientation on Firm Performance: An Empirical Study on Turkish Family-Owned Firms. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(1), 896–908.
- Zehir, C., & Demir, H. H. (2016). Aile İşletmelerinde Aile Etkisi, Pazarlama Yönelimi, Yönetim Kararları ile İşletme ve Aile Performansı İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli Yardımıyla Belirlenmesi. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, Vol. 6, p.74-100.