

# AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİ BELİRLEME: BİR DURUM ÇALIŞMASI

Serdar ÇAKAN<sup>1</sup>

Hasan TUTAR<sup>2</sup>

**Atıf/©:** Çakan, S. ve Tutar, H. (2019). Aile işletmelerinde strateji belirleme: bir durum çalışması. *Hittit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 631-650. doi: 10.17218/hititsosbil.638584

**Özet:** Bu çalışmanın temel amacı, aile işletmeleri kapsamında belirlenen stratejilerin karar mekanizmaları üzerindeki etkisini ve iki temel kavram arasındaki var olan ilişkiyi araştırmaktır. Temel soru: “Aile İşletmesi tanımına giren organizasyonlar içinde stratejilerin belirlenme sürecinin karar modellerini açıklaması mümkün müdür” olarak oluşturulmuştur. Araştırma, metodolojik olarak durum çalışması kullanılarak, beş farklı işletmenin kurucuları ile yüz yüze mülakatlardan elde edilen bulgularla tasarlanmış ve içerik analizi yöntemine tabi tutulmuştur. Araştırmanın örneklemini Sakarya ilindeki aile işletmeleri oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında yüz yüze derinlemesine görüşme tekniği kullanılmış olup verilerin analizinde MAXQDA programından yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonunda strateji belirleme ile karar verme arasında maliyet teması üzerinden üretim faktörleri bağlamında ilişki tespit edilmiştir. Aile işletmelerinde strateji belirleme ile karar verme arasında ürün/hizmet, işgücü, sermaye ve değerler vasıtasıyla bağlantılar olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Karar Verme, Aile İşletmeleri.

## **Strategy Determination in Family Businesses: A Case Study**

**Citation/©:** Çakan, S. ve Tutar, H. (2019). *Strategy determination in family businesses: a case study*. *Hittit University Journal of Social Sciences Institute*, 12(2), 631-650. doi: 10.17218/hititsosbil.638584

**Abstract:** This research is aimed to determine the relationship between strategy determination and decision-making actions in the context of family businesses. The question of the research is “What is the potential of the strategy-setting process in family businesses to explain decision-making models?” In this study, the findings obtained from face-to-face interviews with founder managers of five family businesses were examined by the analysis of content. The sample group of the research is constituted by the family businesses in Sakarya province. In the data collection, face to face interview technique was used and Maxqda program was used for data analysis. According to the result the end of the analyzes, relationship was found between strategy determination and decision making in terms of production factors. It has been found that links are exist among the strategy determination & decision making in family businesses by product and service, labor force, capital and values.

**Keywords:** Strategy, Decision Making, Family Business

Makale Geliş Tarihi: 28.12.2019

Makale Kabul Tarihi: 28.12.2019

Bu çalışma Prof. Dr. Hasan TUTAR danışmanlığında Serdar ÇAKAN tarafından 29.11.2018 tarihinde tamamlanan “Aile İşletmelerinde Strateji Belirleme Sürecinin Karar Modelleri Açısından İncelenmesi” başlıklı ve 531476 tez no’lu doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, serdar.cakan@nisantasi.edu.tr, <http://orcid.org/0000-0001-7444-9079>

<sup>2</sup> Sorumlu yazar: Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, htutar@anadolu.edu.tr, <http://orcid.org/0000-0001-8383-1464>

## 1. GİRİŞ

Herhangi bir işletme açısından etkin, sürdürülebilir bir iş hayatına sahip olabilmek için önceden belirlenmiş hedeflerin olması ve dönem içinde alınan kararların ve karar verilen faaliyetlerin bu hedefler ile bağlantılı olması gereklidir. Daha dar anlamda her bir ticari işletme için temel hedefin kâr etmek olduğu düşünüldüğünde, bu hedefe ulaşabilmek için bir dizi yönetsel faaliyetin belli bir plan dâhilinde yürütülüyor olması gerekmektedir. İşletmenin varlığını devam ettirebilmesi, çevreye uyum sağlayabilmesi ve meşruiyet sorunu yaşamamaları gibi nedenlerle söz konusu yönetsel sürecin başarısı ve etkinliği, stratejik yönetimin varlığına bağlı olacaktır. Stratejik yönetimin, bir organizasyonun varlık nedeni olarak tanımlanması mümkündür ve organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanılan yönetsel bir teknik (Bryson, 2018, s.5) olduğu söylenebilir. Ayrıca stratejik bilincin oluşması, stratejistlerin seçilmesi ve görevlendirilmesi, analizlerin (iç-dış) yapılması, misyon-vizyon-amaçlar bağlamında yönlendirmelerin yapılması stratejinin oluşturulması, uygulanması ve kontrol edilmesi (Ülgen ve Mirze, 2013, s.57) gibi bir dizi sistematik süreci içerir. Ayrıca işletmelerinin uzunca bir süre hayatta kalabilmesi için kuşaktan kuşağa devam eden bir anlayışla stratejik yönetilmesi gerektiğini söylemek (Chua ve diğerleri,1999, s.25) yerinde bir tespit olacaktır.

Hayat boyu farklı kararlar vermek zorunda kalan insan için karar verme aynı zamanda problem çözme anlamına gelmektedir (Rue ve Byars, 2003, s.68). Ancak problem, “ideal” ile “mevcut” arasındaki farklılık olarak tanımlandığında, karar verme tam anlamıyla çözüme dönük bir hareketi ifade etmeyebilir. Karar verme; problemi tanımlama, alternatif oluşturma ve alternatifler arasında problemin çözümüne en uygun olanı seçme eylemi olduğu için, "karar verme" ile "seçim yapmak ve tercih etmek" kavramları birbirinden bağımsız olarak düşünülemez (Koçel, 2007, s.58). Yönetim alanında karar süreci, rasyonellik açısından daha fazla önem arz etmekte, ahlaki ve rasyonel bir süreç olarak birbirini etkilemektedir. Aile işletmelerinde karar vermeden sorumlu olan kişi, karardan önce hem inançlarını hem de değerlerini (ahlak, kültür öğeleri, vs.) göz ardı edemez. (Kıral, 2015, s.74). Burada önemli sorun aile inanç ve değerleri ile iş değerlerinin çatışması durumunda yapılması gerekenin, iş değerlerine uygun bir değer anlayışının profesyonelce uygulanmasıdır. Ayrıca üyelerinin geçimini temin etmek, zenginliğini korumak ve gelecekte servetin el değiştirmesinin veya azalmasının (miras) engellenmesi ve yönetimin aileden kişilerce icra edilmesinin, kararların bu kişilerce alınmasının (Alayoğlu, 2003, s.14) aile işletmeleri için vazgeçilmez olduğunun belirtilmesi gerekmektedir.

Herhangi bir işletme, aile işletmesi olarak tanımlanacak ise; yönetim erkinin en az iki nesil üyeler tarafından kullanılması, bu erkin kim tarafından kullanılacağına aile bağları ile karar verilmesi ve elbette yöneticinin aileden bir kişi olması (Koçel, 2007, s.327) gerekmektedir. Ailenin refahını güvende tutmak, tümüyle kendi tasarrufunda bir organizasyona sahip olmak, sosyal ortamlarda itibar, kabul görmek, gelecek kuşaklara miras yoluyla servet transferi yapabilmek ve adını, unvanını uzun süre yaşatabilmek (Fındıkçı, 2005, s.16) maksadıyla kurulan organizasyonlar aile işletmesi olarak tanımlanabilir. Türkiye'deki aile işletmelerinin varlığı yüzde 95 ile dünya geneline oranla daha fazladır. ABD yüzde 96, İtalya yüzde 95, İngiltere yüzde 70 gibi oranlara sahipken bu oran İsveç için yüzde 79, Finlandiya için yüzde 80, Fransa için yüzde 60'tır. Almanya yüzde 83 gibi yüksek bir orana sahipken Hollanda ve İspanya yüzde 75'ler seviyesindedir (ASO, 2006, s.19).

İşletmelerin faaliyette bulunduğu çevrede varlığını sürdürmeleri yöneticilerin çevresel koşulların neler olduğunu inceleyerek söz konusu özelliklere “uyum” içinde çalışabilecek bir yapı ve işleyiş geliştirmeleriyle doğrudan ilişkilidir. Ancak sözü edilen uyum ölçüsünde işletme ile çevresi arasında sağlıklı bir adaptasyon mümkün olabilir. Çevresel koşullara uygun olmayan

yapı ve süreçlerle bir işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi ve varlığını uzun süre devam ettirmesi kolay değildir. İşletme ile çevresi arasındaki uyum, adaptasyon ve etkileşim üzerinde duran “koşul bağımlılık” kuramı, işletmelerin yapı ve işleyişi, içinde buldukları çevre koşullarının genel özellikleri, kullanılan teknoloji ve işletme büyüklükleri tarafından etkilendiğini varsaymaktadır (Donaldson, 2001, s.18). Aile işletmelerinin faaliyette bulunduğu rekabet ortamında çevre ile nasıl uyum sağlayacağı ve kararları nasıl ve hangi yöntemle alacağına ilişkin sorunların araştırıldığı bu araştırma için koşul bağımlılık kuramı uygun bir kuramsal temel oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmanın kuramsal çerçevesi koşul bağımlılık kuramına dayandırılmıştır. Bu kurama göre işletme kararlarını etkileyen çevresel koşullar (Miller, 1987, s.687) kullanılan teknoloji düzeyi, pazardaki belirsizlikler ve yıkıcı rekabet koşullarıdır. Bu çalışmada söz konusu çevresel koşullar karşısında aile işletmelerinin stratejilerini neye göre belirledikleri analiz edilmeye çalışılmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Aile İşletmelerinde Strateji Belirleme

Aile işletmeleri, aile üyelerinden en az iki kuşağın yönetiminde olduğu, yürütülen işletme politikalarının ailenin kişisel çıkarlarıyla uyumlu ve ailenin çıkar ve inançlarından etkilenen, işletmenin sorumlusunun aile içi ilişkilerle belirlendiği, istihdam faaliyetlerinde önceliğin aile üyelerinde olduğu, genel olarak yöneticilerin çocuklarının yönetimde kolaylıkla yer aldığı, işletmenin isminin ve itibarının aile ile bütünleştiği işletmelerdir (Peşkirioğlu, 2016, s.35). Aile işletmelerinde stratejik yönetim, stratejik bilincin oluşması, stratejistlerin seçilmesi ve görevlendirilmesi, analizlerin (iç-dış) yapılması, misyon - vizyon - amaçlar bağlamında yönlendirmelerin oluşturulması daha sonra da stratejinin oluşturulması, uygulanması ve kontrol edilmesi (Ülgen ve Mirze, 2013, s.57) gibi aşamalar içermelidir. Stratejik bilince sahip aile üyelerinin özellikle işletmenin kurucusunun bir stratejist gibi davranması gerekir.

Aile işletmelerinde etkili bir stratejik yönetim için işletmenin amaçları doğrultusunda uygulanacak faaliyetleri etkileyen çevreden (Aydemir, 2011, s.66) bilgi toplamak ve analize tabi tutmak önem taşımaktadır. Burada “çevre” olgusu, iki farklı alandan oluşmaktadır. Dış ve iç olmak üzere birbirinden ayrıştırılan iki farklı çevre için farklı değerlendirmelerde bulunmak gerekmektedir. Dış çevreye bağlı değişkenler ekonomi, teknoloji, sosyokültürel etkenler ve yasal zorunluluklar olabilir. Ayrıca işletmeye etki edebilecek diğer güçlere örnek; tedarik sağlayıcılar, sendikal yapılanmalar, rakip işletmeler, meslek odaları gibi güçlü sivil toplum kuruluşları, bankalar, finans çevreleri ve elbette müşteriler (Wheelen ve Hunger, 2008, s.11) olarak sayılabilir. *İç çevre*, işletme yönetimin kontrolü altında bulunan etkenlerin içinde bulunduğu ortamı ve işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ifade etmektedir. Güçlü ve zayıf kavramları, işletme bakımından ele alındığında faaliyetlerin yapıldığı ortamı kapsamaktadır. Başka bir deyişle; iç çevre kurulmuş yapı, kullanılan kaynaklar ve örgüt kültürüdür.

Stratejik yönetim sürecinde diğer önemli aşamalar; misyon, vizyon ve amaçlara göre *stratejinin yönlendirilmesi, stratejinin belirlenmesi, belirlenen stratejinin uygulanması ve kontrol edilmesidir* (Ülgen ve Mirze, 2013, s.57). Geliştirilen stratejinin bir öncekinden farklı olması durumunda bütün işletmeye anons edilmeden önce planların, bütçenin ve gerekli prosedürlerin yeniden şekillendirilmesi gerekebilir. Söz konusu bu faaliyetler stratejinin uygulamaya başlandığı anlamına gelecektir. Ancak aşama olarak uygulama, yönetim sistemindeki farklı değişiklikleri kapsayabileceği gibi sadece planlama düzeyinde de kalabilir ve bu durumda verimli kaynak kullanımını esasına bağlı gündelik kararları içerebilir (Wheelen ve Hunger, 2008, s.11). Amaçlara bağlı olarak ne nasıl ne kadar, kimlerle gibi soruları cevaplaması gereken stratejinin, işletmenin

hiyerarşik bütün kademelerinde kabul gören bir katılımla ve eşgüdüm ile (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s.409) sürdürülmesi önemlidir. Bu da ancak örgütün her kademesin de tüm işletme çalışanlarının paylaşılan misyon ve vizyon bilincine sahip olması ile mümkün olabilir. Yöneticiler, stratejik yönetim süreci sonunda veya gerekli gördüğü zaman değerlendirme ve kontrol faaliyetlerine gerek duyabilir. Stratejinin değerlendirilme aşamasında yöneticilerin yapması gereken, plan ile gerçekleşen arasındaki farkları belirleyebilmektir (Wheelen ve Hunger, 2008, s.11) Bu ancak ölçülebilir, hesap edilebilir ve yoklanabilir göstergeler ve istatistiksel verilerle mümkün olabilir. Bu nedenle daha planlama aşamasında tüm planlama süreçlerinin sayısallaştırılabilir bir içeriğe sahip olması önemli bir husustur.

Porter'ın *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yaklaşımı*, strateji belirleme yaklaşımları içinde en popüler olanıdır. *Jenerik Strateji Yaklaşımı* olarak da bilinen bu yaklaşıma göre; işletmelerin stratejileri "maliyet liderliği", "farklılaşma" ve "odaklanma" olacak şekilde üç farklı boyutta oluşmaktadır. Yaklaşıma göre bu stratejiler tamamen farklı yollarla uygulanabilir ve işletmeye rekabet avantajı sağlar. Rekabetin "avantajları" ve "kapsamı" bağlamında açıklanan bir yaklaşım olması nedeniyle "geniş" ve "dar" olacak şekilde değerlendirilen *rekabet avantajı*; temelde "maliyet liderliği" ve "farklılaştırma" kavramları birlikte ele alınmaktadır (Porter, 1985, s.11). İşletmeleri maliyet konusunda liderliğine götüren düşük maliyet – geniş hedef anlayışı; diğer işletmelerden farklı kılacak olan farklılaştırma – geniş hedef anlayışıdır.

Diğer bir yaklaşım, Hamel ve Prahalad tarafından geliştirilen "*Temel Yetkinlikler Yaklaşımı*"dır. Porter'ın sürdürülebilir rekabet avantajı yaklaşımını ortaya koymasının ardından ortaya çıkan stratejik düşünceler ve akımlardan en önemlisi Hamel ve Prahalad'ın geliştirdiği temel yetkinlikler yaklaşımıdır. Temel yetkinlikler yaklaşımı, genel olarak işletmede görev alanlara yoğunlaşmaktadır. Yaklaşıma göre iş görenlerin temel yetkinlikleri kişisel yetkinlikler olarak kabul edilmelidir (Steven ve diğerleri, 2000, s.117) ve bu yetkinliklerin başarılı yöneticiler tarafından kullanılması çok önemlidir.

Diğer bir yetkinlik türü olan *yönetimsel yetkinlikler*, teknik, iş yapma tarzı, bilgi yönetimi, liderlik yaklaşımı, sosyal ve kişilerarası iletişim yetkinlikleri (Viitala, 2005, s.439) olarak sayılabilir. Bir diğer önemli yetkinlik ise örgütsel yetkinliklerdir. Örgütsel yetkinlikler, başka işletmelere devredilemeyen (Lado ve Wilson, 1994, s.703), müşterilerin gözünde organizasyonlara yüksek seviyede değer katan, buna mukabil rakiplerin bu yetkinlikleri kopyalaması veya yerine başka faktörleri koymasının zor olduğu (Mills ve diğerleri, 2003, s.148) yetkinliklerdir.

Önemli diğer bir strateji belirleme yaklaşımı ise Slywotzky'nin "*İş Tasarımı Yaklaşımı*"dır. İş tasarımı genel olarak ürün/hizmet arzının belli bir model ile sunulması manasına gelmektedir. Porter'ın daha önceden formül haline getirdiği "değer zinciri kavramı" rekabet avantajının incelenmesi açısından önemli kabul edilmiştir. Slywotzky'nin yaklaşımındaki farklılık, işletmelerin iş tasarımlarına karar verirken müşteri taleplerini önemsedikleri üzerinden hareketle duruma göre değişkenlik gösteren yaşam devreleri tanımlamasıdır. İş tasarımları, dinamik olma gereksinimlerine bağlı olarak sürekli modifiye edilen ve müşteri tercihlerine göre şekillendirilen süreçleri ifade etmektedir. Slywotzky, müşterilerin ihtiyaçlarının değişken olduğunu, buna bağlı olarak zaman içinde müşterileri tercihlerinin farklılaştığını belirtmekte ve işletmelerde ilk yapılması gerekenin öncelikli talepleri belirlemek ve süreç içindeki değişimlerin izlenerek zamanında far etmek olduğunu ifade etmektedir (Baş, 2012, s.24). Ürün/hizmet arzının müşteri taleplerini karşılayamıyor olması ya da rakiplerin müşterileri önceliklerine daha hızlı ve daha doğru cevap veren tasarımlar geliştirmesi durumlarında mevcut iş tasarımının yenilenmesi gerekmektedir. Yönetimde aşağıdan yukarıya kadar her kademe görev alan iş görenler, işlerini yapabilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar ve gereken bu bilgi akışı yatay veya dikey olarak

gerçekleşir (Hall, 2011, s.5). Sürekli kendi içinde dalgalanan iş hayatı, ağır çalışma koşulları ve hız, çalışanlar üstündeki baskıyı artırarak hata oluşumuna olumsuz katkı yapmaktadır. Yöneticiler, işin yapısını değiştirmek ve süreçleri yeniden şekillendirmek için iş dizaynı araçlarını (iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme/genişletme, vs.) kullanırlar (Kerman, 2004, s.14). Bu dizayn çalışması işletmenin dönemsel durumuna bağlı olarak değişebilir.

Bir diğer strateji belirleme yaklaşımı Grant tarafından geliştirilen *Kaynak Tabanlı Yaklaşım*'dır. Bu yaklaşım, iş süreçlerine kaynak analizi ile başlamak esasına göre şekillendirilmiştir. İşletmeler için yetenek değerlendirmesinin ardından kârlılığa etki edecek kaynakların da analiz edilmesi gerekmektedir. Etkin bir strateji ancak bu aşamalardan geçerek oluşturulabilir ve herhangi bir işletme kaynaklarında sürekli iyileştirme sağlamalıdır. Çünkü aile işletmelerinin sahip olduğu sermaye ailenin öz kaynaklarından oluşmaktadır (Karpuzoğlu, 2001, s.22). Aile işletmelerinin finansal gereksinimleri ilk önce ihtiyaçlarını öncelikle aileye ait menkul ve gayrimenkullerden ve hatta nakit para imkânlarından karşılar. Yetenek kavramı, işletmeler için kaynaklara pay edilen kapasite olarak tanımlanır. Kaynak tabanlı yaklaşımda; sadece *değerli, az bulunur, taklit edilemez ve yerine konamaz* (Barney, 2000, s.101) ve *finansal, fiziksel ve örgütsel sermaye olarak sınıflandırılan* olan kaynaklar işletmeye avantaj ve rekabet üstünlüğü sağlayabilir (Barney, 1996, s.156).

İşletmelerin, doğru stratejiler belirlemek için çevrede kendi işletmelerinin pozisyonlarını tespit edebilmeleri önemli bir husustur. Bu tespiti yapabilmek belli analizler ile mümkün olmaktadır. Uygulamada sıklıkla karşılaşılan analiz yöntemleri aşağıda özetlenmiştir:

**SWOT Analizi:** Mevcut durum analizi olarak da isimlendirilir. İşletmelerin *üstünlük ve zayıflıklarını, çevredeki tehditleri ve fırsatları* birlikte değerlendirerek işletmenin mevcut durumunu ortaya çıkarmak için kullanılan basit ama güçlü bir strateji belirleme aracıdır (Hussey, 2002, s.43). İşletmenin anlık durumunu çekme faaliyeti olan SWOT analizi sayesinde işletme ile çevresinin mevcut durumunu birlikte belirlemek mümkün olabilmektedir.

**PEST Analizi:** Makro çevre analizlerinin strateji oluşturma aşamasında kullanılmasıdır. İşletmenin makro hedeflerine ulaşabilmesi için mikro düzeydeki faktörlerin göz ardı edilmemesi ile ilgili bir analiz çerçevesidir (Johnson ve Scholes, 1993, s.82). Bu analizde genellikle bir işletmenin sektör/pazar içinde hangi noktadan başka hangi noktaya doğru evirilmekte olduğu gösterilir.

**Pazar Analizi:** Sektör içinde faaliyet gösteren diğer aktörlerin nereye doğru gittiğini, pazarın kendi dinamiklerinin neler olduğunu, sektör içindeki satışlarda miktar ve ciro gibi ölçeklerin dönemsel hareketlerini içeren analiz yöntemidir. Pazardaki satıcıların, ürün/hizmet arzının, teknoloji gelişiminin, sermaye durumu ve tüketici taleplerinin pazarı etkilediği (Uysal, 2015, s.249) esasına dayanır.

**Rekabet Analizi:** Sektör içi rekabeti, sektöre sonradan girecek aktörlerin yüzleşeceği engelleri, tedarikçilerin Pazar içindeki güçlerini, ikame ürün/hizmetlerin diğerleri üzerindeki tehditleri ve tüketicilerin pazarlık yapabilme potansiyellerini birlikte değerlendirerek analiz yapan bir tekniktir. Rakipler, satıcılar, alıcılar, potansiyel yeni girişler ve ikame ürünlerden (Porter, 1990, s.192) oluşan bu beş güç faktörün incelendiği Rekabet Analizinin aslında SWOT analizinin daha geliştirilmiş hali olduğu söylenebilir.

**Portföy Analizi:** Bu analiz, genellikle matriks tablolar ile gerçekleştirilen ve işletmenin pazarda takip edeceği stratejinin ve muhtemel yatırım fırsatlarının tespiti için yapılan analizdir (Çetinkaya,

---

2006, s.63). Portföy analizi, “büyüme oranı” ve “pazar payı” faktörlerini stratejik olarak analiz etmeye yönelik uygulamalardır.

**Fayda – Maliyet Analizi:** Bu analiz metodunda çeşitli yatırım alternatifleri içinde ekonomik açıdan getirisi en fazla olanı tespit etmek amacıyla yatırım için gerekli maliyetlerin ve elde edilecek faydaların parasal değerleri üzerinden sistematik olarak karşılaştırılması ve içlerinden optimal olanın tercih edilmesi hedeflenmektedir (Işık ve diğerleri, 2005, s.342). Bu analiz, fayda (F) ile maliyet (M) denklemindeki sonuçları tespit etmek üzere yapılmaktadır.

**Mali Tablolar Analizi:** Mali tablolar üzerinden gerçekleştirilen bir analiz tekniğidir. Bu analizde işletmelere ait belli bir dönemi içeren bilanço ve gelir tablosu incelenir ve yorumlanır. Çünkü işletmelerde muhasebe sisteminin kullanımı performansla, verimliliğe, rekabetçiliğe ve daha önemlisi karar verme durumlarında etkili sonuçlara fırsat vermektedir (Kharuddin ve diğerleri, 2010, s.30). Bu nedenle bilanço ve gelir tablosu analizlerinin strateji yönetimine etkisi önemlidir.

**Başarı Karnesi (Balanced Scorecard):** “Dengeli Başarı Göstergesi” veya “Dengeli Sonuç Kartı” (Güner, 2008, s.249) olarak da adlandırılan Balanced Scorecard analizi finansal yapı, müşteri sadakati, işletmede kullanılan iç yöntemler ve mevcut operasyonların kalitesi gibi dört farklı boyut analiz edilmektedir.

Aile işletmeleri açısından stratejik yönetim sadece üst yönetimin yani karar organlarının yönetimidir (Eren, 2001, s.172); zira aile işletmeleri açısından stratejik yönetim, işletmenin geleceğini şekillendiren faaliyetleri yürüten ve stratejileri belirleyen (Daft, 1994, s.217) bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Aile işletmelerinde stratejik yönetimin oluşturulmasında gerekli ilk seviye kararlar, işletmenin faaliyetlerini etkileyen çevresel faktörlerin göz önünde bulundurulması ile alınmaktadır. Belirsiz ve değişken şartlarda işletmeyi ayakta tutmak, (Pamuk ve diğerleri, 1997, s.25) belirsizliklerle başa çıkmakla ve işletmeyi geleceğe taşıyacak stratejilerin belirlemekle mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla aile işletmelerinde karar süreçlerinde aile bağlarının değil profesyonellik ilkelerinin esas alınması önemli bir husustur.

## 2.2. Karar Verme Teknikleri

Karar verme sorun çözme, söz konusu sorunu çözmek ve gidermek için gerekli olan uygulamalara başlama veya problemlerin çözümüne uygun cevapları üretme sürecidir (Rue ve Byars, 2003, s.68). İnsanlar özel veya iş hayatında karşılaştıkları belirsizliklerden kaçınarak muhtemel tehditlere karşı önlemler geliştirmeye gayret ederler. Karar verme sürecinin, zamanı bir çeşit kaynak olarak kullanma süreci olduğundan hareketle (Koçel, 2007, s.59) kararsız geçen her süre kaynak tüketimi anlamına gelmektedir. Bu nedenle karar verme süreci, insanların kolay ve konforlu bir ortamda yaşadıkları bir deneyim değildir. Bazı durumlarda karar verme eylemini “sorumluluk” ve “maliyet” kavramları ile değerlendirdiğimizde insanların karar vermekte neden zorlandıklarını anlamak mümkün olmaktadır.

Planlama, belirli sürede hangi amaçların izleneceğine ve neler yapılması gerektiğine ilişkin bir karar verme sürecidir (Rue ve Byars, 2003, s.95). Fakat “planlama” ile “karar verme” planın karara göre daha ayrıntılı ve birçok kararın toplamı niteliğinde olması yönüyle birbirinden ayrılır. Ancak hem karar verme hem de planlama yapma en iyi alternatifi belirlemek ile mümkündür. Çünkü iyi bir alternatif, örgütün amaçlarına giderken en az kaynak kullanılan seçenektir. Karar verilebilmesi farklı alternatiflerin varlığına bağlıdır. Başka bir deyişle en uygun seçenek, en düşük maliyetlerle en yüksek kârların sağlanabildiği karardır (Daft, 2003, s.283). Yöneticiler için ededikleri her seçenek, sakıncaları ve yanında fırsatları da içerebilmektedir. Buna “alternatif maliyet” denir (Kahneman, 2012, s.363). Karar sürecinde işletmeyi hem iç hem de dış çevresel

faktörler etkiler. Açık sistem olmanın gereği olarak işletmeyi çevreleyen şartların sürekli değiştiği göz ardı edilmeden esnek planlar oluşturmanın önemi göz ardı edilmemelidir.

Karar verme sürecinde amaçlara ulaşmak istenen zaman açıklıkla belirlenmez ise belirsizlik yaşanabilir (Daft, 2003, s.276). Verilen kararın süreç sonundaki etkinliğini de belirleyen zaman planlaması önemli bir husustur (Rue ve Byars, 2003, s.75). Bilgiye ulaşma maliyetlidir ve yetkin bir çalışan grubuna ve teknik araçlara ihtiyaç duyar. Karar verme içinde bulunulan duruma göre farklılık gösterir. Belirlilik durumu, risk durumu, belirsizlik durumu ya da tam belirsizlik durumu karar verme eylemi üzerinde etkilidir. Bu nedenle aşağıda kısaca ifade edilen farklı durumlarda farklı karar verme modelleri ve teknikleri geliştirilmiştir.

**Dinklage Karar Modeli:** Kararı verecek olanların davranışları; mantıklı, planlı, bocalayan, sezgisel, iç tepkisel, uyguncu, erteleyici, kaderci veya risk korkusu taşıyan şeklinde olabilmektedir (Daft, 2003, s.276). Modelin uygunluğu yöneticilerin tercihlerine ve diğer şartlara bağlıdır.

**Bell, Raifa ve Tversky Karar Modeli:** Karar verecek olan kişiler otomatik makineler değildirler. İnsan oldukları için hata yapar, pişmanlık duyarlar ve genelde kaygı sahibidirler. Model içinde karar verme eylemleri; kuralcı, betimsel ve öngörücü olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2014, s.105). Dolayısıyla kararlar, karar vericilerin düşünceleri kadar duygusal durumları ile de ilişkilidir.

**Scott ve Bruce Karar Modeli:** Bu modelde karar vericiler için durumlar, rasyonel stil, sezgisel stil, bağımlı stil, kaçınma stili ve kendiliğinden-anlık stil durumlarıdır (Tekin ve Ehtiyar, 2010, s.394). Bu stiller, eylemsel temeller üzerinden açıklanmaktadır.

**Optimizasyon Karar Modeli:** Yöneylem araştırmaları olarak da bilinen bu model, içindeki ve çevresinde etkileşimde bulunduğu diğer sistemler ile karşılıklı ilişkileri içeren, matematiksel ifadelerden oluşmuş bir sistemdir. Optimizasyon modelleri ile benzer problemlerin çözümüne katkı sağlayacak etkin yöntemler geliştirilmektedir (Türkay, 2016, s.2). Bu model, doğrusal programlama ile ilgili problemlerin çözümünde önemli rol oynamaktadır.

**Rasyonel Karar Modeli:** Karar verme eylemlerinin tecrübe, sezgiler ve duygular ile yapılmasından öte analitik yöntemler kullanılan, bilime dayalı ve karar vermenin merkezinde akıllı tutan (Kıral, 2015, s.82) ve bu sayede kararsızlığa engel olmayı hedefleyen bir modeldir.

**Sezgisel Karar Modeli:** Karar sürecinde karar verenlerin ezgilerini, duygularını ve diğer soyut faktörleri kullandıkları karar modelidir. Bu modelin yıllar içinde doğal olarak biriken kişisel tecrübeye dayandığı ve bunun sorunları çarçabuk tespit etmekte (Adair, 2003, s.117) işe yaradığı söylenebilir.

**Çok Kriterli Karar Modeli:** Karar verme aşamasında rasyonel veya sezgisel olan karar verme eylemlerinin iyi yönlerine odaklanarak, birbirleriyle çelişebilen farklı seçeneklerin arasından doğru tercihi yapmaya yarayan ve kriterler içinden optimum düzeyde olanın seçilmesini içeren (Demirel ve Yücenur, 2011, s.1128) bir yöntemdir.

**Çöp Kutusu Karar Modeli:** Cohen, March ve Olsen tarafından rasyonel karar verme yaklaşımına tepki olarak şekillendirilen bir modeldir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992, s.25). Model içinde temel tercih olanakları, problemler, çözümler ve katılımcılar temel unsurları oluşturur. Bu modelde kararların problemlere ve çözümlerine bağlı olduğu ve karar verme sürecinin rastlantısal bir nitelikte yaşandığı öne sürülmektedir.

**Yaratıcı Düşünce ve Beyin Fırtınası Tekniği:** Güçlükleri belirleme, çözüm ararken çözüme yönelik tahminler oluşturma, kesin karara ulaşmadan önce birlikte hareket ederek bir sinerji

---

oluşturma sürecidir. Yaratıcılıkta olduğu gibi yeni olan bir ürün ortaya koymaktan çok, mevcut bilgilerden yeni durumlara kolayca uyum sağlamak amacıyla yeni sentezler yapmak, nesnelere ve işlevlerini bildik durumlarının dışında düşünebilmektir (Karakaş ve Özcan, 2010, s.226). Beyin fırtınası tekniği, grup halinde toplanmış kişilerden makul sürede birçok farklı fikirler elde etmek için kullanılan faydalı bir tekniktir.

**Çoklu Oylama ve Nominal Grup Tekniği:** Birlikte geliştirilen alternatiflerin güvenilir kişiler tarafından oluşmuş bir grup içinde sırasına oylanması prensibini içeren bir tekniktir. Probleme odaklanılarak geliştirilen çok sayıda farklı görüşün, grup üyelerine eşit katılım ve söz hakkı vererek önem sırasına göre listelenmesidir (Vardar, 2012, s.64). Nominal grup tekniği ise bir problem veya konu hakkında bireysel yargıların özgürce ifade edilebildiği ve nispeten küçük ölçekli gruplar içinde problem veya muhtemel çözümlerin birlikte kararlaştırılmasıdır.

**Balık Kılçığı Tekniği:** Japon Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilen bu teknikte problemin ana omurgasının dört farklı unsur ile değerlendirilmesidir. Bu unsurlar; insan, makine (ekipman), çevre ve yöntem (sistem)'dir. Temelde problemin kök nedeninin tespit edilmesi için kullanılır.

**Pareto Diyagramı Tekniği:** Probleme neden olan unsurları önemli ve önemsiz ayırımı yaparak ayırmaya yarayan ve faktörler içinde 80/20 gibi bir oran arayan, öncelikle hangi problemin ele alınması gerektiğine odaklanan, iktisatçı ve sosyolog Vilfredo Pareto tarafından geliştirilen yöntemdir.

**PÜKO ve Ardışık Düşünme Tekniği:** Sırasıyla planla, uygula, kontrol et ve önlem al şeklinde ilerleyen bir süreç yönetim tekniğidir (Bayraktaroğlu ve Demir, 2011, s.466). Ardışık düşünme tekniği ise tanımı iyi yapılmış bir problemin gerçek nedenine ulaşmak amacıyla arka arkaya beş kez "neden" diye sorulması ile gerçekleştirilen bir tekniktir.

**Kepner/Tregoe Tekniği:** Probleme ilgisi bulunan kriterlerin ve alternatiflerin uzman bir ekip tarafından değerlendirmesine göre puanlandığı bir yöntem şeklidir. Orta seviyede karmaşık olan kararların verilmesinde kullanılabilen bir tekniktir.

**Gordon Tekniği:** Beyin fırtınası tekniğine benzemekle birlikte daha gelişmiş bir yöntemdir. Bu tekniğin farkı; problemi çözmek için bir araya gelen grup üyelerinin problemi bilmemesidir (Altuntaş, 2014, s.70). Gordon tekniğinin uygulanması sırasında grubu yöneten kişinin, problem alanını yavaş yavaş daraltması ve katılımcıların gerçekte bilmedikleri bir probleme doğru yavaş yavaş odaklanmasına yardımcı olmasıyla gerçekleştirilir.

### 2.3. Aile İşletmelerinde Karar Verme

Her ailenin kendine özgü farklı bir yapısı ve kültürel özellikleri vardır (Brown, 2009, s.2). Her bir aile işletmesinin vizyon, misyon, hedef ve stratejilerinde diğerlerinden farklı olması beklenir. Bu nedenle sahip olunan aile kültürü, yönetim anlayışı ve stratejiler üzerinde çok önemli etkilere sahiptir (Yıldırım, 2007, s.13). Bir aile işletmesinin sürdürülebilir bir hayat yaşayabilmesi için misyonunu ve vizyonunu nesilleri boyunca birbirine aktarmasına imkân veren stratejik yönetim anlayışına ihtiyacı vardır (Chua ve diğerleri, 1999, s.25). İşletmeler için aile kültürü kadar dış çevrenin de etkisi (Yiğit ve Yiğit, 2012, s.123) yadsınmamalıdır. Durağan veya dinamik dönemler sırasında çevreye uyum için birbirinden farklı stratejiler göz önünde bulundurulmalıdır. Fakat hızlı gelişen değişimler, stratejilerin ve beklenen etkilerinin nesiller arası geçişini zorlaştırabilmektedir. Hem strateji hem de yönetim faaliyetlerinin kuşaklar arası geçişini (Mazzola ve diğerleri, 2008, s.240) sağlamak için işletme bünyesindeki genç aile üyelerinin stratejik süreçlere dâhil edilmesi, onlara son derece önemli işletme bilgilerini öğrenme fırsatı vermesi gerekmektedir. İşletmenin gelecek planlaması, aile üyelerinin işletme üzerindeki



sahipliğini sürdürebilmesi açısından çok önemlidir fakat pek çok aile işletmesinde aile üyelerinin aralarında ihtilafa düştükleri gözlemlenmektedir (Carlock ve Ward, 2001, s.18). Benzer problemlerin yaşanmaması için işletme bünyesinde yürütülecek “resmi stratejik planlama süreci” (Ward, 1988, s.115), stratejik düşüncüyü merkeze alarak gereken doğru kararları almaya yardımcı olabilir ve aile ilişkileri ile işletmenin gereklilikleri arasında kalan sorunları çözümlenebilir. Bu gerekçelere bağlı olarak aile reisi olan patronun tek başına hareket etmekten kaçınarak (Kurt, 2003, s.42) işletme içindeki algılara, tutumlara ve değerlere göre hareket etmesi beklenmelidir.

Karar verme eylemi, problemi sınıflandırma, tanımlama, çözüm için alternatifler belirleme, bunları değerlendirme, daha sonra uygun zamanda eyleme geçme ve kararın etkinliğini/etkisizliğini test etmekten oluşan (Drucker, 2001, s.3) bir dizi aşamalar içeren bir süreçtir. Aile işletmelerinde yönetici olan kişi (patron), bu aşamaları temelde iradesi ve kişisel becerileri ile yerine getirmeye çalışır. Değişen çevre şartlarına uyum sağlamak için işletmelerde gereken değişim hareketini başlatmak ve bu süreci yönetmek, yeni durumda oluşan tehditleri en aza indirebilmek, aynı zamanda oluşabilecek fırsatları da değerlendirmek, yeri geldiğinde büyümek, bazen aksine küçülmek, gerekirse yenilenmek ve bu sayede işletmenin yaşamını sürdürülebilirlik, aile işletmesindeki liderin ve diğer aile üyelerinin temel görevlerindedir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Karar vermek her tür yönetsel faaliyetler bakımından önemli bir işlemdir; ancak söz konusu stratejik yönetim olduğunda karar verme eyleminin önemi artmaktadır. Ayrıca karar verme eylemi geleneksel ilişkilerin önemli olduğu bir yapı özelliği gösteren aile ilişkileri ile profesyonel bir niteliğe sahip olması gereken yönetsel eylem arasındaki hassas denge nasıl sağlanacağı, aile işletmelerinde daha büyük bir önem kazanmaktadır. Sözü edilen hassas denge göz önünde bulundurularak aile işletmelerinde “strateji belirleme sürecinde aile işletmesi olmak ne anlama gelmektedir ve özü itibarıyla kan bağı esasına göre örgütlenen ve baba/büyük otoritesinin yerine göre etkileyici ve yerine göre belirleyici olduğu aile işletmelerinde işletme stratejisi nasıl belirlenmektedir” sorusu cevaplandırılmaya çalışılmaktadır. Bu amaçla çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum (örnek olay) çalışması (Yin, 2003, s.19) deseni kullanılmıştır. Durum çalışması, bir kurumun veya sosyal grubun derinlemesine araştırabilmesi için uygun bir araştırma deseni olduğu için bu çalışmada tercih edilmiştir. Araştırmada durum çalışması deseninin diğer bir gerekçesi söz konusu desenin kurum veya kuruluş (örgüt) örneklemin özelliklerini yansıtmak için elverişli bir desen olmasıdır (Arıkan, 2007, s.89).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın temel konusu; aile işletmelerinde strateji belirleme ve karar süreçleridir. Araştırmanın çalışma evrenini Sakarya ilinde çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan imalat işletmeleri oluşturmaktadır. Bu amaçla Sakarya iline bağlı Adapazarı, Erenler, Arifiye, Hendek ve Serdivan ilçelerinde faaliyet gösteren beş farklı işletme amaçsal örnekleme tekniklerinden tipik örnekleme tekniğine göre belirlenmiştir. Tipik örnekleme tekniğinde bir araştırmacı çalıştığı durumların içinden bir veya birkaçını seçerek, onlar üzerindeki incelemesini gerçekleştirir. Burada araştırmacının amacı, ortalama durumlar üzerine yaptığı çalışma ile belirli bir alan hakkında yeterli fikre sahip olabilmektir (Patton, 1990, s.523). Araştırma yapılan işletmeler, literatürdeki “aile işletmesi” tanımına uygun imalat işletmeleridir.

**Tablo 1.** Görüşme Yapılan İşletmeler Hakkında Bilgiler

Sektör	A Plastik Enjeksiyon Parça İmalatı	B Yapı İmalatı (İnşaat)	C Gıda Makine İmalatı	D Hayvancılık Ekipman İmalatı	E Elektrik Ürün İmalatı / Perakende
<b>2017 yılı Cirosu (TL)</b>	2.100.000	2.500.000	39.250.000	60.500.000	76.200.000
<b>İhracat</b>	Var	Yok	Var	Var	Yok
<b>Faaliyet Süresi (yıl)</b>	3	8	38	43	41
<b>Çalışan Sayısı</b>	8	20	250	140	50
<b>Aile Üyesi Sayısı</b>	3	4	8	3	3
<b>Birlikte Çalışılan Nesil Sayısı</b>	2	1	2	2	2
<b>İl - İlçe / Adres</b>	Sakarya - Adapazarı	Sakarya - Serdivan	Sakarya - Arifiye	Sakarya - Erenler	Sakarya - Hendek
<b>Görüşme Yapılan Kişinin Görevi</b>	Kurucu Genel Müdür	Kurucu Genel Müdür	Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı	Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı	Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı

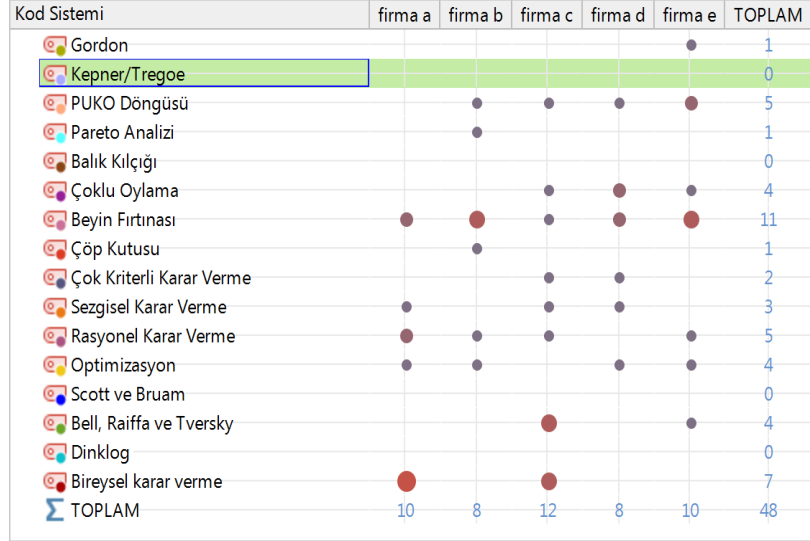
### 3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Nitel araştırmalarda görüşme, gözlem, belgesel kaynak tarama gibi yöntemler kullanılır. Araştırmanın amacı, konusu, yöntemi ve araştırma sorusuna istinaden; görüşme tekniği olarak “yarı yapılandırılmış görüşme tekniği” tercih edilmiştir. Veri toplama tekniklerinden ise derinlemesine (yüz yüze) görüşme ve “belge analiz” teknikleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmacı, derinlemesine görüşme ile “seyyah rolü” (Kvale, 1994, s.4) üstlenerek yönelttiği soruları ile muhatabının görüşlerini şekillendirmesine yardım etmiştir. Araştırma firma yetkililerine ulaşılabilirlik, işletme bilgilerinin gizliliği, zaman planlaması ve mülakat yapılan kişilerin bazı özel durumları gibi sebeplerle birbirinden farklı ölçeklere sahip beş farklı işletmenin örneklenmesi ile yürütülmüştür. Seçilen işletmelerde sadece ve mutlaka aile işletmesinin patronları ile görüşülmüş, talep edilen, ihtiyaç duyulan bilgilerin birinci ağızdan toplanmasına gayret edilmiştir. İşletmenin patronundan kendi aile işletmesi hakkında detaylı bilgiler toplanarak veri içeriği zenginleştirilmeye çalışılmıştır.

Araştırma boyunca literatür taraması ile ikincil verilerden, mülakat ve gözlem yöntemi kullanılarak da birincil verilerden yararlanılmıştır. Verilerinin toplanması için aile işletmelerinin kurucu patron/yöneticilerine sorular içeren bir form yöneltilmiştir. Çalışmada kullanılan soru formunun, araştırma sorusuna cevap bulmaya yardımcı olacak şekilde hazırlanmasına dikkat edilmiştir. Önceden benzer nitelikleri olan çalışmalarda kullanılan sorular incelenmiş, soruların tezin amacına olmasına özen gösterilmiştir. Soruların anlaşılır olmasını sağlamak ve yanlış anlaşılmalara engellemek amacıyla muhataplar ile yüz yüze görüşülmüştür. Görüşmeler sırasında her bir soru için açıklamalar yapılarak soru ile ne talep edildiği açıklanmaya çalışılmıştır. Görüşme yapılan kişilerin kurucu, patron/yönetici olmasına özellikle karar verilmiş, böylece mülakat sırasında onların cevapları dışında ilave olarak kişisel özellikleri ile olaylara yaklaşım tarzlarını da gözlemek suretiyle çoklu veri toplama tekniği kullanılmaya çalışılmıştır.

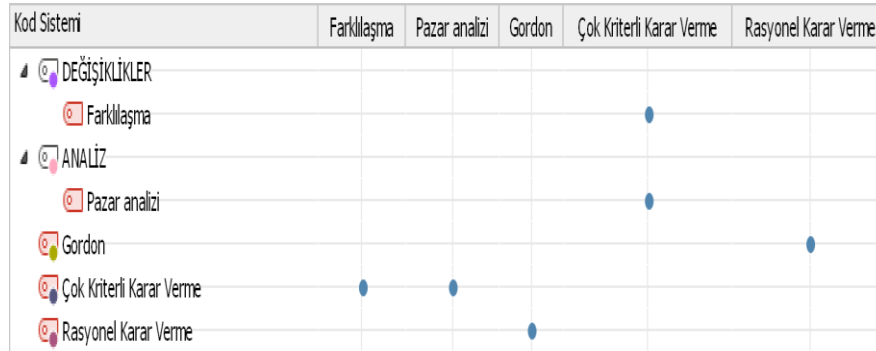
Analiz için “içerik analizi” tekniği kullanılan bu araştırmada amaç; birçok teknikler sağlanan verilerin yeterli şekilde açıklamasının yapılabileceği kavramlara ulaşabilmektir (Cohen ve diğerleri, 2007, s.475). Bu çalışmada strateji belirleme ve karar verme kavramları araştırıldığı için görüşmelerle elde edilen verilerin, çalışmanın içerisindeki diğer kavramlarla olan bağlantıları ortaya çıkarılmak istenmiştir. İçerik analizleri, betimsel analizlere göre verileri daha derinlemesine işlemeye izin verdiği için verilerin analizinde içerik analizi daha uygun bulunmuştur. Betimsel analizle fark edilemeyecek kavramların daha etkili şekilde araştırma imkânı sağlanmıştır (Yıldırım

ve Şimşek, 2013, s.259). Yapılan içerik analizinde, görüşmeler sonrası elde edilen veriler dikkatlice incelenmiş ve nitel veri analiz programlarından biri olan MAXQDA programı ile çalışılmıştır. Bulgular olabildiğince yorumlanarak süreç tamamlanmıştır. MAXQDA programı kavramların arasındaki bağlantı yoğunluğunu ortaya koymaktadır. Görüşme yapılan kişilerin strateji ve karar verme ile ilgili sorulara cevap verirken hangi kelimeleri kullandığı saptanarak strateji ile karar verme arasında ne çeşit bağlantılar olduğu yorumlanmaya çalışılmıştır.



**Şekil 1.** Metin Karşılaştırma Çizelgesi

Programdan elde edilen sonuçlara göre var olan ilişkileri incelediğimizde; strateji olarak “farklılaşma”, analiz yöntemi olarak “pazar analizi”, karar modeli olarak da “çok kriterli karar verme” modeli arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca “rasyonel karar verme modeli” ile “gordon tekniği” arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.



**Şekil 2.** Kod Hiyerarşisi ile Tek – Vaka Modeli

### A İşletmesi Analizi

A işletmesinin yöntem olarak “mali tablolar”, “pazar” ve “fayda-maliyet” analizlerini kullandığı belirlenmiştir. Ayrıca “maliyet liderliğini” strateji belirleme yaklaşımı olarak benimsediği belirlenmiştir. Bunu yanında başarı indikatörleri (KPI) olarak *iş gücü*, *yönetim kabiliyeti* ve *aile bağlarını benimsediği* görülmektedir. Fakat, toplanan veriler ve yapılan analizler ışığında *kurumsallaşmayla* ilgili bir ifadeye yer verilmediği de gözükmemektedir. A işletmesinin, “bireysel

karar verme”, “beyin fırtınası”, “rasyonel karar verme”, “sezgisel karar verme” ve “optimizasyon” modelleri ve tekniklerini kullandığı sonucuna varılmıştır.

### **B İşletmesi Analizi**

B işletmesinin yöntem olarak “SWOT”, “rekabet”, “pazar”, “fayda-maliyet” ve “mali tablolar” analizlerini kullandığı belirlenmiştir. Ayrıca “farklılaşmayı” strateji belirleme yaklaşımı olarak benimsediği belirlenmiştir. Bunu yanında başarı indikatörleri (KPI) olarak *iş gücü, yönetim kabiliyeti ve aile bağlarını* benimsediği görülmektedir. Toplanan veriler ve yapılan analizler ışığında kurumsallaşma öğelerinden “hissedar sözleşmesi” ve “yönetim kuruluna” sahip oldukları tespit edilmiş olup, B işletmesinin, “beyin fırtınası”, “rasyonel karar verme”, “PUKO Döngüsü”, “Pareto Analizi”, “çöp kutusu karar verme model” ve “optimizasyon” modelleri ve tekniklerini kullandığı sonucuna varılmıştır.

### **C İşletmesi Analizi**

C işletmesinin yöntem olarak sadece “pazar analizi” kullandığı belirlenmiştir. Ayrıca önce “farklılaşmayı” daha sonra ise “maliyet liderliğini” strateji belirleme yaklaşımı olarak benimsediği belirlenmiştir. Bunu yanında başarı indikatörleri (KPI) olarak *ürün/hizmet kalitesi, yönetim kabiliyeti ve aile bağlarını* benimsediği görülmektedir. Toplanan veriler ve yapılan analizler ışığında kurumsallaşma öğelerinden “hissedar sözleşmesi” ve “yönetim kuruluna” sahip oldukları tespit edilmiş olup, C işletmesinin, “beyin fırtınası”, “rasyonel karar verme”, “PUKO Döngüsü”, “çok kriterli karar verme”, “çoklu oylama” ve “sezgisel karar verme” modelleri ve tekniklerini kullandığı sonucuna varılmıştır.

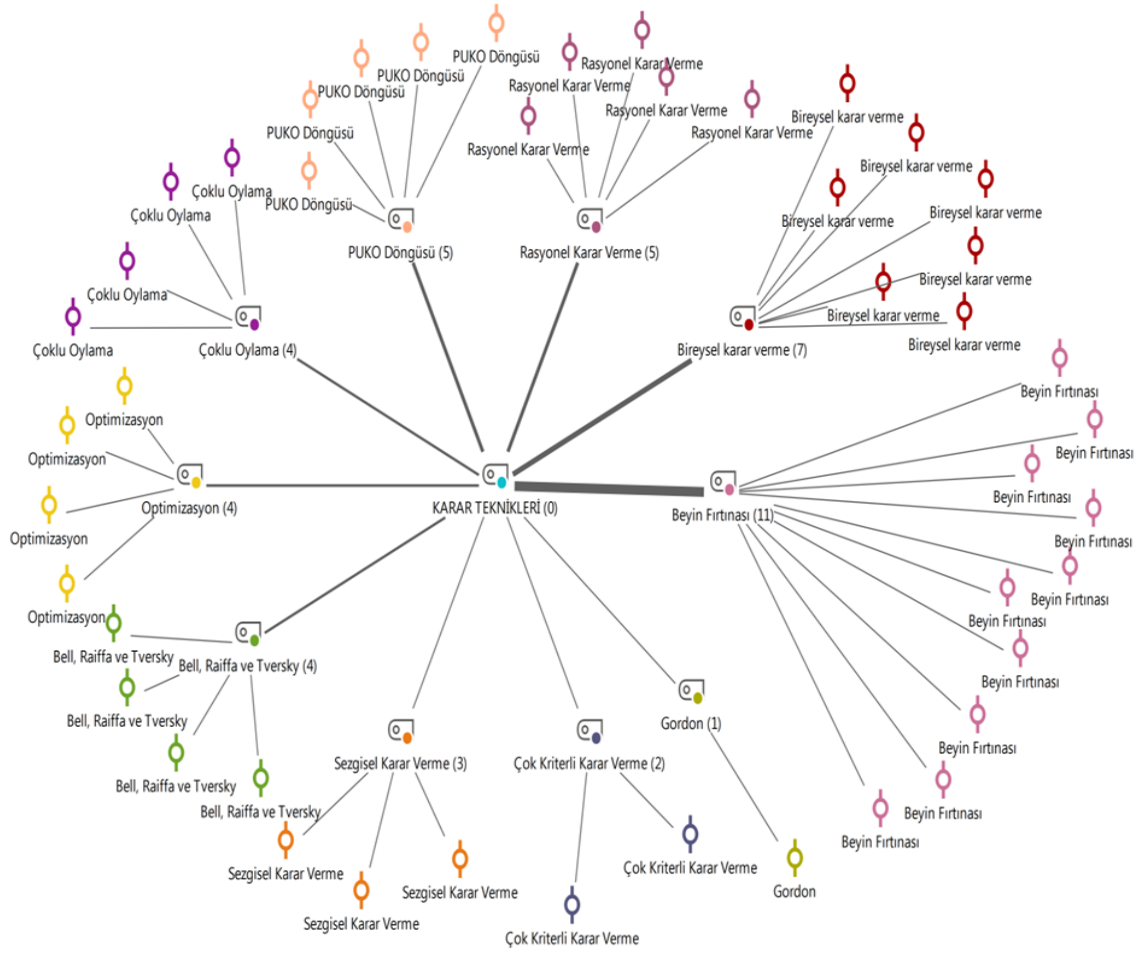
### **D İşletmesi Analizi**

D işletmesinin yöntem olarak “pazar”, “rekabet”, “SWOT”, “fayda-maliyet” ve “mali tablolar” analizlerini kullandığı belirlenmiştir. Ayrıca “farklılaşmayı” strateji belirleme yaklaşımı olarak benimsediği belirlenmiştir. Bunu yanında başarı indikatörleri (KPI) olarak *iş gücü, yönetim kabiliyeti ve ürün/hizmet kalitesinin* benimsediği görülmektedir. Toplanan veriler ve yapılan analizler ışığında kurumsallaşma öğelerinden “hissedar sözleşmesi” ve “yönetim kuruluna” sahip oldukları tespit edilmiş olup, D işletmesinin, “beyin fırtınası”, “çoklu oylama”, “sezgisel karar verme”, “PUKO Döngüsü”, “çok kriterli karar verme” ve “optimizasyon” modelleri ve tekniklerini kullandığı sonucuna varılmıştır.

### **E İşletmesi Analizi**

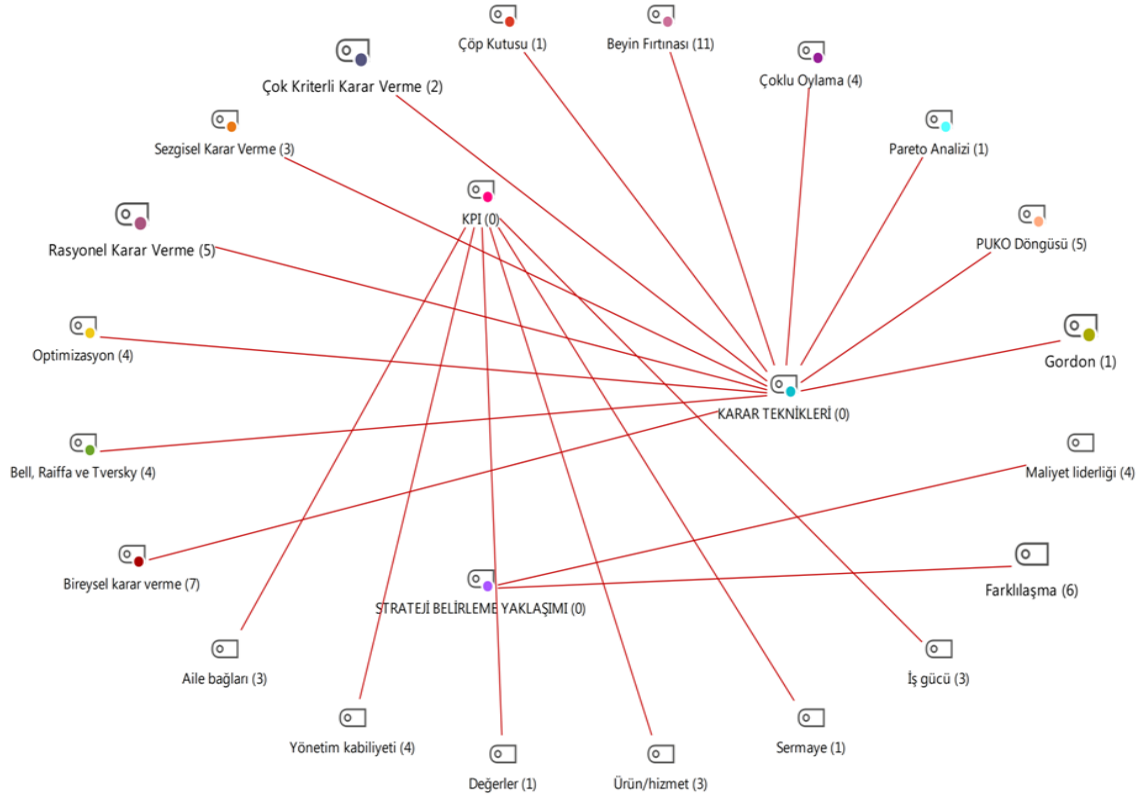
E işletmesinin yöntem olarak “mali tablolar” ve “fayda-maliyet” analizlerini kullandığı belirlenmiştir. Ayrıca “farklılaşmayı” ve “maliyet liderliğini” strateji belirleme yaklaşımı olarak benimsediği belirlenmiştir. Bunu yanında başarı indikatörleri (KPI) olarak *sermaye, ürün/hizmet kalitesi ve değerleri* benimsediği görülmektedir. Toplanan veriler ve yapılan analizler ışığında kurumsallaşma öğelerinden “hissedar sözleşmesi” ve “yönetim kuruluna” sahip oldukları tespit edilmiş olup, E işletmesinin, “beyin fırtınası”, “PUKO Döngüsü”, “çoklu oylama”, “rasyonel karar verme”, “Gordon tekniği” ve “optimizasyon” modelleri ve tekniklerini kullandığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya veri toplamak için yapılan mülakatlarda elde edilen bulgulara göre işletmelerde hangi karar modellerinin benimsendiği aşağıdaki tabloda açık bir şekilde görülmektedir. Sonuçlara göre “beyin fırtınası” en fazla ilgi gösterilen modeldir. Daha sonra “bireysel karar verme” ve “rasyonel karar verme” modelleri izlemektedir. Araştırma bulgularına göre uygulama açısından en az göze çarpan tekniğin “Gordon Tekniği” olduğu belirtilebilir.



**Şekil 3.** Kod – Alt Kod Bölümler Modeli

MAXQDA programı ile yapılan analize göre (kod-birlikte-oluşma modeli) işletmelerin tercih ettikleri stratejileri, kullandıkları karar modelleri ve başarısını gösterdiğini düşündükleri göstergeler (KPI) arasındaki ilişkileri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Bu modele göre, sezgisel, rasyonel, optimizasyon, Bell, Raiffa ve Tversky ve bireysel karar verme modelleri ile başarı indikatörlerinin tamamı kesişmektedir. Fakat duruma stratejiler açısından bakıldığında değerler, ürün/hizmet kalitesi, sermaye ve işgücü gibi indikatörler farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileri ile kesişirken, aile bağları ve yönetim becerileri indikatörleri stratejiler kesin bir bağlantı içinde olmadığı sonucuna varılmıştır.



**Şekil 4.** Kod-Birlikte-Oluşma Modeli

#### 4. SONUÇ

Bu araştırma, koşul bağımlılık kuramının temel varsayımlarından hareketle aile işletmesi olarak kabul edilen organizasyonlarda strateji belirleme ve karar eylemleri arasında belirgin bir ilişki olup olmadığının tespit edilebilmesi amacıyla yapılmıştır. Bu sayede aile işletmelerinin aile içi ilişkileri, çevreye uyum çabaları, meşruiyet kazanma ve kaynak tüketimi gibi işletmeler için yaşamsal önem taşıyan konulardaki durumlarının tespit edilmesine çalışılmıştır. Sakarya ilinde imalat işleriyle uğraşan aile işletmelerinin stratejik yönetim anlayışlarının şekillenmesi sürecinin, karar verme tekniklerinin ve modellerinin açıklama potansiyeli olup olmadığının araştırılması için kapsamlı bir çalışma yapılmıştır. Bu amaçla analiz edilen işletmelerde stratejinin nasıl belirlendiği, kurucu patronların strateji belirlemedeki rolünün nasıl oluştuğu, bunun için hangi mekanizmaların kullanıldığı, karar süreçlerinin ne şekilde yönetildiği ve yöneticilerin karar aşamalarında hangi rolleri üstlendiği sonuca yönelik verilerin toplanmasına ve örnek olay analiz tekniği ile analiz edilmesi için çalışılmıştır.

Literatürde strateji oluşturma sırasında kullanılması önerilen analizlerin çevreyi iyi tanıma ve anlama amacıyla yapılmasının işletmenin gelecek dönem faaliyetlerinin başarısı için önemli olduğu vurgulanmaktadır (Stern, 1998, s.5) ancak araştırmaya dâhil edilen işletmelerin çevreyi tanımaya odaklandıklarına dair çok güçlü arzuya sahip olduklarını söylemek kolay değildir. Karar modellerinin kullanımı belirsizliklerin ortadan kaldırılması noktasında önemlidir, fakat işletme yöneticilerinin karar verme eylemlerinde belirsiz çevre şartlarından yüksek seviyede çekindiklerine dair bir izlenim elde edilmemiştir. Literatürde strateji belirlemenin sürece bağlı bir eylem olduğu üzerindeki ortak anlayışa rağmen, araştırmaya dâhil olan işletmelerin strateji belirleme süreçlerinde tam bir açıklık söz konusu değildir. İşletmelerin stratejilerini

---

kurgularken takip ettikleri süreçleri belli bir metot içinde içselleştirmiş olduklarını söylemek zordur.

Bu araştırmayla aynı konuda başka bir araştırmanın yapılması durumunda stratejik yönetime dair daha kapsayıcı bilgi elde edilmesi mümkün olabilir. Bu sayede yöneticilerinin stratejik yönetim konusundaki düşüncelerinin daha net belirlenmesi ve söylemleri ve uygulamaları arasındaki farkın tespit edilmesi imkânı doğabilir. Ayrıca görüşmelere aile üyelerinden başkalarının da dâhil edilmesi programlanabilir. Bunun amacı, işletmenin kurucu yöneticisinin patron vasfı ile yer aldığı görüşmelerde cevap verirken kimi zaman teknik alandan uzaklaşarak kişisel becerilerini de hesaba katması ve otoritesini hissettirmesidir. Kurumsallaşma sürecini bu örneklemeden daha fazla tamamlamış başka işletmelerde benzer çalışmaların yapılması sonuçların karşılaştırılması bakımından önemli olabilir.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek bir işletmede patronun yanında aile ilişkilerine dahil olmayan dışarıdan bir başka profesyonel yöneticinin bulunduğu bir mülakatın sonuçları ne şekilde etkileyeceği de merak edilen bir husustur. Benzer çalışmalarda; aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin, işletmenin ve ailenin kültüründen etkilendiğine ve işletme yöneticilerinin benimsedikleri yönetim biçimlerinin, işletmede çalışan profesyonel yöneticilerin karşılaştıkları sorunlarda önemli bir yer teşkil ettiğine (Gölcü, 2018, s.66) ve aile işletmeleri sahiplerinin şahsi özelliklerinin ve aileye özgü değerlerin işletme üzerinde önemli etkilere sebep olduğuna dair tespitler (Birincioğlu ve Acuner, 2014, s.508) yapılmıştır. Söz konusu çalışmalarda işletmelerin kurumsallık mücadelesi içinde bölgesel bazlı etkilerin ağırlığı vurgulanmıştır.

Ayrıca örnek olaylar içinde kadın yöneticiye rastlanmamıştır. Sadece tek bir işletmede bir kadın aile üyesinin görev yaptığına tanık olunmuştur. Bu nedenle bu araştırmanın benzer bir örneğini tekrar yapılması durumunda kadın patronlara sahip işletmelerden örnekleme yapılması kayda değer olacaktır. Bu sayede strateji yönetimi ve karar verme ile ilgili olarak kadın patronların davranışlarının analizine de imkân bulunulacaktır. Ayrıca araştırmadaki örnek olayların ticari faaliyetlerinde kamu kurumları ile olan ilişkileri gözlemlenmemiş olduğu için daha sonra yapılacak farklı çalışmalarda kamuya ait işletmeler ile iş ilişkisi içinde olan işletmelerin strateji belirleme ve karar verme eylemlerinde bu çalışmada gözlemlenenden farklı davranıp davranmadıkları analiz etmeye değer bir konudur.

Benzer çalışmalarda ve bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre aile işletmelerinin kurulduğu şehirde, şehrin insanları (aileleri) tarafından doğan ve gelişen birer işletme olmaları sebebiyle kişilerin yönetim bilinçleri ve bölgenin mevcut değerlerinden etkilendiği sonucuna varılabilir. 2016 yılında yapılan kapsamlı bir araştırmada Türkiye'deki aile işletmelerinin gelecekle ilgili olarak; %89'unun büyümeyi, %6'sının ise hızla büyümeyi beklediği tespit edilmiştir (Pricewaterhousecoopers, 2011, s.8). Bu araştırmaya göre 2018 yılı itibariyle ekonomik koşulların da etkisiyle araştırmaya dâhil olan işletmelerin büyümek ve yatırım yapmak konularında beklenti içinde olduklarını söylemek zordur. Bulgulara göre; işletmelerin strateji belirlemede daha net olmaları ve kendi işletmelerine uygun olduğu nispette maliyet liderliği ya da farklılaşma stratejilerinden birine karar vererek, iş planlarını ona göre yapmaları mantıklı olacaktır. Çünkü örnek olay işletmelerin her iki stratejiyi kullandıklarını ya da dönemsel olarak her ikisini de benimsediklerini belirtmelerindeki gerçek sebepler; odaklama stratejisi hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip olmadıkları ve dile getirdikleri stratejiler hakkında teknik konuşmalar yapmakta zorlanmalarıdır. Beş farklı işletmenin analizi sonrasında karar verme teknikleri bakımından en çok kullanılan tekniğin beyin fırtınası tekniği olduğu ve bu seçimin aile üyelerinin ortaklaşa hareket etme ihtiyacına paralel olarak gerçekleştiğini düşünmek

---

mümkündür. Ancak kritik kararlarla ilgili olarak işletmenin kurucu liderlerinin etkisi de oldukça fazladır. Çünkü en yoğun kullanılan ikinci karar verme tekniği; bireysel karar vermedir. Fakat bu karar verme tekniğinde bile kendi servetini yöneten kurucunun rasyonel şekilde verme gayreti içinde olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Aile işletmelerini yaşamsal düzeyde etkileyen iç risklerin; stratejik bakış açısı yetersizliği, nitelikli personel bulma ve istihdamı sürdürme güçlüğü, dış risklerin ise; sektörün özellikleri ve ekonomik belirsizlikler olduğuna (Birincioğlu, 2016, s.492) dair yapılmış tespitlerden hareketle bu araştırmadaki aile işletmesi yöneticilerinin de benzer risklerin farkında oldukları ifade edilebilir. Bu araştırmada işletmelerin, öncelikle pazara, üretime ve maliyetlere baktıkları ve kendi işletmelerini konumlandırırken ürün/hizmet ve işgücü konularına odaklandıkları tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örnek olaylar, karar verme eylemleri öncesinde PUKO döngüsü, beyin fırtınası, çoklu oylama, optimizasyon ve çok kriterli karar verme teknikleri kullanırken sezgisel karar verme gibi metotları da göz önünde bulundurmaktadır. İşletmeler, strateji belirlerken ve bu konuda kararlar verirken genellikle pazar, rekabet, SWOT, fayda maliyet ve mali tablolar gibi bilinen analiz yöntemlerini tercih etmektedirler. Örnek olay işletmeler ayrıca genel bir mutabakatla; başarı için yönetim kabiliyeti, üretim (ürün/hizmet), aile bağları ve çalışanlar gibi temel unsurları önemli kabul etmekte, azımsanmayacak bir yoğunlukta kurumsallaşma isteği taşımakta ve bunun için en temelde yönetim kurulu kurmak ve hissedar sözleşmesi yapmak gibi faaliyetler yürütmektedirler.

Çalışmada, örnek olay aile işletmelerinde kullanılan karar modellerinin, strateji belirlemeye etkisi temelde maliyet konusu üzerinden açıklayabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Strateji belirleme ile karar verme arasındaki ilişkiyi genel bir mutabakatla değerler, ürün/hizmet, sermaye ve işgücü faktörleri sağlamaktadır. Ayrıca aile ilişkileri ile yönetsel yetenekler, strateji yönetimine etki etmektedir. Örnekleme oluşturan aile işletmelerinin stratejilerini adını koymasalar da literatürde bilinen karar modellerine göre belirledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

#### **KAYNAKÇA**

- Adair, J. (2003). *Etkili karar vermek*. İstanbul: Babıalı Kültür Yayıncılık.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.
- Altuntaş, G. (2014). *Problem çözme ve karar verme teknikleri çalışması*. İstanbul: Girişimci İş Adamları Vakfı.
- Ankara Sanayi Odası (2006). Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik zirvesi, (60). Ankara. Erişim Adresi: <http://www.aso.org.tr/>
- Arıkan, R. (2007). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.
- Aydemir, S. (2011). *Aile işletmelerinde yöneticilerin stratejik yönetim ve planlamaya ilişkin algılarının incelenmesi: Zonguldak-Bartın-Karabük bölgesi örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Barney, J. B. (1996). Gaining and sustaining competitive advantage.
- Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage, *In Economics Meets Sociology in Strategic Management*, Emerald Group Publishing Limited.
- Baş, A. (2012). Rekabet analizi ve strateji belirleme süreci. Erişim Adresi: [http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/dersler/Rekabet\\_Analizi\\_ve\\_Strateji\\_Belirleme\\_Sureci.pdf](http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/dersler/Rekabet_Analizi_ve_Strateji_Belirleme_Sureci.pdf)
- Bayraktaroğlu, S. ve Demir, K. (2011). *İşyerinde karar verme ve problem çözme yöntemleri*. Ankara: İş ve Meslek Danışmanlığı Derneği Yayınları.



- 
- Bell, D. E., Raiffa, H. ve Tversky, A. (1988). Descriptive, normative and prescriptive interactions in decision making. *Decision Making: Descriptive, Normative And Prescriptive Interactions*, 1, 9-32.
- Birincioğlu, N. (2016). Aile işletmelerinin sürekliliklerini tehdit eden unsurlar. Antalya: *3rd International Congress on social sciences, China to Adriatic*.
- Birincioğlu, N. ve Acuner, T. (2014). Aile işletmeleri kurucularının ve aile değerlerinin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerine etkisi: Trabzon örneği, (22). Konya: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Brown, F. H. (1992). *Governance and the enterprising family*. Sage.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. NY: John Wiley & Sons.
- Carlock, R. ve Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Great Britain: Palgrave.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma P. (1999). Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. New York: Routledge.
- Çetinkaya, Ö. (2006). Rekabet stratejilerinin belirlenmesinde portföy analizi ve Tariş üzerine bir araştırma. Ankara: *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 8(3), 57-76.
- Daft, R. (1994). *Managerial decision making management*. Orlando: The Dryden Press.
- Daft, R. (2003). *Managerial decision making management*. South Western: Thomson.
- Demirel, N. Ç. ve Yücenur, G. N. (2011). The cruise port place selection problem with extended VIKOR and ANP methodologies under fuzzy environment. *In Proceedings of the World Congress on Engineering* (2), 6-8.
- Doğan, H. (2014). Çağdaş kariyer karar verme yaklaşım ve modellerinin incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 4(6), 100-130.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications.
- Drucker, P. F. (2001). *Harvard business review on decision making*. Harvard Business Press. Erişim Adresi: <https://hbr.org/1967/01/the-effective-decision>
- Eisenhardt, K. M. ve Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37.
- Eren, E. (2001). *Stratejik yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ders Kitapları.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gölcü, F. K. (2018). *Aile işletmeleri, aile işletmelerinde karşılaşılan yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli örneği* (yayımlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135. Erişim Adresi: [http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074\\_StrategicManagementAnalysis/WK6\\_SR\\_MOD001074\\_Grant\\_1991.pdf](http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074_StrategicManagementAnalysis/WK6_SR_MOD001074_Grant_1991.pdf)
- Güner, M. F. (2008). Bir stratejik yönetim modeli olarak balanced scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 247-265. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asead/issue/41905/505907>
-

- 
- Hall, J. A. (2011). *Accounting information systems*, (7). USA: Cengage Learning.
- Hussey D. (2002). *Company analysis: determining strategic capability, strategic change*, NY: John Wiley & Sons.
- Işık, A., Organ, İ. ve Karayılmazlar, E. (2005). *Kamu maliyesi*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Johnson, G. ve Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy*. New York: Prentice Hall.
- Kahneman, D. (2012). *Thinking, fast and slow*. Great Britain, Penguin.
- Karakaş, S. ve Özcan, S. (2010). Yaratıcı düşünme etkinliklerinin öğrencilerin yaratıcı düşüncelerine ve proje geliştirmelerine etkisi, *Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1). Erişim Adresi: <http://kefad.ahievran.edu.tr/InstitutionArchiveFiles/>
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kerman, S. T. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, rotasyon gerekli mi?* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kharauddin, S., Ashari, Z. M. ve Nassir, A. M. (2010). Information system and firms performance: the case of Malaysian small medium enterprises, *International Business Reseach*, 3(4).
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı, *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2). Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/399581>
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Kurt, Ü. (2003). *Karar verme sürecinde yöneticilerin kişilik yapılarının etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2). Erişim Adresi: [http://www.kefdergi.com/pdf/16\\_2/403-412.pdf](http://www.kefdergi.com/pdf/16_2/403-412.pdf)
- Kvale, S. (1994). Validation as communication and action: on the social construction of validity. Erişim Adresi: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED371020.pdf>
- Lado, A. A., ve Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
- Lee, J. ve Miller, D. (1996). Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea. *Organization Studies*, 17(5), 729-750.
- Mazzola, P., Marchisio, G. ve Astrachan, J. (2008). Strategic planning in family business: a powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21(3), 239-258.
- Miller, D. (1987). The genesis of configuration, *Academy of Management Review*, 12(4), 686-701.
- Mills, J., Platts, K. ve Bourne, M. (2003). Applying resource-based theory: methods, outcomes and utility for managers. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 148-166.
- Okay, H. (2016). İş dizaynı ve iş dizaynı yaklaşımları. Erişim Adresi: <http://www.dunya.com/kose-yazisi/is-dizayni-ve-is-dizayni-yaklasimlari-1/27526/>
- Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). *Stratejik yönetim ve senaryo tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
-

- 
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage Publications.
- Peşkircioğlu, N. (2016). Aile işletmeleri ve kurumsallaşma, *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, 312. Erişim Adresi: <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/aile-isletmeleri-ve-kurumsallasma/1901>
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. NY: Free Press.
- PricewaterhouseCoopers. (2011). 2010-2011 Küresel aile şirketleri araştırması. Erişim Adresi: <http://www.pwc.com>
- Rue, L. W. ve Byars, L. L. (2003). *Decision making skills, management skills and application*, Mc Graw Hill, 68-95.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: the development and assessment of a new measure. *Educational and psychological measurement*, 55(5), 818-831.
- Stern, C. W. ve Stalk, G. Jr. (1998). *Perspectives on strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Tekin, Ö. A. ve Ehtiyar, V. R. (2010). Yönetimde karar verme: Batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma, *Journal of Yasar University*, 20(5).
- Türkay, M. (2016). *Optimizasyon modelleri ve çözüm metotları*. İstanbul: Koç Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü.
- Uysal, G. (2015). Finansal teoride stratejik yönetim, *Journal of Business and Economics*, 6(5), Academic Star Publishing.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Vardar, Y. (2012). *Problem çözme teknikleri*. Muğla: Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası.
- Viitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model, *Journal of Workplace Learning*, 17(7), 439-451.
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses, *Family Business Review*, 1(2), 105-117.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (2008). *Strategic management and business policy*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yıldırım, A. F. (2007). *Türk aile işletmelerinde kurumsallaşmayı engelleyen aile değerleri üzerine Isparta ilinde bir çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Kitap Evi.
- Yiğit, S. ve Yiğit, A. M. (2012). Stratejik yönetimde dış çevre analizi: kobiler ve büyük işletmeler arasında bir karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 38, 119-136.
- Yin, R. K. (2003). *Yin, R. K. (2003). Design and methods. case study research*. Applied Social Research Methods, (5). London: Sage Publications.
-

## SUMMARY

**Purpose:** The aim of this research is to reveal the connections between strategy and decision-making actions by examining strategy-setting processes of family businesses in terms of decision models and also determine the situations of family businesses that are vital for an enterprise such as environmental adaptation, legitimacy and the use of resources. The primary aim of this study is to investigate the connection between strategy management that affect the current situations of family businesses and decision-making factors.

**Research Question:** The main research question of the present research is: “What is the potential of decision-making models to explain the strategy-setting process in family businesses?”

**Method:** Necessary information on family businesses, which is related to how the strategy is made, what role the founder manager plays, what mechanisms are used to set a strategy, how decision-making processes are managed and what the role of founder managers in decision-making processes is, was collected and then analyzed in the context of case studies. In this study, the data obtained from face-to-face interviews with founder managers of five family businesses were analyzed by content analysis. The population of this study is constituted by the family businesses in Sakarya province in Turkey. The related data was collected from face-to-face interviews and Maxqda program was used for data analysis.

**Findings:** It can be put forward that the managers of family businesses are aware of the internal risks such as the lack of strategic management that affect family businesses and the external risks such as difficulties in finding qualified personnel and employment thanks to the findings of the sector characteristics and economic uncertainties. The findings reveal that managers focus on the market, products, changing costs, product / service and labor while they are positioning their family businesses compared to other competitors. According to the findings of the research, the sample enterprises of the present study use a variety of methods such as plan-do-act-check (PDCA) cycle, multi-criteria decision making, brain storming, multiple voting, intuitional decision making and optimization in decision making actions. Businesses make their decisions to implement differentiation and cost leadership strategies. Before making their decisions, they use basic analysis methods such as market, competition, SWOT, benefit cost and financial statements. Businesses also accept the basic concepts such as management capability, product/service, family ties and labor force with a general partnership as important criteria for success, they have a significant desire for institutionalization and they use tools such as board of directors and shareholder agreement.

**Conclusions:** In this study, it is concluded that decision making models used in family businesses can explain strategy determination processes, especially on cost theme. Values, product/service, capital and labor factors provide the link between strategy management and decision-making, and family ties and management capabilities influence strategy management. Even though the sample family businesses did not name the strategies they used, it is derived that they used the decision models with their unique names known in the literature. It can also be concluded that the family businesses are influenced by the management awareness and current values of the region where the decision makers are born and operate. At the end of the analyses, a relationship was detected between decision making and strategy determination in terms of production factors. It was also figured out that there are links between decision making and strategy setting in family businesses on the basis of product and service, labor, capital and values.