

Başer, G. (2020). Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim ve Turizm İşletmelerinin Stratejik Yönetimine İlişkin Bir Değerlendirme, *Journal of Academic Perspective on Social Studies*, (1), 84-92.

Derleme/Review

Makale Geliş Tarihi: 15.05.2020

Makale Kabul Tarihi: 18.05.2020

## AILE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM VE TURİZM İŞLETMELERİNİN STRATEJİK YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME<sup>1</sup>



<https://doi.org/10.35344/japss.737975>

Dr. Öğr.Üyesi Gözdegül Başer<sup>2</sup>

### Özet

Dünya genelinde, ekonomilerin bel kemiği olarak bilinen aile işletmeleri; esneklik, değişebilirlik, pazar boşluklarını hızlı fark etme ve nüfuz etme gibi stratejik reflekslerin her zamankinden daha fazla önem kazandığı günümüzde, aile işletmesi olmanın getirdiği bir takım özgün özelliklerini, izledikleri stratejilere yansıtmaktadırlar. Aile işletmelerinin izledikleri stratejiler, işletmelerin gelişim aşaması, nesil sayısı, kurumsallaşma düzeyi, içinde bulunulan sektör ve pazar dinamikleri gibi unsurlara göre değişebilirken, genel olarak uzun vadeli bakış, müşteri odaklılık, toplumsal duyarlılık, aile itibarı gibi unsurların izlenen stratejileri yoğun şekilde etkilediği görülmektedir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerine bakıldığında, özellikle kırsal turizm ile ilgilenen aile işletmelerine yönelik araştırmaların yoğunlukta olduğu ve bu işletmelerin aile olmanın pek çok avantajını izledikleri stratejilere yansıttıkları ve içinde buldukları toplum ve destinasyon ile bütünleştikleri görülmektedir. Çalışma, aile işletmelerinin ve turizmle ilgilenen aile işletmelerinin stratejik yönetim anlayışlarına yönelik bir değerlendirme sunmaktadır. Belirsizliğin ve karmaşıklığın yaşandığı günümüz şartlarında, aile işletmelerinin hızlı karar alma özellikleri, çalışanlar ve toplumla yoğun etkileşim ve iletişimleriyle nispeten daha hızlı, etkin ve verimli şekilde uyumlanabilecekleri ve etkin stratejiler izleyebilecekleri söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmesi, Strateji Yönetimi, Turizm İşletmesi.

## AN ASSESSMENT ON STRATEGIC MANAGEMENT OF FAMILY BUSINESS AND STRATEGIC MANAGEMENT OF FAMILY BUSINESS IN TOURISM

### Abstract

Family businesses is known as the backbone of economies worldwide; in our today's world, strategic reflexes such as flexibility, changeability, rapid recognition and penetration of market gaps have gained more importance than ever, family business reflect a number of unique features brought by being a family business to their strategies. While the strategies followed by family businesses may change according to the development stage of the businesses, the number of generations, the level of institutionalization, the sector and market dynamics in which they are located, it is seen that the factors such as long-term perspective, customer orientation, social sensitivity and family reputation affect their strategies intensively. When we look at the family businesses operating in the tourism sector, it is seen that the researches especially for the family businesses dealing with rural tourism are intense and these businesses reflect many advantages of being a family in their strategies and that they are integrated with the society and destination they are in. The study is to provide an assessment on the strategic management

<sup>1</sup> Makalede, yazarın "Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma" (2010) konulu doktora tezinden yararlanılmıştır.

<sup>2</sup> Antalya Bilim Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, gozdegul.baser@antalya.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1450-191x>

approaches of family businesses and family business in tourism. It can be concluded that the current conditions of uncertainty and complexity can be adapted more quickly, effectively and efficiently with the rapid decision making, as well as their intense interaction and communication with the employees and the society.

**Keywords:** Family Business, Strategy Management, Tourism Business.

## Giriş

Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin ağırlıklı bir bölümünü aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmeleri, sahipliğin aile üyeleri tarafından üstlenildiği, vizyonun aynı aile ve/veya aile kuşakları arasında geçişlerle sürdürüldüğü, yönetimin aynı aileden kişilerce biçimlendirildiği, kontrolün aynı aile üyelerince veya ailenin az sayıdaki üyesi tarafından gerçekleştirildiği işletmelerdir (Chua vd. 1999: 20). Aile işletmesinin içerisinde aile kavramı da yer aldığı için çoğunlukla işlerin yönetimi ve ailenin yönetimi ile ilgili konular birbirini etkilemekte, karşılıklı olarak bazen olumlu bazen ise olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Aile işletmelerinin gelecek nesillere sağlıklı bir şekilde aktarılabilmesi, pek çok araştırmanın konusu olmuş olmakla birlikte, bu konunun pek çok alt unsuru içerdiği görülmektedir. Aile işletmelerini geleceğe etkin ve verimli şekilde taşıyabilecek unsurlardan bir tanesi de işletmelerin izledikleri stratejilerdir.

Bu çalışmada aile işletmelerinin izledikleri stratejilere yönelik olarak kavramsal bir değerlendirme yapılmış olup, literatürde yapılan incelemelerden ve bulgulardan örnekler sunulmuştur. Ayrıca, turizm sektöründe yer alan aile işletmelerinin izledikleri stratejiler konusunda bir değerlendirme yapılmıştır. Kısaca, çalışmanın amacı, turizm sektörü özelinde, aile işletmeleri yönetiminde strateji yönetimine yönelik kavramsal bakışı belirleyerek, çıkarımlarda bulunmak ve öneriler geliştirmektir.

## 1. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim

Bütün işletmeler gibi, aile işletmeleri için de stratejik yönetim sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanabilmesi, işletmenin hareket yönünün belirlenmesi, eldeki kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi gibi pek çok açıdan oldukça önemlidir. Stratejik yönetim, “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, v.s.) etkili ve verimli olarak kullanılması olarak ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004:26). Aile işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, aile işletmelerinin yönetim anlayışının izlenecek stratejileri belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Aile işletmelerinin işe bakışları, aile veya işletme ağırlıklı olabilir (Alayoğlu, 2006:547). Aile işletmelerinin stratejilerini oluştururken, diğer işletmelerden farklı olarak aile ve işi de incelemeleri ve her ikisinin yararına olacak stratejileri izlemeleri önemlidir. Zira, yapılan araştırmalar, işletme stratejisinin oluşturulması ve uygulamaya konulması sürecinin, aile yapısı, kültürü ve değerleri gibi özgün etmenlerden önemli ölçüde etkilendiğini ortaya koymaktadır (Harris vd., 1994:160; İbrahim vd. 2004).

Aile işletmeleri stratejik yönetiminde, oluşturulan amaç ve hedeflerin, ailenin menfaatleri ve değerleri ile uyumlu olması beklenir. Aileyi, aile kültürünü, değerlerini, beklentilerini göz ardı ederek bir stratejik yönetim anlayışı etkin sonuçlar vermeyecektir. Aile işletmelerinde, aile hedefleri ve iş stratejileri birbiri ile çoğu zaman iç içedir. Aile işletmeleri, aile işletmesi olmayanlara göre, stratejilerine daha uzun süreli bağlılık yeteneği gösterirler (Schulze vd. 2001: 102). Ayrıca, aile işletmelerinde, aile işletmesi olmayanlara göre, aileyi ilgilendiren aile, intikal, miras, örgütsel yedekleme, kazanç paylaşımı, stratejik risk vb. konularda da stratejik bir bakışla planlama yapmak gerekir. Aile ile ilgili stratejik planlama yapılması, daha iyi karar almanın yanısıra, yeni nesillerin iş başarıları için önemli bir araç olarak da yardımcı olabilir (Mazzola vd., 2008:256).

### 1.1. Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetime Bakış Açıları

Aile işletmelerinin stratejik yönetime bakış açıları eksiklikler olduğu görülmektedir: örneğin, dünyada aile işletmelerinin yüzde kırk dokuzunda halen bir gelecek planlama sistemi mevcut değildir (akt. Tak ve Eroğlu, 2008: 102). Ayrıca, sadece beşte ikisinin yazılı stratejik planı bulunmaktadır (Allio, 2004:29) ve pek çok aile işletmesi operasyonel süreçler ve uygulamalara odaklanmaktadır. Ne var ki, kurumsallaşma düzeyi yüksek olan aile işletmelerinde durum daha farklı olabilmekte ve kurumsallaşma düzeyi arttıkça, stratejik yönetim anlayışı daha fazla benimsenmekte ve stratejik planlama uygulamaları görülmektedir.

Aile işletmeleri, aile işletmesi olmaktan kaynaklanan işe ve misyona sadakat, temel işe ve pazarlara odaklanma, hızlı karar alma, sabır sermayesi, büyüme odaklı olma, yenilikçilik, esnek olma, hızlı uyum sağlama gibi özellikler gösterirler. Bu özelliklerin önemli bir bölümü ise taklit edilmesi zor ve gelişmesi uzun bir süreç alan ve aileye özgün olan örtük bilgiye dayanır. Bu davranışlar sonucunda, aile işletmesi rekabet avantajı elde etmektedir (Aragon-Sanchez ve Sanchez-Marin, 2005:289). Ayrıca, aile işletmelerinde rekabet unsuru yaratan bir diğer özellik, köklü aile geçmişinin özellikle niş pazarlarda yarattığı kolektif hafızadır. Aile ismi ile özdeşleşen kolektif hafıza, güven ve itibar yaratmaktadır (Ward,2005:26). Bununla birlikte, aile işletmelerinde sadakat körlüğü (sadakatin rasyonalitenin önünde gelmesi), kayırmacılık, geleneksel iş ve pazarlardan kopamama, hızlı karar alma sonucu iyi stratejik planlama yapamama gibi özellikler de bulunmaktadır (Allio, 2004:26).

Aile işletmesi, ailenin çevresi ile kurduğu güçlü bağ ve özellikle çalışanlar ve dış paydaşlarla geliştirdiği güven sayesinde güçlü bir rekabet avantajı sağlar. Aile işletmeleri, içinde buldukları toplumda itibar ve imaja sahiptirler. Toplumla olan yoğun etkileşim, işletmeye olan güveni artırır ve ekonomik zorluklar gibi çeşitli zorluklar karşısında sadık müşteriler, tedarikçiler, alacaklılar gibi farklı paydaşlardan destek alarak güçlü kalabilirler (Fendri ve Nguyen, 2019:13). Kurumsal sosyal sorumluluk ve hayırseverlik, özellikle şirketin sosyal durumunu ve paydaşlarının refahını iyileştirmek üzere yaptığı gönüllü eylemlerdir (Samara vd., 2018:34). Çevresel sosyal performans, firmanın faaliyet gösterdiği çevrede, toplumsal beklentileri karşılama ve aşma taahhüdüdür (Samara vd., 2018:34).

Çalışanlara duyulan yüksek güven, aile işletmelerinin planlama sistemleri ve yapılandırılmış yönetim metotları geliştirmeye yönelmelerini azaltmaktadır. Kurumsal ve kişisel olmayan yöntemler yerine, kişisel ve kurumsal olmayan yöntemleri tercih ederler (Fendri ve Nguyen, 2019:13). Çalışanlara yüksek oranda bağlılık, ölçek ekonomisinden yararlanılmayan işlerden çıkmak gibi kararlardan aile işletmesini alıkoyabilir (Fendri ve Nguyen, 2019:15). Aile işletmeleri, uzun vadeli sonuçlara odaklanmaları ile tanınırlar. İşletmelerini uzun vadede devam ettirmek istemelerinden ötürü, şirket sermayesini dış yatırımcılara açmak hatta bankalardan borç almak gibi konularda isteksiz davranırlar (Fendri ve Nguyen, 2019:14). Dolayısıyla, aile işletmelerinin işe bakış açılarının stratejik yönetim anlayışlarını etkilediği söylenebilir.

Doğaları gereği, aile işletmeleri bir dizi duygularla karakterize edilirler (Kellermanns vd., 2014: 277). Aile işletmelerinin sahip oldukları sosyo-duygusal zenginlik (socio-emotional wealth), aile olmaktan gelen duyguların, çalışanlar, müşteriler, paydaşlar ve topluma yansımaları yapılan eylemler ve işler de izlenebilir. Sosyo-duygusal zenginliğin temel dayanak noktası, aile üyelerinin, işi, sosyal ve ekonomik yararları koruyacak ve artıracak bir şekilde yönetmeleri ve bu şekilde, ailenin, işin içinde yer almaktan kazançlı hale gelmesidir (Samara vd., 2018:34). Duygusal bakış açısı ile aile ve toplum başta olmak üzere paydaşlar yararına, uzun vadeli stratejileri benimseyebilirler. Ayrıca, aile işletmeleri sahipleri açısından bakıldığında, psikolojik sahiplik, yasal sahiplik hakları kadar önemlidir (Rau vd., 2018:9).

### 1.2. Aile İşletmelerinin İzledikleri Stratejiler

Genel olarak, aile işletmeleri, kendi pazarlarında küçük ölçekli olmaları, pazarlarını iyi tanımları ve finansal açıdan daha esnek olabilmelerinden ötürü yaratıcı ve agresif stratejiler

izleyebilmektedirler, ne var ki aynı zamanda, kendi pazarlarında, kendilerini güvenli görmekte ve çoğu zaman o pazar içinde kalmayı tercih edebilmektedirler. Aile işletmeleri, rekabet avantajı elde etmelerindeki ağırlıklı unsura göre, marka inşa edenler, kaliteyi ön plana alanlar, işlem maliyeti sağlayanlar, yenilikçiler ve büyüme odaklılar şeklinde sınıflandırılabilir (Miller ve Le-Breton, 2006:384).

Aile işletmelerinin izledikleri stratejiler, yaşam seyirlerinin hangi aşamasında olduklarına göre de farklılaşabilmektedir. Yaşam döngülerinin erken dönemlerinde, muhafazakar stratejiler izledikleri; gelişme yıllarında ise finansal açıdan muhafazakar stratejiler uygulanırken, stratejik karar alma süreci, aile biriminin sıkı kontrolünde tutulmaktadır. Ne var ki, zaman içinde aile işletmelerinin rekabetçi baskılarla karşılaşması, yaşam döngülerinin ilerleyen dönemlerinde onları daha girişimci stratejiler izlemeye yönlendirmektedir (Kreiser vd., 2006:101).

Aile işletmelerinin çoğu, büyümeyi ağırlıklı olarak öz kaynaklarla finanse etmekte ve genellikle içsel büyüme stratejilerini tercih etmektedirler. Mevcut ürünlerle pazar payını artırma çabası (pazara nüfuz etme) en yaygın büyüme stratejisidir; bunu sırasıyla ürün geliştirme, pazar geliştirme ve ortak girişim oluşturma stratejileri izlemektedir (Ulukan, 1999:114). Aile işletmeleri, içe yönelik olma, daha yavaş büyüme ve global pazarlara daha az katılım, uzun vadeli aidiyet, daha çok sermaye yoğun olma, aile uyumunun önemi, işgören sadakati ve işgörene önem verme, daha düşük maliyetler, liderliğin sürdürülmesi, büyük aile işletmelerinde yönetim kurulunun uygulamalar üzerindeki etkisi, gibi özelliklerini uyguladıkları stratejilere yansıtılmaktadırlar.

Aile işletmeleri, aile işletmesi olmayanlara göre, genellikle muhafazakar planlama ve organik büyüme ile bilinirler. Ne var ki bazı durumlarda, aile işletmeleri büyük işlere yatırım yaparak büyüme yolunu da seçebilmektedirler (Astrachan, 2010:8). Strateji sürecini, uzun vadeli aile ilişkileri, güven, bağlılık ve hesap verebilirlik gibi bazı aile özellikleri etkilemektedir (Astrachan, 2010:10). İnovasyon ya da yenilikçilik de rekabet avantajı elde etmek, geliştirmek ve muhafaza etmek için güçlü stratejik bir araç olabilir. Ne var ki, aile işletmelerinde inovasyon ile ilgili olarak yetenek ve isteklilik paradoksundan söz edilmektedir (Chrisman vd., 2015:312). Aile işletmesi sahiplerinde, aile işletmesi olmayanlara nazaran, Ar-Ge'ye daha fazla kaynak ayırma gücü ve yetkinliği olmasına karşın, isteklilik daha azdır. Ancak, bir kez karar verdikten sonra aile işletmeleri bu kararı daha hızlı uygulayabilirler (Chrisman vd., 2015:313).

İşletmelerin izledikleri stratejiler, strateji yönelimleri ya da oryantasyonlarına bağlı olarak şekillenir. Aile işletmesi olmak öğrenme oryantasyonu ve girişimcilik oryantasyonu arasındaki olumlu bağlantıyı güçlendirecektir. Aile şirketleri bilgiyi girişimci davranışa dönüştürmek konusunda yüksek verimliliklerinin avantajını kullanabilirler. Öğrenme oryantasyonu yüksek olduğunda, aile şirketleri, aile olmayan işletmeler göre daha fazla girişimcilik yönelimlidir. Bunun da ötesinde, öğrenme oryantasyonu düşük olduğunda, aile şirketleri, öğrenmeyi girişimciliğe dönüştürmede daha az etkili görünmektedirler (Hernández-Linares, 2018:198).

Son olarak, aile işletmeleri, aile işletmesi olmayanlara göre çeşitlendirme stratejilerini daha az izlerler. Ne var ki, aile işletmeleri, işlerle ilgili riskli durumlarla karşılaşırlarsa, çeşitlendirme stratejisi izleme olasılıkları yükselir. Yönetimde ikinci nesile aktarılmış aile işletmeleri, ikinci nesile aktarılmamış olanlara göre çeşitlendirme stratejileri izlemeye daha yatkındırlar (Shen, 2018:628).

## **2. Türkiye’de Aile İşletmeleri Stratejik Yönetimi Üzerine Yapılan Araştırmalar ve Bulgular**

Türkiye’de yapılan araştırmalar, aile işletmelerinin strateji belirleme konusunda pek çok yönden eksiklikler yaşadığını göstermektedir. Coşkun ve Gürler’in (2004:655) Sakarya ilinde bulunan altı aile işletmesine yönelik araştırma bulguları, beş tanesinin stratejik yönetim yerine el yordamı ile yönetildiğini ve yöneticilerin çoğunun stratejik yönetim hakkında bilgi sahibi

olmadığını göstermektedir. Ada vd. Nin (2004) İzmir yöresinde faaliyet gösteren aile işletmelerine yönelik yapılan araştırma sonuçları da, aile işletmelerinin geleceklerini planlama istek ve arzusu içinde olmalarına rağmen, bunu başarabilecek yol ve yöntemlerden yoksun olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, Türkiye genelindeki 102 aile işletmesini kapsayan araştırma sonuçlarına göre, aile ve iş odaklı olma düzeyleri arasında bir farklılık olmadığı, yazılı misyon, vizyon, strateji ve stratejik planların yarısından fazlasında bulunduğu, buna karşın aile ile ilgili planların yarısından fazlasında bulunmadığı, stratejik yönetim yaklaşımına kısmen sahip oldukları belirlenmiştir (Alayoğlu, 2006:555).

Batı Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren 19 aile işletmesine yönelik olarak yapılan araştırma sonuçları, işi büyütme ve çeşitlendirme, tutuculuk (muhafazakarlık), yenilikçilik ve müşteri odaklılık olmak üzere dört farklı tür işletme stratejisi izlendiğini ortaya koymuştur (Başer, 2010:82). İş büyütme ve ilişkili ya da ilişkisiz çeşitlendirme stratejileri ile aile işletmelerinin uzun vadeli hedefler doğrultusunda, amaçlarına odaklanarak, geleceği düşünerek ve amaçlarına adanmış bir şekilde işletmelerini büyütmeyi tercih ettikleri görülmüştür. Tutuculuk (muhafazakarlık) stratejileri ise geleneklere ve yörelere olan bağlılık ve onlardan kopamama, alışılmış düzenin dışına çıkmaktan çekinme, daha az riskli tercihler yaparak, büyümeyi kontrollü ve risksiz devam ettirme şeklinde açıklanabilir. Yenilikçilik stratejileri özellikle "en son teknolojiyi yakından takip etmek", sunulan ürün ya da hizmetler de yenilikler yapmak ve kendi alanlarında sürekli yenilikler getirmeye çalışmak şeklindedir. Müşteri odaklı davranma stratejileri ise müşterilerle uzun süreli ve kalıcı ilişkiler kurmak, iyi aile isminin yarattığı güçlü, dürüst marka imajı ve aile işletmesinin toplumda benimsenmesinin yarattığı güven ile müşterileri ön plana almak amaçlı yapılan her türlü eylemleri ve planları kapsamaktadır. Ailenin gelişimi ile ilgili daha geleneksel yönelimler öne çıkarken, iş ile ilgili karar ve uygulamalarda, özellikle işletmenin kuruluş dönemindeki çevresel fırsatların izlenmesi ve yöreye yenilik getirilmesi gibi konularda daha yenilikçi davranışlar izlenebilmektedir.

Ayrıca, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren ve en az dört işletmeye sahip aile işletme gruplarını inceleyen araştırma sonuçları ise yerel ve küçük ölçekli aile işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerinin kuruluş ve büyümenin ilk aşamalarında kaynak yönelimli ve belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra ise daha çok pazar yönelimli olmaya başladıklarını göstermektedir (Kızıldağ ve Özkara, 2016:12).

### **3. Turizm sektöründe hizmet veren aile işletmelerinin izledikleri stratejiler**

Turizm, ulusal gelire katkı sağlayan, istihdamı arttıran, ödemeler dengesi üzerinde olumlu etki yapan, teknoloji ve bilgi transferini geliştiren, yabancı yatırımları özendiren ve ülkelerin kalkınmasında lokomotif görevi üstlenen bir sektör durumundadır (Bahar ve Kozak, 2018:27). Ağırlıklı olarak insan sermayesine dayanan ve hizmet odaklı olan bu sektörde, sunulan ürün heterojen bir yapıya sahiptir. Talebin belirli periyotlarda arttığı ya da azaldığı, sektörde, işletmeleri rekabette öne çıkaran ana konu ise hizmet kalitesidir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren pek çok aile işletmesi bulunmakla birlikte, özellikle kırsal turizm, pansiyon, motel gibi küçük tesislerin işletilmesinde aile işletmeleri yoğun şekilde gözlenmektedir.

Turizm sektöründe, aile işletmelerinin, buldukları destinasyon ve bölgelere gömülü olmaları girişimcilik davranışlarını belirlemektedir (Peters ve Kallmuenzer, 2018: 21). Batı Avusturya'da kırsal turizm ile ilgilenen, 152 aile işletmesine yönelik yapılan araştırma sonuçları, kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyo ekonomik zenginlik dinamikleri çerçevesinde, bu işletmelerin ekolojik ve sosyal çıktıları, ilave finansal karlardan daha fazla önemsediklerini göstermektedir (Kallmuenzer,2018:1204). Çevrelerine gömülü olma ve çevrelerini ekolojik ve sosyal açılarından önemsemelerinin yanısıra, aile işletmeleri aile isimleri ile bir marka haline gelmektedirler. Bir aile işletmesini özgün kılan ve gözle görülmeyen kaynaklar arasında yer alan aile olmak (familiness) işletmenin kurumsal markası aracılığıyla müşterilere iletilmektedir. Bu özgün özellik, müşteri deneyiminin bir parçası olabildiğinden, işletmenin rekabet avantajını etkiler. Aile değerleri, aileye dayanan kurumsal markayı belirler. Bu durum markayı oluşturan değerleri

sürdürülebilir olarak korumak üzere, sürdürülebilir işletme uygulamalarının zor taklit edilebilir olması konusunda farklılık yaratır (Presas,2011:283).

Turizm endüstrisi, özellikle tek kişi girişimciler ve küçük aileler (daha düşük sermaye ve işletme maliyetleri veya daha az kişi tarafından yönetilebilirlik) açısından bakıldığında, sektöre nispeten kolay giriş fırsatları sunmaktadır (Getz and Carlsen 2000). Örneğin, kırsal turizm açısından bakıldığında, pek çok aile işletmesi kırsal turizm faaliyetlerine nispeten kolay bir şekilde uyum sağlayabilmektedir. Dolayısıyla, bu aile işletmelerinin refahı, endüstrinin genel başarısını etkileyecektir (Getz ve Carlsen, 2005: 246). Ayrıca, Getz ve Carlsen (2000) tarafından yapılan araştırmalar kırsal turizm ile ilgilenen aile işletmelerinde, olumlu özellikler olarak, bir çift ya da aile olarak birlikte çalışmak, işten duyulan gurur, müşterileri memnun etmek ve bağımsızlık; algılanan zorluklar olarak ise zaman baskısı (serbest zaman veya aile ile geçirecek zamanın azalması), aile ve iş yaşamını dengelemek ve müşterilerden uzak özel alan bulma ihtiyacı olarak belirlenmiştir.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde de diğer aile işletmelerinde olduğu gibi toplumsal sorumluluk bilinci gözlenmektedir. Topluma bağlılık, toplum desteği ve toplum hissi, aile işletmelerinin toplumsal sosyal sorumluluğunu önemli düzeyde açıklamaktadır. Ayrıca topluma bağlılık ve toplum desteği, algılanan aile işletmesi performansını önemli düzeyde etkilemektedir (Niehm, 2000: 332).

Erzincan'da 18 adet otel ve seyahat acentalarına yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin pazar payı seçiminde özellikle tek pazarda yoğunlaştıkları gözlenmiştir. Büyüme, strateji bağlamında ele alındığında işletmeler, organik büyümenin kendileri için daha tercih edilebilir olduğunu belirtmişler, diğer işletmelerle birleşerek büyüme gibi alternatifleri göz ardı etmişlerdir. Son olarak rekabet stratejileri açısından bakıldığında, işletmelerin özellikle yeni ürünler, yeni pazarlar, ürünlerin kalitesinin artırılması gibi kavramlara daha çok önem verdiği görülmüştür (Alagöz vd., 2017:314).

Kartepe ilçesinde faaliyet gösteren kırsal turizm işletmecilerinin bireysel yenilikçilik düzeylerini inceleyen araştırma sonuçlarına göre ise, katılımcıların yeniliklere karşı direnç gösterdikleri, risk almaktan kaçındıkları ve yenilikleri benimseme süreçlerinin uzun olduğu görülmüştür (Aslan, 2017:160). Bartın ilindeki küçük ölçekli 39 turizm işletmeleri üzerine yapılan araştırma sonuçları ise, işletmelerin, en çok önem verdiği kurumsallaşma ilkeleri, çalışanlar arasında etkin bir iletişim sistemini olması, gerektiğinde yetki devrinin yapılması ve işletmede iş bölümü ve uzmanlaşmanın sağlanması şeklindedir (Karakaş vd.,2016:11).

## **Sonuç ve Öneriler**

Aile işletmelerinin stratejik yönetim anlayışları ve turizm işletmelerinin stratejik bakış açılarını değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışma, stratejik yönetimin aile işletmelerinin başarısında ve sürekliliğinde önemli unsurlardan birisi olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. Bir sonraki kuşağa işletmeyi devretme ve strateji arasındaki karşılıklı ilişki, aile işletmelerindeki stratejileri anlama konusunda kritik bir öneme sahiptir (İbrahim vd.,2004:137). Zira, stratejik yönetim, rekabet avantajlarına odaklanır ve sürdürülebilir avantajları koruyarak, pazarda avantajlı konumlar elde etmeyi hedefler.

Aile işletmelerinde, strateji yönetimi, aile ve işi, göz önüne alarak ve her ikisi için de stratejik bir bakış açısı geliştirmenin faydaları üzerine odaklanarak uzun vadeli bakış açısını geliştirebilir. Stratejik karar alma sürecinde aile içi dinamiklerin rol aldığı, aile ve iş stratejilerinin çoğu zaman, birbirinden ayrılmaz halde olduğu, görülmektedir. Rekabet avantajı, fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklarla elde edilebilir. Aile işletmeleri ele alındığında, sabır sermayesi, örtük bilgi, aile itibarı, hayırseverlik, toplumsal duyarlılık, uzun vadeli bakış gibi aile işletmesi olmaktan kaynaklanan pek çok fiziksel olmayan kaynağında rekabet avantajı yaratmada rol aldığı görülmektedir. Bunların da ötesinde duygusal bağ ve sosyo-duygusal

zenginlik de aile işletmelerinde yoğun şekilde gözlenmektedir. Aile işletmesine sahip olmanın duygusal faydaları, davranışları önemli düzeyde etkileyebilir (Kellermanns vd., 2014:279).

Aile işletmelerinin izledikleri stratejiler ise işletmenin gelişim aşamasına, hangi kuşağın yönetimde olduğuna, içinde bulunulan sektöre ve pazar şartlarına göre değişmekle birlikte, aile işletmesi olmanın sağladığı uzun vadeli bakış, müşteri odaklılık, toplumsal sorumluluk stratejileri önemli düzeyde etkilemektedir. Aile işletmeleri, aile ve işin birlikteliğinden kaynaklanan ikilemi bir ölçüde izledikleri stratejiler de de yaşamakta ve bir yandan tutucu stratejiler izlerken aynı anda yenilikçi de olabilmektedirler. Büyüme stratejileri ağırlıklı olarak gözlenirken, büyümenin uzun vadede ve risk almaksızın yapılması ön planda tutulmaktadır. Yenilikçilik anlayışı kendi pazarına odaklanan ve müşterilerle yakın ilişki kurulan bir ortamda gelişmekte; bununla birlikte farklı pazarlara temkinli yaklaşılmaktadır. Aile işletmelerinde toplumsal sorumluluk, duygusal yaklaşımlar yoğun yaşanmakta ve izlenen stratejiler de toplumsal faydalar da güdülmektedir.

Turizm işletmelerinin stratejik yönetim anlayışlarına bakıldığında, diğer aile işletmeleri ile benzerlik gösterdikleri, bununla birlikte özellikle buldukları destinasyonlara “gömülü” olmaları ve destinasyona hassasiyet ve bağlılıklarının yüksek olduğu ve genellikle düşük sermaye ile başlamanın verdiği avantajlarla kuruldukları gözlenmektedir. Pek çok aile üyesinin birlikte çalıştığı turizm işletmelerinde risk almaktan kaçınmakla birlikte büyüme stratejilerinin izlendiği gözlenmektedir. Elde edilen veriler, turizm işletmelerinin stratejik yönetim anlayışlarına yönelik araştırmaların artmasına ihtiyaç olduğunu, mevcut verilerin ağırlıklı olarak kırsal turizm işletmelerinden elde edildiğini ve dolayısıyla farklı türdeki işletmelere yönelik araştırmaların artması gerektiğini göstermektedir.

Strajik yönelim ve etkin strateji yönetimi gerek turizm işletmelerinin gerek diğer aile işletmelerinin başarısında ve sürekliliklerinde önemli etkiye sahip olup, daha detaylı incelemeler yapılmasını gerektirmektedir. Günümüz koşullarında yaşadığımız belirsiz, muğlak, karmaşık ve değişken koşullarda ise strateji geliştirmenin önemi daha da artmıştır. Gelecekte bugünkü stratejilerden daha farklı ve daha değişken ve hızlı adaptasyonu gerektiren stratejiler izlenebilir. Aile işletmeleri hızlı karar almaları ve uygulamaları ile değişken koşullara uyumlanabilir ve etkin bir yönetimi gerçekleştirebilirler, ne varki stratejik bakış açısını benimsemenin yanısıra yenilikçiliği ana stratejilerden birisi olarak özümsemeleri gerekebilir.

## KAYNAKÇA

- Ada N., Şengül A., Çapraz B. (2004). “Atatürk Organize Sanayi Bölgesi’ndeki aile işletmeleri ve geleceklerini planlamaya gösterdikleri yaklaşımlar”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, 255-263.
- Alagöz, G., Güneş, E., & Yücel, İ. (2017). Erzincan'da faaliyet gösteren turizm işletmelerinin pazarlama stratejileri. Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, X-II, 305-316.
- Alayoğlu, N. (2006). Aile işletmelerinin stratejik yönetimi ve işletme felsefelerine göre stratejik yaklaşım farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. T. Koçel (ed.), 2, 545-559.
- Allio, M. K. (2004). Family businesses: their virtues, vices, and strategic path, *Strategy & Leadership*, Vol.32, Issue:4.
- Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of small business management*, 43(3), 287-308.

- Aslan, E. (2017). Kırsal turizmde yenilik ve kırsal turizm işletmecilerinin bireysel yenilikçilik düzeylerinin çeşitli değişkenler (katılımcılara ve işletmelere ilişkin) açısından incelenmesi: Kocaeli/Kartepe örneği (Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6-14.
- Bahar O. ve Kozak M. (2018). *Turizm Ekonomisi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Başer, G. (2010). Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Coşkun S.Y.,Gürler G.(2004). “Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir mi?”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, 652 – 656.
- Fendri, C., & Nguyen, P. (2019). Secrets of succession: how one family business reached the ninth generation. *Journal of Business Strategy*, Vol.40,No.5, 12-20.
- Getz, D., & Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism management*, 21(6), 547-560.
- Getz, D., & Carlsen, J. (2005). Family business in tourism: State of the art. *Annals of tourism research*, 32(1), 237-258.
- Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business?. *Family business review*, 7(2), 159-174.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2018). A note on the relationships between learning, market, and entrepreneurial orientations in family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9(3), 192-204.
- Ibrahim A.B.,McGuire J.,Soufani K.(2004). “Patterns in strategy formation in a family firm”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.10 No.1/2, 127-140.
- Kallmuenzer, A., Nikolakis, W., Peters, M., & Zanon, J. (2018). Trade-offs between dimensions of sustainability: Exploratory evidence from family firms in rural tourism regions. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1204-1221.
- Karakaş, A., Yıldız, M. R., & Kingır, S. (2016). Turizm sektöründe faaliyet gösteren küçük işletmelerin ve aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi, *Jomelips*, Cilt 1, Sayı 1, 1-13.
- Kellermanns, F. W., Dibrell, C., & Cruz, C. (2014). The role and impact of emotions in family business strategy: New approaches and paradigms, *Journal of Family Business Strategy*, Vol.40,No.5,12-20.



- Kızıldağ, D., & Özkara, B. (2016). Yerel Aile İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejileri: Pazar Yönelimli mi Kaynak Yönelimli mi?, *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 45(1).
- Kreiser P.M., Ojala J., Lamberg J.A., Melander A. (2006). "A historical investigation of the strategic process within family firms", *Journal of Management History*, Vol.12, No.1, 100-114.
- Mazzola, P., Marchisio, G., & 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., Le Breton-Miller I., "Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: an elaboration and test of the configuration perspective", *Strategic Organization*, vol 4(4), (2006), 379-407.
- Niehm, L. S., Swinney, J., & Miller, N. J. (2008). Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 331-350.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Shen, N. (2018). Family business, transgenerational succession and diversification strategy. *Cross Cultural & Strategic Management*.
- Presas, P., Muñoz, D., & Guia, J. (2011). Branding familiness in tourism family firms. *Journal of Brand Management*, 18(4-5), 274-284.
- Peters, M., & Kallmuenzer, A. (2018). Entrepreneurial orientation in family firms: The case of the hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 21(1), 21-40.
- Rau, S. B., Werner, A., & Schell, S. (2018). Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms, *Journal of family business strategy*, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.001>.
- Samara, G., Jamali, D., Sierra, V., & Parada, M. J. (2018). Who are the best performers? The environmental social performance of family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 33-43.
- Tak B., Eroğlu U. (2008). "Aile İşletmelerinde Stratejik Analiz ve Rekabetçi Konum Algılama Sorunları: Mobilya İmalat Sektöründen Bir Örnek", 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, 101 – 105.
- Ulukan C., Aile işletmelerinde büyüme süreci, doktora tezi, 1999.
- Ülgen ve Mirze, (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ward J., *Unconventional wisdom*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, England, 2005.