

# Uzun Ömürlü Türk İşletmelerinin Strateji Perspektiflerinin Çözülmesi

# The Analysis of Strategy Perspectives of Long-Lived Turkish Businesses

Esra Dil (\*)

Mehmet Barca (\*\*)

## Özet

Bu çalışma, Whittington'ın (2001) stratejik yönetim düşünce okullarını sınıflandırdığı yaklaşımını esas alarak, uzun ömürlü işletmelerin strateji perspektifini çözümlenmeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında, Türkiye'de faaliyette bulunan ve kuruluşları 1807-1893 yılları aralığında olan dokuz uzun ömürlü işletme incelenmiştir. Analiz sonucunda, uzun ömürlü işletmelerin strateji perspektifinin *Süreçsel* yaklaşıma yakın olduğu görülmüştür. Strateji perspektifinin çözümlendiği sekiz boyuttan yalnızca liderlik boyutunda farklı strateji perspektiflerinin varlığı görülmüş, diğer yedi boyutta tüm işletmelerin Süreçsel Perspektifi benimsediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, Türkiye bağlamına özel bir stratejik yönetim yaklaşımının olup olmadığını sorunsallaştıracak çalışmalar için temel oluşturması hedeflenmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Strateji perspektifleri, uzun ömürlü işletmeler, Türkiye

## Abstract

This study aims to analyze the strategic perspective of long-lived Turkish businesses, based on Whittington's (2001) classification of strategic management schools. In the scope of the research, nine long-lived Turkish businesses were examined, foundations of which varied from 1807 to 1893. As a result of the analysis, it is observed that the strategy perspectives of the long-lived businesses are positioned closer to the Processual Approach. Out of the eight dimensions

(\*) Sorumlu yazar/Corresponding author, Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü, 54187 Serdivan/Sakarya, esradil@sakarya.edu.tr

(\*\*) Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, 06050 Altındağ/Ankara, mehmet.barca@asbu.edu.tr

of the strategy perspectives, firms only diverge along the leadership dimension, whereas they cluster on similar positions for the remaining seven dimensions. The results from the empirical analysis lay the foundations of further research, which may question whether firms operating in the Turkish context have their own strategy perspective or not.

**Keywords:** Strategy perspectives, long-lived businesses, Turkey

## Giriş

Her işletmenin açık veya örtük olarak bir strateji anlayışı ve uygulaması olduğu (Grant, 1998: 4) varsayımını temel alan bu çalışmanın sorunsalı, ‘uzun ömürlü işletmelerin nasıl bir strateji perspektifine sahip olduğu’dur. Bu sorunun önemli görülmesinin iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, stratejik yönetim alan yazınında hakim olan mevcut tartışmaların kapsamı ile ilgilidir. Porter’a (1991) göre, işletmelerin neden birbirinden farklı olduğu, nasıl rekabet avantajı elde ettikleri, stratejilerini nasıl seçip uyguladıkları konuları stratejik yönetim alanında sürdürülen temel tartışma konularıdır. Bu tartışmaları, farklı strateji düşünce okulları içinde ele almak mümkündür. Ortalamanın üstündeki performansın veya rekabet avantajının sürdürülebilmesi, bu tartışmaların en temel konusudur. Burada örtük olan varsayım, rekabet avantajının veya yüksek performansın sürdürülebilirliğinin, işletmenin varlığının sürdürülmesini de sağlayacağıdır. Oysa Meyer ve Zucker (1989), işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için ortalamanın üstünde performans sergilemesini gerekli şart olarak görürken, bunun yeterli şart olamayacağını vurgulamıştır. Onlara göre, yüksek performans uzun ömürlülük için bir ön koşul değildir.

Bununla birlikte, ‘nasıl oluyor da bazı işletmeler ortalamanın üzerinde performans sergiledikleri halde uzun yaşayamıyor, bazıları ise asır(lar) boyu yaşamayı başarıyor?’ sorusunun uyandırdığı merak, literatürde yeterli sayıda araştırmanın bulunmaması nedeniyle henüz giderilememiştir (Koçel, 2012: xxxii). Bu soruyu farklı perspektiflerle ele alan araştırmalardan<sup>(1)</sup> hiçbiri, alan yazında mevcut olan kuramsal bir çerçeveyi esas alarak araştırdıkları işletmelerin strateji perspektiflerini sınıflandırmamıştır.

İkinci neden, istisna durumunda olan uzun ömürlü işletmelere dair az sayıda çalışmanın yapılmış olmasıdır. Literatür örgütsel uzun ömürlülüğün hem Türki-

(1) Daha ayrıntılı açıklama için bkz: Hall, 1997; Volberda, 1998; De Geus, 1999; Collins ve Porras, 1999; Stadler, 2007; Kwee, 2004; 2009.

ye'de hem de dünyada az rastlanılan bir olgu olduğunu göstermekte ve örgütlerin yaşam süreleri giderek kıaldığını vurgulamaktadır (Dil, 2015a; 2015b; 2016). Bu tespit, istisna durumunda olan uzun ömürlü işletmelerin strateji perspektiflerini ve uygulamalarını anlamayı daha da önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda, alan yazındaki boşluğun giderilmesi için uzun ömürlü işletmelerin strateji perspektiflerine odaklanmak önemli görülmüştür.

Bu gerekçeler ışığında çalışmanın amacı, Whittington'ın (2001) kuramsal çerçevesinden yararlanarak Türkiye'de faaliyette bulunan uzun ömürlü işletmelerin nasıl bir strateji perspektifine sahip olduğunu analiz etmektir. Çalışmanın cevabını aradığı iki temel araştırma sorusu mevcuttur: i- uzun ömürlü işletmelerin strateji perspektiflerinde bir benzerlik var mıdır? ve ii- bir benzerlik varsa, bu hangi stratejik boyutlar üzerinden açığa çıkmaktadır? Böylece, 'nasıl oluyor da birçok işletme varlığını sürdürmeyi başaramazken, bazı işletmeler hayatta kalmayı başarıyor' sorusuna yanıt verecek birtakım boyutların elde edilebilmesi ve bu boyutların uzun yaşama dair gelecekte yürütülecek nedensellik temelli araştırmalara kılavuzluk etmesi sağlanacaktır.

Stratejinin mevcut durum ile gelecekte ulaşılmak istenen durum arasındaki farkı, uygun yöntemlerle kapatma çabasıyla geliştirildiği gerçekliğinden hareketle, bir asrı aşan zaman diliminde varlık göstermeyi başarmış işletmelerin stratejik bir perspektife sahip oldukları düşünülmektedir. Bu nedenle uzun ömürlü işletmelerin yönetiminde stratejinin varlığı ya da yokluğu tartışması bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılarak, bu işletmelerin strateji perspektifinin ortaya konmasına odaklanılmaktadır. Araştırma sorusuna yanıt ararken kuramsal çerçeve olarak Whittington'ın (2001) strateji düşünme okullarını sınıflandırdığı dördümlü ayırım temel alınacaktır. Bu yaklaşımın seçilme gerekçesine ileride değinilecektir.

Araştırmaya konu edilen işletmeler Türkiye'de faaliyet gösteren uzun ömürlü işletmelerdir. Türkiye'de faaliyette bulunan uzun ömürlü işletmelerinin stratejilerine dair hem bağlamı anlama, hem de analitik bir değerlendirme yapma fırsatı sunması bakımından, literatüre katkı sunmak hedeflenmektedir. Uzun ömürlü işletmeler üzerine ileride yapılacak ampirik araştırmalar için, nitel bir yaklaşımla hazırlanan bu çalışmanın sonuçlarının, kavramsal bir zemin hazırlaması da umulan katkılar arasındadır.

Açıklanan kapsamda, öncelikle çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturacak olan yaklaşıma değinilecek, ardından araştırma yöntemi konusunda detaylı bilgi

sunulacaktır. Araştırmaya konu edilen işletmelerin strateji perspektiflerinin çözümlenmesini ve bu perspektiflerde bir benzeşmenin olup olmadığı değerlendirilmesi yapılacaktır.

## Strateji Perspektiflerine İlişkin Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde, uzun ömürlü işletmelerin strateji perspektiflerini analiz etmek için gerekli olan kuramsal çerçeve tanıtılacaktır. Yukarıda belirtildiği üzere örgütsel uzun ömürlülük konusunun kuramsal bir çerçevenin sınırlayıcılığında ve saha araştırmaları ile derinleştirilmesi gerekmektedir. İlgili literatür incelendiğinde bu gereklilik kendini oraya koymaktadır. Zira, örgütsel uzun ömürlülük konusunun yazında farklı başlıklar altında ele alındığı söylenebilir. Bunlardan ilki, örgütsel uzun ömürlülüğü tanımlamaya yönelik çalışmalardır (Napolitano vd., 2015; Riviezzo vd., 2015; Akin,2000; Mayfield vd.,2007; Montuori, 2000; Porsander, 2000; Konz ve Katz 1996; 2000). Çalışmaların tanımlama konusunda bir ortaklık oluşturamadığı, ancak sürdürülebilirlik kavramı etrafında bir söylem geliştirdiği görülmektedir. Öte yandan, işletmelerin ortalama yaşam süresinin kaç yıl olduğu sorusuna yönelen araştırmalar bir diğer kategoriye oluşturmaktadır (De Geus, 1999: 17-18; Rooif, 1996; akt. De Geus, 1999: 19; www.capital.com.tr, Ocak Sayısı, 2010 ve Mart 2018, ATO, 2005). Bu çalışmaların ortak sonuçları örgütlerin yaşam sürelerinin giderek kısaldığı yönündedir.

Bir başka kategori ise varlığını devam ettirme, hayatta kalma, sürdürülebilirlik anlamında örgütsel uzun ömürlülüğü ele alan çalışmalardır. Örneğin, yeni açılan işletmelerin rekabet şartlarında varlıklarını korumaları (Hung, 2006; Delmar ve Shane, 2006; Almeida ve Fernando, 2008; Vyas, 2005; Åstebro ve Bernhardt, 2003);, genel ekonomik modelin sürdürülebilirliğe etkisi (Lyles vd., 2004; Fama ve French; 2004), sektörün veya faaliyet alanının özellikleri bağlamında hayatta kalabilme sorunu (Banerjee vd., 2007; Cockburn ve Wagner, 2007; Srinivasan vd., 2008; Giarratana ve Fosfuri, 2007; Latham ve Braun, 2009; Suárez ve Utterback, 1995; Piao, 2010; Cefis ve Marsili, 2006, Payan vd., 2010), aile işletmesinin devamlılığı (Steen ve Welch, 2006; Aronoff, 2004), stratejik yenilenme (Kwee, 2004;2009), teknolojik değişim (Krell, 2000), girişimci özelliklerinin işletme yaşamına etkisi (Ciavarella vd., 2004), uzun ömürlülüğün mekanizması (Fernandez-Roca, 2012; van Driel vd., 2015, Sasaki, 2015) uzun ömürlülükle ilişkili faktörler (Bonn, 2000) gibi çeşitli başlıklar altında, işletmenin varlığını sürdürebilmesi konusunun ele alındığı görülmektedir.

Türkiye bağlamını ele alan çalışmaların, bir şehirde/sektörde faaliyet gösteren uzun ömürlü işletmeleri (Özer, 2010; Kaplan, 2010; Baraz, 2010; Bakoğlu, 2004; Aydınlık ve Yaşlıoğlu, 2012; Baraz, 2012; Göker ve Üçok, 2006) incelediği veya aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini ve markalaşmayı (Karpuzoğlu, 2004; Yalçın ve Günel, 2004; Kalkan, 2004; Şensoy, 2010; Kanbur ve Kanbur, 2008; Susar-Özgül ve Kara, 2010; Öner ve Turhan, 2010) ele aldığı görülmektedir.

Örgütsel uzun ömürlülüğe ilişkin bahsi geçen bu çalışmaların hiçbiri işletmelerin mevcut stratejik perspektifleri ile sürdürülebilirlik mekanizmasını ilişkilendirmediğinden, bu çalışmanın alandaki boşluğu doldurmaya yönelik bir katkı sunması beklenmektedir.

Bu araştırmanın cevabını aradığı iki temel soru düşünüldüğünde kuramsal çerçeve, stratejik boyutların belirlenmesinde kritik bir araç olarak görev alacaktır. Bu bakımdan, geniş bir literatüre sahip olan stratejik yönetim alanından bir sınıflandırma örneği seçerek araştırma kapsamını belirgin hale getirmek uygun bulunmuştur. Kuramsal çerçeve olarak seçilen sınıflandırma örneği Whittington'ın (2001) dörtlü ayrımıdır. Bu ayrım, *Klasik*, *Evrimsel*, *Süreçsel* ve *Sistemsel* Perspektif olmak üzere dörtlü bir sınıflandırma sunmaktadır. Ayrımı mümkün kılan eksenler işletmelerin geçirdikleri süreçler ve elde edilen sonuçların neler olduğudur.

Stratejik yönetim yaklaşımlarını sınıflandıran başka çalışmalar (örn: De Witt ve Meyer, 2004; Calori, 1998; Mintzberg vd., 1998; Mintzberg, 1990; Chaffee, 1985; Hafsi ve Thomas, 2005) olmasına rağmen, neden bu sınıflandırmanın seçildiğinin bir takım gerekçeleri vardır. Öncelikli olarak Johnson ve Duberley'in (2000) 'Understanding Management Research' (Yönetim Araştırmalarını Anlamak) adlı eserinde belirttiği gibi, yönetim araştırmalarına yön veren farklı epistemik duruşlar mevcuttur. Whittington'ın (2001) strateji perspektiflerini, elde edilen sonuçlar ve sahip olunan süreçleri temsil eden kavramlar arasında konumlandırması, farklı epistemik duruşları bir arada değerlendirmeyi sağlayacak kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır.

Ayrıca Whittington'ın bu sınıflandırması, ana akım stratejik yönetim literatürünü oluşturan klasik perspektif dışında, daha eleştirel bir yaklaşıma sahip diğer perspektiflerin de değerlendirilmesine fırsat tanımaktadır. Bir başka ifade ile bu sınıflandırma, stratejik yönetim disiplini içerisinde ağırlığı hissedilen ekonomi temelli yaklaşımların (Barca, 2003) yanı sıra, sosyoloji temelli yaklaşımların da ele alınmasını sağlamıştır. Uzun ömürlü işletmelerin varlık gösterdiği sosyolojik

bağlamın, işletmelerin yaşamları üzerindeki etkilerini tartışma fırsatı sunması bakımından, bu konu oldukça önemlidir.

Whittington'ın (2001) sınıflandırması, kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen örgütleri dışarıda tutup, özel girişimleri dikkate alarak geliştirildiğinden, bu çalışma için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Herhangi bir sübvansiyon veya desteğin olmadığı, rekabete açık bir piyasada mücadele etmek, örgütsel uzun ömürlülük konusunu daha anlamlı hale getirmektedir. Ayrıca, Whittington'ın referans eserini uzun ömürlülük ekseninde ele alan başka bir çalışma mevcut olmadığından, kuramsal tartışmayı genişletecek bir katkı da bu çalışmanın hedefleri arasındadır.

### ***Örgütsel Uzun Ömürlülüğün Ele Alınmasında Bir Çerçeve Olarak Whittington'ın Strateji Perspektifleri***

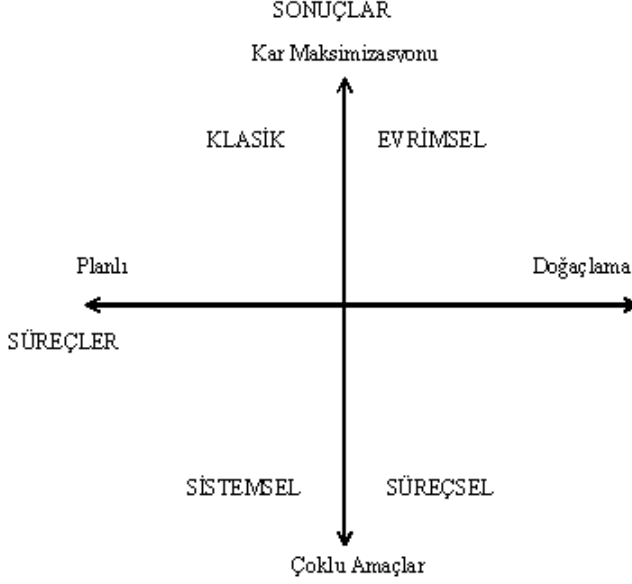
Whittington (2001) strateji perspektiflerini sınıflandırdığı çalışmasında, eserin yayınladığı döneme kadar etkili olmuş tüm strateji teorilerini ve yaklaşımlarını ele almıştır. Bu eserde, stratejinin tasarımı ve uygulamasına dair dört temel teorik yaklaşım önerilmektedir. Bu perspektifler *Klasik* (Classical), *Evrimsel* (Evolutionary), *Süreçsel* (Processual) ve *Sistemsel* (Systemic) perspektifler olarak isimlendirilmiştir.

Klasik yaklaşımın temelinde planlama, evrimsel yaklaşımın temelinde ise etkililik/etkenlik vardır. Süreçsel yaklaşım sanat benzeri bir strateji tasavvuruna sahipken, sistemsel yaklaşım sosyal bağlamın önemine dikkat çekerek uluslararasılığı odağına alır. Her bir perspektif; stratejik seçim ve uygulama, inovasyon, uluslararasılaşma, çeşitlenme ve liderliğe dair farklı teorilerin ışığında tasnif edilmiştir.

Whittington (2001) sınıflandırmasını, eleştirel bir perspektifi temel alarak geliştirmiştir. Rasyonalite vurgusuyla öne çıkan ve 1990'lı yıllara kadar alan yazınına hakimiyetine alan (Barca, 2005; Ghemawat, 2002) klasik strateji perspektifi, O'na göre strateji tasarım ve uygulamalarını anlamının tek yolu değildir. Klasik strateji düşüncesi, stratejik planlama yoluyla çevrenin tahmin edilebileceğini, rakiplerin birbirine benzeşebileceğini ve yöneticilerin sınırlı da olsa rasyonel kararlar ile başarıyı elde edebileceğini varsayar. Oysa uygulamada, çevre değişkendir, ulusal ve uluslararası rakipler birbirinden oldukça farklıdır ve bu bağlamın doğası gereği yöneticiler rasyonel olmaya odaklanamaz. O halde, strateji perspektifleri

sürecin nasıl geliştirildiği ve hangi sonuçları elde etmeye yöneldiklerine göre sınıflandırılabilir.

Aşağıda strateji perspektiflerinin görsel bir sunumu yer almaktadır:



**Şekil 1.** Whittington'ın Strateji Perspektifleri (Whittington, 2001).

Perspektif ayrımı temel olarak iki ana eksende konumlanmaktadır: stratejinin *SONUÇLARı* ve geliştirilme *SÜREÇLERİ*. Kar maksimizasyonu ve çoklu amaçlar olmak üzere iki uçta temsil edilen sonuçlar ekseninde (dikey) işletmenin hangi amaçları elde etmek için çabaladığına yer verilir. Süreçler eksenine (yatay) ise, stratejinin hesaplı, planlı ya da kaza, karmaşıklık, eylemsizlik eseri ortaya çıkan süreçlerine odaklanır.

Perspektiflerin matris üzerindeki konumlarına göre stratejiye dair temel varsayımları okunabilir. Klasik ve evrimsel perspektifler kar maksimizasyonunu strateji geliştirmenin doğal bir sonucu olarak görmektedir. Sistemsel ve süreçsel perspektifler ise daha çoğulcudur ve işletmenin karlılığı kadar diğer olası sonuçları da göz önünde bulundurur. Süreçler bakımından da farklı ikililer meydana gelmektedir. Burada, evrimsel ve süreçsel perspektif stratejiyi şans, karmaşa ve

tutuculuğun hükmettiği bir fenomen olarak görme konusunda aynı taraftadır. Diğer yandan, sonuçlar bakımından farklılaşmalar da klasik ve sistemsel teorisyenler stratejinin planlı olabileceği konusunda hem fikirdir.

Whittington (2001) bu matrisi ile stratejinin dört jenerik yaklaşımını inşa etmiştir. Her bir perspektif, eserin başlığında yer alan iki soruya farklı cevaplar vermektedir. Bunlar: i- Strateji nedir? (what is strategy?), ii- Stratejinin ne olduğu önemli bir mesele midir? (does it matter?) sorularıdır. Whittington'a göre, ders kitaplarında baskın olan, en eski ve halen en etkili olan klasik perspektif, rasyonel planlama metodlarına dayanır. Evrimsel perspektif ise doğa kanunlarının yerine piyasa disiplini ikame ederek, biyolojik evrimin kaderci metaforunu kullanmaktadır. Öte yandan, süreçsel perspektif tüm insan yaşamının zorlu, aksak doğasını vurgulayarak pragmatik bir şekilde stratejiyi hem örgütlerin, hem de piyasaların bu aksayan süreçlerine yerleştirir. Sistemsel perspektif, içinde yer aldığı yerel sosyal sistemin kültürü ve güçleriyle kaçınılmaz şekilde bağlı olan stratejinin göreceli bir yaklaşımını sunar. Aşağıdaki tablo Whittington'ın perspektifleri ele alış biçiminin bir özetini sunmaktadır:

**Tablo 1.** Stratejik Boyutlar ve Strateji Perspektifleri

| Sorular  | Stratejik Boyutlar | Perspektifler |          |          |           |
|--|--------------------|---------------|----------|----------|-----------|
|  |                    | Klasik        | Evrimsel | Süreçsel | Sistemsel |
| Stratejist kimdir?                               | Liderlik           | ■             |          |          | ■         |
| Stratejik tercih nasıldır?                       | Kararlar           | ■             |          | ■        | ■         |
|  | Planlama           | ■             |          | ■        | ■         |
| Büyüme için stratejik seçenekler nelerdir?       | İnovasyon          | ■             |          | ■        | ■         |
|  | Çeşitlenme         | ■             | ■        |          | ■         |
|  | Uluslararasılaşma  | ■             | ■        |          | ■         |
| Stratejik seçenekler nasıl yürütülür/ uygulanır? | Örgüt              | ■             | ■        | ■        | ■         |
|  | Stratejik Değişim  |               | ■        | ■        |           |

■ : ana vurgu    ■ : ikincil vurgu. Whittington'dan (2001:7) uyarlanmıştır.

### **Örgütsel Uzun Ömürlülüğün Strateji Perspektifleri Açısından İncelenmesi**

Klasik perspektifin örgütsel uzun ömürlülüğe ilişkin iması açıktır: İşletmeler *karlıklarını maksimize edebilecekleri* sektörlerde *planladıkları müddetçe* varlık gösterebilir. Sloan'ın (1963) belirttiği gibi, uzun vadede işletmenin beklediği geri dö-



nüşüm oranları sağlanamazsa aktivitelere son verilebilir, diğer bir ifade ile işletme kapatılabilir, el değiştirebilir. Bu durumda, uzun ömürlülüğü belirleyen şey, içsel faktörlerden ziyade sektörün yapısı ve karlılık oranları olacaktır. İşletmeler, piyasa yönelimli inovasyon yaparak, çeşitlenmeyle veya uluslararası rakiplerini elimine etmek suretiyle büyüyebilir ve kar maksimizasyonunu garanti altına alabilir.

'*Karlılık varsa, uzun ömürlülük de olacaktır*' sözü bu perspektifi özetleyen bir ifadedir. *Stratejik yönetim yazınında var olan, üstün performans sağlandığı müddetçe örgütler uzun ömürlü olacaktır 'örtük' varsayımı buraya dayandırılabilir.* Whittington'ın (2001) belirttiği gibi, ana akım strateji literatürü bu perspektiften beslendiğinden, bu örtük varsayımın yaygın olarak kabul görmesi de beklenen bir durumdur. O halde işletmelerin stratejik kararlarını analitik araçlardan yararlanarak alması, büyüyebileceği ve karını maksimize edeceği alanlara yatırım yapması koşuluyla uzun yaşam ulaşılabilir bir amaca dönüşmektedir.

Evrimsel perspektifin örgütsel uzun ömürlülüğe ilişkin imaları ele alındığında, uzun ömürlülüğün işletme yönetiminin elinde olmayan şansa bağlı doğasına dikkat çekildiği görülmüştür. İşletmenin gelecek süreçlerini planlamak mümkün olmadığından, bugüne ve bugünün etkinliğine odaklanmak gerekir. Zira piyasa, rakiplerinden daha etkin olan işletmeleri koruyacaktır. Çeşitlenme ve uluslararasılaşma, çevrenin taleplerini karşılamak ve yaşam şansını arttırmak için önemli adımlardır. Ancak, karı maksimize etme düşüncesi bu perspektif için de temel amaç olduğundan, gereken durumlarda işletmenin faaliyetine son vermek en uygun değişim programı olarak algılanmaktadır. *Örgütsel uzun ömürlülük, tercihler sonucu elde edilen bir başarı olmaktan çok, tesadüflerin eşliğinde elde edilen bir sonuçtur.*

Süreçsel perspektifin, örgütsel uzun ömürlülüğe ilişkin imaları ele alındığında, dört önemli konseptin öne çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki, sezgisel olarak geliştirilen strateji ile uzun ömürlülüğün sağlanacağına dair imadır. *Yöneticiler gerçekliğe yakın durmalı ve sezgiselliğin yön verdiği eylemler seti içinde stratejiyi geliştirmelidir.* İkincisi, rasyonel planlamanın uzun ömürlülüğü garanti etmeyeceği, sürdürülebilirliğin sağlanmasında *bilişsel ve politik sınırların varlığının akılda tutulması gerektiğidir.* Üçüncü ima, geçmişe bakış ile ilgilidir. *Eylemler sonucu, birikimsel olarak bir örüntü şeklinde açığa çıkan strateji formüle edilemez.* Bu nedenle uzun ömürlü işletmeler, ancak geçmişlerine baktığında kendilerine ait bir stratejilerinin olduğunu fark edecektir. Eylemin içindeyken bunu ortaya koymaları zordur. Son olarak, örgütün içsel kaynaklarının uzun ömürlülüğün dayanağı olacağına dair güçlü bir ima vardır. *İşletmeler dış çevrelerinde olup bitene*

*göre kendilerini uyuma zorlamaktansa, kendi içsel kapasitelerinin mümkün kıldığı yenilik ve değişimi yaparak hayatta kalmalıdır.*

Sistemsel perspektifin örgütsel uzun ömürlülüğe ilişkin iması açıktır: *İşletmeler buldukları sosyal bağlamın onlardan beklentilerini yerine getirerek varlık gösterebilir.* İçinde bulunulan bağlamın özgün şartları işletmeleri kar maksimizasyonu dışında, çoklu amaçlara ulaşmaya yöneltir. Bu durumda yönetimin sorumluluğu, sosyal dokunun bütünlüklü şekilde anlaşılmasıdır. Böylece çevrenin örgütten beklediği meşru davranış örüntüleri geliştirilebilir. Bunu geliştirmeyi başaran işletmeler varlıklarını devam ettirebilirken, bunu sağlayamayanlar sektörden silinecektir. *Bu temelde, uzun ömürlülüğü belirleyen şey, sadece örgüt içi faktörler ya da sektörün yapısı ve karlılık oranları değil, makro değişkenler olarak isimlendirilebilecek ekonomik, sosyal ve kültürel dokunun birlikte oluşturduğu gerçekliktir.* Whittington'ın (2001) belirttiği gibi, ana akım strateji literatürüne yön veren Anglosakson ideallerin sosyal bağlama dikkat edilmeden takip edilmesi, işletmenin varlığını tehdit edecek olumsuz koşulların doğmasına neden olabilir.

## Yöntem ve Araştırma Süreci

### Yöntem

Bu çalışmada nitel bir bilimsel araştırma deseni tercih edilmiştir. Çoklu örnek olay yöntemi ise, seçilen araştırma stratejisidir. Bu araştırma deseninin tercihinde, araştırmanın odağında yer alan örgütsel uzun ömürlülük kavramının, henüz literatürde derinlemesine ele alınmaması rol oynamıştır. Sosyal bir fenomeni derinlemesine ele alma girişiminin nitel çalışmaların doğasına uygun olduğu (Flick: 2009; Attridge-Stirling: 2001) görüşü dikkate alındığında, araştırmanın sorunsalı böylesi bir yöntemi gerekli kılmıştır.

Punch (2011: 16), nasıl sorusunun açıklamanın olduğu kadar, tanımlamanın da bir parçası olduğunu vurgular. En genel anlamda, tanımlayıcı/betimleyici çalışmalar ile açıklayıcı çalışmalar arasında bir ayrım yapan yazar, karmaşık şeyleri kavranabilir kılmakla ilgili olduğunu düşündüğü betimleyici çalışmaları, bu anlamda nitel bir perspektifin içinde veya nitel perspektife daha yakın değerlendirir. Altunışık ve diğerleri (2005: 61) ise amacı, 'konu hakkında bilgisini derinleştirmek ve konuyu daha değişik boyutları ile anlamak' olan araştırmaları, keşfedici araştırmalar olarak nitelendirmektedir. Yin (2003: 1), keşifsel nitelikteki araştırmalar için en uygun yöntemin veya araştırma stratejisinin örnek olay yöntemi

olduğunu dile getirir. O halde, daha önce araştırılmamış olan ‘uzun ömürlü işletmelerin stratejik perspektiflerinin nasıl olduğu’ konusunu derinlemesine anlama gayretinde olan bu çalışma, amacı bakımından keşifsel olmakla birlikte, uzun ömürlülük fenomeni hakkında daha fazla bilgi edinmek için birden fazla olayı kapsayacak biçimde tasarlanması (Stake: 1994) nedeniyle bir örnek olay çalışmasıdır. Ayrıca, uzun ömürlü işletmeler ile ilgili çalışmaların, ağırlıklı olarak örnek olay yöntemini kullandığı da tespit edilen bir olgudur (örn: van Driel vd., 2015).

### *Araştırma Süreci*

Araştırma sürecinin ilk aşamasında, mülakat soruları belirlenmiştir. Alanında uzman akademisyenlerden görüş almak suretiyle soru formu üç kez yenilenmiştir. Ancak mülakatlar esnasında, bahsi geçen konunun daha iyi anlaşılması ve derinlemesine bilgi edinebilmek için araştırmacı tarafından yeni sorular ilave edildiği gibi, o işletmede bir karşılığının olmadığı anlaşılan konularda da bazı sorular iptal edilerek yarı yapılandırılmış bir mülakat süreci gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında, hangi örnek işletmelerin seçileceğine karar verilmiştir. Çalışma bağlamında en uygun örnek olayların hangisinin olacağını belirlemede, kritik olan unsur işletmenin yaşıdır. Araştırmanın yapıldığı zaman aralığında Türkiye’de faaliyet gösteren, uzun ömürlü işletmelerin bir listesi mevcut olmadığından araştırmacılar, olası listeler için literatür taraması gerçekleştirmiştir. Özellikle aile işletmesi konusunda yapılan çalışmalar, bu konuda kaynaklık etmiştir<sup>(2)</sup>. Bunun yanı sıra, gazete ve ekonomi dergilerinde yayımlanan başarı hikayeleri, sektör tanıtım yazıları<sup>(3)</sup> ve bu çalışmanın saha araştırması hazırlıkları henüz yapılmaktayken kurulan Yüzyıllık Markalar Derneği<sup>(4)</sup>’nin üye listesi, araştırma için gerekli olan listenin oluşmasına yardımcı olmuştur. Listeleme çalışması 2016 yılında bir makale olarak ayrıca yayınlanmıştır (Dil, 2016).

Örnek olayların seçimi konusunda yaş kriteri kadar önemli olan bir başka unsur da, işletmelerin özel girişim ile kurulmuş olmasıdır. Devlet desteği ile ku-

(2) Ayrıntılı bilgi için bkz. İstanbul Kültür Üniversitesi’nin düzenlediği Aile İşletmeleri Kongresi Kitapları (2012 yılında 5.si düzenlenen İ.K.Ü. Aile İşletmeleri Kongresi’nde en uzun yaşamış 14 aile işletmesine Uzun Ömürlü- Köklü İşletme Ödülü verilmiştir. Bu araştırma kapsamında incelenen 5 örnek olay, bu ödüle layık görülenler arasında yer almaktadır.); Erdoğan, 2007.

(3) Platin Dergisi,2009, “29 Ekim Özel” Türkiye Ekonomisinin 86 Yıllık Yolculuğu; Hürriyet Gazetesi İK, 10 Ocak 2010, Sayı 744, Küçük Hanedanlar; Hürriyet Gazetesi, Turuncu, 8 Ekim 2011, Asırlara Meydan Okuyorlar; Hürriyet Gazetesi, 16 Aralık 2012, Türkiye’nin ‘İNCİ’leri; Hürriyet Gazetesi İK, 1 Nisan 2012, Sayı 860, Uzun Ömürlü Aile Şirketlerinin Sırrı

(4) <http://yuzyillikmarkalar.org/TR/Default.aspx> Erişim: 11. 07.2013

rulmuş olup, yakın zamanda özel sektöre devredilen veya kamu kurumu olarak faaliyet gösteren örgütler ile kar amacı gütmeyen kuruluşlar bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Uzun ömürlü işletmelerin, ancak bir strateji ile ayakta kalabildikleri iddiası, bu stratejinin anlaşılmasını gerekli kıldığından, bu çalışma piyasa mekanizmasının işlediği ve yıkıcı rekabetin söz konusu olduğu, özel girişimlere odaklanmaktadır.

Punch (2011) örnek olay çalışmalarına konu edilecek örneklerin, bazı özellikleri bakımından kendine has, ilginç olması gerektiği konusunu vurguladığından, araştırmacılar bu hususa dikkat etmiştir. Bu nedenle, araştırmaya konu edilebileceği düşünülen işletmelerin yöneticileri ile mülakat gerçekleştirilmeden önce, işletmelerin örnek olay araştırması için uygun adaylar olup olmadıklarına, işletmelerin resmi internet sitelerindeki tanıtım metinleri incelenerek karar verilmiştir. Bunun üzerine araştırmayı tanıtan bir metin ve randevu talebini içeren bir e- posta listede yer alan yirmi bir işletmeye gönderilmiştir.

Kendine has olma kriterini sağlayan örnek olayların sayıca yeterli olup olmadığı, araştırmacı için önemli olan bir başka boyuttur. Punch (2011: 183-184) örneklem oluşturma stratejisinin basit bir yolu olmadığını belirterek, bunun araştırmaya rehberlik eden amaç ve sorularla ilgili olduğuna dikkat çekmiştir. Örneklemin, araştırmanın diğer öğeleriyle uyuşması ile ilgili açık bir ilke varsa o da, içsel uygunluk ve tutarlı bir mantık olma zorunluluğudur. Yin (2003: 47) ise, çoklu örnek olay çalışmalarında 6-10 örneğin uygun olacağını belirtmiştir. Bu sayı mutlak olmayıp, sonuçların anlamlandırılması<sup>(5)</sup> ile ilişkilendirilmiştir. Altıdan daha fazla örnek olay olması durumunda kuramsal tekrarlamının var olabileceği belirtilmiştir.

Bu araştırma uzun ömürlü işletmelerin strateji perspektiflerinin derinlikli olarak anlaşılmasını amaçladığından, seçilen örnek sayısı bu derinliğin yakalanabilmesini sağlayacak ölçüde tutulmuş ve Yin'in (2003) tanımladığı biçimde tekrarlamının olacağı kadar örnek seçimi yeterli görülmüştür. Bu durumda araştırmacılar, hem kendine özgünlük bakımından, hem de anlamlı sonuç elde edecek yeterli sayıya ulaşılması bakımından uygun olduğunu düşündükleri bu dokuz işletmeden randevu almıştır.

(5) Birebir tekrarlama (literal replication) ve kuramsal tekrarlama (theoretical replication) ile sonuçların anlamlandırılması konusunda Yin (2003) bu bahse değinmektedir.

Araştırmanın üçüncü aşaması, verilerin toplanmasıdır. Bu çalışmada toplanan verileri iki şekilde sınıflamak mümkündür: i- yöneticiler ile yapılan mülakatlardan ve araştırmacıların tutmuş olduğu gözlem notlarından elde edilen birincil veriler, ii- işletmelerin resmi internet sitelerinden, yöneticilerin görüşme sırasında paylaştığı dokümanlardan, basında yer alan haberlerden oluşan ikincil veriler. Veri çeşitliliğinin sağlanması, araştırmanın güvenilirliğini sağlaması bakımından önemli bir unsurdur.

Mülakatlar 22 Ocak-5 Şubat 2013 tarihleri arasında işletmelerin merkez ofislerinin bulunduğu İstanbul, Bursa ve Sakarya illerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeden önce mülakat sorularını görmek istediğini söyleyen yöneticilere, sorular e-posta ile ulaştırılmıştır. Her görüşmeden önce kısaca araştırmanın konusu ve amacı hakkında görüşmecilere kısa bilgi verilerek, görüşmecinin de izniyle mülakat süreci boyunca ses kaydı yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış bir mülakat süreci izlenmiştir. Örnek olay olarak seçilen işletmeler ve görüşme yapılan kişilerin bilgisi aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

**Tablo 2.** Örnek Olay Olarak Seçilen Uzun Ömürlü İşletmeler ve Görüşmeci Bilgileri

| Örnek Olay | Firma Adı                              | Kuruluş Tarihi | Firmanın Yaşı | Görüşme Tarihi | Görüşmeciler   |
|------------|--|----------------|---------------|----------------|--|
| Ö.O.1      | Şekerci Cafer Erol                     | 1807           | 211           | 22.01.2013     | 4. Kuşak İşletme Yöneticisi (5. Kuşak eşliğinde)             |
| Ö.O.2      | Hafız Mustafa Şekerlemeleri            | 1864           | 154           | 25.01.2013     | Genel Müdür  |
| Ö.O.3      | Kebapçı İskender                       | 1867           | 151           | 26.01.2013     | Genel Müdür ve Kalite Yönetim Uzmanı                         |
| Ö.O.4      | Hamamcıoğlu Müesseseleri               | 1880           | 138           | 05.01.2013     | 6. Kuşak Yönetici (İş Geliştirme Koordinatörü)               |
| Ö.O.5      | Saffet Abdullah Güllaçları             | 1881           | 137           | 05.01.2013     | 4. Kuşak İşletme Yöneticisi (3. Kuşak Yöneticiler eşliğinde) |
| Ö.O.6      | Ali Koka Boza                          | 1884           | 134           | 30.01.2013     | 4. Kuşak İşletme Yöneticisi                                  |
| Ö.O.7      | Hacı Abdullah Lokantası                | 1888           | 130           | 28.01.2013     | Ustadan Çırağa 3. Kuşak Kurucu                               |
| Ö.O.8      | Tevfik Aydın Saat                      | 1889           | 129           | 28.01.2013     | 3. Kuşak İşletme Yöneticisi (4. Kuşak eşliğinde)             |
| Ö.O.9      | Sakkafar Tarihi Meşhur Kanlıca Yoğurdu | 1893           | 125           | 22.01.2013     | 4. Kuşak İşletme Yöneticisi (5. Kuşak eşliğinde)             |

Mülakat sürecinin tamamlanmasının ardından elde edilen ses kayıtlarının analize konu edilebilecek yazılı metinlere dönüştürülmesi için, her bir örnek olay kaydı tümüyle deşifre edilmiştir. Benzer şekilde basından elde edilen haberler, mülakat ve gözlem notları, yöneticilerin araştırmacı ile paylaştığı dokümanlar kodlama işleminin yapılmasına uygun hale getirilecek şekilde yazılı metinlere dönüştürülmüştür.

Araştırmacı, Schmidt'in (2004) önerdiği aşamaları takip ederek kodlama işlemini gerçekleştirmiştir. Önerilen bu kodlama beş aşamadan oluşmaktadır. Schmidt (2004) aşamaları şöyle sıralar: 1- Materyal temelli bilginin analitik kategorilerinin oluşturulması. 2- Analitik kategorilerin kodlama ya rehberlik edebilmesi için birleştirilmesi. 3- Materyalin kodlanması. 4- Materyalin sayısal olarak ifade edilebilmesi için uygun haritaların çıkarılması. 5- Vaka yorumlarının detaylandırılması. Araştırmacılar kodlama işleminde bu izleği takip etmiştir. Araştırmacılar analize konu edilen yazılı materyalin hacimli olmasından dolayı, manuel kodlama oluşabilecek gözden kaçırılmaları giderebilmek adına MAXQDA 11 paket programını kullanma yoluna gitmiştir. Nitel araştırmalarda oluşan kod ve kategori listeleri böylece daha düzenli şekilde oluşturulabilmiştir.

Araştırma bir takım kısıtlara da sahiptir. Ana akım strateji tartışmalarında kabul edilen işletme formu daha çok şirket düzeyindedir. Oysa, Türkiye'de faaliyet gösteren uzun ömürlü işletmelerin pek çoğu bu profille tanımlanamayacak niteliktedir. Küçük ölçekli işletmeler ise yakın dönemde araştırmaya konu edilen birimlerdir (Abell vd., 2008). Seçilen örnek olayların analizi ile kuramsal bağlantının sağlıklı şekilde kurulabilmesi için, strateji perspektifleri ayrımlarından yerel bağlamın özelliklerine odaklanma imkanı tanıyan Whittington (2001) seçilerek bu kısıt aşılıma çalışılmıştır.

İşletme yöneticilerinin bu gibi araştırmalara açık olmayışı ve araştırmaya destek verme konusundaki isteksizlikleri bir başka kısıt olarak ifade edilebilir. Araştırma ancak buna gönüllü olan yöneticiler ile yürütülebilmektedir.

Analize ilişkin kısıt ise, birincil verilerin yalnızca işletmenin son dönem yöneticileri ile yapılan mülakatlardan elde edilebilmesidir. Geçmiş dönemlere ait ikincil veri niteliğinde olan arşiv belgelerine ulaşmak söz konusu olmadığından, işletmenin geçmişine dair yöneticilerin beyanları esas alınmak durumunda kalmıştır. Olabildiğince çok ikincil veri desteği ile bu açık kapatılmaya çalışılmıştır. Ancak, son tahlilde uzun ömürlü işletmelerin strateji perspektiflerine dair son dönem uygulamalarının ağırlıklı olduğu bir analizden kaçınılamamıştır.

## Analiz

Bu araştırma, i- uzun ömürlü işletmelerin strateji perspektiflerinde bir benzerlik var mıdır? ve ii- bir benzerlik varsa, bu hangi stratejik boyutlar üzerinden açığa çıkmaktadır? soruları ile operasyonel hale getirildiğinden analiz de iki aşamalı şekilde tasarlanmıştır.

### *Uzun Ömürlü İşletmelerin Strateji Perspektiflerinin Analizi*

Bu aşamada, uzun ömürlü işletmelere ilişkin tüm veriler açık kodlama ile kodlanmıştır. Her bir örnek olay kendi karakteristiğini ortaya koyacak şekilde bir kod listesine sahiptir. Ancak burada, çoklu örnek olay analizini gerçekleştirmeyi sağlayacak şekilde tüm örnek olaylar için öne çıkan kodlardan hazırlanan tabloya yer verilmiştir:

**Tablo 3.** Örnek Olayların Çözümlemesinde Öne Çıkan Kodların Toplu Gösterimi

| Örnek Olay | Öne Çıkan Kodlar    |                     |                                       |                                       |                        |                        |
|------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Ö.O.1      | Karın Ötesinde Amaç | İnovasyon           | Sürecin Tamamında Hassasiyet          |                                       |                        |                        |
| Ö.O.2      | Değer               | Değişim Uyum        | Sürekliliği Sağlamaya Yönelik Adımlar | Örgüt Yapısı                          | Sürekli Gelişim        | Karın Ötesinde Amaçlar |
| Ö.O.3      | Değer               | Marka               | Örgüt Kültürü                         | Sürekliliği Sağlamaya Yönelik Adımlar |                        |                        |
| Ö.O.4      | Çeşitlenme          | Rakip Rekabet       | Örgüt Yapısı                          | Sürecin Tamamında Hassasiyet          | Strateji Tanımı        |                        |
| Ö.O.5      | Rakip Rekabet       | Karın Ötesinde Amaç | Değişim Uyum                          | Değer                                 |                        |                        |
| Ö.O.6      | Değer               | Rakip Rekabet       | Seremoni Kültür                       | İnovasyon                             | Büyüme +               |                        |
| Ö.O.7      | Değer               | Seremoni Kültür     | Örgüt Kültürü                         | Değişim Uyum                          | Karın Ötesinde Amaçlar | Şans Kader             |
| Ö.O.8      | Değişim Uyum        | Rakip Rekabet       | Değer                                 |                                       |                        |                        |
| Ö.O.9      | Değişim Uyum        | Rakip Rekabet       | Sürecin Tamamında Hassasiyet          |                                       |                        |                        |

Tablonun sütunları, verili örnek olayın en sık tekrar eden kodlarını sırasıyla ortaya koyacak şekilde düzenlenmiştir. Ancak maksat sıklıkların sayısal değerini göstermek değil, söylemdeki merkezi niteliğini açığa çıkarmaktır. Tüm kodlar bir arada değerlendirildiğinde kodlar arasında bir örtüşme (literal replication) söz konusudur. *Değer* kodu başta olmak üzere, *rakip-rekabet*, *değişim-uyum*, *karın ötesindeki amaçlar* kodlarından tek başına veya bir arada tüm örnek olaylarda yer aldığı görülmektedir.

Değer kodu, işletme yönetiminin belirli ilkeler üzerinden gerçekleştiğini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, değer temelli bir yönetim anlayışı tüm örnek olaylar için geçerlidir. Örgüt kültürü, seremoni-kültür gibi kodlar da bu kodu destekleyen nitelikte kodlar olup örgütün içine yerleşmiş ve örgüt kültürünün parçası haline gelmiş uygulama ve davranışları ima etmektedir. Diğer yandan, değişim-uyum kodu işletmenin çevresinde olup bitenlere karşı duyarlılığını ifade eden bir kod olarak karşımıza çıkmaktadır. Örnek olayların tümünün, işletmenin çevresi ile etkileşim halinde olan ve temel yetkinliklerini değiştirmeksizin değişime uyum gösteren yapılar olduğu anlaşılmaktadır. Sürekli gelişim, inovasyon, örgüt yapısı ve şans-kader gibi farklı kodlar bu kodu destekler niteliktedir. Zira işletmenin değişimini, şans gibi faktörlere bağlayan söylemler mevcut olmakla birlikte, işletmenin sürekli olarak kendini geliştirmesi, inovasyona açık olması ve örgüt yapısını bu bağlamda adapte edebilmesi değişim-uyum kodu ile yakından ilişkilidir ve yönetici söylemleri de bu doğrultudadır.

Örtüşmenin olduğu kodlardan bir diğeri, rakip-rekabet kodudur. Örnek olaylar kuruluş tarihleri bakımından sektörün en eski firmaları arasında yer almaktadır. Bu bakımdan, *pazara ilk giren işletme olmanın avantajı*, *piyasada tanınırlık*, *tedarikçi ve müşterilerle uzun dönemde kurulan güven ilişkisi gibi rekabet avantajı sağlayacak bir takım özelliklere sahiptirler*. Bu avantaj diğer rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği nitelikte avantajlardır. Bununla birlikte, tüm örnek olay yöneticilerinin stratejiyi tanımlamak için kullandıkları “iş/ürünü doğru yapmak” ifadesi, tüm süreçleri kapsayan bir *kalite* anlayışını dile getirmektedir. Bu ifadenin içeriği, önce yönetim anlayışını şekillendirmekte, sonra ürün ve hizmetin üretimden satış sonrasına tüm aşamaları kapsamaktadır. Örnek olayların tamamında mevcut olan bu anlayış, onları rakiplerinden ayırt etmektedir.

Yöneticilerin söylemlerinde birebir tekrarlanan durum rakipsizlik/ çok rakibin olmamasıdır. Bu durumun ayrıntıları incelendiğinde, işletmelerin fiyat ve



kalite politikalarının sektördeki rakiplerden farklı olması nedeniyle niş bir alana konumlandıkları ve bu nedenle kendilerini rakipsiz veya az sayıda rakibi olan bir firma olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Porter (1985) jenerik stratejiler ayrımında bu durumu farklılaşarak odaklanma şeklinde ifade etmektedir. Bu temelde, işletmelerin sektördeki rakiplerden farklı olarak bir uzmanlık alanına odaklandıkları ve bu alanda farklılaşmayı başardıkları düşünülmektedir. Tüm yöneticiler, ortalama veya yüksek fiyatla, yüksek veya çok yüksek kalitede ürün / hizmet sunduklarını dile getirmiştir. Hatta, kendi sektörlerinin fiyat belirleyen aktörleri konumunda olan örnek olaylar mevcuttur.

Karın ötesinde amaçlar kodu, işletmelerin sadece kar maksimizasyonu güdümlü performans sergilemedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu kod, analizin bir sonraki aşamasına da temel oluşturacak önemli bir koddur. Yöneticiler işletmenin karlılığın artırılması dışında aile itibarının korunması, kaliteli ürün ve hizmet sunumu, sosyal fayda, geleneklerin yaşatılması vb. birçok amacı karlılık kadar ve hatta karlılıktan daha fazla önemsemektedir. Bu bakımdan, böylesi bir bakış açısının strateji perspektiflerine yön veren değerler sistemine büyük bir etkisi olduğu düşünülmektedir.

Uzun ömürlü işletmelerin strateji anlayışlarındaki ortaklığın tespit edilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen analizin sonucunda; *bu işletmelerin tarihsel koşulları algılama/değerlendirme, yöneticilerin strateji ve rekabet algısı, sektörde konumlanma, değer temelli yönetim, değişime uyum sağlama, karın ötesinde amaçlara sahip olma* gibi bir takım özellikler bakımından ortaklıklarının olduğu tespit edilmiştir.

Özetle, analizin bu aşamasında, ‘Uzun ömürlü işletmeler *ortak* bir yönetsel anlayışa/strateji anlayışına sahip midir?’ sorusuna cevap aranmıştır. Çözümleme, örnek olayların yönetsel/strateji anlayışlarında ortaklıkların olduğunu ortaya koymuştur.

### ***Benzerliklerin Açığa Çıktığı Stratejik Boyutların Analizi***

Analizin ikinci aşamasında, strateji anlayışlarında bir takım ortaklıkların olduğu tespit edilen örnek olayların, hangi stratejik boyutlar bağlamında benzeştiği açığa çıkarılacaktır. Bu aşamada stratejik boyutların neler olduğunun belirlenmesi için kuramsal arka plandan destek alınmıştır. Başka bir deyişle, çalışmanın literatür kısmında yer verilen çerçevelerin araçsal hale getirilmesi ile stratejik boyutlar elde

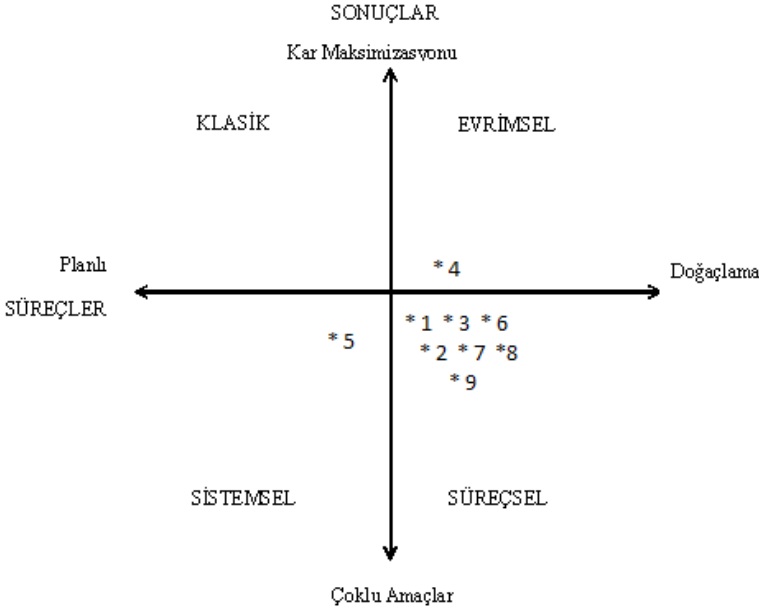
edilmiştir. Whittington (2001) eserinde, dört temel sorudan hareketle stratejik boyutları belirlemiştir. Bu sorular; stratejistin kim olduğu, stratejik tercihlerin nasıl yapıldığı, büyüme stratejilerinin nasıl olduğu ve stratejik seçeneklerin nasıl uygulandığıdır. Bu sorular sekiz stratejik boyut üzerinden tartışmaya açılmaktadır. Bu boyutlar; *liderlik, kararlar, planlama, inovasyon, çeşitlenme, uluslararasılaşma, örgüt ve stratejik değişim*dir. Bu araştırma kapsamında belirtilen bu boyutlar tema olarak nitelendirilmiş ve kodlanan veriler uygunluklarına göre bu temalar altında birleştirilmiştir.

Her bir strateji perspektifinde bahsi geçen stratejik boyutlar/temalar aynı önem derecesine sahip değildir. Whittington perspektifleri vurgunun olması ve olmaması durumuna göre ayırt etmiştir. Şayet bir perspektif içinde bu boyut vurgulanıyorsa, bunun temel bir boyut mu olduğu, yoksa ikincil bir boyut mu olduğunu da görmek mümkündür. Bu durum yukarıda Tablo 1’de gösterilmektedir.

Nitel araştırmalarda kodlama işleminden sonra, bu kodlar arasındaki ilişkileri daha soyut ve genel kavramlar ile belirtmeye ihtiyaç duyulduğundan temalar kullanılmaktadır. Strateji perspektiflerini sınıflandıran Whittington’ın (2001) dörtlü matrisinde yer alan boyutlar bu aşamada tema olarak kullanılmıştır. Örneğin, örnek olaylarda ürün yeniliğinin nasıl yapıldığı inovasyon koduyla işaretlenmişken, bu kod kendisinden daha soyut ve kapsayıcı olan büyüme teması içinde yer alabilir. Böylece örnek olayların hangi stratejik perspektife daha yakın olduğunu ortaya konması sağlanmıştır.

Boyutlar üzerinden benzeşmenin detaylarını incelenmeden önce, örnek olayların bu matriste hangi alana yakın oldukları tespit edilecektir. Araştırmacılar, örnek olaylar ile ilgili tüm verileri dikkate alarak, uzun ömürlü işletmelerde stratejinin planlı mı, doğaçlama mı geliştirildiğini ve sürecin kar maksimizasyonu ile mi, çoklu amaçlarla mı sonuçlandığını tespit etmiştir. Örneğin, karın ötesinde amaçların varlığı analizin bir önceki bölümünde tespit edilmiştir. Örnek Olay 4’ün verileri değerlendirilirken karın ötesinde amaçla ilgili bir takım imalar olmakla birlikte, bu örnek olayın kar maksimizasyonu eğiliminin daha belirgin şekilde görüldüğü tespit edilmiş ve eksendeki yerleştirme buna göre yapılmıştır. Benzer şekilde, örnek olayların yöneticileri geleceğe yönelik olarak çeşitli planlar yaptıklarını belirtmiş olsa da, uygulamada doğaçlamanın daha ağır bastığını gösteren veriler ağırlıktadır. Buna ek olarak, yöneticilerin şans, kader gibi faktörlere ilişkin vurguları da doğaçlama eğilimini güçlendiren veriler olmuştur.

Whittington'ın (2001) dörtlü matrisinde süreklilik eksenleri üzerinde bu çözümleme gösterilebilir. Ancak burada gösterim, örnek olayların *mutlak olarak nerede konumlandıklarını değil, görece perspektiflere yakınlıklarını belirtmek üzere* tasarlanabilir. Yedi örnek olay süreçsel perspektif içinde yer alırken, bir örnek olay evrimsel, bir örnek olay da sistemsel perspektif içinde gösterilecek şekilde oluşan matris aşağıdaki gibidir<sup>(6)</sup>:



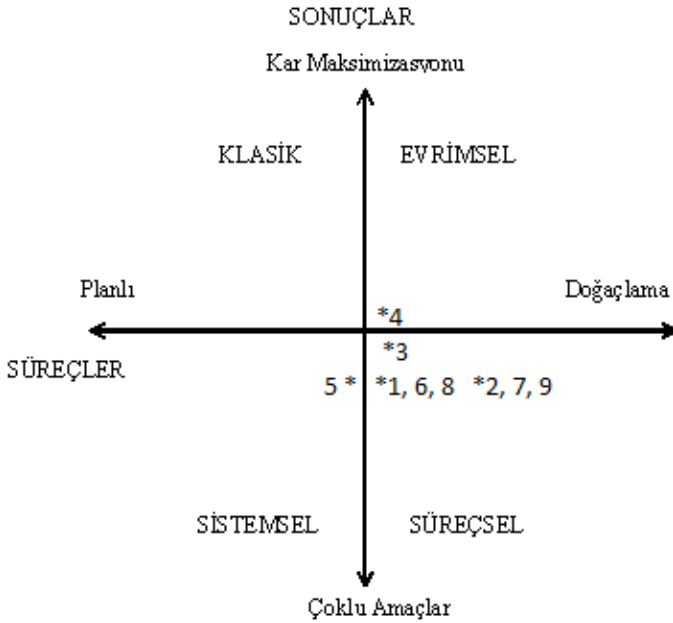
**Şekil 2.** Örnek Olayların Perspektiflere Göre Dağılımı

Analiz sonucunda örnek olaylar, Whittington'ın (2001) sorduğu dört soru ve sekiz stratejik boyut bağlamında tek tek değerlendirildiğinde süreçsel perspektife eğilimin daha fazla olduğu görülmüştür. *Örnek olaylar kararlar, planlama, inovasyon, çeşitlenme, uluslararasılaşma, örgüt (yapısı) ve stratejik değişim boyutlarında benzerlik göstermektedir.* Diğer bir ifade ile *işletmelerin i- strateji tercihleri, ii- büyüme yönelimleri ve iii-stratejik seçeneklerin uygulanması bakımından örtüştüğü tes-*

(6) Şekil üzerindeki yıldızlar örneklerin konumlandırılması için tercih edilmiştir. Rakamlar ise herhangi bir nicelik ifade etmeksizin, yalnızca örnek olayları temsil için kullanılmıştır.

*pit edilmiştir.* Analizin bir önceki aşamasında öne çıkan kodlar, strateji ve rekabet algısı bağlamında değerlendirilen bu durum, stratejik boyutlar bağlamında da kendini tekrar etmektedir.

Tüm stratejik boyutlarının süreklilik ekseninde gösterimi ise aşağıdaki gibidir. Örnek olaylardan 2, 7 ve 9 süreçsel perspektifin merkezine daha yakın bir yerde aynı nokta üzerinde gösterilmiştir. Örnek Olay 1, 6 ve 8 yine süreçsel perspektif içinde ancak dikey eksene daha yakın bir noktada yer almıştır. Örnek Olay 5 sistemsel perspektif içinde konumlanmakla birlikte, dikey ekseninde süreçsel perspektife oldukça yakın durmaktadır. Örnek Olay 4 evrimsel perspektif içinde yer almakla birlikte, bu örnek olay da yatay ekseninde süreçsel perspektife yaklaşmaktadır. Örnek Olay 3 süreçsel perspektifindedir, ancak diğer örneklerle çakışmayan liderlik boyutu bakımından orijine yakın bir konumda gösterilmiştir:



**Şekil 3.** Örnek Olayların Stratejik Boyutlar Bağlamında Toplu Gösterimi

Daha öncede belirtildiği gibi, eksenler üzerindeki bu konumlandırma mutlak olmamakla birlikte, örnek olay verilerinin analizi sonucu ortaya çıkan görece

pozisyonlarının gösterimidir. Örnek Olay 1, 6 ve 8'in ve Örnek Olay 2,7 ve 9'un konularında bir çakışma söz konusudur. Ancak burada çakışma yine mutlak değil, ilgili stratejik boyutlar bağlamında birbirinin aynı olan örneklerin bir araya getirilmesi ile oluşmuştur. Tüm bu analizler sonucu örnek olayların stratejik boyutlar bağlamında benzeştiği görülmüştür.

## Bulguların Yorumlanması

Örnek olaylar kuruluş dönemleri, sahiplik durumu, büyüklük, sektör ve büyüme yönelimi açısından benzeşmektedir. Büyüme yönelimi dışındaki benzerliklerin bir bakıma *demografik özellikler* açısından benzerlik olduğu söylenebilir. Bu bağlamda örnek olayların tamamı 19. yüzyıl içinde kurulmuş Türk işletmeleridir. Kuruluş tarihleri Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan önceki döneme denk geldiğinden bu işletmeler geç dönemde şirket unvanını almışlardır. İşletmelerin kuruluş tarihi olarak tüzel kişiliklerini kazandıkları son tarih değil, ilk kuruluş yılı esas alınmıştır. Bütün işletmeler kuruluşundan itibaren aralıksız olarak faaliyetlerini sürdürdüğünden hukuki kimliklerinin ne olduğu birincil bir mesele olarak algılanmamıştır. Sekizi aile işletmesi olan örnek olayların, limited veya anonim şirket unvanına sahip olduğu görülmüştür.

Örnek olayların faaliyet gösterdikleri sektörler incelendiğinde, Örnek Olay 4 ve 8 (Hamamcıoğlu Makine ve Tefik Aydın Saat) dışında bütün işletmelerin gıda üretimi ile meşgul oldukları görülmüştür. Bu durumun Türkiye'nin tarihi şartları ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Zira kurucuların birçoğu zamanın şartları dolayısıyla göç ederek geldikleri yerde bir girişimde bulduklarından, yanlarında getirebildikleri tek birikim uzmanlık bilgisi olmuştur. Ülkenin sanayileşme hamleleri işletmelerin kuruluşundan sonraki dönemlere denk düştüğünden, kitlesel üretimden çok geleneksel yöntemlerle atölye tipi üretimin yaygın olduğu bir ekonomi söz konusudur. Bu durumda gıda üretimi ile ilgili örnek olayların sayıca çok olması tarihi bağlam ile yakından ilişkilidir.

Öte yandan, örnek olaylar için dönüm noktası olabilecek en önemli olayların neler olabileceği sorusuna yöneticilerin verdikleri cevaplar incelendiğinde, hammadde çeşitliliğinin artması sonucu daha çok ve daha çeşitli üretim yapabilme, üretim teknolojilerinin gelişmesi ile kapasite artırımı, atölye tipi üretimden daha ölçekli üretime imkan veren yeni koşullara geçme vb. faktörlere dikkat çektikleri görülmektedir. Bu durum, özellikle gıda sektöründe faaliyet gösteren

işletmeler için *büyüme* konusu ile yakından ilgilidir. Zira bu işletmeler ustalılık bilgilerini koruyup geliştirerek, bağlamın zorunlu kıldığı şartları elimine etmeyi başarabilmiştir.

Her ne kadar analizlerde örnek olayların çoklu amaçları öncelediği bu nedenle işletme yöneticileri için büyümenin birincil amaç/öncelik olmadığı anlaşılrsa dahi, örnek olayların genelinde tarihi gelişmeler değerlendirildiğinde büyümeyi sağlayan olaylara dikkat çekilmesi araştırmacı açısından önemli bir bulgu olarak nitelendirilmektedir.

Büyüme, kuramsal çerçeve olarak ele alınan iki kısım içinde önemli bir mesele olarak analizlerde yer almıştır. Sonuç olarak, örnek olayların agresif bir büyüme trendi içinde olmadıkları, hatta bu durumdan kaçındıkları tespit edilmiştir. Yöneticiler sağlam adımlarla ve yavaş ilerlemeyi daha uygun bir büyüme şekli olarak algılamaktadır. Bu nedenle, uzman oldukları alanın dışında bir yatırım yapmaktan kaçınılmaktadırlar. *Çeşitlenme* yapan örnek olaylarda dahi yönetici söylemi, ilişkisiz büyüme anlamına gelen uzmanlık alanı dışında yapılan yatırımların ‘önemli olmadığı’ yönündedir. Büyümeyi sağlayan şey, şubeleşmek veya üretim kapasitesini arttıracak inovasyon yapmaktır.

Örgüt ile ilgili en sık tekrar eden kodlar örgüt yapısı, liderlik ve finansmandır. Bu durumun örnek olayların aile işletmesi olmasıyla yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Zira örnek olayların sekiz tanesinin aile işletmesi olması, bu kodların öne çıkmasıyla benzeşmenin tespit edilmesine yardımcı olmaktadır. Sahipliğin aileye ait olması, işletme yönetiminin aile üyeleri tarafından domine edilmesine neden olmaktadır. İşletme, aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa devredilen bir ‘emanet’ gibidir. Liderin kim olacağı konusu da yine kuşak geçişleri ile yakından ilgili bir konudur.

Aile itibarını zedelemekten itinayla kaçınan işletme sahipleri, finansman konusunda oldukça tutucu davranmaktadır. Bir başka ifadeyle, yöneticiler işletmenin sürekliliğine olumsuz etki edecek ve aile itibarını zedeleyebilecek riskli yatırımlardan kaçınmaktadır. Bu durum, işletmelerin öz sermayeleri ile uzun sürede yavaş adımlarla büyümesine yol açmaktadır. Yukarıda da belirtildiği üzere hızlı büyüme yöneticiler nezdinde olumlu karşılanan bir durum değildir.

Bu nedenle işletmelerin benzer oldukları bir başka özellik de örnek olayların tamamının KOBİ düzeyinde işletmeler olmasıdır. Örneklerin her biri halen kurumsallaşma sürecinde olan 3. veya 4. kuşak yöneticiler tarafından yönetilen yapılardır. Öte yandan bu yapıların fonksiyon temelinde departmanlaşması dahi

henüz tam olarak gerçekleşmemiştir. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmenin her işiyle ilgilendiği bir yapı söz konusudur.

Yöneticilerin strateji tanımlamalarında bir ortaklık görülmemekle birlikte, başarı tanımlarının finansal performans ile sınırlı olmaması dikkati çeken bir başka benzeşmedir. Zira yöneticilerin tamamı işletmenin başarısını finansal göstergeler/karlılık dışındaki faktörlere dayandırmakta ve işletmenin sürdürülebilirliğini başlı başına bir başarı göstergesi olarak değerlendirmektedir.

Öte yandan, örnek olay yöneticilerinin, buldukları sektörde rakipsiz olduklarına dair bir algıları mevcuttur. Sektörün yapısı gereği sektördeki rakip sayısının az olması ya da işletmenin ürettiği ürünün nitelikleri bakımından niş bir alanda odaklanmasından dolayı böyle bir algının oluştuğu düşünülmektedir. Yöneticiler az sayıda güçlü rakiple mücadele etmekte ve kendi işletmelerini sektör lideri veya liderlerinden biri olarak değerlendirmektedirler. Fiyat ve kalite algısı bakımından işletme yöneticileri yüksek kalitede ürünlerini ortalama ya da yüksek fiyat ile satmaktadır.

İşletmelerin buldukları sektörde faaliyet gösteren ilk işletmelerden olmaları (hatta Hafız Mustafa, Kanlıca Yoğurdu ve İskender Kebap örneklerinde olduğu gibi ürünü geliştirip piyasaya süren ilk işletme olmaları) bir avantaj sağlamakla birlikte, bu durumu sürdürmeye yönelik içsel faktörleri önceleyen bir stratejik perspektife sahip olmaları da, işletmelerin benzeştikleri bir husustur.

Örnek olayların ortak oldukları bir konu da, sahip oldukları çoklu amaçlar setidir. Bu işletmeler sadece kar maksimizasyonuna odaklanarak faaliyette bulunmamaktadır. İşin kaliteli ve düzgün yapılması ve bunun sürdürülebilirliği, itibarın devamlılığı, işletmenin varlığını korumak, sosyal fayda sağlamak, geleneklerin yaşatılması gibi birçok amaç işletmenin varlığını anlamlı kılmaktadır. Bu nedenle yöneticiler karlılığın işletmenin sürdürülebilirliği için gerek şart olduğunu ancak yeterli şart olmadığını düşünmektedir.

## Sonuç

Bu çalışmada, **i-** uzun ömürlü işletmeler *benzer* bir yönetsel anlayışa/strateji anlayışına sahip midir? **ii-** strateji anlayışlarında bir benzerlik varsa, hangi *stratejik boyutlar* üzerinden bu durum açığa çıkmaktadır? soruları üzerinden, uzun ömürlü işletmelerin stratejilerindeki en temel benzerliklerin açığa çıkmasını sağlanmıştır. Elde edilen bulgular, örgütsel uzun ömürlülüğün dayanakları üzerine yapılacak ilerleyen çalışmalar için bir izlek oluşturmaktadır.

Araştırma bulgularında uzun ömürlü işletmelerin strateji perspektiflerinin, *işletmeye has değer sistemine sahip olma, rekabeti algılama biçimi, değişime uyum sağlama ve karın ötesinde amaçlara sahip olma* bakımından benzeştiğini ortaya koymaktadır. Araştırmaya konu edilen işletmeler, araştırmının teorik çerçevesini oluşturan Whittington'ın (2001) dördümlü matrisi üzerinde birbirlerine görece konumları dikkate alınarak yerleştirilmiştir. Analiz edilen örnek olaylar, liderlik boyutu dışındaki tüm stratejik boyutlarda benzerlik göstermiş ve süreçsel perspektif içinde veya çok yakınında konumlanmıştır.

Süreçsel strateji perspektifinin; sezgisel strateji geliştirme yöneliminde olduğu, bilişsel ve politik sınırları dikkate alarak strateji geliştirmeyi öncelediği, birikimselliğe vurgu yaptığı ve örgütün içsel kaynaklarına dayalı bir strateji anlayışı olduğu vurgulanmıştır. Whittington (2001) süreçsel yaklaşımda ana vurgunun, büyümenin nasıl sağlanacağı sorusu üzerinden inovasyonda, stratejik seçenekler oluşturma bakımından ise stratejik değişimde olduğunu dile getirmiştir. İkinci vurgular, kararlar ve planlama üzerinden stratejik tercihlerin nasıl yapıldığı sorusu üzerindedir.

Bir başka ifadeyle, *analize konu edilen uzun ömürlü işletmelerin "Büyüme için stratejik seçenekler nelerdir?" ve "Stratejik seçenekler nasıl uygulanır?" sorularına verdikleri yanıtlar, bir yandan üretim kapasite artışına ve sınırlı çeşitlenmeye dayalı inovasyonu, diğer yandan ise özgünlük ve kalite algısını ön planda tutan ve kuşaktan kuşağa aktarılan kabiliyetleri vurgulayan bir strateji algısını açığa çıkarmakta ve işletmeleri bu bakımdan benzeşik hale getirmektedir.*

Araştırma bulgularının, uzun ömürlü işletmelerin karakteristiklerine odaklanacak diğer çalışmalar için bir temel oluşturması hedeflenmektedir. Ancak araştırmının keşfedici niteliği göz önüne alındığında, uzun ömürlülüğün nedenselliğine odaklanacak daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulması kaçınılmazdır. Zira, araştırma tasarımı ve veri kısıtları nedeniyle çalışmada süreçsel strateji perspektifine odaklanan başka firmaların yaşam döngüsü kontrol edilememiş, ayrıca firmaların hayatları boyunca maruz kaldıkları bağlama ilişkin etkiler de boylamsal olarak sistematik şekilde analiz edilememiştir. Dolayısıyla gelecek araştırmalar için odaklanılması gereken bir başka sorunsalın da Türkiye bağlamına özel bir stratejik yönetim yaklaşımı geliştirmenin gerekliliği ve geliştirilebildiği ölçüde de bu yaklaşımın niteliksel boyutları olacağı düşünülmektedir.

**Açıklama Notu:** Görüşmeye katılan işletme yöneticileri, akademik amaçlı çalışmalar için firma isimlerinin kullanılabilceği konusunda onay vermiştir.



## Kaynakça / References

- Abell, P., Felin, T. & Foss, N. 2008. Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial and Decision Economics*, 29(6): 489-502.
- Akin, G. 2000. How long do things last? *Journal of Organizational Change Management*, 13(1): 30-31.
- Almeida, S. & Fernando, M. 2008. Survival strategies and characteristics of start-ups: An empirical study from the New Zealand IT industry. *Technovation*, 28(3): 161-169.
- Altunışık R., Çoşkun R., Bayraktaroğlu S. & Yıldırım E. 2005. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Aronoff, C. 2004. Self-perpetuation family organization built on values: Necessary condition for long-term family business survival. *Family Business Review*, 17(1): 55-59.
- Åstebro, T. & Bernhardt, I. 2003. Start-up financing, owner characteristics, and survival. *Journal of Economics and Business*, 55(4): 303-319.
- Ato. 2005. *Bastın açıklamalarımız ve ATO raporları*, “Şirketlerin ortalama ömrü 12 yıl”, <http://www.atonet.org.tr/yeni/index.php?p=331&l=1> (05.11.2005)
- Attride-Stirling, J. 2001. Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3): 385-405.
- Aydınlık, A. Ü. & Yaşlıoğlu, M. 2012. Kıdemli aile işletmelerinde kurum içi girişimcilik araştırması. *5. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı*: 33-44, 13-14 Nisan, İstanbul.
- Bakoğlu, R. 2004. Geçmişten günümüze kapalı çarşı kuyumcularının iş gelenekleri ve büyüme mekanizmaları: Sözlü tarih çalışması. *1. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı*: 286-294, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Banerjee, S., Kauffman, R. J. & Wang, B. 2007. Modeling internet firm survival using Bayesian dynamic models with time-varying coefficients. *Electronic Commerce Research and Applications*, 6(3): 332-342.
- Baraz, B. 2012. Kıdemli aile işletmeleri: Bilgi ve sermayenin kökeni. *5. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı*: 115-126, 13-14 Nisan, İstanbul.
- Baraz, B. 2010. Kıdemli aile işletmeleri: Eskişehir'deki genel görünüm. *4. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı*: 25-35, 16-17 Nisan, İstanbul.
- Barca, M. 2003. *Economic foundations of strategic management*. Aldershot, Hants, England: Ashgate.
- Barca, M. 2005. Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1: 7-38.

- Bonn, I. 2000. Staying on top: Characteristics of long-term survival. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1): 32-48.
- Calori, R. 1998. Essai: Philosophizing on strategic management models. *Organization Studies*, 19: 281-306.
- Capital Online, 2010 *Ocak Sayısı* ve 2018 *Mart Sayısı*, <<http://www.capital.com.tr/haberler/detay.aspx?haberid=19358> > Erişim: 2.1.2012 ve 12.12.2018.
- Cefis, E. & Marsili, O. 2006. Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, 35(5): 626-641.
- Chaffee, E. 1985. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1): 89-98.
- Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D. & Stokes, G. S. 2004. The big five and venture survival: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing*, 19(4): 465-483.
- Cockburn, I. M. & Wagner, S. 2010. Patents and the survival of internet-related IPOs. *Research Policy*, 39(2): 214-228.
- Collins, J. C. & Porras J. I. 1999. *Kalıcı olmak: Geleceğin güçlü kurumlarını yaratmak*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- De Geus, A. 1999. *Yaşayan şirket: İş dünyasında büyüme, öğrenme ve uzun ömür*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Delmar, F. & Shane, S. 2006. Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, 4(3): 215-247.
- De Witt & Meyer, B. R. 2004. *Strategy: Process, content, context*. London: Thomson.
- Dil, E. 2015a. Yaşlı olmanın dayanılmaz meşruiyeti: Uzun ömürlü Türk işletmeleri, **23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 14-16 Mayıs 2015, Bodrum.
- Dil, E. 2015b. Yaşlı ve küçük II: Büyümenin önündeki engellere dair bir tartışma, **23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 14-16 Mayıs 2015, Bodrum.
- Dil, E. 2016. Türkiye'de uzun ömürlü işletmeler: Kim? Nerede? Ne Yapıyor? *Istanbul University Journal of The School of Business*, 45: 49-69.
- Erdoğan, N. 2007. *Aile işletmeleri yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. İGİAD Yayınları: 6, Girişim Kitaplığı: 3: İstanbul.
- Fama, E. F. & French, K. R. 2004. New lists: Fundamentals and survival rates. *Journal of Financial Economics*, 73(2): 229-269.
- Flick, U. 2009. *An introduction to qualitative research*. Sage.

- Fernández-Roca, F. J. 2012. The strategies of the Spanish cotton textile companies before the Civil War: The road to longevity. *Business History*, 54(7): 1023-1054.
- Ghemawat, P. 2002. Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76(1): 37-74.
- Giarratana, M. S. & Fosfuri, A. 2007. Product strategies and survival in Schumpeterian environments: Evidence from the US security software industry. *Organization Studies*, 28(6): 909-929.
- Göker, A. Z. & Üçok, T. 2006. Aile işletmeleri ve karar verme süreci: Köklü aile işletmelerinde bir uygulama. *2. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı*: 45-57, 14-15 Nisan, İstanbul.
- Grant, R. M. 1998. *Contemporary strategy analysis*. London: Blackwell.
- Hacı Abdullah Lokantası. 2013. <<http://www.haciabdullah.com.tr/tr/>> Erişim: 25.04.2013.
- Hafız Mustafa. 2013. <<http://www.hafizmustafa.com/>> Erişim: 30.04.2013.
- Hafsi, T. & Thomas, H. 2005. The field of strategy: In search of a walking stick. *European Management Journal*, 23(5): 507-519.
- Hamamcıoğlu Müesseseleri Ticaret Türk A.Ş. 2013. <<http://www.hamamcioglu.com/>> Erişim: 25.04.2013.
- Hall, R. 1997. Long term survivors. *Journal of General Management*, 4, 1-15.
- Hung, H. 2006. Formation and survival of new ventures a path from interpersonal to inter-organizational networks. *International Small Business Journal*, 24(4): 359-378.
- Hürriyet Gazetesi. 2012. Türkiye'nin 'inci'leri. *Hürriyet Gazetesi*, 16.12.2012.
- Hürriyet Gazetesi İK. 2010. Küçük hanedanlar. *Hürriyet Gazetesi. İK*. Sayı 744, 10.01.2010.
- Hürriyet Gazetesi. İK. 2012. Uzun ömürlü aile şirketlerinin sırrı. *Hürriyet Gazetesi. İK*, Sayı 860, 1.04.2012.
- Hürriyet Gazetesi. Turuncu. 2011. Asırlara meydan okuyorlar. *Hürriyet Gazetesi. Turuncu*, 8.10.2011.
- Hürriyet Gazetesi. 2010. *Hürriyet Gazetesi*. <<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/15442663.asp?gid=373>> Erişim: 29.07.2010.
- İskender Kebapçısı. 2013. <<http://www.iskender.com.tr/>> Erişim: 25.04.2013, <<http://www.kebapciiskender.com.tr/>> Erişim: 25.04.2013.
- Johnson, P. & Duberley, J. 2000. *Understanding management research: An introduction to epistemology*. London: Sage Publications.

- Kalkan, V. D. 2004. Aile işletmelerinde performansı güçlendirici bir faktör olarak süreklilik yönetimi: bilgi ve işletme sürekliliği. **1. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı:** 128-139, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Kanbur, A. & Kanbur, E. 2008. İskender Dede'nin 150 yıllık markası: Kebapçı İskender'in stratejik analizi. **3. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı:** 31-42, 18-19 Nisan, İstanbul.
- Kaplan, M. 2010. Geçmişten günümüze Isparta kebabçılarının stratejik analizi. **4. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı:** 173-183, 16-17 Nisan, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. 2004. Aile işletmelerinin sürekliliğinde kurumsallaşma. **1. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı:** 42-53, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Koçel, T. 2012 **5. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı:** Önsöz ve Sunuş Bölümü, 13-14 Nisan, İstanbul.
- Konz, G.N.P. & Katz, J.A. 1996. Hyper longevity in leadership endeavors: deep structure and the lessons of religious orders for very long-term survival. *Journal of Management Systems*, 8: 51-60.
- Konz, G.N.P. & Katz, J.A. 2000. Meta-population analysis: A technique for studying hyper-longevity. *Journal of Organizational Change*, 13: 49-60.
- Krell, T. C. 2000. Organizational longevity and technological change. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 8-14.
- Kwee, Z. 2004. *Corporate longevity: What makes eight of the 200+-year-old companies so resilient?* Yayınlanmamış Master Tezi. Delft: Delft University of Technology (Tu Delft) – Faculty of Technology, Policy and Management
- Kwee, Z. 2009. *Investigating three key principles of sustained strategic renewal: A longitudinal study of long-lived firms.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Latham, S. F. & Braun, M. 2009. Managerial risk, innovation, and organizational decline. *Journal of Management*, 35(2): 258-281.
- Lyles, M. A., Saxton, T. & Watson, K. 2004. Venture survival in a transitional economy. *Journal of Management*, 30(3): 351-375.
- Mayfield, M., Mayfield, J. & Stephens, D. 2007. The relationship of generic strategy typing and organizational longevity: A preliminary analysis in the comic book industry using the miles and snow typology. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 17(1/2): 94-108.
- Meyer, M. W. & Zucker, L. G. 1989. *Permanently failing organizations.* Newbury Park, Ca: Sage Publications.

- Mintzberg, H. 1990. Strategy formation: Schools of thought. J. W. Fredrickson (Ed.). *Perspectives on Strategic Management*. New York: Harper Business.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. The Free Press.
- Montuori, L. A. 2000. Organizational longevity-integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1): 61-73.
- Napolitano, M. R., Marino, V., & Ojala, J. 2015. In search of an integrated framework of business longevity. *Business History*, 57(7): 955-969.
- Öner, H. & Turhan, Ö. 2010. Aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi. *4. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı*: 119-133,16-17 Nisan, İstanbul.
- Özer, D. E. 2010. Yaklaşık yarım asırlık geçmişe sahip aile işletmelerinde öne çıkan karakteristikler: Kütahya'da bir araştırma. *4. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı*: 41-51. 16-17 Nisan, İstanbul.
- Payan, J. M., Obadia, C., Reardon, J. & Vida, I. 2010. Survival and dissolution of exporter relationships with importers: A longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 39(7): 1198-1206.
- Piao, M. 2010. Thriving in the new: Implication of exploration on organizational longevity. *Journal of Management*, 36(6): 1529-1554.
- Platin Dergisi. 2009. 29 Ekim özel. Türkiye ekonomisinin 86 yıllık yolculuğu. *Platin Dergisi*.
- Porsander, L. 2000. Translating a dream of immortality in a (con) temporary order. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1): 14-29.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1991. Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Summer Special Issue: 95-117.
- Punch, K. F. 2011. *Sosyal araştırmalara giriş: Nicel ve nitel yaklaşımlar*. D. Bayrak, H. B. Arslan, Z. Akyüz (Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Riviezzo, A., Skippari, M., & Garofano, A. 2015. Who wants to live forever: Exploring 30 years of research on business longevity. *Business History*, 57(7): 970-987.
- Saffet Abdullah Güllaçları. 2013. <://www.saffetabdullah.com.tr/> Erişim: 25.04.2013.
- Sasaki, I. 2015. *Secret for the longevity in Japanese Shinise companies values and artifacts*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Turun Kauppakorkeakoulu Turku School of Economics.

- Schmidt, C. 2004. The analysis of semi-structured interviews. Flick, U., Von Kardoff E., Steinke I. (Eds.) *A companion to qualitative research*. London: Sage.
- Sloan, A. P. 1963. *My years with general motors*. New York.
- Srinivasan, R., Lilien, G. L. & Rangaswamy, A. 2008. Survival of high tech firms: The effects of diversity of product–market portfolios, patents, and trademarks. *International Journal of Research in Marketing*, 25(2): 119-128.
- Stadler, C. 2007. The four principles of enduring success. *Harvard Business Review*, 85: 62-72.
- Stake, R. E. 1994. Case studies. N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*: 236 – 247. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Steen, A. & Welch, L. S. 2006. Dancing with giants: Acquisition and survival of the family firm. *Family Business Review*, 19(4): 289-300.
- Suárez, F. & Utterback, J. M. 1995. Dominant designs and the survival of firms. *Strategic Management Journal*, 16(6): 415-430.
- Susar-Özgül, A. F. & Kara, M. 2010. Bir örnek olay incelemesi: Üç kuşaktır yaşatılan bir aile işletmesi “Üç Yıldız Şekerleme”. *4. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı*: 3-10, 16-17 Nisan, İstanbul.
- Şekerci Cafer Erol. 2013. <<http://www.sekercicafererol.com/>> Erişim: 23.04.2013.
- Şensoy, Y. Z. 2010. Aile işletmelerinde sürekliliği sağlayan başarı faktörleri ve Türk aile işletmelerine yönelik bir çalışma. *4. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı*: 317-329. 16-17 Nisan, İstanbul.
- Tarihi Meşhur Kanlıca Yoğurdu Sakkaflar. 2013. <<http://www.kanlicayogurdu.com>> Erişim: 25.04.2013.
- T.C İstanbul Kültür Üniversitesi *1. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı* 2004, 17-18 Nisan, Ed: Prof. Dr.Tamer Koçel İstanbul.
- T.C İstanbul Kültür Üniversitesi *2. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı* 2006, 14-15 Nisan, Ed: Prof. Dr.Tamer Koçel İstanbul.
- T.C İstanbul Kültür Üniversitesi *3. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı* 2008, 18-19 Nisan, Ed: Prof. Dr.Tamer Koçel İstanbul.
- T.C İstanbul Kültür Üniversitesi *4. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı* 2010, 16-17 Nisan, Ed: Prof. Dr.Tamer Koçel İstanbul.
- T.C İstanbul Kültür Üniversitesi *5. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı* 2012, 13-14 Nisan, Ed: Prof. Dr.Tamer Koçel, İstanbul.
- Tevfik Aydın Saat. 2013 <<http://www.tevfikaydin.com/>> Erişim: 25.04.2013.

- Van Driel, H., Volberda, H. W., Eikelboom, S., & Kamerbeek, E. 2015. A co-evolutionary analysis of longevity: Pakhoed and its predecessors. *Business History*, 57(8): 1277-1305.
- Volberda, H.W. 1998. *Building the flexible firm: How to remain competitive*. London: Oxford University Press.
- Vyas, V. 2005. Imitation, incremental innovation and climb down a strategy for survival and growth of new ventures. *Journal of Entrepreneurship*, 14(2): 103-116.
- Whittington, R. 2001. *What is strategy and does it matter?* Cengage Learning, EMEA.
- Yalçın, A. & Günel, R. 2004. Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. *1. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı*: 72-78. 17-18 Nisan, İstanbul.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: Design and methods*. 3rd Edition, Applied Social Research Methods, Vol. 5. London: Sage Publications.
- Yüzyıllık Markalar Derneği. 2013. <<http://yuzyillikmarkalar.org/tr/default.aspx>> Erişim: 11. 07.2013.