

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA
DÜZEYİNİN REKABETÇİLİK VE İŞLETME
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Hazırlayan
Yılmaz PEKMEZCAN**

**Danışman
Prof. Dr. Muhteşem BARAN**

İSTANBUL – 2024

ÖZ

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN, REKABETÇİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ; PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Yılmaz PEKMEZCAN

Bu araştırma, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin rekabetçilik üstünden işletme performansı üzerindeki etkilerini perakende sektöründe incelemeyi amaçlamaktadır. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu; perakende sektöründe 15 şube ve üzerinde bulunan 43 firmadan üst düzey yönetici konumunda olan; Aile üyesi ve Profesyonellerden oluşan 86 katılımcıya uygulanmıştır. Elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 26.0 ve SmartPLS programları aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırmada yapılan yapısal model ve yol analizi sonuçlarına göre, kurumsallaşmanın rekabetçilik (hız, kalite, maliyet ve yenilik) üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, rekabetçilik ile işletme performansı arasındaki ilişkide hız ve kalite boyutlarının pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu, maliyet ve yenilik boyutlarının ise anlamlı bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte bulgular, kurumsallaşmanın işletme performansı üzerindeki etkisinde rekabetçiliğin hız ve kalite boyutlarının aracılığıyla aracılık ettiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Rekabetçilik, İşletme Performansı, Perakende Sektörü, Aile İşletmeleri, Yerel Zincir Marketler

ABSTRACT

THE EFFECTS OF INSTITUTIONALIZATION LEVEL ON COMPETITIVENESS AND BUSINESS PERFORMANCE IN FAMILY BUSINESSES; AN APPLICATION IN RETAIL SECTOR

Yılmaz PEKMEZCAN

This research aims to examine the effects of the level of institutionalization in family businesses on business performance through competitiveness in the retail sector. The questionnaire form prepared in line with the purpose was applied to 86 participants consisting of Family members and Professionals who are senior managers from 43 companies with 15 branches or more in the retail sector. The data obtained were analyzed in computer environment through SPSS 26.0 and SmartPLS programs.

According to the results of the structural model and path analysis, institutionalization has positive and significant effects on competitiveness (speed, quality, cost and innovation). In addition, it has been determined that speed and quality dimensions have positive and significant effects on the relationship between competitiveness and business performance, while cost and innovation dimensions do not have a significant effect. Moreover, the findings show that speed and quality dimensions of the competitiveness fully mediates the relationship between institutionalization and business performance.

Keywords: Institutionalization, Competitiveness, Business Performance, Retail Sector, Aile İşletmeleri, Yerel Zincir Marketler

ÖNSÖZ

Bu Doktora çalışması, bitmek tükenmek bilmeyen bir sevdanın ürünüdür. Ve bir Aşk'tır benim için...

Görece bir şekilde; kimine göre çok da uzun sürdüğü iddia edilebilirken; benim açımdan ise; yılmadan, bıkmadan, asla pes etmeden ve hiç vazgeçmeden verilen bunca yıllık emeğin, hayatımdaki en güzel karşılıklarından birisi olmasıdır...

Mevlâna'nın dediği gibi: ***“Her şey vaktini bekler. Ne gül vaktinden önce açar; Ne de güneş erken doğar. Bekle, senin olan sana gelecektir...”***

Uzunca bir süredir katkı vermeye çalıştığım Perakende sektöründe, özellikle Yerel Zincir Marketlerin, ülkemiz ekonomisine sağladığı gerek istihdam gerekse sağlıklı ve güvenli gıda tedarikinin, yabancı oyuncular karşısında rekabetten güçlenerek çıkabilmesi ve devamlılıklarını sağlamaları, yirmi yıl önceki en büyük motivasyonlarımdan biri idi. Bu amaçla sektöre ve yerel oyunculara katkı sağlayabileceğimi düşünerek seçtiğim tezimin konusu olan **“AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN, REKABETÇİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA”** başlığı tamamen bu motivasyonla belirlenmişti.

Yoğun bir rekabet alanında faaliyet gösteren Yerel Zincir Marketlerimizin tamamına yakınının Aile işletmesi olması, kurumsallaşma ihtiyaçlarının varlığı, sürdürülebilir büyüme ve gelecek nesillere aktarılacak sektörde kalıcı olmaları ülkemiz ekonomisi açısından son derece önemlidir. Sektörde “ilk” olması sebebiyle bu önemli konuda yapmış olduğumuz çalışma ve sonuçlarının sektörde faaliyet gösteren oyunculara, ülkemize ve bilime yararlı olmasını dilerim.

Türkiye Perakendeciler Federasyonu şahsında Ömer Düzgün başta olmak üzere, tüm yönetici, üye ve çalışanlarına, uygulama kısmındaki uzunca ve zaman alıcı anketlerimin cevaplanmasında sabırla ve samimi bir şekilde katkı veren TPF

üyesi firma sahip ve profesyonel üst düzey yöneticilerine şükranlarımı bir borç bilirim.

Çalışmamda kıymetli vaktini hiç esirgemeyen, moral desteği ile hep yanımda olan, bu zorlu ve uzun sürecin tamamlanmasındaki katkılarından dolayı değerli danışmanım, saygıdeğer hocam Prof. Dr. Muhteşem BARAN'a,

Tez izleme komitemde bulunarak, tezimin özellikle uygulama kısmının sağlıklı bir şekilde tasarımında kıymetli katkıları nedeniyle sayın Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ'a, sayın Doç. Dr. Yasemin ŞEN'e,

Ve yine tez izleme komitemde bulunarak, bu zorlu yolda bana hep ışık olan, her talebimde kıymetli vaktini ve desteğini hiç esirgemeyen, vermiş olduğu cesaret ve moral ile alanımda bilimsel olarak gelişmemde büyük emeği olan çok kıymetli hocam Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL'e,

Sonsuz Teşekkürler...

Yılmaz PEKMEZCAN

İSTANBUL, 2024

İTHAF

*Bu Doktora çalışmamı;
Uzun yıllardır tamamlamamı bekleyerek,
her daim bana ve yeteneklerime koşulsuz inanan, güvenen,
Akademik ve Bürokratik başarı göstermemi can-ı gönülden arzulayan,
Ancak; süreci uzatarak hayâl kırıklığı yaşattığım,
Bittiğini duyduğunda da en az benim kadar sevinen,
Gerçek dost, akraba ve
yakınlarıma ithaf ediyorum.*

İyi ki varsınız...

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile İşletmeleri Kavramı.....	6
1.2. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	10
1.2.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri	10
1.2.1.1. Çalışan Sadakati	11
1.2.1.2. Aile Kültürü.....	12
1.2.1.3. Sosyal Statü	12
1.2.1.4. Uzmanlık ve Ortaklık	13
1.2.1.5. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık.....	13
1.2.1.6. Yönetimde İstikrar ve Devamlılık	14
1.2.1.7. Dış Çevreye Uyum ve Müşteri Memnuniyeti	15
1.2.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri	15
1.2.2.1. Nepotizm	15
1.2.2.2. Aile Bireyleri Arasında Rekabet ve Çatışma	17
1.2.2.3. Tutuculuk.....	17
1.2.2.4. Merkeziyetçi Yönetim	18
1.2.2.5. Rol Çatışması	18
1.2.2.6. Kuşaktan Kuşağa Geçişte ‘Devretme’ Sorunu	19
1.2.2.7. Esnek Olmama	20
1.2.2.8. Mali Problemler ve Kâr Maksimizasyonunun Sağlanamaması ..	20
1.3. Aile İşletmelerinin Ekonomi İçerisindeki Yeri ve Önemi	21

1.4. Aile İşletmelerinin Gelişim Süreci.....	23
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

2.1. Kurumsallaşma	31
2.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları	35
2.2.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	37
2.2.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı	42
2.3. Kurumsallaşma Süreci	47
2.4. Kurumsallaşmanın Boyutları	49
2.4.1. Profesyonelleşme	50
2.4.2. Formalleşme	54
2.4.3. Hesap Verebilirlik.....	56
2.4.4. Şeffaflık	59
2.4.5. Adil Olmak	60
2.4.6. Sorumluluk	61
2.5. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması.....	62
2.5.1. Aile Anayasası.....	66
2.5.2. Yönetim Kurulu.....	68
2.5.3. Aile Konseyi	70
2.5.4. Devir Planlamasının Yapılması	72
2.6. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri.....	75
2.6.1. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile İşletmelerinde Planlama Fonksiyonu	75
2.6.2. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile İşletmelerinde Organizasyon Fonksiyonu	76
2.6.3. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile İşletmelerinde Yürütme ve Koordinasyon Fonksiyonlar	77
2.6.4. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile İşletmelerinde Denetim Fonksiyonu	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

3.1. Performans Kavramı	81
3.2. Bireysel Performans	82
3.3. İşletme Performansı	83
3.3.1. İşletme Performansının Göstergeleri	84
3.3.1.1. Etkenlik	85
3.3.1.2. Verim ve Verimlilik	86
3.3.1.3. Yenilik	87
3.3.1.4. Kalite	88
3.3.1.5. Kârlılık	88
3.3.1.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi	89
3.3.2. İşletme Performansının Ölçümü	90
3.3.3. Performans Ölçütleri	92
3.3.3.1. Nicel Performans Ölçütleri	94
3.3.3.2. Nitel Performans Ölçütleri	96

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

REKABET VE İŞLETMELERDE REKABETÇİLİK

4.1. Rekabet Kavramı	99
4.2. İşletme Rekabetçiliği	101
4.3. Rekabet Gücü	104
4.4. Rekabet Avantajı/Üstünlüğü	106
4.5. Rekabet Üstünlüğünü Belirleyen Etkenler	107
4.5.1. İç Etkenler	108
4.5.2. Dış Etkenler	109
4.6. Rekabet Stratejileri	110
4.6.1. Michael Porter'ın Beş Güç Analizi	111
4.6.2. Porter'ın Elmas Modeli	114
4.6.3. Değer Zinciri Analizi	118
4.6.4. Jenerik Stratejiler	122
4.6.5. Ansoff'un Rekabet Stratejileri	125

4.6.6. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri.....	127
4.7. Perakende Sektöründe Rekabetçilik	129

BEŞİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN, REKABETÇİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE DAİR BİR UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Problemi ve Amacı	132
5.2. Araştırmanın Önemi.....	135
5.3. Araştırmanın Kapsamı	137
5.4. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi.....	138
5.5. Araştırmanın Modeli	156
5.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	158
5.7. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	160
5.7.1. Kurumsallaşma Ölçeği	160
5.7.2. Rekabet Ölçeği	161
5.7.3. İşletme Performansı Ölçeği	161
5.8. Araştırmanın Varsayımları.....	162
5.9. Araştırma Bulguları ve Veri Analizi.....	162
5.9.1. Firmaların Tanımlayıcı Değişkenlerine Ait Bulgular.....	163
5.9.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	165
5.9.3. İkincil Düzey Faktör Analizi	169
5.9.4. Hipotez Testleri	173
5.9.4.1. Yol Analizi	173
5.9.4.2. Yapısal Model Analizi.....	175
5.9.4.3. Aracı Değişken Analizi	176
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	178
KAYNAKÇA	184
EKLER.....	218
ÖZGEÇMİŞ.....	236

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Planlama ve Aile İşletmeleri.....	76
Tablo 2.2. Organizasyon ve Aile İşletmeleri	77
Tablo 2.3. Yürütme-Koordinasyon ve Aile İşletmeleri	78
Tablo 2.4. Denetim ve Aile İşletmeleri.....	79
Tablo 5.1. Minimum R ² Tablosu.....	160
Tablo 5.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	163
Tablo 5.3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	163
Tablo 5.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	163
Tablo 5.5. Yöneticilerin Ünvanlarına Göre Dağılımı	164
Tablo 5.6. Yöneticilerin Kökenlerine Göre Dağılımı	164
Tablo 5.7. Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Dağılımı	165
Tablo 5.8. Firma Bilgileri	165
Tablo 5.9. Firmaların Birinci Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı	165
Tablo 5.10. Kurumsallaşma Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	166
Tablo 5.11. Rekabetçilik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	167
Tablo 5.12. İşletme Performans Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	168
Tablo 5.13. Kurumsallaşma İkincil Düzey Faktör Analizi	170
Tablo 5.14. Kurumsallaşma Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .	170
Tablo 5.15. Ortalama, Standart Sapma Güvenilirlik Ayrışma Geçerliliği.....	171
Tablo 5.16. VIF Değerleri.....	172
Tablo 5.17. Yol Analizi Hipotez Testleri.....	173
Tablo 5.18. Yapısal Model Analizi.....	175
Tablo 5.19. Aracılık Analizi	176

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Rekabet Düzeyleri.....	103
Şekil 4.2. Sektördeki Rekabeti Etkileyen Faktörler	112
Şekil 4.3. Porter’ın Elmas Modeli.....	115
Şekil 4.4. Değer Sistemi.....	118
Şekil 4.5. Jenerik Değer Zinciri	119
Şekil 4.6. Ansoff’un Büyüme Matrisi	125
Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli.....	157
Şekil 5.2. Kurumsallaşma İkincil Düzey Faktör Analizi Sonuçları	169
Şekil 5.3. Yol Modeli Analizi	177

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GSYİH	: Gayrisafi Yurtiçi Hasıla
KOBİ	: Küçük ve Orta Boyutlu İşletme
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Günümüz küresel rekabet ortamında, işletmelerin sürdürülebilir bir başarı elde edebilmeleri için kurumsallaşma süreçlerini etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Kurumsallaşma, işletmelerin belirli ilke ve kurallara dayalı bir yapıya kavuşmasını sağlayarak, uzun vadeli başarı ve istikrarın temelini oluşturur (Anderson, 2020). Bu süreç, özellikle perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için büyük önem taşımaktadır; zira sektördeki yoğun rekabet koşulları, işletmelerin dinamik ve uyumlu bir yapıda olmasını zorunlu kılmaktadır (Porter, 1985). Perakende sektörü, müşteri beklentilerinin hızla değiştiği ve piyasa koşullarının sürekli olarak yenilendiği bir alan olduğu için, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin kurumsallaşma süreçlerini başarıyla yönetmeleri kritik bir gerekliliktir. Özellikle de genel olarak ülkemizdeki işletmelerin %95'inden fazlasının özellikle de perakende sektöründeki işletmelerin neredeyse tamamının aile işletmesi olduğu gerçeği (Uçar ve Sağtaş, 2021: 8) dikkate alındığında bu gereklilik daha da belirgin bir hale gelmektedir.

Aile işletmeleri, ailelerini geçindirebilmek ve/veya miraslarının dağılmasını engellemek için kurulmuş, ailenin fertlerince yönetilen, yönetim aşamalarında genellikle aile fertlerinin görev aldığı, kararlar alınırken önemli oranda aile bireylerinin etkin olduğu ve aileden en az iki kuşağın aile işletmesinde görev aldığı örgütlerdir (Howorth ve Robinson, 2020: 1). Aile işletmelerinin en yaygın işletme biçimi olduğu ve birçok ülkede tüm işletmelerin en az üçte ikisini temsil ettiği belirtilmektedir. Gonzalez ve Olive (2018) aile şirketlerinin dünya ekonomisinin %80 ile 90'ını temsil ettiğini ve Latin Amerika'da bu oranın %85 olduğunu ifade etmektedir (Lopez-Chavez, Maldonado-Alcudia ve Núñez 2020: 89). McKinsey Company tarafından 2019 yılında gerçekleştirilen araştırmada ise, küresel GSYİH'nın %70 ile %90 arasında aile işletmeleri ve KOBİ'ler tarafından sağlandığı (Luo, 2019: 211-212) ve aile şirketlerinin bir ülkenin ulusal rekabet gücüne, ihracatına ve istihdam yaratılmasına katkı sağladığı belirtilmektedir (D'Allura, 2019: 12).

Aile işletmeleri konusunda yapılan araştırmalarda, ABD’de aile işletmelerinin yaklaşık %30’unun ikinci jenerasyona kadar, İngiltere’de bir sonraki jenerasyona geçen aile işletmelerinin oranının %24, üçüncü jenerasyona geçen işletmelerin oranının ise %14 olduğu ve var olma sürelerinin ortalama 25 yıl olduğu belirtilmektedir (Karpuzoğlu, 2002). Türkiye’deki işletmelerin ise yaklaşık %95’inin aile işletmesi olduğunu ve bu oran aile işletmelerinin ülke ekonomisinde ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir (Uçar ve Sağtaş, 2021: 8). Ülkemizdeki KOBİ’lerin önemli bir bölümü aile işletmelerinden oluşmaktadır ve bu aile işletmeleri ülkedeki istihdamın büyük bölümünü sağlamaktadır. Ancak aile işletmelerinin sadece %30’nun yeni nesillere aktarılabildiği ve üçte birinin üçüncü nesli görebildiği, bu durumun genellikle kurumsallaşmamaktan kaynaklandığı bilinmektedir. İşte bu noktada kurumsallaşma kavramına ve kurumsallaşmanın işletmelerin rekabetçilikleri ve performansları üzerindeki etkilerini incelemek önemli bir başlık olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsallaşma, işletmelerin rekabetçilik düzeyini artırmada kritik bir rol oynama potansiyeline haizdir. Rekabetçilik, işletmelerin piyasa koşullarına hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağlayabilme yeteneğini ifade etmektedir (Barney, 1991). Rekabetçi bir işletme, yenilik, hız, kalite ve maliyet gibi alanlarda üstün performans sergileyerek rakiplerine karşı avantaj elde eder (Grant, 1996). Bu bağlamda, kurumsallaşma sürecinin, işletmelerin stratejik yönetim kapasitelerini ve rekabetçi mekanizmalarını da geliştirdiği görülmektedir. İşletmelerin kurumsal yapılarının sağlam temellere oturması, onların çevresel değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamalarını ve piyasa koşullarında daha esnek hareket edebilmelerini mümkün kılar (Dyer ve Singh, 1998).

İşletmelerin performansı da kurumsallaşma düzeyi ile yakından ilgilidir ve kurumsallaşma seviyesi yüksek olan işletmeler kurumsal yönetim ilkelerini uygulayarak çevresel koşullara uyumlu hale gelmekte, rekabet edebilmekte ve işletmenin kurumsal performansı da artmaktadır. Ayrıca kurumsallaşmanın en büyük getirisi; toplumsal, çevresel ve ekonomik çıktı sağlayabilecek köklü işletmelerin ortaya çıkmasına imkân yaratmasıdır.

Kurumsallaşma süreci, çeşitli bileşenlerden oluşmaktadır. Profesyonelleşme, Adalet, Şeffaflık, Sorumluluk, Hesap verebilirlik ve Formalleşme şeklinde sıralanan bu unsurlar, işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerinde ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarında hayati bir rol oynamaktadır (North, 1990). Örneğin profesyonelleşme bileşenine bakılacak olursa; profesyonelleşme, çalışanlar arasında aile üyeleri dışında mesleki ve teknik bilgi donanımına sahip, yetkin çalışanların sayısının artırılmasıdır. Özellikle yönetim sorumluluğunu liyakatleri doğrultusunda ilerleyerek seçilen profesyonellere bırakılması kurumsallaşmayı hızlandıracaktır. Çünkü bu kişilerin sahip oldukları beşeri ve entelektüel sermaye birikimi işletmeyi rakipleri karşısında avantajlı konuma getirecektir. Ayrıca sektör içinde başka işletmelerde çalışmış sektörü iyi tanıyan profesyoneller diğer rakiplerin faaliyetlerini izlemeyi kolaylaştıracak ve bunun neticesinde rakiplerin başarılı, amacına ulaşmış stratejilerinin işletme içinde de uygulanabilmesini sağlayacaktır.

Aynen yukarıdaki örnekte olduğu üzere; perakende sektöründeki işletmelerin, kurumsallaşma ile ilgili bu süreçleri etkin bir şekilde yönetmeleri ile rekabetçiliklerini ve dolayısıyla da performanslarını artırmaları mümkün olacaktır. Aile işletmeleri arasında üç-dört kuşaktan beri faaliyetlerini sürdüren firmalar incelendiğinde kurucu aile bireyinin kurumsallaşma doğrultusunda çalışmalar yaptığı görülebilmektedir. Aile işletmeleri büyümesini sürdürdükçe işletmenin kurucusu, profesyonel yöneticilere işletmede görev vermekte, iş tanımları ile ilgili yazılı prosedürler uygulayarak standartlaşma yoluna gitmektedir. Bu sayede firmada yapılan tüm işler yazılı ve şeffaf hale gelmekte, belli bir sistem dahilinde olabilmektedir. Fakat kurumsallaşmayı ve yenilikçiliği gerçekleştiremeyen, eski usul çalışan, profesyonel yöneticilerle idare edilmeyen işletmeler işletmeler ise rekabetçilikte geride kalmakta; bu performans düşüşüne neden olmakta, nihayetinde de bu işletmelerin ömrü kısa olmaktadır.

Araştırmanın amacı, aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinin işletmelerin rekabetçilikleri ve nihayetinde performansları üzerindeki etkilerini araştırmak ve rekabetçiliğin kurumsallaşma ile performans arasındaki ilişkideki aracı rolünü ortaya koymaktır. Günümüzde aile işletmelerinde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulaması,

aile işletmesinin kurumsallaşması, işletmelerin rekabet gücü ve performansı açısından önem taşımaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşarak işletme performansının ve rekabet gücünün artması, ülke ekonomisine de dolaylı olarak etki etmektedir. Kurumsallaşan, iyi yönetilen, rekabet gücü yüksek, uzun ömürlü işletmelerin ülke ekonomisine faydaları daha fazla ve uzun vadeli olacaktır.

Literatürde, kurumsallaşma, rekabetçilik ve performans arasındaki ilişkilere dair farklı görüş ve yaklaşımlar mevcuttur. Örneğin, bazı araştırmacılar, kurumsallaşmanın doğrudan performansa katkı sağladığını öne sürerken (Zahra, 1996), diğerleri rekabetçiliğin bu süreçte kritik bir aracı rol oynadığını savunmaktadır (Hitt, Ireland, ve Hoskisson, 2001). Yine mevcut yazındaki çalışmaların bir kısmı, kurumsallaşmanın işletme performansını doğrudan olumlu yönde etkilediğini savunurken (Zahra, 1996), diğer bir kısmı ise rekabetçiliğin bu süreçte kritik bir aracı rol oynadığını iddia etmektedir (Hitt, Ireland, ve Hoskisson, 2001). Rekabetçilik, işletmelerin kurumsallaşma süreçlerini nasıl yönettiklerine ve bu süreçlerin performans üzerindeki etkilerine dair önemli ipuçları sunmaktadır. (Porter, 1985). Tüm bu bahsedilenlere rağmen kurumsallaşmanın rekabetçilik üzerinden performansa nasıl yansıdığını özellikle de perakende sektörü özelinde inceleyen herhangi bir çalışmanın varlığına rastlanmamaktadır. Bu açıdan rekabetçiliğin kurumsallaşma ile performans arasındaki ilişkideki aracı değişken rolünün, Türkiye özelindeki perakende firmaları üzerinde incelenmesi; tezin orijinal yanını oluşturmaktadır. Araştırma bu yönüyle makro düzeyde de önem arz etmektedir. İlaveten bu araştırma sonucu elde edilen bulguların aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin rekabetçilik ve işletme performansını nasıl etkileyebildiğini ortaya koyması açısından aile işletmelerinin kurumsallaşması konusunda yapılacak çalışmalara kaynak oluşturabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmanın birinci bölümünde aile işletmeleri ve kurumsallaşma kavramı üzerinde durulacaktır. Bu kapsamda aile işletmeleri kavramı, aile işletmelerinin aile işletmelerinin üstün ve zayıf yanları, ekonomi içerisindeki yeri ve önemi, aile işletmelerinin gelişim sürecine yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde aile işletmelerinden kurumsal işletmelere geçiş çabaları, kurumsallaşma yaklaşımları, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsallaşma sürecinin göstergeleri, aile işletmelerinin kurumsallaşması, kurumsallaşma seviyeleri yüksek aile işletmelerinin temel özellikleri, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemi, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın etkileri, kurumsallaşmanın işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasına katkısı, kurumsallaşmanın diğer katkıları ele alınmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde işletme performansı kavramı tanımlanarak, performans göstergeleri, işletme performansının ölçümü, ve performans ölçütleri ele alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde rekabet ve rekabetçilik kavramları üzerinde durulacaktır. Bu kapsamda rekabetçiliğin tarihsel gelişimi, rekabet teorileri ve rekabet stratejileri, rekabetin desteklenmesi ilkeleri, rekabetçilik türleri açıklanmaktadır.

Bugün aile işletmeleri, yüksek teknoloji, imalat, madencilik ve ağır sanayi dahil tüm sektörlerde ortaya çıkmakta ancak tarım, gıda ve perakende sektörlerinde daha yaygın yer almaktadır (Howorth ve Robinson, 2021). Bu sebeple bu araştırma alanı aile işletmelerinin yoğun bir şekilde görüldüğü perakendecilik sektörüne yöneliktir. Araştırma Türkiye genelinde perakende sektöründe faaliyet gösteren ve büyüme süreci içindeki işletmelerde (15 şube ve üstü) yapılacaktır. Bu aile işletmelerinden elde edilen veriler üzerinde ilgili hipotezler test edilmekte ve sonuçlar kısmında bulgular tartışılarak yorumlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

Günümüz işletmeciliğinde aile işletmeleri, ülke ekonomileri için etkili bir güç haline gelmesine karşın, küreselleşmenin de etkisiyle, rekabetin giderek artması aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini zorlaştırmaktadır. Bu sebeple kurumsallaşma, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayabilmekte ve buna engel oluşturacak durumları ortadan kaldırarak aile işletmelerine destek olabilmektedir (Bayar ve Varışlı, 2020: 119). Bu bağlamda bu bölümde, ilk olarak aile işletmeleri kavramı üzerinde durulacak akabinde aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerinden bahsedilerek aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki önemi ve aile işletmelerinin gelişim süreci ele alınacaktır.

1.1. Aile İşletmeleri Kavramı

Aile işletmeleri kavramını tanımlamadan önce aile kavramını açıklamak yerinde olacaktır. Aile, aralarında kan veya evlilik bağı bulunan bir grup insanı ifade etmektedir ve bir toplumda birlikte yaşayan bir grup insandan oluşmaktadır. Aile kavramı, karı, koca ve çocuklardan oluştuğunda çekirdek aile olarak; karı, koca veya bunlarla kan bağı olan herkesten oluştuğunda ise geniş aile olarak tanımlanmaktadır. Aile şirketleri ise aile şirketlerinde otoriteler olduğu için aile şirketi literatüründe çok sayıda aile şirketi tanımı bulunmaktadır (Agbim, 2018: 10).

Aile işletmeleri kavramı pek çok araştırmacı tarafından sıkça tanımlanmış olup bu tanımlara göz atıldığında aile işletmelerinin oldukça farklı özelliklerinden bahsedildiğini görmek mümkündür (Temel ve Bulut, 2008). Aile işletmeleriyle ilgili çalışmalarda hızlı bir artış olduğu gözlenmektedir. Bu durumun en önemli nedeni; ülke ekonomilerinde aile işletmelerinin etkisinin de artış göstermesidir. Bu bağlamda birçok çalışma, buna bağlı olarak da birçok tanımlama yapılmıştır. Bu durum, “Aile İşletmeleri” adı altında bulunan işletmelerin çeşitliliğinden kaynaklanabilmektedir (Sharma, Chrisman ve Chua, 2012: 5). En geniş ifadesiyle, aile işletmeleri, bir ailenin üyeleri tarafından kurulan işletmeler veya bir işletme sahibi olan ve iş hayatı

içinde faaliyet gösteren aileler olarak kavramsallaştırılabilmektedir (Poza 2013: 10). Başka bir ifadeyle, “aile işletmesi, aileden *en az iki veya daha çok kişinin işletmenin finansal yapısını kontrol etme gücüne sahip olduğu işletme yapısıdır*” (Zimmerer ve Scarborough, 1996: 12). Günver ise aile işletmelerini, “*en az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaç ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmelerin politikalarına yansıdığı işletmeler*” olarak tanımlamaktadır (Günver, 2002: 170).

Aile işletmeleri üzerinde çalışan Kırım ise bu işletme türünü, “Tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel işletme veya diğer ortaklıklar, ya da tek bir ailenin, işletmenin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılardır” şeklinde ifade etmektedir (Kırım, 2001: 3). Aile işletmesi, çoğunluk mülkiyetinin veya denetiminin tek bir aile içinde yer alan ve iki veya daha çok aile üyesinin iş dünyasında dolaylı ya da dolaysız olarak bulunduğu işletmelerdir (Rosenblatt, De Mik, Anderson ve Johnson, 1985: 11). Kimi yazarlar ise aile işletmelerini; aile işletmesi sahiplerinin belli bir soydan gelmesi gerektiğini öne sürmüşler ve aile işletmeleri yöneticilerinin soyadlarının, işletme kurucusu/kurucularının soyadları ile aynı olduğu işletmeler olarak tanımlamışlardır (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel ve Guitierrez, 2001: 44). Aile işletmelerine yönelik tanımlamaların ortak noktaları incelendiğinde, genellikle aile işletmeleri için; aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramlarının öne çıktığı görülmekte (Fındıkçı, 2005) ve “aile işletmesi” kavramı, bu ifadelerin bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Bu bağlamda aile işletmeleri genellikle üç şekilde kurulmaktadır (Dilbaz, 2005: 25).

- Aile büyüğünün, çoğunluk hisseyi elinde bulundurarak, yasaların belirttiği sayı doğrultusunda; eş, çocuk ve kardeşlerine hisse vermesi,
- İki kardeşin bir araya gelerek çoğunluk hisseleri paylaşmaları ve yasaların belirttiği sayıyı sağlayabilmek için eş ve çocuklarına hisse vermeleri,
- Aile üyelerinin çoğunluk hisselerini ellerinde bulundurarak, stratejik ortak almaları ve yasal ortak sayısını aile üyelerinden tamamlamalarıdır.

Aile işletmelerini tanımlarken, aile bireylerinin işletmedeki mülkiyet ve yönetim derecesi, nesiller arası aktarım ayrıca bu işletmelere özgü çeşitli koşulların olması gibi birtakım özelliklere vurgu yapıldığı göze çarpmaktadır (Handler, 1989:

258). Handler aynı çalışmasında, aile işletmelerini; iş dünyasındaki faaliyetlerin yönetiminin yanı sıra mülkiyet yönetimiyle ilgili kararların verilmesi ve nesiller arası yönetim devrinde adayın belirlenmesi gibi kritik kararların bir ailenin mensuplarının söz sahibi olduğu organizasyonlar olduğunu belirtmektedir (Handler, 1989: 261).

Bu alandaki literatür incelendiğinde tanımlarda, aile işletmesi olmanın ön koşulları üzerinde genelde durulduğu, aile işletmelerini, aile işletmesi olmayan diğer kurumlardan ayıracak özelliklerin ön plana çıkarıldığı görülmektedir (Astrachan, 2010: 8). Tanımlama çalışmaları iki farklı bakış açısına sahiptir. Bazı yazarlar, aile işletmelerinin tanımlanmasının, işletmeyi oluşturan ögelere bağımlı olduğunu ileri sürerken, bazı yazarlar ise işletmelerin bu kararı kendilerinin vermesi gerektiği üzerinde durmaktadırlar. Konuya dair bir diğer bakış açısını ise aile işletmelerinde ailenin kontrolünün bulunması ve sürekliliği sağlama niyeti olarak özetlenebilir (Liu, Yang ve Zhang, 2012: 967).

Tüm bu tanımları kapsamlı şekilde özetleyecek olursak aile işletmelerinin, değişik amaçlarla aile üyeleri tarafından kurulan, işletmede çeşitli pozisyonlarda en az iki kuşaktan aile bireylerinin ya da evli çiftlerin bulunduğu ve bu bireylerin karar alma mekanizmasında söz hakkına sahip olduğu işletme biçimi şeklinde tanımlanabilir (Kraiczy, 2013: 30).

Genel olarak bir şirketin aile şirketi olarak sınıflandırılabilmesi için, süregelen benzersiz dinamikleri ve ilişkileri sağlayan çok kuşaklı ve baskın bir aile boyutunun olması gerekir (Teixeira vd., 2020: 331). Sharma ve arkadaşları aile işletmelerini üç önemli özelliğinden bahsetmektedirler. Bu özelliklerinden ilki, işletmenin stratejik yol haritası oluşturulurken yalnızca bir ailenin bazı üyelerinin katılımının ve söz hakkının olmasıdır. Bir diğer özellik ise, işletme sahibi ya da kurucusu tarafından işletmenin yönetiminin, ailenin bir başka üyesine devretme hususunda istekli olduğu ve kurucu ve ya onun varisin, işletmenin yürütülmesinde önemli bir rol oynadığı işletmelerdir. Üçüncü özellik ise, işletmenin başında bir aile büyüğünün olduğu, üst yönetimde iki veya daha fazla kardeşin hissesinin bulunduğu ancak günlük sorumluluklarının olmadığı ve alt seviye pozisyonlarda da bazı üçüncü derece akrabaların bulunduğu işletmelerdir (Sharma, Chrisman ve Chua, 2012: 12).

Aile işletmelerine dair bir başka tanım ise, aile işletmeleri, ailenin yaşamını kazanmak ve ailenin varlıklarını bir arada tutmak için kurulan, ailenin geçindirilmesinden sorumlu olan kişi tarafından yönetilen ve yönetim kademeleri çoğunlukla aile üyeleri tarafından doldurulmuş olan ve karar almanın esas olarak aile ve en az iki nesildir işletmede çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işletmelerdir (Poza, 2013: 15).

Handler örneğinde olduğu gibi aile işletmelerinin tanımlamalarının ortak noktası, bu kavramın anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu tanımlara göre bu işletmeler ortak olarak, bir aile tarafından kurulmalı ve aile üyeleri tarafından sürdürülmelidir. Bununla birlikte ortak bir kültüre sahip olduğunda ve buna ek olarak aile ile işletme karşılıklı etkileşim halinde olduğunda işletmenin amacına ulaşım kar elde etmesiyle ailenin serveti de artmaktadır. Bu bağlamda alınan tüm kararlar aile tarafından verilmektedir (Handler, 1989: 263).

Bu bağlamda aile işletmelerini, geçirdiği süreçleri de göz önünde bulundurursak, hisselerin en az % 51'inin bir ailenin elinde bulunduğu, üst düzey yöneticilerin çoğunluğunun bu aile üyelerinin oluşturduğu işletmeler olarak tanımlanabilir (PWC, 2012).

Akdoğan (2000) bir işletmenin aile işletmesi olarak kabul edilebilmesi için çeşitli yazarların görüşleri doğrultusunda (Yalçın, 1993; Öz-Alp,1971; Drucker, 1974) belirli ölçütler olduğunu belirtmiştir. Bu ölçütler şöyle sıralanabilir. (Odabaş ve Kaygısız, 2021: 73; Akdoğan, 2000: 32-33)

- Aile bağlarıyla birlikte, işletme yönetiminden kimin sorumlu olacağının aile bireyleri tarafından belirlenmesi,
- İşletme sahibi çocuklarının işletme yönetiminde yer alması ve en az iki neslin işletme yönetiminde bulunması,
- Aile üyesi bireyin işletmedeki konumunun ailedeki konumunu da etkilemesi,
- Aile tanınmışlığı ile işletme tanınmışlığının birlikte gelişmesi,
- Aile bireylerinin davranışlarının işletmeye mal edilmesi,
- Ailenin değer ve normlarının işletmenin kültürü olarak benimsenmesidir.

Barnes ve Hershon (1976) ile Shanker ve Astrachan'a (1996) göre aile işletmeleri, çeşitli faktörlerle karakterize edilmektedir. Bu faktörler arasında ailenin işletmeye sahip olması, ailenin yönetime katılımı, oy kontrolü, aile üyelerinin kurucu olarak bulunması ve farklı kuşakların yönetime aktif katılımı yer almaktadır. Dolayısıyla aile işletmesi, bir veya daha fazla aile üyesi tarafından kurulan, aile üyelerinin ağırlıklı olarak üst düzey yönetici pozisyonlarında bulunduğu, sermaye yapısına ve ortaklıklara katkıda bulunduğu, ailenin hedeflerine ulaşmak ve sürdürmek için çalıştığı bir işletme yapısı olarak tanımlanabilir (Litz, 1995, aktaran Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

Aile işletmelerinin sürdürülebilir olması çok kritik ve önemli bir konudur. İşletmenin sürdürülebilirliği ancak kurucunun vizyon sahibi olmasına, planlarının gerçeğe uygun ve uygulanabilirliğine, işletmenin kurumsallaşmasına özen gösterilmesine ve çalışanlarına ve sonraki kuşaklara yatırım yapması ile mümkündür (Fındıkçı, 2005: 12). Bu açıklamalar ışığında aile işletmelerinin başarı durumu, doğası gereği kendine özgü özellikler ile değişebilmektedir. Bu durum aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri ile detaylandırılacaktır.

1.2. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile işletmeleri küreselleşen dünyada ve dinamik bir rekabet ortamında, bir yandan varlığını sürdürmeye ve başarılı olmaya çalışırken, diğer yandan birbirine geçen aile ve işletme sistemlerinden kaynaklanan fırsat ve zorlukları yönetmek zorundadır. Bu sebeple aile işletmelerinin kendisine özgü özellikleri, işletmenin gelişimine ve çevre şartlarına göre güçlü ve zayıf yönleri olarak ortaya çıkabilmektedir (Polat, 2018: 24). Bunlar aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen kritik faktörlerdir.

1.2.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Aile işletmelerinin; iletişim, dayanışma, özveri gibi kendine özgü yetenekleri, bu işletmelerin güçlü yönlerinin temelini oluşturmaktadır (Günel, 2005: 28). İşin yürütülmesi sırasında bir sorunla karşılaşıldığında işletme mensupları (aile bireyleri)

genellikle birbirlerine yardımcı olur, hatalarını ya da eksiklerini kapatır ve yapılması gerekenleri sözlü olarak belirtmeden yaparlar. İlgili yazın taraması sonucu aile işletmelerine çalışan sadakati, aile kültürü, sosyal statü, uzmanlık ve ortaklık, finansal kaynak temininde kolaylık, bağımsız karar alma ve esneklik, yönetimde istikrar ve devamlılık, dış çevreye uyum ve müşteri memnuniyeti gibi özelliklerin aile işletmelerinin güçlü yönleri arasında yer aldığı görülmekte olup; bu özellikler aşağıda açıklanmaktadır.

1.2.1.1. Çalışan Sadakati

Aile işletmelerindeki işgücü genellikle belirli bir modeli bünyesinde barındırır. Aile bağlarını paylaşan, önceden var olan aşinalığa sahip ve karşılaştırılabilir gelenek ve görenekleri sürdüren bireylerden oluşur. Bu bağlantı, aile işletmelerinde yönetim ile çalışanlar arasında, profesyonel yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkiye kıyasla daha yakın ve samimi bir bağ oluşmasını teşvik eder. Sonuç olarak, çalışanlar arasında güven duygusu, görevlerine bağlılık ve sarsılmaz sadakat duygusu aşılanır.

Sorumluluğunu bilerek çalışan, işletmeye yararlı olmaya çalışan, çalışma yaşamını o işletmede geçireceğinden emin olan çalışanlar işletmelerini sahiplenir ve kendilerini bir aile ortamı içinde görürler. Bu durum aile işletmeleri çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırarak, başarıya götürür (Günver, 2002: 20). Ayrıca aile işletmeleri birbirini tanıyan kişilerden olduğundan ekip sinerjisinden maksimum düzeyde yararlanılabilir. Aile üyeleri özellikle iş yükünün fazla olduğu işletmenin kuruluş döneminde büyük bir özveri ve fedakârlık gösterirler. Fedakârlık, spesifik olarak, işletmenin kuruluş döneminde çok daha fazla önem taşımaktadır. Aile ile işletmenin özdeşleştiği bu dönemde aile üyeleri işletmenin başarısı ve hayatta kalabilmesi için fazlasıyla çaba sarf ederler (Pieper, 2010: 29). Bunların yanı sıra, aile işletmelerinde çalışan politikası diğer işletmelerden oldukça farklıdır ve özellikle uzun süreli istihdam, aile işletmelerine özgü niteliklerden biridir.

1.2.1.2. Aile Kùltürü

Aile kùltüründe belirleyici unsurlar; değerler, tutumlar ve standartlar, aile işletmesinde de liderlik ve yönetim tarzını belirlemektedir. Aile işletmelerinin güçlü bir kimlik duygusu bulunmaktadır. Bu itici güç onların stratejik yönelimlerini belirler ve onları aile işletmeleri olmayan kuruluşlardan ayıran en önemli özellikleridir (Bennedsen, 2014: 12).

Aile işletmelerinin önemli bir avantajı, ailenin geçmişten gelen örf, adet, gelenek ve değerlerinin işletmeye yansımadır (Aşan, 2010: 7). Bu değerler, personel için ortak bir amaç yaratır ve bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşturulmasına yardımcı olur. İlaveten, daha az bürokrasi karar alma sürecini hızlandırarak, üst yönetime ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Yalçın, 1993). Aile üyeleri arasındaki geçmişten gelen bağ, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında da benzerlik oluşmasını sağlayarak, örgüt kùltürünün oluşumu ve paylaşımını kolaylaştırır. Kurum kùltürü, aile değerleri bütünleştiğinden, aile işletmesinde; inanç, değer ve kurallar çalışanlar tarafından daha hızlı ve kolaylıkla benimsenir (Dökümbilek, 2010). Bu nokta, ailenin ortak bir kùltür bağı ile sıkı şekilde bağlanmış olmasıdır. Bu türden bir bağ işletmenin genel havasını değiştirmekte ve işletmenin vizyonunu ve misyonunu tüm çalışanların benimsemelerini sağlamaktadır (Aronoff ve Ward, 2016: 6).

1.2.1.3. Sosyal Statü

Aile işletmelerinin avantajları göz önünde bulundurulduğunda önemli bir başka özelliği ise prestij ve sosyal statüdür. Çünkü aile işletmeleri, belirli bir aile ismi ile birlikte anıldığından, işletmenin faaliyetlerinden ailenin prestiji de etkilenmektedir. Aile tanınmışlık düzeyi, işletmenin rakipleri, müşterileri ve tedarikçilerine karşı olumlu bir imaj yaratmaktadır. Bu durum işletmenin faaliyetlerini kolaylaştırabilecek bir unsur olarak değerlendirilebilmektedir (Neubauer ve Lank, 2016: 52). Aile işletmelerinin bu özelliği, onların, piyasada gerçekteştirdikleri işlemleri kolayca yapmalarına, itibarın önemli olduğu kredi alımı gibi işlemlerin, hızlıca gerçekteştirilmesine imkân vermektedir. Bu şekilde, aile

işletmesi, daha kolay yatırım yapabilecek ve gelişme gösterebilecektir (Göker ve Üçok, 2006: 47).

1.2.1.4. Uzmanlık ve Ortaklık

Aile işletmeleriyle ilgili bir diğerk üstün özellik ise aile üyelerinin genç yaştan itibaren eğitilmesidir. Bu durum o kişiye hem o işletmeye özgü uzmanlık bilgisi kazandıracak hem de dışarıda edinemeyeceği bir iş tecrübesi katacaktır (Zellweger vd., 2010: 56). Aile mensupları, küçük yaşlar itibariyle aile işletmesi ve işleri ile ilgili bilgilere sahiptir ve hem işe hem de işletmeye karşı uyum sorunu yaşamazlar. Bu deneyim ve uzmanlık aile bireylerini, işe sonradan giren yöneticiler ya da çalışanlar karşısında avantajlı konuma getirerek genç aile bireyleri kısa zamanda kariyer basamaklarını çıkabilmektedir. İlâveten, girişimci ve diğerk aile bireyleri, çocuklarının daha iyi bir eğitim alarak, iyi koşullarda yetişmelerini istemekte, bu durum çalışanların kalitesini arttırmakta ve işletme verimliliğinin artmasına katkı sağlamaktadır.

1.2.1.5. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık

Aile işletmelerinin yönetsel işlemlerini hızlandıran bir diğerk önemli detay da ailenin ve işletmenin ayrı ayrı sahip olduğu varlıkların, özellikle darboğazlarda birlikte kullanılabilmesidir. Aile işletmeleri fon tedarikinde, genellikle ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden yararlanmaktadır. Bu özellik ise, sadece aile işletmelerinde görülmekte ve işletmenin her hangi bir çöküş yaşamasını geciktirecek ve/veya engelleyecek yapıdadır (Sharma, Chrisman ve Chua, 2012: 16). Aile işletmelerinin pek çoğunda işletme sermayesinin büyük bir kısmı öz kaynaklardan oluşmakta ve finansman sıkıntıları aile içinde giderilmeye çalışılmaktadır.

Aile şirketleri, genellikle sermaye tedariki yoluyla elde edilmesi zor olan finansal kaynaklara erişme konusunda eşsiz bir avantaja sahiptir. Bunu, diğerk işletmelerin tekrarlaması zor bir yöntem olan, kendi ortaklarına sermaye artırımını önererek başarırlar (Altınkaynak, 2007: 15). Aile şirketleri, kuruluş aşamasında ve sonraki büyüme dönemlerinde sermaye gereksinimlerini, temettüleri ve kişisel

katkıları en aza indirerek kaynaklarını etkin bir şekilde yönetirler. Ayrıca aile, işletmeye karşı, ilgili yasal sorumlulukların ötesinde onurlu bir görev üstlenebilmektedir.

Aile işletmeleri belli bir büyüklüğe ulaşıncaya kadar hızlı karar alma ve uygulamada önemli avantajlara sahiptir. Bunlarla birlikte, işletme büyüdüğünde ve yönetimde hızlı karar almanın yanında; organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, motivasyonunu artırma, değişen koşullara uyum sağlayarak krizlerle başa çıkabilmek gündeme geldiğinde, önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır (Craig ve Moores, 2005: 105).

Aile işletmeleri, sadece dünya ekonomisindeki güçlü etkileri açısından değil aynı zamanda sahip oldukları kendine özgü birtakım özellikleri nedeniyle de diğer işletme türlerinden ayrılmaktadır. Bu bağlamda, aile işletmeleri, daha uzun vadeli planlama davranışı, daha hızlı ve daha esnek karar verme, daha girişimci ve daha kararlı davranma ve güven ve ilişkilere dayalı bir yaklaşımda bulunma özelliklerinden dolayı diğer işletme türlerine göre farklılaşma göstermektedir (PWC, 2012).

1.2.1.6. Yönetimde İstikrar ve Devamlılık

İşletmenin yaşama ve gelişme gücünü hayati bir biçimde etkileyen, işletme stratejisi ve politikalarında istikrarın, sürekliliğin sağlanması aile işletmelerinin diğer işletmelere göre önemli bir üstünlüğüdür. Aile işletmelerini üstünlük sağlayan ve yatırımları arttıran bu yönetimde istikrarın olmasıdır. Aile işletmelerinde her sonraki jenerasyon, bir önceki jenerasyondan teslim aldığı işi küçülten değil, büyüten olmak için güdüsel olarak çaba göstermektedir. Bankalar ve kredi veren diğer kurumlar, yönetimin uzun vadede istikrarlı şekilde aynı ailenin yetkisinde kalacağını düşünmeleri aile işletmelerine duyulan güveni artırmakta ve finansal ihtiyaçlar daha kolay çözülebilmektedir (Uhlener vd., 2012: 21).

1.2.1.7. Dış Çevreye Uyum ve Müşteri Memnuniyeti

Aile işletmelerinin en önemli üstünlüğü olan bürokrasinin diğer işletmelere oranla oldukça düşük düzeyde olması, günümüzde hızla değişen çevre koşullarına adaptasyon sağlamak için önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu da aile işletmelerine dinamizm kazandırmaktadır (Günver, 2002: 8). Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre daha esnek hareket edebilme potansiyeline sahip oldukları görülmekte ve özellikle zaman zaman müşteri memnuniyetini artırmak için mesai saati ve tatil günlerini dikkate almadan faaliyet gösterebilmektedirler. Bu anlayış, müşterilere sunulan hizmetin sorunsuz yürütülmesinde önemli bir yarar sağlayarak, rakipleri karşısında avantajlı bir konuma getirebilmektedir (Şanal, 2011: 22).

1.2.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin psikolojik zayıflıkları, her türlü yapısal eksiklikten daha ağır basmaktadır. Bu zayıflıklar arasında yönetimin liderlik yaklaşımı ile işletmenin büyüme aşamaları arasındaki uyumsuzluk ve aile içi çatışmaların profesyonel iş ortamına aktarılması yer almaktadır (Altınkaynak, 2007: 13). Aile işletmelerini olumsuz etkileyen bu zayıf yönler aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir:

1.2.2.1. Nepotizm

Aile işletmelerinin dezavantajlarından bahsederken öne çıkan bir diğer unsur ise, nepotizmdir. Nepotizm kavramı, Latince “Nepot” ve İngilizce “Nephew” İtalyanca “Nepotismo” olarak ifade edilmekte ve Türkçe ‘yeğen’ anlamına gelmektedir. Rönesans döneminde bazı papalar, aile üyelerini niteliklerini veya liyakatlerini göz ardı ederek prestijli pozisyonlara atamaya başladılar (İyiişleroğlu, 2006). Kelime anlamı olarak akraba kayırma anlamına gelen bu uygulamadan kayırmacılık kavramı doğmuştur. Türk edebiyatında kayırmacılık ve nepotizm sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 2-9). Nepotizm kavramı, bireylere aile bağlarına dayalı olarak, nitelikleri, becerileri, deneyimleri ve eğitim düzeyleri dikkate alınmaksızın ayrıcalıklı davranılmasını kapsamaktadır (İyiişleroğlu, 2006).

Nepotizm, işe alımlarda liyakat yerine aile bağlarına önem vermeyi ifade etmektedir (Poza, 2013:15). Bu durum aile işletmelerinde oldukça sık gözlenmektedir. Nepotizmin nedenleri incelendiğinde ise, aile üyeleri arasındaki rekabettin olmasının yanı sıra aile bireylerinin aileden olmayanlara güvenmemesinden veya ailenin yönetimde çoğunluğu kaybetmek istememesinden kaynaklanabilir (Wilson, Wright ve Scholes, 2013: 1370).

Nepotizm aile işletmesi için çok olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Örgüt kültürü ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyecektir ve ahlaki yıkıma neden olacaktır. Kayırılan kişiler memnunken kayırılmayan hakkı yenen çalışanlarda memnuniyetsizlik doğacak ve bağlılıkları düşük olacaktır. Yetenekli ve yeterli çalışanların istihdamı zorlaşacaktır. Nepotizm sebebiyle mağduriyet yaşayanlar, işten ayrılmayı düşünerek, kendilerine daha fazla itibar gösterilecek bir iş ve işletme arayışına gireceklerdir. Profesyonellik güçleşecektir ayrıca şeffaflık ve eşitlik ilkeleri çığnemiş olacaktır (İyışeroğlu, 2006). Ayrıca bu durum örgütsel açıdan çalışanlar arasındaki ilişkiyi bozması yönünden etkilidir ve çatışma yaşanmasına yol açabilmektedir. Çalışanlar ayırım yapılan yani kayırılan kişi karşısında, kendilerini önemsiz hissederek, emeklerinin karşılıksız kaldığını düşüneceklerdir. Bu olumsuz ortamda kaçmak için çalışanlar yeni bir işletme arayacaklar, işten ayrılma niyetleri artacak, devamsızlıklar görülebilecektir. Elbette bu süreç çalışanların iş performansını da olumsuz yönde etkileyecektir (Gersick, 1997: 4). Bunların yanı sıra, kayırılan çalışanın elde ettiği konum ya da başarı, kendi yetkinlikleri sonucu elde ettiği başarı bile olsa, akraba ilişkileri sayesinde edindiği başarılar olduğu algısı, kişi üzerinde haksız bir algı oluşturabilecektir (Ekmekçi, 2014).

Her ne kadar nepotizm olumsuz bir durum olarak düşünülse de bazı durumlarda aile üyelerinin kayırılmasının işletmeye olumlu katkıları da vardır. Daily ve Reuschling (1980), nepotizmin küçük aile işletmelerinde kendini örgüte adanmış çalışanların tespit edilmesinde etkili olduğunu, ayırım gösterilen yakınların rastgele seçilecek bireylerden daha etkili bir katılım gösterdiğini ve nepotizmin aile ortamı oluşturmaya katkı sağlayarak tüm çalışanların moralini ve iş tatminlerini arttırdığını ifade etmişlerdir (Büte, 2011: 383-404). Bunun yanı sıra işletmenin herhangi bir kriz

anında, nepotizm ile işe alınan çalışanların fedakârlık yapabildiğini, çünkü nepotizmin, aile üyelerinin ya da akrabalık bağı olanların işe bağlılıklarını artırdığını belirtmektedir.

İşletme yöneticilerinin adam kayırmayı yalnızca istenmeyen bir davranış olarak değil, aynı zamanda hem bireyleri hem de toplumu bir bütün olarak etkileyen bir olgu olarak görmesi çok önemlidir. Adam kayırmacılık, işletme sahiplerinin veya aile üyelerinin, işletmelerinin devamlılığını sağlamak için kullandıkları stratejik bir araç olarak görülebilir. Aile işletmelerinde nepotizmin olumsuz etkilerini azaltmak için kurumsallaşmayı ön planda tutan bir yönetim anlayışının benimsenmesi zorunludur. (Özler, Ergün ve Gümüştekin, 2006: 273).

1.2.2.2. Aile Bireyleri Arasında Rekabet ve Çatışma

Aile işletmelerinin önemli bir dezavantajı da aile üyeleri arasındaki rekabettir. Bu işletmelerde kişisel ilişkilerden kaynaklanan rol ve çıkar çatışmalarının sıklıkla yaşanmasıdır (Sharma, Chrisman ve Chua, 2012: 45). Aile işletmesinin iç dinamikleri bahsedilen rol çatışmalarından etkilenebileceği gibi işletmeler de aile yapısını etkileyebilir. Bu durum aile üyelerinin işletmedeki rol ve görevlerinin diğer işletmelerdeki kadar net bir şekilde yapılamamasından kaynaklanmaktadır. Görevlerin değişiklik göstermesi aile bireyleri dışındaki işletme personeli üzerinde baskı yaratabilecektir (Dardha, 2016: 24).

Aile işletmelerinde yetki ve sorumlulukların net bir şekilde belirtilmemesi, personelin, yöneticilerinin kim olduğunu bilmemelerine sebep olmakta, otorite ve rol çatışmalarına yol açabilmektedir. Bu durum aile işletmelerinde ahenk ve uyumu bozabilir ve aile bireyleri üyeleri arasında yaşanacak rekabet, işletmenin geleceğini tehlikeye sokabilecektir (Altınkaynak, 2007: 15).

1.2.2.3. Tutuculuk

Aile işletmelerinin; yeniliklere, teknolojiye ve değişime karşı, kapalı, tutucu, aile geleneklerine dayanan davranışları, karşılıklarına çıkan önemli olanakları kaçırmalarına neden (Sirmon ve Hitt, 2003: 341-343) olabilmektedir. Aile

işletmesinin başında bulunan sahip yöneticiler, işletmelerinin hızlı ve devamlı büyümesini sağlayacak kararlar alırken daha az cesurdur ve uzun yıllardır işletmeyi yöneten aile bireyleri değişimden ve risk almaktan korku duyar (Chrisman, Chua ve Sharma, 2005: 559-560). Aile işletmesinin kuruluş yıllarındaki esnek ve hızlı karar alma kabiliyeti, zamanla tutucu ve mevcut durumu koruyucu olma dezavantajına dönüşebilmektedir (Zahra, Hayton ve Salvato, 2004: 363-364).

Profesyonel yöneticilerin hiç olmadığı ya da az olduğu aile işletmelerinde görülebilecek tutucu bir yaklaşım, yeniliğe ve bilimselliğe uyum sağlayan bir organizasyon yapısının oluşumunu güçleştirmektedir (Kellermanns vd., 2012: 10-11).

1.2.2.4. Merkeziyetçi Yönetim

Girişimcilik gösterip, emek vererek, fikirleri ve sermayesiyle aile işletmesinin mevcut duruma gelmesinde öncü çabayı gösteren aile üyesi merkeziyetçi bir yönetim anlayışı olmasını ister. Otoritenin, aile işletmesi sahibi yöneticinin ya da belirlediği kişi ya da grupta olması, prestijin ve gücün hala o kişide ya da grupta olduğunu göstermektedir (Genç, Rodoplu ve Demir, 2010: 186-201).

Aile işletmelerinde kurucu ve üst yönetimde olan aile bireyleri yetki devrine sıcak bakmaz ve bunu prestij ve güç kaybı olarak görürler. Günlük işlerle uğraşmaktan, işletme için önemli olan; işlerin planlanması, strateji ve politikaların belirlenmesine gerekli zamanı ayıramazlar (Altınkaynak, 2007: 15). Bu durum işletmenin profesyonel yönetilmesinden uzaklaşmasına ve değişimleri takip etmekte zorlanmasına sebep olacaktır.

1.2.2.5. Rol Çatışması

Aile işletmelerinde sık karşılaşılan sorunlardan biri, aile üyeleri arasında net iş tanımlarının bulunmaması ve bu durumun komplikasyonlara yol açmasıdır. Aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarının açıkça tanımlanmaması, aile dışı çalışanlar arasında belirsizlik meydana getirerek işletmeye zarar vermektedir (Altınkaynak, 2007: 16). Aile işletmelerinde adil bir sistemin sürdürülmesi zorlu bir iştir. Aile

üyelerinin çoğu zaman aile dışı çalışanlara göre çeşitli açılardan avantajları vardır. Bazı durumlarda, geniş ailelerde tüm aile üyelerinin işin içinde olmakta ısrar etmesiyle çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

1.2.2.6. Kuşaktan Kuşağa Geçişte ‘Devretme’ Sorunu

Yönetimin sonraki nesillere devredilmesi sürecinde aile işletmelerinin temelinde olan sevgi, ilişki ve özveri kavramları öne çıkmaktadır. Nesilden nesile geçiş ya da devretme, aile mirasının evlada devri ve aile başarısının geleceğe taşınması anlamına gelmektedir. Aile işletmesinde oluşabilecek problemler, aile bireyleriyle diğer çalışanlar arasında çıkabileceği gibi, aile bireyleri arasında da çıkabilir. Rekabetten kaynaklanan bu durum sıklıkla, vâris seçimi sırasında ortaya çıkmaktadır (Filser, Kraus ve Mark, 2013: 257).

Yönetimden sorumlu aile üyesinin ölmesi ya da işten ayrılması işletmenin yaşamını tehlikeye atabilir. İşletmenin yönetimini üstlenmek için rekabet ve çatışma ortamı oluşabilir. Bu durum, işletmenin başıboş kalmasına ve plansızlığın yarattığı olumsuz sonuçlarla karşılaşılmasına sebep olabilir. Yeni yöneticinin seçiminin uzun sürmesinin olumsuz etkileri yanı sıra, seçilen bireyi istemeyenlerin varlığı işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkililiğini azaltabilir (Altınkaynak, 2007: 15).

Merkeziyetçi bir yönetime sahip aile işletmelerinde, devir sürecinde yaşananlar sorun olarak çıkabilmektedir. Eski kuşağın, yeni kuşağa işletme yönetimini devretmesi sırasında yaşanan direnç ve güvensizlik işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Eski kuşağın geçiş sürecini yavaşlatması, yeni kuşağın karar alma ve uygulama sürecinde hata yapmasına ve tüm işletmenin verimliliğinin olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilmektedir. Bu devir sürecinde, birden fazla yönetici adayı olması halinde ise adaylar arasında çıkabilecek olası çatışmalar, işletmenin geleceğini olumsuz etkileyerek, yeni yönetici kararının alınması sürecindeyken dahi aile işletmesinin dağılmasına sebep olabilir ((Handler, 1990: 51-52).

Vâris seçimi, yönetimin sağlıklı bir şekilde devrolması açısından önemli bir konudur ve bu yüzden yönetimde bulunan bireyler arasında bazı çatışmalara neden

olmakta ve bazı durumlarda sonuçları daha ciddi olabilmektedir. Bu durumu ortaya çıkarabilecek bir diğer durum ise, işletme yöneticisinin beklenmeyen vefatıdır (Arıcıoğlu, Yıldız ve Paksoy, 2008: 275).

1.2.2.7. Esnek Olmama

Aile işletmelerinin bir diğer dezavantajı ise dışa kapalı olabilmeleridir. Bu durum aile işletmelerinin yeniliğe de kapalı olmasını anlamına gelmekte ve bazı durumlarda yatırım tercihlerini de olumsuz etkilemektedir. Aile işletmelerinin, güncel iş dünyasında yaşanan değişimleri sürekli takip ederek buna göre tedbirler alması, bilgiyi yönetmesi kritik önem taşımaktadır (Yelkikalan ve Erdal, 2010: 81). Aile işletmesinde, yönetici ile işletme sahibinin aynı kişi olması durumunda, bu kişinin yeterli teknik ve mesleki bilgiye sahip olmaması ve değişime açık bir yapısı olmaması durumunda, önemli bir dezavantaj oluşturabilir (Çelik vd., 1997: 13-14). Ayrıca, aile işletmesi yöneticilerinin dışarıdan profesyonel yöneticilerin çalıştırılmasına sıcak bakmaması ve cimrilik yapması vb. işletmeyi zor durumda bırakabilir.

1.2.2.8. Mali Problemler ve Kâr Maksimizasyonunun Sağlanamaması

Bu durum aile işletmelerinde ortaya çıkabilecek olumsuz durumlardan biridir. Bunun sebebi, daha önce olumlu olarak bahsedilen aile varlığıyla işletme varlığının bütünleşmesinin ailelerin ihmâli olarak karşımıza çıktığında sorun teşkil etmektedir (Schulze, 2001: 115).

Bahsedildiği üzere aile varlıklarıyla işletme varlıklarının bütünleşmesi işletme için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Eğer aile işletmeleri yaşadığı mali sorunları çözmek için dış kaynakları kullanmayı reddedip sadece aile varlıkları ile finansal problemlerin üstesinden gelmeye çalıştığında bu durumu bir iç mesele ya da bir itibar problemi gibi görürse çok büyük çıkmazlara girebilmektedir (Göker ve Üçok, 2006: 51).

Aile işletmelerinde yaşanılacak finansal yetersizlikler çok ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Finansal problemler yaşayan bir işletme, Ar-ge faaliyetlerini azaltmak, işletme çalışanlarının ücretlerini ödeyememek gibi ciddi sıkıntılar yaşayabilmekte ve en önemlisi kârlılığın azalması gibi sorunlarla karşılaşabilmektedir (Machek ve Votavová, 2015: 168). Bu dezavantajların yanı sıra aile işletmeleri, sermaye piyasalarına sınırlı erişim nedeniyle büyüme potansiyelinin sınırlı olması, merkezi olmayan ve gayri resmi bir yapı, yetki ve sorumluluğun devredilmesindeki zorluklar gibi belirli olumsuzluklarla da karşı karşıya kalmaktadır.

1.3. Aile İşletmelerinin Ekonomi İçerisindeki Yeri ve Önemi

Aile işletmesinin geçmişi, neredeyse insanlık tarihi kadar eskidir. Bugün gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi işletmeler ya aile işletmesidir, ya da aile işletmesi olarak ticari hayata girmiş işletmelerin devamıdır. Aile işletmeleri, dünyada en sık karşılaşılan mülkiyet türüdür ve global ekonomi üzerindeki etkisi çok fazladır (Bennedsen, 2007: 649). Aile işletmelerinin küresel GSYH'ye olan toplam ekonomik etkisinin % 50'in üzerinde olduğu tahmin edilmektedir (<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/>). Türkiye'de mevcut işletmelerin %95'i, ABD'de %90- 95'i, Portekiz'de %70'i, İngiltere'de %75'i, İspanya'da %80'i, İsviçre'de %85'i, İsveç'te %90'ı ve Almanya'da %60'ı aile işletmelerinden oluşmaktadır (Çilekli, 2017:8).

Aile işletmeleri yaşadıkları tüm bu zorluklara rağmen, ülkelerin gayri safi milli hasıllarına ve istihdam oranlarına önemli katkılarda bulunmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde aile işletmeleri GSYİH'nın ve işgücünün yarısından fazlasını oluştururken, Avrupa'da küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında önemli bir konuma sahiptirler. Benzer şekilde, Çin dışındaki birçok Asya ülkesinde aile şirketleri, kendi ekonomilerinde önemli bir rol oynamakta ve küresel ekonominin arkasındaki itici güç olarak önemlerini ortaya koymaktadır (Altınkaynak, 2007).

Aile işletmeleri, Türkiye ekonomisinin önemli bir parçasıdır ve bu konuda, dünyayla benzer bir resim çizmektedir. Ancak Türkiye'de aile işletmelerinin oranı biraz daha yüksektir, öyle ki, tüm özel sektör işletmelerinin yaklaşık %95'ini

oluşturmaktadırlar (PWC, 2012). Dünya ekonomisinde ise bu oran %60 ile 80 arasındadır (Leach, 2011: 32).

Aile işletmelerinin gelecek nesillere aktarılması, büyük ekonomik, sosyal ve politik önemlerine rağmen çoğu zaman zorluklarla doludur. İstatistikler, aile işletmelerinin yalnızca üçte birinin ikinci kuşağa başarıyla geçiş yaptığını göstermektedir. İkinci nesile devreden aile işletmelerinin diğer nesillere geçişinin daha kolay olduğu görülmektedir (Şanal, 2011: 18). Aile işletmelerinin yaşam süresini, bulunduğu ülkenin coğrafi konumu, gelenekleri ve kültürü gibi faktörler etkilemektedir. Dünya genelinde 2008 yılında 41 ülkede yapılan 200 yıllık işletme araştırmasında 5.586 işletmeden, 3.146'sı Japon, 837'si Alman, 222'si Hollanda'lı iken, Türkiye'deki aile işletmeleri çoğunlukla, 2. nesilden 3. nesle geçme aşamasındadır (Çilekli, 2017:8). Genellikle Türkiye'de aile işletmeleri, üçüncü jenerasyondan sonra kapanmaya başlamaktadır ve bu işletmelerin ortalama yaşam süresi 17-20 yıl arasındadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 28). Görüldüğü üzere ülkemizde aile işletmelerinin %94'ü kritik dönemdedir ve 1924-1984 yılları arasında yer alan aile işletmelerinin %70'i üçüncü jenerasyona geçememiştir.

Türkiye'de kurulan işletmelerin önemli bir kısmının yaşam süresi, kurucunun yani ilk sahibin yaşamıyla sınırlı kalmaktadır. İşletmenin kurucusu olan ve onu küçük bir ölçekten başlatarak büyüten, önemli başarılarla kavuşturan işletme sahibi; işletmesini ikinci kuşağa yani aile bireylerine bıraktığında, işletmenin yaşamı da çoğunlukla son bulmaktadır. Bu durumda işletme faaliyetine son verebilmekte, el değiştirmekte ya da oğullar ve/veya damatlar arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönülmektedir (Müftüoğlu, 1993: 221). Tekrar ilk aşamaya dönülmesi ise kurucunun elde ettiği başarıları sıfırlayarak, işletme performansını olumsuz etkilemektedir.

Ülke ekonomilerini yönetenlerin öncelikli konularından biri de aile işletmelerinin uzun ömürlü ve güçlü olmalarıdır. Bu sebeple, aile işletmelerinin birinci veya ikinci kuşakta kalmaması için ülke yönetimleri önlemler almalıdır. Aile işletmelerinin ömürlerini uzatmak için çeşitli eğitim etkinlikleri yürütmeli, onlar da bu eğitim etkinliklerine yönelmelidir. İşte bu noktada kurumsallaşma çabaları

karşımıza çıkmakta olup; aile işletmelerinin uzun vadede devamlılığın sağlanması, ancak bu işletmelerin kurumsallaşma yönünde bir çabaya girmeleriyle mümkün olacaktır.

1.4. Aile İşletmelerinin Gelişim Süreci

Aile işletmeleri, yaşam süresi boyunca çeşitli evrelerden geçerek hayatta kalabilirler. Bu evrelerin de her birinin farklı özellikleri vardır. Kuruluşundan itibaren aile işletmeleri dört aşamadan geçerek gelişmektedir. Aile işletmelerinin bu gelişim evreleri şöyle açıklanabilir (Karasoy, 2015: 185-186):

- Tek patronlu veya birinci nesil aile işletmeleri,
- Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri
- Kompleks aile işletmeleri
- Sürekliliği sağlayan aile işletmeleri

Tek patronlu veya birinci nesil aile işletmeleri: Bu işletmeler, girişimcinin ya da kurucusunun hem sahibi olduğu hem de yönettiği aile işletmeleridir. Bu işletmelerde, girişimci, eşi ve çocuklarıyla ortaklık kurmaktadır. Aile işletmelerinin önemli bir kısmı, tek kişinin çabalarıyla kurulmaktadır. Bu işletme, anonim işletme olarak kurulmuş da olsa, hisselerin %99'u kurucu babada, geride kalan %1 hisse ise eş, çocuklar ve yakın akrabalar arasında paylaştırılır (Dilbaz, 2005: 76).

Tek patronlu aile işletmelerinde, genellikle işletme kültürü girişimcinin değer ve inançlarıyla özdeş olup, yönetim sürecinin tüm aşamaları ve işletmenin tüm karakteristik yapısı girişimci tarafından belirlenir. Bütün kararlar girişimci tarafından verilir, yetki ve sorumluluk sadece girişimcidedir. İşletme büyümeye başladığında, işlerin çeşitlenmesi, girişimcinin tüm işlere yetişememesine ve işletmeye profesyonel yöneticiler dahil edilmekte ancak son kararlar yine patrondan çıkmaktadır.

Birinci nesilde ailede belirsiz bir yapı oluşabilir ve bu durum gelecekte başka sorunlara neden olabilir. İşletmeler, büyük ölçüde girişimcilere bağımlıdır. Çözümler genellikle geçicidir. Çoğu birinci kuşak aile işletmesinde resmi bir yapıdan ziyade, her an sahip yönetici ile birebir iletişim kurulabilen ancak yönetim bilgi sisteminin

ve yazılı prosedürlerin pek önemli olmadığı bir yapı vardır. Bu işletmelerde sorunların köklü çözümünden daha çok, sorunlar ortaya çıktıktan sonra geçici çözümler getirilmeye çalışılmaktadır. İşletme yapısı, sahip yönetici kişiliğini, değer yargılarını ve tutumunu yansıtmaktadır(Dilbaz, 2005: 76).

Birinci nesil aile işletmelerinin kendilerine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır (Atılğan, 2003: 107): Bu evrede işletme; işletme kültürü, strateji ve yönetim esasları üzerine kurulur. Bu esasların belirleyicisi ise tamamıyla girişimci ve onun değer yargılarıdır. Stratejik kararların, bizzat girişimci tarafından alındığı bir aşamadır. Zaman içerisinde girişimcinin başarılarına özenen aile bireylerinde iş ve işletmeye karşı ilgi oluşur. Sahip yönetici tüm enerjisini ve zamanını işine vererek, işletmesini geliştirmeyi hedefler. Sahibin bizzat kendisinin müşteriyle ilgilenmesi sebebiyle müşteri sayısı artar ancak; müşteri girişimci ilişkisi zamanla kişisellikten çıkmalı ve daha kurumsal bir müşteri ilişkileri yönetimi oluşturulmalıdır.

Elbette kuruluş aşamasında olan bu işletmelerde yaşanan bazı sorunlar da vardır (Atılğan, 2003: 107): Sahip yönetici çok çalışmakta ve ailesine yeterince vakit ayıramamaktadır. İş-aile çatışması yaşanma olasılığı artmaktadır. Piyasaya yeni girdiğinden harcamalar fazla olup, likiditeye ihtiyaç fazladır. Patron çalışanlarıyla birebir ilişki içindedir. Bu aşamamada avantaj gibi görülse de bu husus ileride işletmenin profesyonel şekilde insan kaynaklarını yönetememesinden kaynaklı sorunlar yaşanacak ve performans kayıpları gözlenebilecektir. İşletme ile ilgili kararların, patron tarafından başka bir ifadeyle sadece tek kişinin alması şeklinde merkezi bir yönetim söz konusudur. Bu durum zamanla yardımcılarının gelişimini engelleyebilir ve motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Örgüt formal bir yapıya dönüşmemiştir. Yazılı prosedürler yoktur. İlişkiler ve işler gayri resmi olarak yürütülmektedir.

İkinci aşama, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri; Bu aile işletmeleri, girişimciden çocuklara geçenlerdir. İki veya daha fazla kardeş kuruluşun çoğunluğuna ve onu kontrol etme hakkına sahiptir. Örgütte çalışan aile üyelerinin sayısındaki artış çatışmaları doğurabilmekte ve yetenekli olmayan bu aile üyeleri, iş beklentilerini yerine getiremeyebilmektedir. Bu aşamada, aile işletmelerinin

profesyonel yönetim ihtiyacı vardır. Kompleks aile işletmelerinin evresine doğru ilerlemek için aile üyeleri yeterli potansiyele sahip olmalıdır.

Büyüyen ve gelişen aile işletmesi, aile birliğinin, iş birliği ve ekip çalışmasının önemini ortaya koymaktadır. Mülkiyeti paylaşılan kardeş yöneticiler, işletmeyi birlikte yönetmenin ve çocuklar ile yapıcı bir iletişim kurmanın yollarını arar. İşletmenin kompleks hale gelmesi ve hızlı büyümesi, birçok uygulamanın yazılı prosedürlere dönüşmesi ve ekip çalışmasına olan ihtiyacı artırmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 102).

Yaşanan sorunlara bakıldığında şunları görmek mümkündür (Atılğan, 2003: 110). İşletmenin büyümesi sonucunda, kardeşler yönetim için yetersiz kalabilmekte ve yönetim sorunlarına yol açabilmektedir. İşletmedeki hızlı gelişmelere rağmen, uzman çalışanların bulunmaması, yetkin insan kaynağının istihdam edilmemiş olması büyük sorunlar yaratabilmektedir. Bu aşama, ailenin işletmede yetersiz kaldığının hissedildiği dönem olduğu için profesyonel yönetime geçiş ihtiyacını göstermesi bakımından önemli bir paya sahiptir. Bu aşamada pazar koşulları, işin gerektirdiği sistemlerin kurulması ve buna yönelik profesyonel yöneticilerin getirilmesi işletmenin gelişimi için yararlı olacaktır.

Üçüncü aşamada kompleks aile işletmeleri: Aile işletmelerinin bu evresinde, ailenin üçüncü veya dördüncü kuşağı muhtemelen örgütte pozisyon almaktadır. Kompleks aile işletmesinin özelliği birden fazla jenerasyonun işletmede birlikte istihdamıdır. Kardeş ortaklığında kardeşlerin, çocuklarına farklı hisse yapıları bırakması, kompleks aile işletmesindeki mülkiyet yapısını karmaşık hale getirir. Eşit hisseye sahip kardeşlerden birinin dört çocuğuna, diğerinin üç çocuğuna ve diğerinin ise iki çocuğuna kendi hisselerini eşit şekilde dağıtması durumunda, işletmede karmaşık bir hisse yapısı oluşacaktır. Kuzenlerin ebeveynleri, akrabaları ve varlıkları farklı olduğunda, ilişkileri kardeşlerinkiyle karşılaştırıldığında aynı sıcaklıktan yoksun olabilir ve politik olarak daha yüklü hale gelebilir (Kırım, 2001: 25). Aile üyelerinin yanı sıra organizasyon içindeki profesyoneller de çeşitli pozisyonlara sahiptir. Aile bireyleri, kurumsallaşmanın önemini anlar ve bu konuda çalışmaları önceliklendirmek için bilinçli bir çaba gösterirler. Kurumsallaşma gerçekleşemezse

örgüt içinde çatışmalar ortaya çıkar. Gerekli becerilere sahip olmayan aile üyelerinin işe alınması büyümeyi engeller, kazançları azaltır ve sonuçta giderleri artırır.

Bu aşamada, karmaşık aile şirketlerinin büyümesinde kademeli bir düşüş yaşanmaktadır. Buna rağmen ürün ve hizmetlerinin satışında kayda değer bir başarı elde edebilirler. Borçlanma kapasitesi artmasına rağmen borçlanma ihtiyacı azalabilir. Bu aile şirketleri inanılmaz derecede rekabetçi bir pazarda güçlü bir itibar kazanabilmektedir. Piyasa koşullarına duyarlı olmakla birlikte, piyasa üzerinde de önemli bir etkiye sahiptirler. En son teknolojiyi kullanmaları ve yenilikçi ürünler geliştirmeleri onları rekabet ortamında farklı kılmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 102).

Kompleks aile işletmelerinin özelliklerine bakıldığında kendine özgü bazı özellikleri barındırdığını görmek mümkündür (Atılğan, 2003: 109). Bu özelliklerden bazıları şunlardır: Birden fazla kuşak işletmede birlikte çalışmaktadır. Farklı anlayıştaki aile üyelerinin yanı sıra çok sayıda profesyonel yönetici de vardır. Aile üyeleri ile profesyoneller arasında çatışma yaşanma olasılığı fazladır. İşletmeyi yöneten aile üyeleri, kararlarının işletmenin geleceğini etkileyeceğinin farkındadır ve işletme bu evrede holding görünümündedir. Fakat bu holding görünümlü kuzen ortaklardan oluşan aile işletmesi, kısmen büyüme evresi özellikleri gösterirken, kısmen de olgunlaşma evresi karakteristiklerini yansıtmaktadır. Büyüme eskisi kadar hızlı olmasa da devam etmekte ve işletme ürün ve hizmetleri pazarda en üst düzeyde seviyede alıcı bulmaktadır. Bu aşamada, borçlanma ihtiyacı giderek azalsa da işletmenin borçlanma kapasitesi yüksek kalır. İşletme piyasada başarılı bir şekilde olumlu bir itibar oluşturdu ve şu anda pazar üzerinde nüfuz sahibi. Bu aşamada resmileşmeye olan ihtiyaç giderek artmaktadır. Yazılı prosedürlerin uygulanması, görev paylaşımı, yetki ve sorumlulukların tanımlanması, iş birliğine yönelik birimlerin kurulması gibi konular üzerinde çalışılmaktadır. Bu aşamada bir aile şirketi, faaliyetlerine yön veren, ekip çalışmasına öncelik veren ve ürün ve hizmet kalitesini artırmak için kalite kontrol sistemleri kuran bir stratejik plan geliştirir. İşletme, faaliyetlerini düzenli olarak gözden geçirip revize ederek, çevresindeki değişikliklere sürekli olarak uyum sağlar. İşletmenin kurumsal itibarı arttıkça sosyal sorumlulukları da artar. Toplumla, devletle, müşterilerimizle ve tedarikçilerle olan

etkileşimleri daha fazla özen göstermekte, onlara fayda sağlayacak sosyal sorumluluk projelerinde aktif olarak yer almaktadır.

Kompleks aile işletmeleri bu süreç içerisinde pek çok sorun ile karşı karşıya kalmaktadır (Atılğan, 2003: 109). Farklı nesillerden aile üyelerinin bir arada çalışması, mülkiyetle ilgili sorunlar ve çelişkili bakış açılarına yol açabilir. Bu zorlukların üstesinden gelmek için kurallar oluşturulması ve aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması avantajlı olacaktır. Aile üyeleri aynı işte birlikte çalıştıklarında karşıt gruplar oluşturabilirler ve bu da yönetim verimliliğinde ve çalışan motivasyonunda düşüşe yol açabilir. Bu durumun üstesinden gelmek için hem aileyi hem de işi birleştirebilecek yetenekli bir lider hayati önem taşımaktadır. Bu lider, aile için işin ötesine geçen ortak bir hedef belirleyerek çatışmaları çözebilir (Celuch, Kasouf, ve Peruvemba, 2002: 545-554).

Aile işletmesi büyüdükçe yeterli özelliklere veya sahip olmayan, yetki aile bireylerinin işletmede istihdam edilme istekleri de artabilmektedir. Nepotizmin doğurduğu sorunlar işletme de çatışmalara yol açabilmektedir.

Bu dönemdeki aile işletmesinin finansal görüntüsü bazı sorulara cevap vermeyi gerektirir. İşletmenin devamlılığını sağlayabilmesi için yeni yatırımlar yapılması gerekli mi?, Bu yatırım için ailenin sermayesi yeterli mi?, Borçlanmaya gidilmeli mi?, İşletme halka açılmalı mı?, Ortak alınması uygun mu? Ortaklar arasındaki yetki dağılımı nasıl olacak?, gibi çeşitli finansal durumu ilgilendiren önemli sorulara yanıt vermek gerekmektedir. Bazen şartlar yatırımdan vazgeçilip, küçülmeye gitme veya kapanma gibi kararlar almaya mecbur bırakabilir. Ailenin bu konuda duygusal davranması, rasyonel olmayan çözümler üretmeye çalışması ve karlı olmayan işletmeyi yaşatmaya çalışması olasıdır.

Dördüncü ve son aşamada ise, sürekliliği sağlayan aile işletmeleri bulunmaktadır. Bu aşamada, aile işletmeler kurumsallaşma sürecini tamamlamış ve süreklilik kazanmıştır. Aile işletmelerinin başarılı bir şekilde kurumsallaşması, pay sahiplerine eşit söz hakkı tanınmasıyla mümkündür. Yönetim kurulları ve genel kurul

toplantılarının önemi, bu aşamada daha da belirgin hale gelmektedir (Dilbaz, 2005: 76).

Bir işletmenin kurumsallaşmayı başarabilmesi için çalışanlarının, müşterilerinin ve toplumun refahını ön planda tutması çok önemlidir. Bu, olumlu girişimlerin, sistemlerin ve değer yargılarının uygulanmasını gerektirir. Ayrıca işletmenin felsefi bir anlayışa sahip olması ve hedeflerine uygun bir kültür geliştirmesi gerekmektedir. Bireyleri etkili bir şekilde yönlendiren üçlü kültür, başarılı kurumsallaşmanın vazgeçilmez bir bileşenidir. Ancak işletmenin yönetilmesinde önemli rol oynayan aile üyelerinin, aile değerlerini iş değerlerinden daha ön planda tutması durumunda örgütte kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi zorlaşır (Akdoğan, 2000: 42-43)

Bu aşamadaki aile işletmelerinin tüm iş süreçlerinde stratejik bir plan yürüten mesleki tutumlar görülür. İşlerin analizi yapılır, sorumluluklar belirlenir. Uzun vadeli hedefler, misyon ve vizyon tanımlanır. İşe alımlar, başvuruların bilgi, yetenek ve yetenekleri gözetilerek yapılır.

Rekabetçi kalabilmek ve sermayenin akışkanlığıyla karakterize edilen küresel bir pazarda başarılı olabilmek için, işletmelerin stratejilerini gelişen pazar koşullarına uyum sağlayacak şekilde ayarlamaları gerekir. Piyasadaki bu değişim ve ilerlemelere uyum sağlama çabaları sonucunda aile işletmelerinin kurumsallaşma zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Yazıcıoğlu ve Hakan, 2009: 499).

Kurumsallaşma sürecini tamamlayarak sürekli olmayı başaran aile işletmelerinin bakıldığında kendine özgü bazı özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Atılğan, 2003: 110). Bu işletmeler stratejik insan kaynakları uygulamalarını tam olarak yerine getirmektedirler. Öncelikle iş analizi yapılmış ve buna göre hazırlanan iş tanımları ve iş gerekleri ile işi yürütecek kişilerde aranan nicel ve nitel kriterler belirlenmiştir. Bu işletmelerde yetki ve sorumluluk çerçeveleri çizilmiş, çalışma koşulları, iş birliği yapılacak birimler oluşturulmuştur. En uygun personel seçme ve yerleştirme, ücretlendirme, performans değerlendirme sistemleri oluşturularak terfi politikaları ve kariyer yolları netleşmiştir. Kurumsallaşmış aile işletmelerinin

tanımlanmış gelecek stratejisine ışık tutan bir vizyon vardır. Aynı zamanda işletmenin misyonu; yani faaliyet alanı, uzun vadeli mali hedefleri, temel iş kolları belirlenmiştir. İşletmenin mevcut durumu analiz edilerek gelecekte varılmak istenen uzun vadeli hedefler tespit edilmiştir. Bu safhadaki bir işletme karlılığını korumanın yanında işletmenin imajını ve müşterilerini de korumaya önem vermektedir. Bu doğrultuda, toplumsal konulara yönelmeye başlarlar ve sosyal sorumluluk projeleri ile toplumdaki pozitif imajını korumaya çalışır (Gomez-Mejia vd., 2001: 76).

Bir aile işletmesinin sürekli olmayı başarması elbette çok kolay değildir. Bu süreç içerisinde türlü sorunlar ile mücadele etmek gerekmektedir (Atılğan, 2003: 110). Bu aşamadaki bir aile işletmesinde önceki aşamaların aksine, memnun olmayan aile bireyleri bulunmaktadır. Kesin kuralların oluşu, eşitlik ilkesinin uygulanması aile bireylerinin isteklerini sınırlandırmaktadır. Bu durumda aile bireylerinin çatışmalar yarattığı veya profesyonelleri engelleme yoluna gittikleri görülebilir. Özellikle kan bağıının işe alma, terfi, ücretlendirme gibi konularda dikkate alınmaması, ailede memnuniyetsizliğe yol açabilir. İşletme içinde muhalefet ve iktidar grupları oluşabilir. Yönetimde olanlar, kendi istediklerini yaptırabilecek konuma gelebilmek için, aile içindeki dengeleri kontrol altına almaya çalışabilir. Kurumsallaşmış aile işletmelerinde lider değişimi bir dönüm noktası oluşturur. Lider devri veya yönetimin varise devredilmesi aşamasının çok iyi planlanarak, doğru varisin seçilip yetiştirilmesi sağlanmalıdır. İleri dönüşüm olarak da bilinen tekrarlı değişiklik, düzeni değiştirmeden halefinin değiştirilmesine olanak tanır. Bu süreç, basit bir organizasyonun daha büyük ve daha karmaşık bir organizasyon yapısına dönüşmesiyle sonuçlanan sahiplik ve liderliğin transferini içerir (Gomez-Mejia vd., 2001: 78).

Yukarıda açıklanmaya çalışılan aile işletmeleri, dört evresinin hepsini yaşamak zorunda değildir ve gelişim aşamaları birbirinden farklılık gösterebilir (Demir ve Zehir, 2019: 303). İşletme yaşam evrelerinin birinden bir diğerine geçiş yapılabilir. Nihayetinde artık gelişimini belirli bir düzeye getirebilen işletmeler; kurumsallaşma yönünde adım atmak durumunda kalmaktadır.

Araştırmanın bu bölümünde aile işletmelerinin tanımı ve temel özellikleri üzerine odaklanmış, bu işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini kapsamlı bir şekilde analiz etmiştir. Bölümde, aile işletmelerinin sahip olduğu çalışan sadakati, aile kültürü, sosyal statü ve finansal kaynak temininde kolaylık gibi güçlü yönler vurgulanmıştır. Buna karşılık, nepotizm, aile içi rekabet ve çatışmalar, merkeziyetçi yönetim yapısı ve rol çatışması gibi zayıf yönler de ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, aile işletmelerinin ekonomik sistem içindeki önemi ve gelişim süreci de değerlendirilmiştir. Bu bölüm, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik ve uzun vadeli başarıları için kurumsallaşmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. İkinci bölümde, bu kurumsallaşma sürecinin nasıl gerçekleşebileceği ve işletmeler üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

Çalışmanın bu bölümünde kurumsallaşma konusu, temel kavram ve unsurları ele alınacaktır. Ayrıca aile işletmelerinin kurumsallaşmasına katkı sağlayan unsurlar ve bu işletmelerde aile ilişkilerinin önemi de araştırılacaktır.

2.1. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma kavramına girmeden önce "kurum" teriminin açık bir tanımını yapmak önemlidir. TDK sözlüğüne (2024) göre kurum, özel veya kamuya ait, belirli bir amaç doğrultusunda kurulmuş, yapısı, biçimi ve kuruluşuyla karakterize edilen bir kuruluştur. Kurumlar, zaman içinde yavaş yavaş gelişen, kendi benzersiz kültürlerini geliştiren ve çoğu zaman değişime dirençli olan uzun süredir var olan varlıklardır. Dolayısıyla "kurumsal" terimi bu özelliklere sahip olmayı, "kurumsallaşma" ise bu özellikleri benimseme ve somutlaştırma sürecini ifade etmektedir (Ural, 2004: 18).

Toplum alanı içinde bir kurum, sosyal bağlantıların ve topluluğun belirli bir düzenlenmesini kurar. Kurum kavramı, evrensel olarak kabul edilmiş düzeni ve süregelen niteliği bünyesinde barındırmakta olup, güven ve istikrarın temeli olarak nitelendirilmektedir (Arbak, 2010: 30). Maddi, manevi ve toplumsal gerçeklikleri ve değerleri düzenleyen, belirli amaç, düzenleme, amaç, ilke, eğilim ve girişimlere göre sürekliliği gözeten, gelişmelere uyum sağlayan, gözeten ve memnuniyet yaratan özgün bir çerçeveye kurum denir (Sungurtekin, 2008: 56).

TDK (2024) sözlüğüne göre İngilizce'de "*institutionalization*" olarak yer alan kurumsallaşma terimi, kurumsallaşma durumunu ifade etmektedir. Kurumsallaşma, en basit ifadesiyle, organize olma ve sürekliliği sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmenin gerekli sistemleri kurabilmesi, yönetim ve organizasyon yapılarını oluşturabilmesi, davranış, standart ve ilkeleri tanımlayabilmesi kurumsallaşmayı oluşturur. Bu kavram, kurumsal yönetim

anlayışının yükselişiyile daha da önem kazanmıştır. Bir işletme için kurumsallaşma, belirli prosedürlerin varlığını ve organizasyonun her alanında yerleşik kurallara bağlı kalmayı gerektirir. Bu kurallar tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir. Sonuçta kurumsallaşma kurumların uzun ömürlülüğünü sağlar, davranış normları oluşturur ve istikrarı teşvik eder (Scott, 2001: 48).

Kurumsallaşma kavramı, belirli kişilerden bağımsız olarak işleyen, kendi kendini idame ettirebilen bir sistemin kurulmasını gerektirmektedir. Bir kurumun kapsamlı organizasyonunu ve sistematik işleyişini kapsar. Her sistemde olduğu gibi kurumsallaşma da sistem bileşenlerine ilişkin rol ve sorumlulukların belirlenmesini ve alt sistemlerinin uyumlu etkileşimini kolaylaştıracak bir yapının oluşturulmasını gerektirmektedir (Arbak, 2010: 31).

İşletmeler, devlet ve hukuk sistemleri tarafından kurumsal yapılar kurmaya zorlanmakta ve bunu çeşitli cezalandırma yöntemleriyle uygulamaktadır. Devlet, yasama rolünün bir parçası olarak yasalar, tüzükler ve yönetmelikler çıkararak örgütsel yapıya dair kısıtlamalar getirir. Bu yasalar vergilendirme, teşvik programları ve düzenlemeler gibi ticari ve ticari faaliyetlerin çeşitli yönlerini kapsamaktadır. Kurumlar varlıkları boyunca yaptırımlardan kaynaklanan sürekli zorluklarla karşı karşıyadır. Bu yaptırımlar karşısında kurumlar -ki bu çalışmada rlr alınan kurumlar özel sektör işletmeleridir- sektörel ve mesleki kurumların oluşturduğu normlara uyum sağlayarak, iletişimi ve iş birliğini teşvik ederek meşruiyetlerini artırabilirler (Arbak, 2010: 32).

İşletmelerde kurumsallaşma süreci, işlemleri yavaş yavaş şekillendiren ve kolaylaştıran rutin eylemlerin ve kültürel alışkanlıkların gelişmesiyle yönlendirilmektedir. Bu, mimetik izomorfizm olarak bilinen bir olgu olan kurumsal ortamdaki belirsizliği azaltmak için yapılır. İzomorfizm, işletmelerin aynı koşullarda faaliyet göstermeleri ve benzer sınırlamalarla karşılaşmaları nedeniyle benzer yapıları ve uygulamaları benimsemeleri durumunda ortaya çıkar. Sonuç olarak alana giren yeni örgütler bu yerleşik uygulamaları fazla dikkate almadan benimseme eğilimindedir (Arbak, 2010: 31).

Kurumsallaşma kavramı bakış açısına göre farklı şekillerde tanımlanmaktadır. İşletme sahipleri ve yöneticileri kurumsallaşmayı, işletmenin uzun ömürlülüğü, bireylerden bağımsızlığı ve bürokratik yapısı olarak algılamaktadır. Diğer yandan çalışanlar ise kurumsallaşmayı, işletmeye duydukları güven, algılarına etkisi, sağladığı motivasyon, sunduğu maddi ve manevi destek olarak görmektedir. İş ortakları ve paydaşlar açısından kurumsallaşma, işletmenin operasyonlarının etkinliği, sürdürülebilirliği ve yükümlülüklerini yerine getirebilme yeteneği ile belirlenmektedir. Müşteriler ise kurumsallaşmayı mal ve hizmet kalitesine duydukları güven, işletmenin hatalara karşı duyarlılığı, sürekliliği ve çevresel değerlere bağlılığı ile ölçmektedir (Atılğan, 2003: 101).

Barley ve Tolbert (1997)'e göre kurumsallaşma, kalıplaşmış ilişkilerin ve eylemlerin, kesin olarak kabul edilen gerçeklerin ahlaki ve ontolojik statüsünü kademeli olarak kazanmasını sağlayan ve dolayısıyla gelecekteki etkileşimleri ve müzakereleri şekillendiren bir süreçtir (Lhoste ve Barbier, 2018: 3).

Kamu, bir işletmeyi değerlendirirken, mal ve hizmetlerinin yararlılığı ve yasallığı, güvenilir bir hizmet ağının varlığı, devlete ve topluma karşı yükümlülüklerin yerine getirilmesi gibi faktörleri göz önünde bulundurur. Bu kriterler ışığında kurumsallaşma; çalışanlardan, müşterilerden, tedarikçilerden ve toplumdan saygı ve kabul kazanma süreci olarak da tanımlanabilir. Temel olarak kurumsallaşma, bir işletmenin nesiller boyunca uzun ömürlü olmasını sağlamakla ilgilidir. Bunu başarmak için işletmeler belirli standartlar ve kurallar oluşturur ve varlıklarını sürdürmek için gelişen çevresel koşullara uyum sağlar.

Kurumsallaşma, kavram olarak bir işletmenin herhangi bir bireyin varlığından bağımsız olarak faaliyet göstermesine ve ilerlemesine olanak tanıyan bir çerçevenin oluşturulmasını ifade etmektedir. Kurumun stratejik karar ve eylemlerine yön veren genel vizyonu, temel amacını belirleyen misyonu, faaliyetleri sırasında savunduğu idealleri somutlaştıran ilke ve değerleri, yaklaşım ve yöntemlerini şekillendiren politikaları ve desteklediği uygulamaları kapsar. Bu süreç, hedeflerine ulaşmak için; örgütün sürdürülebilirliğini, etkinliğini ve tutarlılığını sağlar (Alayoğlu, 2003).

Kurumsallaşma kavramı, örgütlerin çevrelerine uyum sağlama ve zaman içinde gelişme biçimini kapsamaktadır. Esasen kurumsallaşma, belirli bir çevredeki kuruluşların yapısı ve işleyişi arasındaki uyumun yanı sıra zaman içinde gelişen organizasyonel yapılardaki benzerlikleri de vurgular. Kurumsallaşma sürecinde, örgütün yönelimini etkileyen çevre ile örgüt ve çevresi arasındaki uyumun sağlanmasına odaklanılmaktadır (Yenigün, 2008).

Kurumsallaşma kavramı, çeşitli etkileşim ve iletişim biçimlerini yöneten belirli ilkelerin yaygınlığı olarak tanımlanabilir. Bu, bu ilkelerin bireyin kişisel yaşamından aile dinamiklerine, kurum, kuruluş, toplum ve hatta farklı toplumlar arasındaki ilişkilere kadar toplumsal varoluşun her alanına hâkim olduğu anlamına gelir (Kiracı ve Alkara, 2009: 68).

Kurumsal bir değişiklik, örneğin önceden parçalanmış bir çıkar grubunun örgütlenmesine izin veren rekabetçi uygulamaların yeni bir düzenlemesi, gruplar arasında siyasi seferberliğin göreceli kapasitesini etkileyebilmektedir. Bu şekilde, birinci derece eylem seviyesindeki yeni uygulamalar ikinci derece seviyede yeni bir takım yıldızmaya dönüştürülebilmektedir. Böylece daha kurumsal bir değişim için, bir temel oluşturulabilmektedir. Kurumsal değişim, örgütsel alanların yeniden yapılandırıldığı anlamına gelmektedir ve farklı eylem seviyeleri arasındaki yeni ilişkilerin kurulduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, iç içe geçmiş sistem perspektifi kurumsal değişimin açıklanmasında dış güçlerden çok iç süreçlere güvenmektedir. Kurumsal değişim çoğunlukla dışsal olaylar tarafından tetiklense de, bu tür değişim dürtüleri çoğu zaman iç süreçlerde yönlendirilecek ve oldukça beklenmedik yerlerde sonuçlanacaktır (Mahoney ve Thelen, 2010: 16).

Kurumlar, kuruluş ve varoluşlarını mantıklı kılan inanç ve mitlerle birlikte doğmaktadırlar. Dış çevreden herhangi bir tehdit ile karşı karşı geldiklerinde, bu inanç ve mitler devreye girmekte; işlerin yapılış şekilleri ve yöntemleri bu inanç ve mitler doğrultusunda değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonucunda kurumlar, kendi ideolojilerini de dikkate alarak yaptıkları düzenlemelerle olası zararlardan korunmakta ve istikrarı sürdürmektedir. Bu, kurumların nasıl işlediği konusunda mantıklı olmakla birlikte, önemli soruları da beraberinde getirmektedir.

Kurumsallaşma sürecinde uygulamalar, çıkarlar ve bakış açıları arasındaki ilişki ve kurumsal değişim, kurumdaki hakim ideolojik eğilimleri aşabilecek mi yoksa mevcut düzen devam mı edecektir (Tricker ve Tricker 2015: 14).

Özünde tüm işletmeler, kurumsal çevrelerine uyum sağlama ihtiyacı içersinde olup bu uyum sürecinde kurumsal norm ve kurallara dayalı bir yol izlerler. DiMaggio ve Powell (1983), işletmelerin meşruiyet elde etme amaçlarında bu çevresel uyumu yönlendiren üç kurumsal mekanizma olduğunu öne sürmektedir. Bunlar; Mimetik, Zorlayıcı ve Normatif baskılardır. Mimetik süreçler, örgütlerin kendilerini diğer örgütleri taklit ettiği veya model aldığı duruma atıfta bulunurken, zorlayıcı süreçler (1) örgütlerin bağımlı olduğu diğer örgütler ve (2) toplumdaki kültürel beklentiler tarafından uygulanan resmi ve gayri resmi baskılardan kaynaklanır. Normatif baskı ise, profesyonelleşme sürecini veya bir mesleğin veya örgütlenme biçiminin koşullarını ve yöntemlerini tanımlamak için müşterek mücadeleyi ifade eder (Parada vd., 2020).

Aile işletmelerinin ekonomide çok önemli rol oynadığı artık herkes tarafından kabul edilmektedir. Aile işletmelerinin, kurumsallaşmasının artması başarısının önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Bir aile işletmesi, ancak belirli yönetim yapıları, süreçleri ve politikaları benimseyerek kurumsallaşabilir (Parada, Nordqvist ve Gimeno, 2010: 357). Aile işletmeleri, faaliyet gösterdiği ülke için güçlü ve istikrarlı finansal kaynak özelliği gösterse de aynı zamanda, kurumsallaşma problemini en fazla yaşayan işletme türlerinden biridir. Kurumsallaşmayı başaramayan aile işletmeleri, kuruldukları ilk jenerasyondan sonra yönetimdeki değişkenlerin artmasına uyum sağlayamamakta ve iflas etmektedir.

2.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsal yaklaşımın tarihi oldukça eski olmakla birlikte köklerinin 800'lü yıllara ulaştığı tahmin edilmektedir. Bu bağlamda kurumsallaşma o dönem için iktisadi, sosyolojik ve siyasi anlamlarda incelenmiştir. Kurumsalcılık teorisinin temelleri Merton'un 1940'lı yıllarda bürokrasi ve bürokratikleşme üzerine yaptığı araştırmalara kadar uzanmaktadır. Bu teorik yaklaşım, örgütlerin resmi yapılarını

sosyal süreçlerle birlikte incelemektedir. Philip Selznick ise Merton'un çalışmasını temel alarak 1948'de "Doğal Sistemler Modelini" tanıtmıştır. Kurumsallaşma literatüründe Selznick'in çalışması, özellikle 1957'deki yayını önemli bir mihent taşı olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada Selznick'in doğal sistem modeline göre örgütlerin temel amacı hayatta kalmak ve sürdürülebilir olmaktır. Otuz yıl sonra Selznick'in fikirleri kurumsalcılık teorileri olarak kabul edilmiş ve organizasyonel dinamiklerin analiz edilmesinde bir temel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Selznick (1996) çevresel faktörlerin işletmeler için önemini vurgulayarak, organizasyon ve çevresi arasındaki uyumun gerekliliğini vurgulamaktadır. Ayrıca bu sinerjinin sağlanmasında teknik araçların öneminin altını çizmektedir (Aydın ve Tan, 2019: 227).

İlerleyen yıllarda Meyer ve Rowan'ın 1977'de gerçekleştirdiği etkili çalışması " Bir mit ve merasim olarak formal yapı", kurumsallaşma teorilerinin gelişiminde önemli bir yer edinmiştir. Selznick'in modelini temel alan bu araştırmaya, Dimaggio ve Powell (1983: 146-160) ve Scott (1987) tarafından yapılan daha sonraki çalışmalarda geniş ölçüde atıfta bulunulmuştur. Meyer ve Rowan, işletmelerin hayatta kalmalarının kurumsallaşma ve paydaşlar arasındaki içsel bağlılığa dayandığını, işletmelerin sadece ürettiği hizmet ve/veya mal ile var olmadıklarını, üretmek için öncelikle ortak bir ruhun olması gerektiğini vurgulamaktadır (Aydın ve Tan, 2019: 228). Bu yaklaşımların ortak noktası, örgütlerin diğer örgütlerle birbirine benzemeleri ve birbirinden etkilenmesidir. Kurumsallaşma kuramlarının temel varsayımları şunlardır (Greening ve Gray, 1994: 497-498) :

- Örgütsel davranışın özgünlüğü, çevrede mevcut olan hem zihinsel hem de hukuki belirli normlar tarafından kısıtlanmaktadır.
- Kurumsal çevrenin etkisiyle organizasyon yapıları benzer hale gelme eğilimindedir.
- Kuruluşların önceliği, yalnızca kurumsal verimliliğe veya etkinliğe odaklanmaktan ziyade meşruiyeti korumaktır.
- Organizasyonlar, çevrelerinde var olan kurumların bir yansımasıdır.

- Yöneticinin birincil sorumluluğu, organizasyonu kurumsal çevreyle uyumlu hâle getirmektir. Bu önemli rol, kurumsallaşmış kuruluşların hayatta kalma olasılıklarının daha yüksek olması nedeniyle kuruluşun hayatta kalma olasılığını artırır.
- Örgütsel ortamlardaki karşılıklı etkileşim örgütsel davranışın şekillenmesinde önemli bir faktördür.
- Alışkanlıklar doğal olarak örgütsel davranışı doğurur.

Kurumsal teori, kuruluşlar ve kurumsal çevre arasındaki etkileşimleri araştırmak için teorik bir çerçeve sağlar. Scott (1995) kurumsal teori çerçevesinde kurum sözcüğünü, genel olarak bir toplumda, sosyal davranışa istikrar ve anlam sağlayan bilişsel, normatif ve düzenleyici yapılar ve faaliyetler topluluğu olarak tanımlamaktadır. Kurumsal teori üzerine çığır açan önemli bir çalışma, Meyer ve Rowan (1977) çalışmasıdır ve bu ile birlikte, kurumsal bir perspektife dayalı örgütsel analizler çoğalmıştır (D’Allura, 2019: 13). Kurumsallaşma teorisini inceleyen araştırmacılar, kurumsallaşmanın nasıl gerçekleştiğinin dinamiklerini ve kurumların sosyal, ekonomik ve politik olgular üzerindeki etkisini kavramayı amaçlamaktadır. Kurumsallaşma çalışması aynı zamanda bu faaliyetlerin iş dünyasının içinde ortaya çıkışı ve kabulü konusunda da değerli bilgiler sağlamaktadır (Gürol, Büyükbacı ve Berkin, 2010: 142). Bu alandaki araştırmalar öncelikle iki temel bakış açısına odaklanmaktadır: İşletmeyi müstakil bir sistem olarak gören ve klasik organizasyon teorisiyle uyumlu olan “Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı” ve işletmeyi sosyal bir varlık olarak algılayan “Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı”.

Bu başlık altında konunun teorik çerçevesi daha net olarak gözler önüne serilebilmek için kurumsallaşma yaklaşımlarından rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.2.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımına göre örgütlerin kurumsallaşma düzeyi, yasal unsurlar ve kurallar tarafından belirlenmektedir (Temelli, 2014: 34).

Kurumsallaşma konusunda akılcı bir yaklaşım benimseyen araştırmacılar, resmi olmayan örgütlenmeyi göz ardı ederek, yalnızca resmi iş yapılarına odaklanmaktadır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı olarak bilinen bu yaklaşım, mekanik işleyişi insan unsurunun önünde tutan klasik yönetim teorileriyle benzerlikler taşımaktadır. Ancak kurumsallaşmayı çevresel faktörlerden bağımsız olarak ele almaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 73). Bu yaklaşımın göz ardı ettiği belki de en önemli etken, örgütteki insan gücünün etkisi olup, bireylerin çalışma ortamında basmakalıp bir tavır sergilemeleridir (Holm, 1999: 400).

Selznick (1957) tarafından, kurumsallaşma süreci öncelikle örgütlerle ilişkilendirilmiştir. Başka bir deyişle, örgüt üyeleri yeni değerler yaratır, kendi değerlerini geliştirir ve kurumlar belirli özellikler kazanmış olurlar. Bu eylemler, örgütlerin yalnızca resmî olarak değil aynı zamanda gayri resmi olarak birbirlerinden farklı, özgün varlıklar haline gelmesine neden olmaktadır. Öte yandan kurumlar var oldukları ortamdaki kendilerini etkileyen çevresel değişime de uyum sağlamalıdır. Bu uyum, kurumsal üyelerin değerleriyle tutarlı olmak zorundadır (Ayrancı, 2010: 86). Selznick'in (1957) bahsedilen çalışmasında öne çıkan en önemli düşünce, örgütlerin akılcılığının boyutunun sorgulanması ve belirli bir mekanizma oluşturup oluşturamadıklarıdır. Bu bağlamda, Selznick'e göre, organizasyonlar bazı kavramlarda somutlaşmaya gitmiş ve sorunları için genel geçer çıkarımlar yapmaya başlamışlardır. Bu açıdan bakıldığında, örgütlerin kendi kendine çalışır bir sistem olup olmadığı ve insandan ayrışabilirliği üzerine de çıkarımları bulunan bu kuram, örgütleri istenilen hedeflere götüren ancak kendi içinde bir yapısı olduğu ve her zaman belirli bir senaryoda davranmayan kurumlar olarak yorumlamaktadır (Özen, 2007: 250).

Rasyonel kurumsallaşmanın temel varsayımlarından biri, organizasyonlar kurumsallaşırken çeşitli çatışmalara konu olabilmekte ve bunlar kurumsallaşma yolunda yardımcı olabilecek güç çatışmaları yaratabilmektedir. Ancak bu çatışmalar, bazen, özellikle çıkarlar söz konusu olduğunda akılcılığa (rasyonelliğe) sekte vurabilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991). Bu yaklaşımdaki karar verme süreci, karar vericilerin maliyet-fayda analizi yapmasını içerir. Eylemler, kendi güçlerini en

üst düzeye çıkarma arzusuyla gerçekleştirilmektedir. Sonuç olarak rasyonel kurumsalcılık, rasyonel aktörler tarafından yönlendirilerek sonuca gitmektedir. Rasyonel seçim teorisine göre aktörler, karşılaştıkları spesifik koşullara göre tercihlerini değerlendirir ve kazançlarını optimize etmek için uygun stratejiler kullanırlar. Rasyonel seçim teorisindeki temel kavram, en fazla faydayı sağlayacak şekilde en avantajlı seçeneğin seçilmesi düşüncesidir (Hall vd., 1996: 73).

Kurumsallaşmanın rasyonel ele alınması bu yaklaşımın odak noktasıdır. Yalnızca örgütsel işleyişle ilgili teorik zorluklara değinir. Bu zorluklar işletmenin fonksiyonel departmanları, organizasyon içi değişim ve bunun altında yatan nedenlerle ilgilidir. Meyer ve Rowan'a göre bu yaklaşımı benimseyen kuruluşlar, prosedür ve kurallara öncelik veriyorken, çoğu zaman koordinasyonun önemini göz ardı edilmektedir. Bu tür yapılarda acil ve günlük kaygılar geleceğe yönelik değerlendirmelerin önüne geçer (Meyer ve Rowan, 1977: 342).

Rasyonel kurumsallaşmanın temel varsayımlarından biri, organizasyonlar kurumsallaşırken çeşitli çatışmalara konu olabilmekte ve bunlar kurumsallaşma yolunda yardımcı olabilecek güç çatışmaları yaratabilmektedir. Ancak bu çatışmalar, bazen, özellikle çıkarlar söz konusu olduğunda akılcılığa (rasyonelliğe) sekte vurabilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991). Bu yaklaşımdaki karar verme süreci, karar vericilerin maliyet-fayda analizi yapmasını içerir. Karar vericilerin eylemleri, kendi güçlerini en üst düzeye çıkarma arzusuyla yönlendirilmektedir. Sonuç olarak rasyonel kurumsalcılık, rasyonel aktörlerin sonuçların mantığı tarafından yönlendirildiğini kabul eder. Rasyonel seçim teorisine göre aktörler, karşılaştıkları spesifik koşullara göre tercihlerini değerlendirir ve kazançlarını optimize etmek için uygun stratejiler kullanırlar. Rasyonel seçim teorisindeki temel kavram, en yüksek faydayı sağlayacak şekilde en avantajlı seçeneğin seçilmesi düşüncesidir (Hall vd., 1996: 73).

Kurumsallaşmanın rasyonel olarak ele alınması bu yaklaşımın odak noktasıdır. Yalnızca örgütsel işleyişle ilgili teorik zorluklara değinir. Bu zorluklar işletmenin fonksiyonel departmanları, organizasyon içi değişim ve bunun altında yatan nedenlerle ilgilidir. Meyer ve Rowan'a göre bu yaklaşımı benimseyen

kuruluşlar, prosedür ve kurallara öncelik vermekte, çoğu zaman koordinasyonun önemini göz ardı edilmektedir. Bu tür yapılarda acil ve günlük kaygılar geleceğe yönelik değerlendirmelerin önüne geçer (Meyer ve Rowan, 1977: 342).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında, sorun çözümünde yaratıcılıktan pek faydalanılmamakta, olaylara ve sorunlara çözüm aranırken yaratıcı ve köklü çözümlerden ziyade, genelde yüzeysel çözümler üzerinde durmaktadır (Holm, 1995: 398-422). Rasyonel bakış açısı, çevresel faktörlerden sıyrılarak, organizasyonun içindeki bölümlerin yapısıyla ve değişimleriyle ilgilenmektedir. Örgütsel sorunlara, yapısal olmayan bazı çözümler getirirken gelecekte bu sorunların tekrardan ortaya çıkmayacağını garantisini verememektedir. Başka bir ifadeyle bu kuram örgütlerin problemleri üzerinde çalışırken, özgün çözüm önerileri ne yazık ki getirememektedir. Bu kuramın göz ardı ettiği değişkenlerden dolayı sorunlara örgüte özgü çözümler getirememesi bu yaklaşımın problemlere yaklaşımındaki en büyük eksikliklerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Holm, 1999: 400).

Rasyonel kurumsallaşma kuramı, informal yapıyı yok sayarak, ikili ilişkilerden kaynaklanan sorunlara karşısında da kayıtsız kalmaktadır (Holm, 1999: 399). Dolayısıyla bu yaklaşım sosyal ilişkileri göz ardı etmektedir. Bu bağlamda yalnızca kurallar ve süreç göz önünde bulundurularak yönetim yapısı irdelenmekte ve bir diğer belirleyici unsurların birlikte işlemesi, koordinasyon konusu bu yaklaşımda gereken ilgiyi görmemektedir. Bu yaklaşım 20. yüzyılın ilk yarısında etkili olmuş, organizasyon dışından organizasyonun işleyişine etkisi bulunduğu düşünülen çevresel etmenlerin rolüne yeterli ilgiyi göstermemiştir. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, iç organizasyonel değişime ve onun altında yatan faktörlere ilişkin konuları etkili bir şekilde ele almasına rağmen, çevreyi yalnızca bilgi olarak görmekte ve gelecekteki potansiyel zorlukları kabul etmekte başarısız olmaktadır. Bu bağlamda, bu yaklaşımın, öngörü oluşturmak konusunda da çeşitli eksiklikleri bulunmaktadır (Finnemore vd., 1996: 341). Sonuç olarak bu çerçeve, çağdaş işletmelerin taleplerini karşılama ve onları küresel rekabetin gerçeklerine hazırlama konusunda yetersiz görünmektedir (Temelli, 2014: 35).

Bu yaklaşımda; kurumların nasıl çalıştığı açıklanırken, nasıl oluştuğu konusunda açıklama yapılamamaktadır. Kurumsalcı bakış açısına göre, bireyler evrensel ve değişmez varlıklar olarak değil, belirli kurumsal yapılara göre tanımlanan toplumsal yapılar olarak görülür. Bu bakış açısı, bireylerin davranışlarını anlamak için onları içinde bulundukları kurumsal bağlamın bir parçası olarak ele alır. Yeni kurumlar sıfırdan yaratılmamakla birlikte daha eski kurumların üzerine kurulmaktadır ve mevcut kurumsal biçimleri değiştirmektedir. Toplumsal ya da bireysel aktörler kurumlar olmadan var olamamaktadır bu yüzden kurumsal teori, eski kurumun teorik sorunları yerine, eylemin gerçekleştiği kurumsal yapıyı tanımlama ve analiz ederek problemini çözmeyi amaçlamaktadır (Holm, 1999: 399).

Yine rasyonel yaklaşım, kurumsallaşmayı rasyonel perspektiften incelemektedir. Bu bakış açısına göre örgüt mekanik bir sistemdir ve klasik anlayış doğrultusunda, kurumsallaşmayı belirleyen temel unsurun yasal unsurlar veya kurallar olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca bu bakış açısı ile yönetimin teorik problemlerinin ele alındığı göze çarpmakta ve örgütün temel problemlerinin, örgüt içinde değişen unsurlar ve bu değişimin yarattığı etkileşim olduğu üzerinde durulmaktadır (Holm, 1999: 399).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının egemen olduğu işletmelerde, sistemi meydana getiren yapısal unsurlar birbirleriyle ve işletmenin bütünüyle zayıf ilişki içerisindedir. Bu işletmelerde; işletme kuralları sıklıkla ihmal edilmekte, kararlar uygulanmamakta veya uygulandığında belirsiz sonuçlar doğurmakta, denetleme ve değerlendirme sistemlerinin belirsizliği de düşük düzeyde koordinasyona sebep olabilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 343).

Yönetim literatüründe, "Eski Kurumsallaşma" olarak adlandırılan yaklaşım, kurumların işleyişine odaklanır. Bunu takip eden "Yeni Kurumsallaşma" ise, eski yaklaşımın yetersizliklerini gidererek daha kapsamlı bir analiz sunmayı amaçlar. Yeni Kurumsallaşma, kurumların toplumsal ve kültürel bağlamlarını dikkate alarak, bireylerin ve kurumların karşılıklı etkileşimini vurgular (Kobanoğlu, 2013).

2.2.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Bir işletme, belirli hedeflere ulaşmak için rasyonel bir araç olarak işlev görürken, bir kurum pratik değerini ötesine geçerek sembolik bir anlam kazanır. Kurumlar, ortak değerlere bağlı olarak kendilerini diğerlerinden ayırır. Bir organizasyon kuruma dönüştüğünde, karşılaşılan zorluklara rağmen varlığını sürdürebilir. Bu, çalışanlar ve toplumlar tarafından değer verilmesinden kaynaklanır ve bu da kurumun daha az sorgulanmasına yol açar. Geleneksel kurumsallaşma, düzensiz yapılar veya teknik faaliyetlerin düzenli, istikrarlı ve sosyal olarak bütünleşmiş kalıplara dönüşmesini ifade eder (Broom ve Selznick, 1955). Bu tanım, bireylerin, özellikle de yöneticilerin veya işletme sahiplerinin keyfi uygulamalarını geçersiz kılan yerleşik sistemlere sahip organizasyonları ifade eden kurumsallaşma algısı ile uyumludur. Örneğin “aile işletmelerinin kurumsallaşması” denildiğinde genellikle bu kavramı kastedilmektedir (Taşçı ve Erdemir, 2013: 124-125).

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı, temelde Rasyonel Kurumsallaşma yaklaşımının gözden kaçırıldığı konulara odaklanmaktadır. Yeni kurumsallaşma bakış açısında, rasyonelleşmenin aksine, işletmenin misyonuyapısal bir eleman olarak kabul edilmekte ve organizasyon tüm yönleriyle incelenmektedir (Parson, 1960: 74). Öte yandan, yeni yaklaşım esas alınarak yapılan incelemeler uygulamaya daha yakın; , eski yaklaşımda ise teoriye daha yakın olma eğilimine sahiptir. Bu bağlamda yeni yaklaşım analizleri, organizasyonların şimdiki zamanı ve geleceğe dair öngörülerini açısından büyük önem taşımaktadır (Karpuzoğlu, 2002: 82).

Kurumsallaşma süreci, organizasyonun resmi yapısının hem iç hem de dış faktörlere odaklanarak yeniden tanımlanmasıyla başlar. Kurumsallaşma kapsamında işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak, belirsizlikleri azaltmak ve organizasyonel yaratıcılığı geliştirmek için dış çevresel faktörlerin dikkate alınması büyük önem taşımaktadır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımı, bireysel ve kurumsal hedefleri dikkate alarak, işletmelerin sosyal varlıklar olduğunu ve informal grupların varlığını kabul eder. Bu analiz sadece örgüt içi informal grupları değil aynı zamanda sivil toplum kuruluşları, belediyeler, çeşitli kurum ve kuruluşlar, rakipler ve teknoloji dahil olmak üzere dış çevredeki informal aktörlerle olan ilişkileri de dikkate alır. Bu

yaklaşımı benimseyen işletmeler; çevreleriyle etkileşime haline, geri bildirim mekanizmasını çalıştıran ve yoğun rekabet karşısında bilinçli kararlar alabilen açık sistemler haline gelir.(Temelli, 2014: 36).

Örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirlik kavramları günümüz yönetim literatürü ve iş dünyasının temel başlıklarından birini teşkil etmektedir. Bu bağlamda örgüt içi unsurların iyi bir şekilde yönetilmesi nasıl önemliyse, dış çevre koşullarının da yönetilmesi hem verimlilik hem de süreklilik açısından bir o kadar önemlidir (Pfeffer, 1976: 36).

Yeni kurumsal teori, kurumların normal koşullar altında oluşturulan ve sürdürülen davranış kalıpları veya kural sistemleri olduğunu öne sürmektedir. Bu niteliğin kazanılmasına, diğer bir deyişle toplumsal arenadaki hakim düzen veya kalıbın doğası gereği işletmelerin ortak kurallara adapte olarak benzer hale gelmeleri süreci kurumsallaşma olarak kavramsallaştırılmaktadır(Meyer ve Rowan, 1977: 341).Nitekim kurumsallaşma analizi yaklaşımında, kurumlar bir üst sistemin birer parçasıdır olup; kurumsal eylemler bu üst sistemin istediği veya zorunda kıldığı eylemleri de yerine getirmek zorundadır. Bu iki eylem biçimini hiyerarşik olarak sıralanmış olarak düşünmek yararlı olacaktır. Kurumsal düzenlemeler, daha geniş bir kurumsal sistemin parçasıdır. Örneğin, profesyonel futbol, FIFA'nın belirlediği kurallara göre oynanır. Oyuncular bu kurallardan memnun olmasalar da, FIFA'nın politika belirleme organlarını etkilemek için değil, kurallara uyarak oynamak zorundadırlar. Bu durum, kurumsal düzenlemelerin oyuncular üzerindeki etkisini ve bu düzenlemelere uyma zorunluluğunu vurgular. Birinci aşamadaki eylem biçimi pratik olarak karakterize edilebilirken, ikinci düzey eylem biçimi politiktir. Birinci derece kurumlar ikinci derece kurumsal sistemlerle tanımlandığında, kurumsal değişim iki kurumsal sistemin birinden kaynaklanabilir (Tolbert ve Zucker, 1999: 170). Bu durum, aynı zamanda, birinci üst kurumdaki önemli bozuklukların sonraki alt seviyedeki kurumsal sistemde özümsenebileceği yani kurumsal düzensizliklerin de olabileceği anlamına gelmektedir. Böylece birinci derece seviyesindeki üst kurumlarda yaşanan değişiklikler, ikinci derece seviyesindeki alt kurumlarda fark etmeden veya onaylamadan kendiliğinden gerçekleşebilir (Zucker, 1988: 23).

Yeni kurumsal teorinin ortaya çıkmasından önce örgütler genellikle hedeflerine ulaşmaya çalışan, mal ve hizmetleri verimli bir şekilde üretmeye odaklanan bir vizyonla tasarlanmış rasyonel varlıklar olarak algılanmaktaydı. Ancak bu bakış açısı, analizin dış çevreyi de dahil etmeye başlamasıyla inceleme altına alındı ve 1970'lerde kurumsalcı yazarların ortaya koyduğu fikirlerle daha da karmaşık hale geldi. Kurumsallaşma kavramı, örgütlerin yapı ve davranışlarının yalnızca piyasa koşulları ve ihtiyaçlarından değil, aynı zamanda kurumların dayattığı baskı, beklenti ve inançlardan da etkilendiğini öne sürmektedir. Bu kurumsal baskılar arasında sosyal beklentiler, kamu uygulama ve müdahalelerinin yanı sıra mevcut endüstri uygulamaları da yer alıyor. Sonuç olarak kurumsallaşma yaklaşımı, belirli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve faaliyetleri ile o ortamın özellikleri arasında karşılıklı bir ilişki ve uyum önermektedir (Koçel, 2007: 275).

Organizasyonlar çevreden bağımsız var olmayıp; tam aksine açık sistemler olarak çevresel aktörler ve diğer organizasyonlarla karşılıklı bir bilgi-veri alışverişi içindedir. Müşteriler, satıcılar, kanun yapıcılar ve yerel yöneticiler/denetçiler ile sürekli olarak etkileşim halinde bulunan örgütler, bahsedilen bilgi alışverişini iki sebeple gerçekleştirmektedirler. Bu sebeplerden ilki, örgütlerin faaliyet çevresinin aslında önemli ve çoklu bilgi kaynaklarına sahip olmasıdır. . İkincisi ise kapalı sistem anlayışının gerçekte tamamen uyumsuz olması ve dış çevre koşulları dikkate alınmadan verilen kararların etkili olamamasıdır. Diğer yandan kurumsallaşma analizi yaklaşımının sunduğu açık sistem, örgütün kontrolünde olmayan ancak onları etkileyen faktörlerin sayısını arttırmakta ve örgütsel çevreyi önceden kestirilemez kılmaktadır (Pfeffer, 1976: 38).

Örgütler arasında gerçekleşen karşılıklı ilişki ve etkileşim, onların birbirlerinin üretim girdilerine, verilerine veya çalışanlarına olan bağımlılıklarından kaynaklanmaktadır. Öte yandan, bu üretim sürecindeki bağımlılık, örgütün dış çevresiyle de ilişkili olabilmekte ve farklı kaynaklara sahip olmaktan kaynaklanabilmektedir. Böyle bir ortamda ortaya çıkan farklı kaynaklara olan bağımlılık ve etkileşim, örgüt için her zaman olumlu katkıda bulunmayabilmektedir. Bahsedilen karşılıklı ilişki, örgütün gereksinimi olan üretim girdilerinin dış çevreyle

ne kadar bağlantısı olduğu ile yakından ilişkilidir. Örgütün ihtiyaç duyduğu bu kaynakların büyük bir kısmı örgüt dışındaki başka aktörlerce kontrol ediliyorsa örgütün faaliyetleri hatta performansı tehlike altına girebilmektedir (Kotter, 1979: 88).

Bu bilgiler ışığında yeni kuramsal yaklaşım, örgütleri bir mekanizma yerine başka faktörlerden etkiye açık bir sistem olarak görmektedir. Kurumsallaşma analizi yaklaşımı öncelikle organizasyonun yapısıyla ilgili yeni belirlemelere gitmiş, karşılıklı ilişki, ahenk, organizasyon politikaları ve öngörüler üzerine çeşitli anlayışlar geliştirmektedir. Bu bağlamda bu yaklaşımın dış çevreye ağırlık verdiğini söylemek yanlış olmamaktadır.

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı; çevresel faktörleri, soyut değerler olan sosyal ve kültürel açılardan incelemekte olup organizasyonların işlemlerini bu çevreye göre değerlendirmektedir. Bu bakış açısı, bireylerin kendi çabaları doğrultusunda ve insanların üretimini bir çıktısı olarak kabul edilen rasyonel kurumsallaşma bakış açısından farklı olarak, organizasyonların bireysel faaliyetlerinin bir neticesi olarak ortaya çıktığını, ancak; çıktıların kasıtlı bir çaba sonucunda ortaya çıkma gerekliliği bulunmadığını ifade eder (Tolbert ve Zucker, 1999: 172).

Powel ve Di Maggio, işletmelerde çalışanların farklı kişilik özellikleri ve farklı kültürel değerleri ve beklentileri olduğundan, kurumsallaşmada insan kaynağının önemli rol oynadığını belirtmektedir (Powell ve Dimaggio, 1991: 64). Bu sebeple örgütlerde sistemler oluşturulurken ve kurumsallaşma sürecinde, insan unsuru mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmelerde çalışanların görüş ve deneyimleri, pek çok problemin çözümünde önemli rol oynar. Bu nedenle çalışanlar her zaman işletme için önemlidir. Ayrıca işletmelerde informal gruplar da önemlidir. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında önemli olan bir nokta da örgüt kültürüdür (Yarar, 2008: 15).

Kurumsallaşma analizi yapılırken organizasyon yapısının çevresel koşullar ışığında yeniden değerlendirilmesine ihtiyaç vardır. Bu analiz, bireyler ve

organizasyon arasındaki entegrasyonu sağlamaya odaklanan gelecek planlarının temelini oluşturur. Nihai amaç, sorunlara kalıcı çözümler bulmak ve bilimsel yönetim biçimi olarak deneysel yönetim tekniklerini uygulamaktır (Yarar, 2008: 16).

DiMaggio ve Powell gibi eleştirmenler rasyonellik kavramına meydan okurken ve tıpkı Meyer ve Rowan gibi işletmelerin meşruiyet kazanmaya ve çevreye uyum sağlamaya öncelik vermesi gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca yeni kurumsal teorinin savunucuları, kaynakları güvence altına almak ve meşruiyet sağlamak için örgütlerin sosyal kurumlara ve dış aktörlere uyum sağlama yeteneğinin önemini vurgulamaktadır (Dacin, 1997: 48).

İşletmeler, çevrenin yarattığı belirsizlikleri aşmak ve geçerli kültürel normlara uyum sağlamak için genellikle başarılı ve meşru organizasyonları taklit ederek benzer yapıları benimserler. İşte bu noktada kurumsallaşma analizi yaklaşımında ortaya atılan bu izomorfizm kavramı, kurumsallaşma teorisinde önemli bir rol oynamaktadır (Apaydın, 2007). Özünde "izomorfizm" terimi matematik alanından kaynaklanmaktadır. "İzomorfizm" terimi ilk olarak 1968'de organizasyonlar arasındaki benzerliğin öncelikle rasyonellikten kaynaklandığını öne süren Hawley tarafından organizasyonel bağlamda kullanılmıştır. Bu kavram 1983 yılında DiMaggio ve Powell'ın kurumsallaşma teorisine dahil etmesiyle güvenilirlik kazanmıştır (Erçen, 2010: 4). İzomorfizm, aynı ortamda faaliyet gösteren işletmelerin birbirlerini taklit ederek karşılaştıkları çevresel baskıları hafifletebilecekleri düşüncesinden kaynaklanmaktadır (Erçen, 2010: 4). İşletmeler kendilerini meşrulaştırma ve potansiyel rekabete dayanma çabası içinde eşbiçimli bir yapıyı benimsemeye çalışmaktadırlar (Meydan, 2011: 20).

Yeni kurumsalyaklaşım göre kurum, sosyal etkileşimlerle oluşturulmuş ve bir dizi kural ile sürdürülmesi gereken sosyal bir şablondur. Yeni kurumsalcılık, kurumların makro etkilerden etkilendiğini kabul etmektedir. Örgütler; zorlayıcı, normatif ve taklitçi makro etkilere karşı karşıya olup bu etkilere cevap vermelidir. Farklı organizasyonlar aynı kurumsal bağlamda çalıştıkları için benzer etkilere maruz kalırlar ve dolayısıyla meşruiyetlerini korumak için benzer şekilde tepki gösterirler. Dolayısıyla uzun vadede bu örgütler, birbirlerine benzemekte ve sonunda da izomorf

haline gelmektedirler. Yeni yaklaşıma göre, tüm bu süreç kurumsallaşma kapsamında gerçekleşmektedir (Meyer, 1977: 55-77). Kurumsallaşma analizi yaklaşımı örgütlerin şekilleri, kuralları, rutinleri ve sınıflandırmalarının merkeziliği ve organizasyonel yerleşikliğinin meşruiyetine vurgu yapmaktadır (Türkoğlu, 2016: 11).

2.3. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma sürecinin hızı ve kapsamı işletmeler arasında farklılık göstermektedir ancak, her şey bir şirketin kurulması ve büyümesiyle başlar. İşletme geliştikçe kurumsallaşma süreci çevresel değişimlerden daha da etkilenir. Bir işletmenin doğduğu andan sonuna kadar devam eden bu kurumsallaşma süreci devam etmektedir (Boons ve Strannegard, 2000: 11).

Kurumsallaşma süreci, işletmenin örgütsel yapısı açısından, çevresiyle uyum içinde olmasını, değişen ve gelişen bu çevresel faktörlere bağlı olarak örgüt yapısında ve örgüt içi sistemlerde çevre ile uyumlaşmasını, böylelikle dinamik ve esnek bir yapıya kavuşmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda, daha hızlı kurumsallaşan ve kurumsallaşma düzeyi daha yüksek olan işletmeler, rakiplerine kıyasla rekabet açısından daha iyi pozisyonda yer almaktadır (Apaydın, 2007: 5; Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000: 11).

Örgüt içerisinde kurumsallaşmayı sağlayabilmek için öncelikle; örgütün mevcut durumu incelenerek, örgütün amaçlarının tespit edilmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için neler yapılması gerektiğinin belirlenmesi gereklidir. Bunu gerçekleştirebilmek için ise işletmede; organizasyon şemaları oluşturulmalı, iş yapma sistemleri ve iş akışları yazılı hale getirilmeli, iş profilleri belirlenmeli, iş prosedürleri, el kitapçıkları ve iş talimatları hazırlanmalı, etkin raporlama sistemi kurulmalı, iş etüt ve analizleri yapılarak iş değerlendirme ve performans değerlendirme sistemleri oluşturulmalı, iş tanımları yapılarak, sorumluluk ve yetkiler yazılı hale getirilmeli, örgütsel kariyer planları oluşturulmalı, her türlü bilgi yazılı hale getirilmeli ve tüm bunlar düzenli olarak güncelleştirilmelidir (Büber, 2008: 44).

Tolbert ve Zucker, kurumsallaşma sürecini üç aşamada gerçekleştirdiğini belirtmektedir (Kobanoğlu, 2013: 65-66):

(1) Alışkanlıkların Yerleştirilmesi: İlk evrede örgüt genelinde alışkanlıkların yerleştirilmesi, örgütsel problemlerin çözümü için yapısal düzenlemelerin oluşturulması, ve örgüt politikaları ve prosedürlerinin formalleşmesinin oluşumu hedeflenmektedir.

(2) Nesnelleştirme: İşletme yönetiminde karar vericiler arasında, yapının değerine ait bir mutabakatın geliştiği, ortak sosyal anlamların oluştuğu ve fikir birliğinin artırılmasının işletme temeline yayıldığı süreci anlatmaktadır.

(3) Tortu Evresi: Bu evre işletmenin tarihsel sürdürülebilirliğinin sağlandığı, işletmenin nesiller boyu hayatta kalabilmeyi başardığı aşama olarak görülmektedir. Kurumsallaşmanın işletme genelinde başarılı olduğu, formal yapısının ve kuralların oturduğu, ailenin ve profesyonellerin bu yapı içerisinde rollerinin yerleşmiş olduğu süreçtir. Bu evrede aile işletmesi uzun ömürlü ve sağlam bir yapıya ulaşmıştır.

Bir işletmenin gerektirdiği kurumsallaşma düzeyi dikkate alınması gereken çok önemli bir husustur. Kurumsallaşmanın önemini anlamak ve bunun için standart bir model olmadığının farkına varmak çok önemlidir (<http://abigem.org>). İşletmelerin değişen boyutları, yapıları ve özellikleri nedeniyle kurumsallaşma ihtiyacı da farklılık gösterecek ve bu sorunun birden fazla potansiyel cevabı ortaya çıkacaktır. Kurumsallaşma iş büyümesini teşvik ettiğinden ve daha büyük işletmelerin doğası gereği daha kurumsallaşmış bir çerçeveye ihtiyaç duyduğu göz önüne alındığında, işletmelerin ulaşabileceği kurumsallaşma düzeyi açısından kesin bir son nokta yoktur.

İşletmelerde kurumsallaşma süreci beş temel adımdan oluşan kapsamlı bir yol haritasıyla özetlenebilir. Başlangıç olarak, işin vizyonu ve misyonuyla uyumlu, rolleri ve sorumlulukları açıkça tanımlayan bir organizasyon şeması geliştirmek çok önemlidir. Bir sonraki adım, organizasyon için kritik kararlar alma yetkisine sahip bir üst düzey yönetim ekibinin kurulmasını içerir. Üçüncü adım, performans sistemlerinin uygulanması da dahil olmak üzere insan kaynakları politikalarının oluşturulmasını ve insan kaynakları departmanının yapılandırılmasını içerir.

Dördüncü adım, etkin izleme ve değerlendirmeyi sağlayacak kontrol mekanizmalarının kurulmasına odaklanıyor. Son olarak ise son adım, sürekli değişen iş ortamına uyum sağlamak ve gelişmek için dijital dönüşümü benimsemeyi içerir. İşletmelerin kurumsallaşmanın bu beş adımını takip ederek kendilerini sürekli yenilemeleri zorunludur (Odabaş ve Eryiğit, 2021: 156).

Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinin nasıl yürütüldüğü büyük önem taşıyor. Aile şirketlerinin bu geçişi tercih etmesi durumunda kurumsallaşmanın bir anda sağlanması mümkün değildir. Kurumsallaşma, örgütün işleyişinin hızlandırılmasını ve örgüt içinde alınan kararların uygulanmasını gerektiren aşamalı bir süreçtir. Sonuç olarak kurumsallaşma sürecine başlamadan önce aşağıdaki adımların atılması gerekmektedir:

Mevcut koşulları etkili bir şekilde ele almak için kapsamlı bir analiz yapmak zorunludur. Ayrıca aile şirketi için, işletmeye özel bir anayasa taslağının geliştirilmesini de içeren stratejik planlama yapılmalıdır. Kapsamlı bir yönetim ve kontrol sistemi kurulmalı, aynı zamanda mesleki ilişkilerin kapsamı da belirlenmelidir. Aile şirketi içinde aile bireyleri, çalışanlar, hissedarlar, profesyonel yöneticiler, kurucu girişimciler gibi pek çok kişinin görev tanımlarının, yetki ve sorumluluklarının açıkça tanımlanması önemlidir. Operasyonların sorunsuz gerçekleşmesi için iş ve bilgi akış şemalarının hazırlanması gerekmektedir. Ayrıca ödül ve ceza sisteminin uygulanması, personel işe alım ve terfi sürecinin oluşturulması da büyük önem taşıyor. Aile şirketlerinin devamlılığını sağlamak için mirasçılarının seçimi ve eğitimi konusunda bir sistem oluşturulmalıdır. Gelecek nesillerin katılımı teşvik edilmeli ve eğitimleri dikkatle düzenlenmelidir. Ayrıca aile meclisinin kurulması ve daha sonra aile işletmesine katılan bireylerin entegrasyonunun mevcut sistemle uyumlu hale getirilmesi tavsiye edilmektedir (Fındıkçı, 2005). Bu adımlar kurumsallaşmanın çeşitli boyutlarını kapsamaktadır.

2.4. Kurumsallaşmanın Boyutları

İşletmeler için uzun vadeli başarının temeli kurumsallaşma unsurlarının hayata geçirilmesinde yatmaktadır. Karcıoğlu'na göre kurumsallaşma, işletmelerin

bireylerden bağımsız olarak var olabilmesi, bütünleşik bir sisteme dönüşmesi ve lidere bağlı yönetimden sistem bazlı yönetime geçiş anlamına gelmektedir. İşletmeler, günümüz koşullarına uyum sağlamak için gerekli yönetim ve organizasyon yapılarını oluşturarak kurum olmanın davranış, standart ve ilkelerini belirleyen bir süreç oluşturur. Bu süreç, kuruluşun benzersiz öyküsünü yansıtacak ve onu şekillendiren kişi ve grupları da içerecek şekilde, zaman içinde kuruluş içinde belgelenir ve uygulanır. Ayrıca kurumsallaşma, sürekli değişen çevreye nasıl uyum sağlanacağı konusunda rehberlik sağlar. Karcıoğlu, işletmelerin ancak kurumsallaşmayı benimseyerek sürekli gelişen rekabet ortamlarında başarılı olabileceklerini vurgulamaktadır (Karcıoğlu, 2010: 49).

Kurumsallaşmanın özü, sistemin bileşenlerinin, sorumluluklarının ve işlevlerinin açıkça tanımlandığı ve kusursuz bir şekilde bütünleştirildiği uyumlu bir "sisteme" dönüşmesinde yatmaktadır. Aile işletmelerinde etkinliğin sağlanabilmesi için kurumsallaşmanın iki boyutta gerçekleşmesi gerekmektedir: "İşletmenin kurumsallaşması" ve "Ailenin kurumsallaşması" (Fındıkçı, 2008: 84).

Kurumsallaşmanın farklı yön ve boyutlarının olduğundan bahsedilebilir. Örneğin bu boyutlardan Profesyonelleşme işletmenin verimini artırırken, Sadelik işletmenin tüm elemanları arasında düzey eşitliği sağlar. Bu boyutlar kurumsallaşmanın özgürlük ve aktiflik özelliğiyle işletmeyi güncel tutar ve yaratıcılığını artırır (Gür, 2012: 16). Aşağıdaki bölümde yaptığımız yazın taramasında karşımıza çıkan altı önemli boyut detaylı şekilde ele alınacaktır.

2.4.1. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, işletmenin faaliyetlerini her yönüyle etkileyen bir unsur olarak, işletmelerde çalışanların profesyonel olması ve bu özelliklerinin teşvik edilerek geliştirilmesinin sağlanması, işletmenin sektör içinde ilişkide bulunduğu kurumlarda da bu özelliğe dikkat etmesi anlamına gelmektedir (Muzio, Brock ve Suddaby, 2013: 699).

İşletmelerin profesyonelleşme yönünde ilerlemesini kolaylaştıracak en önemli kararı, çalışanlar arasındaki profesyonellerin sayısının artmasıdır. Çünkü çalışanların

profesyonelleşmesi, işletmenin de bu özelliğini arttıracaktır. Çünkü bu durumda, işinin ehli profesyonel çalışan sayısı arttıkça yöneticilerin de bu özelliklere sahip olması gerekecek ve böylelikle bir ivme kazanacaktır. Bir başka deyişle, bir işletme sadece çalışanlarının profesyonel olmasıyla bu özelliklerin tümünü kazanmaz. Aynı zamanda bürokratik ortam da onların verimini ve sürekliliğini arttırabilir (Zhang ve Wei, 2015: 91).

İşletmenin ne kadar profesyonellik gösterdiği ve profesyonellerin otorite kurmaları otonomlukla/özerklikle alakalıdır. Özerklik derecesi, profesyonel çalışanların denetiminin kim tarafından yapılacağı ve inisiyatif alma derecelerini içermektedir. Bahsedilen çalışanlarının özerk olması işletmeye sadakatlerini motive eden ve performanslarını arttıran bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Profesyonel çalışanların işleriyle bütünleşmesi ancak yetki ve otonomiyle mümkündür. Ayrıca, otonomi, meşruluğu da sağlayacaktır. Çünkü çalışanların işlerinde daha fazla inisiyatif almaları, bir başka deyişle karar alma mekanizmalarının güçlenmesi, denetimlerin profesyonellerce yapılması anlamına gelmekte ve bu durum “meşruluğu” da arttırmaktadır (Hamilton ve Monson, 2011: 137).

Ayrıca, profesyonelleşmek adına, çalışanların ve örgütün kendisinin de profesyonel başka kurumlarla faaliyette bulunması ve katılım göstermesi önem arz etmektedir. Böylece, çevresel değişim izlenilerek, bu değişime ayak uydurmak için geliştirilen yeni uygulamalar, standartlar işletmede hızlıca hayata geçirilebilir. Örneğin işletmeler, çalışanlarının, mesleki kuruluşlara, odalara, birliklere üye olmalarını profesyonellik adına destekleyebilir. Bazı durumlarda işletme aleyhine baskı unsuru olabilecek bu kuruluşlar, örgüt çalışanlarının üye olarak bunların faaliyetlerine katılmaları, yeni gelişmeleri öğrenmeleri veya geliştirilecek yeni sosyal ağlar sayesinde örgüt için bir avantaj haline getirilebilir (Parada, Nordqvist ve Gimeno, 2010: 355). Bu kurum ve kuruluşlardan öğrenme ve etkileşim sayesinde zaman içinde profesyonel yaklaşımlar artarak kurumsallaşmaya da katkıda bulunabilir.

İşletmelerin profesyonelleşmesini sağlayan bir diğer unsur ise, çevreyle sosyal olarak uyumlaşmaktır. Çünkü bu etkileşim işletmeleri olumlu yönde değişimlere zorlayabilmektedir. Öncelikli olarak profesyonel çalışanları istihdam eden işletmeler, bu şekilde diğer işletmeleri daha kolay takip edebilmekte ve uyum sürecini daha sorunsuz gerçekleştirebilmektedir.

Profesyonel bir yöneticiyi profesyonel olmayan meslektaşlarından farklılaştıran bir takım davranışsal özellikleri bulunmaktadır. Bu davranışlara örnek olarak; kariyerlerine profesyonel işletmeler ile başlamak, bu işletmeleri tercih etmek, toplumsal fayda kaygısı gütmek, öz denetim duygusuna sahip olmak, liyakate ve otonomi ye önem vermek verilebilir. Bu özellikleri, bir yöneticinin çalıştığı işletmeyi güçlendirmesine de katkıda bulunacaktır (Kotler ve De Massis, 2013: 1). Çeşitli sektörlerdeki uzmanlarla işbirliği yapmak, işletmeler için son derece olumlu sonuçlar doğurur. Bu işbirliğinin kayda değer bir faydası, olağanüstü profesyonellik ile karakterize edilen bir işgücünün yetiştirilmesidir ve bu da iş dünyasında adalet algısını artırır (Kostova ve Tatiana, 1999: 316). İşletmelerin bünyesinde profesyonellerin çalışması, işletmede adaletin artmasına yol açmaktadır. Adil işletmeler, çalışanlarıyla hem daha verimli hem de daha uzun süreli olarak çalışabilmektedirler.

Sadakat duygusu, işletme değerlerinin personeller tarafından benimsenmesine ve çalışanların işletmeleriyle uyumlaşmasına, özdeşleşmesine yol açmaktadır. Bu açıdan sadakat duygusu oldukça fazla önem taşımaktadır. Çünkü bu bağlılık ve sadakat aynı zamanda çalışanların işletmenin misyonunu da daha kolay benimsenmesini sağlayacaktır. Profesyonelleşme sayesinde çalışanlar, otonomi sahibi olduklarında, özerk davranabildiklerinde, işlerini de benimsemekte ve öz varlıklarının işletmenin verimliliği için kritik olduğunu algılamaktadırlar (Morgan ve Luis, 2014: 280).

İşletmelerde profesyonel çalışan ve yöneticilerin istihdam edilmesinin bir diğer sonucu ise, diğer rakiplerin faaliyetlerini izlemeyi kolaylaştırması ve bunun neticesinde rakiplerin başarılı olmuş amacına ulaşmış stratejilerinin, işletme içinde de uygulanabilmesidir. Profesyoneller, bunu bahsi geçen işletmelerdeki veya mesleki

kuruluşlardaki diğer çalışanlarla aralarındaki ilişkiler sayesinde gerçekleştirmektedir. Bunun dışında, bahsedilen ilişkinin olumlu bir diğer neticesi de, Profesyonellik sayesinde daha iyi çalışma koşullarının sağlanması, daha fazla takım çalışmasının olmasıdır. Profesyonel çalışanlar, işletmenin gelecekteki başarısının formel bir örgüt yapısı kurulmasıyla mümkün olduğunun bilincindedir. Formalleşme ile işletmeler daha fazla kaynağa aynı anda ulaşabilmektedir. Ancak bu durum bürokrasiyi arttırdığından işletme içinde her zaman olumlu karşılanmayabilir. Özellikle, işletme çalışanlar arası iyi bir etkileşim yoksa bu durum oldukça ciddi sorunlara neden olabilmektedir. Bazı durumlarda, hiyerarşik yapıların dışındaki informal ilişkiler yürütmek suretiyle çatışmaların önüne geçilebilir. Çatışmaların bir başka sebebi; işletmelerin profesyonellerin çalışmalarını denetleyen kontrol mekanizması olabilir. İşletmede kontrol mekanizmasının iyi işliyor olması çatışmayı önleyecektir. Çünkü bu mekanizma sayesinde güçlü bir iş kültürü oluşur ve çalışanların davranışlarını, performanslarını denetlemek kolaylaşacaktır. Otonomi olarak ifade edilen bu durum, profesyonellerin performanslarının ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerin denetimi ve değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle değerlendirme, profesyonel standartlara dayanmaktadır ve bu durum yeterliliklerin ortaya konulması açısından önemlidir. Çatışmaların bir diğer sebebi ise, profesyonellerin üstü durumdaki yöneticilerin profesyonel olmaması veya liyakati yeterli olmayan aile üyelerinin olmasıdır. Bu durumda, otorite sistemi mesleki normların dışında oluşmuştur (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 218-220).

Profesyonel çalışanlar ve yöneticilerin, işletmeye katkı sağlayacak bir diğer özelliği de, spesifik bir konuda geniş bir bilgi birikimine sahip olması ve uzmanlığa sahip olmalarıdır. İşletme bünyesine profesyonel yöneticiler alınarak işletmelerin iş bilinci ve çalışanların verimliliği artırılabilir. Bu durum, ayrıca, işletmenin uyum sağlama sürecini de hızlandıracaktır (Ayrancı, 2010: 83).

Profesyonel yöneticiler, işlemenin sürekliliği için de çalışırlar. Çünkü bahsedilen yöneticiler için kariyer, yani kişisel başarı oldukça önemlidir ve bu da ancak yönettikleri işletmelerinin başarısıyla mümkün olabilmektedir (Fang vd., 2012: 16). Profesyonellerin önemli bir özelliği de belirli konularda uzmanlaşarak, o

konularda derin bilgiye sahip olmalarıdır ve profesyonellerin bilgi ve beceri bütünlüğü daha fazladır. Profesyoneller mesleki bilgileri fazla olduğundan, işletme kaynaklarını daha etkin kullanabilmektedir (Temelli, 2014: 18). İşletmelerde profesyonel yöneticilerin kullanılması, onların bilgi ve deneyimlerini artırarak kuruluşların genel yetenekleri üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

Kurumsallaşma açısından önemli olan bir diğer adım ise, kuşkusuz yönetim kurulunun yapısıdır. Bir işletmedeki yönetim kurulu, CEO'dan bağımsız karar verebiliyorsa ve CEO, özellikle aile işletmeleri için, aile üyesi değilse ya da çok önemli kararları tek başına almıyorsa, bir nevi “kuvvetler ayrılığı” sağlanmış ve işletme bir adım daha kurumsallaşmıştır (Colpan, Hikino ve Lincoln, 2010: 515).

2.4.2. Formalleşme

Formalleşme; işletme sisteminin, faaliyetlerinin, ilişkilerin açıklanıp kurallarla, düzenlemelerle ve anlaşmalarla gerçekleştirilmesi ve iş görenlerin görevlerinin, rollerinin, yetkilerin, yükümlülüklerin tanımlanarak yazıya dökülmesidir. Formalleşme; işletme faaliyetlerinin kurallar, normlar ve sistematik düzenlemelerle sınırlandırılarak, işletme kapsamındaki farklı işlevlerin koordinasyonunu gerçekleştirecek biçimde kurum yapılarının tasarımıdır. Diğer bir yandan idari işlevlerin kimlerce ve nasıl sürdürüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazıya dökülmesidir (Bomfim, Teixeira ve Monte, 2015:10).

Formalleşme, kurallara bağlanan kurum işlevlerinin devamlı düzenlenmesidir. Kurallar, ölçütler ve sistematik düzenlemeler kurum faaliyetlerinin hedef merkezli olmasını ve diğer bir yandan daha düşük düzeydeki bölüm ya da işlevin, daha üst düzeydekilerce kontrol ve gözetiminde olmasını gerçekleştirmektedir (D'Aspremont, 2013: 12).

Formal yapı, kurum faaliyetlerinin kontrol ve düzenlemesinin nasıl gerçekleştirildiğini göstermekte ve rasyonel bir yönetsel ilişki hiyerarşisini kapsamaktadır. Bu bakımdan formal yapı kurumsallaşmış değerleri göstermektedir. Formalleşme, faaliyetlerin, bağlantıların hangi oranda kurallar, düzenlemeler, anlaşmalarla yapıldığı, iş tanımları, iş tasarımı, kurallar ve düzenlemelerin varlığıdır

(Ruiz, 2016: 3). Sürekli gelişen pazarlarda başarılı olabilmek için işletmelerin bu pazarlarla aynı uyulanabilirliğe, çok yönlülüğe ve çevikliğe sahip olması gerekir. Ancak örgütlerin tek amacı hayatta kalmak değildir. Ayrıca bu karmaşık ve kıyasıya pazarlarda da başarıya ulaşmaları gerekiyor. Dinamik pazarların sunduğu sürekli zorluklar, ancak esnekliği benimseyen kuruluşlar için avantajlı fırsatlara dönüştürülebilir (Vogus ve Sutcliffe, 2007: 3418).

Formalleşen yapıların yaşamlarını daha uzun süreli sürdürdükleri gözlemlenmektedir. Bu da kurumun dengesini sürdürmesi ve çevreye pozitif anlamda uyum sağlamasıyla mümkün olmaktadır. İşletmelerin kurumsallaşmasında önemli rolü olan formalleşme, kurum faaliyetlerinin bireysel tercihlerden çıkartılarak belirli kurallarla gerçekleştirilmesidir. Bu şekilde de iş görenlerin neyin nasıl yapılacağını bilmeleri mümkün olmakta ve kuruma süreklilik kazandırılmaktadır (Lizardo, 2009: 39).

Personellerin görevlerinin belirlenmesi de formalleşmenin bir unsurudur. Hiyerarşik yapının meydana gelmesi için gereken iş görenlerin rolünün belirlenmesi, formalleşmenin bir unsurudur (James, 2006: 21). Formalleşme, rutin işlerin gerçekleştirilmesini de kurallara bağlamaktadır ki bu da işletmelerin yeteneklerinin artmasını sağlamaktadır (Kostova, 1999: 318).

Kurumlarda kontrol ve denetim üç aşamada gerçekleştirilmektedir. Bunlar; amaç belirleme, ölçme ya da değerlendirme ve geri beslemedir. Bunların içinde ölçme ve geri besleme formalleşmenin ciddi önem taşıyan bir alt başlığıdır. İşletme performansının izlenmesini sağlayan kontrol ve denetim, diğer bir yandan yönetimin de oldukça önemli bir işlevidir. Kontrol ve denetim aşaması özellikle amaç odaklı yönetimi benimsemiş liderler için gerekli olmakla beraber kurumsallaşmaya da katkı sunan bir öğedir.

Kontrolün sağlanması için daha önceden planlamanın yapılması, uygulama aşaması için formel yapının, düzenlemelerin ve kuralların oluşturulmuş olması gerekmektedir. Bu da kurumsallaşmayı hızlandırmaktadır (Levrau ve Van den Berghe, 2007: 58). Formalleşme işletmede alt-üst ilişkilerinin de verimli olmasına

imkân sağlamaktadır. Alt-üst ilişkileri, kurumda rollerde dikey farklılaşmanın olduğu ve kurum personeli arasında denetim ve düzenlemelerin faal olarak gerçekleştirildiğini ifade eder. Bu şekilde alt düzeydeki personel, üst düzeydeki personele yaptığı eylemleri açıklamak durumundadır (Ruiz, 2016: 2).

Formalleşme yolunda en önemli bileşen, herkes için geçerli kuralların varlığı olarak görülebilir. Eğer bir işletmede, işlerin yürütülmesi için kurallar, işletmenin tamamında ve tüm çalışanlar için eşit şekilde uygulanıyorsa; işletme kurumsallaşmaya bir adım daha yaklaşmış demektir. Bu durumda işletmelerde keyfi uygulamalar azalacak ve iş verimliliği artacaktır (Jarzabkowski, 2005: 47). Kuralların yazılı olması; organizasyonda görev alan kişilerin, iş tanımlarının yazılı bir şekilde var olması, çalışanları gereksiz iş yükünden kurtarabileceği gibi, işini eksik yapan veya işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkileyen kişiler varsa onların da önünde engel oluşturacaktır. Aynı zamanda yapılan işlemler için, ilgili üstlerden yazılı onay alınması, sorumlulukların bölüşülmesi ve bir sorun çıktığında, görev zincirinde ortaya çıkabilecek bir zararın tespiti açısından da önemlidir (Haider, 2014: 56).

Formalleşme, kurumların belirli amaçlarını hayata geçirmek ve kaynaklarını verimli kullanabilmek için işletme içindeki ve dışındaki verileri toplayabilmesini sağlar. Bu veriler gözden geçirilerek kaynakların hangi bölümde kullanılacağı belirlenmiş olur (Lim, 2013: 478).

Formalleşme işletme içerisinde koordinasyonu kolaylaştırarak, işletmede tüm kişi ve eylemlerin uyumlaştırılıp, işletme hedefleri doğrultusunda hareket etmelerinin sağlamaktadır (Temelli, 2014: 16).

2.4.3. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik kavramı, bireylerin veya grupların, rollerine bağlı olarak, eylem ve işlemlerine ilişkin olarak dış taraflara açıklama veya yanıt verme sorumluluğunu gerektirmektedir (Temelli, 2014: 23). Bu kısa ve öz tanım, çabalarının sonuçlarından doğabilecek potansiyel sonuçlarla yüzleşmeye hazırlıklı olmanın önemini vurgulamaktadır.

Sorumluluk, özü itibariyle topluma karşı kesin bir duruş sergileme eylemini ifade etmektedir. Bu, hem iç hem de dış kuruluşlara eylemleri hakkında tutarlı ve tarafsız, kapsamlı ve doğru bilgi akışı sağlamayı içerir. Çeşitli kurumların meşruiyet kazanmak için uyguladığı baskı, bu şeffaflık ihtiyacını doğurmaktadır. İş dünyasında çok önemli bir faktör olan güven, iş faaliyetlerine katılma konusunda bireylerin kararlarını büyük ölçüde etkiler (Apaydın, 2007: 74)

Güven, günümüz iş dünyasında oldukça önemlidir. İşletmenin hesap verebilir olması ise, aynı zamanda o işletmeye duyulan güveni de arttırmaktadır. Güven, bireylerin iş tercihlerini etkileyen bir faktör olduğundan, işletmeler toplumun güvenini de kazanmak ister. Bu bağlamda işletmelerin kâr maksimizasyonu dışında, toplum güvenini de hedeflediğini söylemek çok da yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda, hesap verebilirlik, genel anlamda işletme faaliyetlerinin; gerçekleşme sürecinin detaylarını ve sonuçlarıyla ilgili, gerçeğe uygun bilgileri eksiksiz bir şekilde ilgili kişilere sunması anlamına gelmektedir. İşletmeler bunu bir politika olarak uygulayabileceği gibi çeşitli kurumların isteği hatta yasal zorunluluklar doğrultusunda da gerçekleştirebilir (Memiş, 2016: 34). Toplum içinde güven kazanan bir kurum çeşitli aktörler ile iyi bir ilişki ve etkileşim içinde olacaktır. Çünkü bu durum, toplum ile etkileşim halinde olması beklenen kurumların bir nevi anlaşması başka bir ifadeyle aralarında güven temelli bir gizli anlaşmanın oluşması şeklinde yorumlanabilir (Tricker ve Tricker, 2015: 45).

Bu güven ortamının gerçekleşmesi için işletme, her şeyden önce bazı ön koşulları yerine getirilmelidir. Bunun için ilk yapması gereken, örgütten bilgi talep eden kurumların getirdiği kurallara uygun kayıt sisteminin oluşturulmasıdır. Bunun dışında bir kurum, gerçekleştirdiği etkinliklerle ilgili şeffaf olmalı ve uygulamaları hem sektör tarafından, hem de özel olarak mesleki kuruluşlar tarafından tasdik edilmelidir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 157).

Hesap verilebilirliği arttıran ve kolaylaştıran bir diğer unsur, standartlaşmadır. Hesap verilebilirlik; işletmenin faaliyetlerinin türüne göre, çeşitli kurumlarca belirlenen standartları karşılaması anlamına da gelmektedir. İşletmeler, özellikle informatif konularda devlet veya çeşitli başka kamu kuruluşların da yönlendirmesiyle

standartlaşmaya gitmektedir. Standartlaşma hesap verebilirliği artırmakta, işletmelerin özellikle bilgi sistemlerinde standartlaşmaya gitmesi şeffaflığı ve hesap verebilirliği kolaylaştırmaktadır. Devlet, mesleki ve sektörel kuruluşlar, işletmelerin standartlaşması konusunda baskı oluşturmakta, bunlar devlet düzenlemelerinden kaynaklanmaktadır. Devlet çıkarttığı yasalarla işletmeleri bu tür örgütlerin bir parçası olmaya zorlamaktadır. Düzenleyici kurumlar ise, işletmelerin geliştirilen standart ve normlara uyarak şeffaf ve hesap verebilir olmasını sağlamaktadır (Lawrence vd., 2001: 624-644, Akt. Temelli, 2014: 24).

İşletmenin hesap verilebilirliği kurumlar için olduğu kadar tüketiciler için de geçerlidir. Çünkü işletmeler, yanlış veya eksik bilgi aktardığında tüketici boykot veya buna benzer etkili aktivitelerle işletmelere karşı duruş sergileyebilirler. Tüketicileri bu eylemlere iten birçok unsur olabileceği gibi, kültürel ve çevresel yapı bunların en önemlilerindendir. Bir başka deyişle tüketiciler, sözü geçen işletmenin ürettiği ürün veya hizmeti satın almayı bırakarak veya işletmelerin toplumsal imajını etkileyerek, işletmeleri hesap vermeye zorlamaktadırlar (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 157). Bu ilke sayesinde, rekabet koşulları da doğru bir şekilde işleyebilmektedir. İşletmelerin faaliyetleriyle ilgili doğru bilgiler, topluma aktarıldığında, işletmenin meşruluğu artacak ve bu işletme kurumsallaşacaktır. Bu ilkenin işletmeler tarafından uygulanmasının bir diğer sonucu ise; “Sosyal Sorumluluk” olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin kazançlarını toplum yararına kullanması olarak tanımlanabilen sosyal sorumluluk, işletmelerin meşruluğunu artırması açısından önemlidir. İşletmeler topluma altı farklı şekilde hizmet edebilirler. Bunlar; sağlık veya eğitim alanında yatırım yapmak, şiddet içeren ideolojilere karşı durmak, personellerinin haklarını korumak, yeşil enerji, sürdürülebilir tarım gibi kavramları desteklemek, Ar-Ge çalışmalarında bulunmak olarak sıralanabilmektedir (Sen ve Bhattacharya, 2001: 243).

Kurumsallaşmak isteyen işletmeler açısından önemli olan bir diğer konu ise, “İç Denetim” olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğer bir işletme iç denetim mevzuatlarına uygun biçimde hareket ediyorsa o işletme hesap verebilir bir işletme olarak kurumsallaşma yolunda adım atmış demektir (Hushko, 2014: 25). Aynı

hedefle, işletmeler için önemli olan bir başka konu ise, işletmenin mali birtakım konuları, resmi bir biçimde raporlayıp toplumla paylaşmasıdır. Eğer bir işletmede yıllık faaliyet raporları yazılıyorsa ve bunlar, işletmenin yapısı doğrultusunda sık sık güncellenen ve işletmelerin haber verme kanalı olan internet sitelerinden paylaşılıyorsa işletmelerin kurumsallaşması açısından önemli bir adım atılmış demektir (Ferrell ve Fraedrich, 2015: 120).

2.4.4. Şeffaflık

Kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan şeffaflık, işletmelerin ve organizasyonların faaliyetlerini, finansal durumlarını ve stratejik kararlarını tüm paydaşlara (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kamuoyu, vb.) açık ve anlaşılır bir şekilde sunmasını ifade eder. Şeffaflık, güven oluşturma, hesap verebilirlik ve etkin denetim mekanizmalarının sağlanması açısından kritik bir öneme sahiptir (Cadbury, 1992: 23-24). Şirketler, finansal performansları, operasyonel faaliyetleri, risk yönetimi politikaları ve stratejik planları hakkında düzenli ve doğru bilgiler sunmalıdır. Bu bilgilerin hem olumlu hem de olumsuz yönlerini içermesi önemlidir (OECD, 2015: 15-16). Sağlanan bilgilerin doğru, tam ve zamanında olması gerekmektedir. Yanıltıcı veya eksik bilgi verilmesi, paydaşların yanlış kararlar almasına neden olabilir (Mallin, 2016: 78). Bilgilerin tüm paydaşlar tarafından kolayca erişilebilir olması sağlanmalıdır. Bu, internet siteleri, yıllık raporlar, basın açıklamaları ve diğer iletişim kanalları aracılığıyla yapılabilir (Solomon, 2020: 105). Sunulan bilgilerin, paydaşlar tarafından kolayca anlaşılabilir bir dilde ve formatta olması gerekmektedir. Karmaşık ve teknik dil, bilginin etkinliğini azaltabilir (Mallin, 2016: 82). Şirket yönetimi, alınan kararlar ve yapılan işlemler hakkında hesap verebilir olmalıdır. Bu, yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirip getirmediğlerinin değerlendirilmesi açısından önemlidir (Cadbury, 1992: 26).

Şeffaflığın hesap verebilirlik ilkesiyle bağlantısı oldukça açıktır. Çünkü işletmeler yaptıkları faaliyetlere ilişkin bilgileri açıklaması, hesap verebilirliğin iyi bir şekilde işlemesiyle mümkün olabilmektedir. Bu durum ülke içinde olduğu kadar küresel piyasalarda da bu şekilde olmalı ve yolsuzlukların önüne geçilmesi yolunda önlem olarak görülmelidir. Bugün artık rekabet, ulusal olmaktan ziyade küresel bir

boyuttur. Bu koşullarda hayatta kalmaya ve hatta büyüme ve gelişmeye çalışan işletmelerin kurumsal özellikleri önem kazanmaktadır. Bu durumda öne çıkan, kurumun güvenilirliğı örgütsel faaliyetlerle direkt bağdaşan şeffaflık ilkesidir. Kurumların güvenilirliğı, hissedarların karar ve faydalarını etkileyebilecek bir durumdur (Akdemir, 2010: 43).

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürürken şeffaf olması çalışanlarının işletmeye olan bağlılıklarının artmasını sağlayabilir. Müşteri, ortaklar, tedarikçiler gibi diğer paydaşlar nezdinde ise güvenilirlik kazanacaktır. Etkili kurumsal yönetim ilkeleri arasında yer alan şeffaflık, işletmelerin çalışanları arasında yönetime karşı bir güven oluşturulabilmesi için de önemlidir (Temelli, 2014: 24). Şeffaflık ve Hesap Verebilirliğin işletmelerin sosyal sorumluluğundan kaynaklanması, ekonomik hedeflerin tek başına yetersiz olduğı gerçeğini ortaya koymaktadır. Sonuçta bu ilkeler paydaşlar arasında güven ve itimadı artırır (Apaydın, 2007: 74; Selznick, 1996: 273).

2.4.5. Adil Olmak

Adalet kavramı, on sekizinci yüzyıl felsefesinde güçlü bir şekilde ortaya çıkmıştır; Hume, Kant ve özellikle Rousseau'nun “Sosyal Sözleşmesi” adaletin hukuki kökenlerinin altını çizer. John Rawls'ın Adalet Teorisi adlı kitabı (1971) ilkeyi ayrıntılı olarak geliştirir. Adalet, davranışsal yönleri bir davranış biçimi olarak, davranışsal ekonomide de gelişmiştir. Kurumsal yönetim bağlamında adalet, eşitlikten fazlası olup menfaat sahipleri arasında çıkarları farklı olan kişilerin iş birliğini yönlendiren ve iktidarın yoğunlaşmasına ve kötüye kullanılmasına karşı direniş gücüdür (<https://politicstheorypractice.wordpress.com>).

Adalet, eşit muamele anlamına gelmektedir. Örneğin, hissedarlara sahip oldukları hisse senetlerinin miktarına bakılmaksızın eşit şekilde davranılması gerektirmektedir. İngiltere'de bu, 2006 yılında çıkartılan “İşletmeler Yasası” ile korunmaktadır. Bununla birlikte, bazı işletmeler, daha kapsamlı ve etkin bir azınlık koruması içerebilecek bir ortaklık anlaşması yapmayı tercih etmektedir. Pay sahiplerine ek olarak, çalışanlar, toplum ve kamu görevlileri de dâhil olmak üzere

tüm menfaat sahiplerine davranışları adil olmalıdır. İşletmenin paydaşlara adil davrandıkça, tarafların baskısı altında daha fazla uzun ömürlü olabilirler (Özcan, 2014).

Adil olmak, işletme içerisinde pay sahibi olan tüm bireylerin ve işletme etkinliklerinin karşılıklı olarak gerçekleştirildiği diğer kurumların, haklarının güvence altına alınmasını garanti eder. Çünkü bu ilke sayesinde gerçekleştirilen adil etkinlikler, daha verimli ve iyi çalışan bir iktisadi çerçevenin oluşmasını sağlar ve bunu yaparken bu çerçeveye dahil olan gerek yönetici gerek çalışan tüm bireylerin haklarının korunduğundan emin olunur (Memiş, 2016: 36).

Ayrıca, işletmeler için bahsedilen bir diğer konu kuşkusuz insan kaynakları uygulamalarında Adalettir. Eğer bir işletme, liyakata önem vererek işe alımlar yapıyor, bir işe alım prosedürü belirleyip bunu, tüm başvuranlar için eşit şekilde uyguluyorsa o işletme Adalet ilkesini uygulayan ve kurumsallaşma yolunda adım atmış bir işletmedir (Osman-Gani ve Jacobs, 2004: 482).

Adaletle paralel olarak, kurumsal yönetim, güvenle yürütülür. Güven bir karşılıklı bağımlılık ilişkisidir ve insanların arasındaki tüm işlemlerin kalbinde, özellikle eksiksiz bilginin mevcut olmadığı yerlerde önem taşır. Güven, kurumsal yönetimin ilkeleri açısından önemlidir çünkü, ilkeler kararlar vermek için yorumlamayı gerektirir. Kurallara dayalı kurumsal yönetim, yoruma daha az açıktır ancak, kuralları şekillendirme sürecine güvenilmek zorundadır (Davies, 2012: 54).

2.4.6. Sorumluluk

Kurumsallaşmak isteyen tüm örgütler, ne yazık ki bu hedefini gerçekleştiremeyebilmektedir. Bu hedef ile yola çıkan işletmelerin önlerinde pek çok engel de çıkmaktadır. Öte yandan, kurumsallaşma gibi bir hedefi bulunmayan bazı örgütler de kurumsal olmasa dahi, bireysel çabalarla bazı hedefleri yerine getirebilmektedirler.

Kurumsallaşmak isteyen işletmeler için önemli bir husus, lider konumundaki kişinin, liderlik tarzı ve yetki sorumluluk dağıtmada istekli olmasıdır. Böylece

işletmede kurumsal yapıya uygun bir yönetim şeması oluşturulacaktır. Bu doğrultuda; sorumluluk, işletme faaliyetlerinin, yasalar ve kamu değerleri göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Yönetim Kurulu, işletme adına hareket etme yetkisine sahiptir. Bu nedenle yönetim kurulu, verdikleri kararlar ve gerçekleştirdikleri uygulamalardan tam sorumluluk üstlenirler. İşletme politikası, yatırım, finansman ve temettüler dahil olmak üzere çeşitli politikaların, hedeflerini belirleme görevi, Yönetim Kurulu'nun yetkisi altındadır. Bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendirmek, bütçenin uygulanmasını denetlemek ve stratejiler oluşturmak da onların sorumluluğundadır. Ayrıca kurul, politika ve hedeflere ulaşılması ve stratejilerin uygulanmasına ilişkin yönergeler yayınlayabilir. Bu süreç boyunca yönetim kurulu, şirketin çıkarlarını ön planda tutmakla yükümlüdür. Sorumluluk bu yükümlülüğün ayrılmaz bir parçasıdır. Yönetim kurulu, şirketin yükümlülüklerini nasıl yerine getirdiği konusunda pay sahiplerine karşı sorumlu olmalıdır (Özcan, 2014).

Sorumluluk ilkesi, işletmelerin paydaşları adına değer yaratmasının yanı sıra, aynı zamanda, işletmenin kamu düzenlemelerine de uyacak biçimde hareket etmesini sağlar. Sorumluluk ilkesi, işletme etkinliklerinin yasalara ve işletme kurallarına uyumu ve denetimi anlamına gelmektedir. İşletme, çalışanlarının sorumluluklarının şüpheyi yer bırakmayacak bir şekilde belirlenmesi, büyük önem taşımaktadır. Sorumluluk ilkesi, işletme hissedarları ile birlikte, kamu açısından da olumlu bir izlenim yaratılmasına katkı sağlar (TKYD, 2004: 30).

2.5. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması

Aile işletmeleri, bir veya daha fazla ailenin mülkiyetinde ve yönetiminde faaliyet gösteren işletmeler olup; günümüz dünyasındaki çoğu işletme, bir aile işletmesi niteliğindedir. Sürdürülebilirlik, aile işletmelerinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biridir. Bu sorunu çözmenin en etkili yolu kurumsallaşmayı işletme faaliyetlerine uyarlamaktır. Kurumsallaşma, işletme çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için bazı standartların işletmelere aktarılması olarak tanımlanabilir

Türkiye'deki yaklaşık 700 bin işletmeden 695 bininin şaşırtıcı bir çoğunluğu küçük işletme olarak sınıflandırılmakta ve toplamın %99,28'ini oluşturmaktadır. Orta ölçekli işletmelerin payı sadece yüzde 0,57 ile 4 bine ulaşırken, büyük işletmelerin sayısı ise yalnızca yüzde 0,14 ile 1000 civarındadır. Ancak bu işletmelerin önemli bir kısmının yapılandırılmış ve iyi planlanmış bir temele sahip olmadığını da belirtilmelidir. Çoğunluğu aile işletmeleri kategorisine girmektedir (Sanal ve Efeoglu, 2013: 58). Kurumsallaşma süreci tüm toplumsal yapılar için büyük önem taşıyor ancak aile işletmeleri için daha da büyük bir ağırlık taşıyor (Melin ve Nordqvist, 2007: 321).

İş uygulamaları ile belirli bir mevzuat çerçevesi arasında bağlantı kurularak, farklı bir iş kültürünün geliştirilmesine ve kurumsal kimliğin oluşturulmasına temel atılır. Kurumsallaşmanın temel ilkesi, iş ve prosedürlerin bireysel kişiliklere dayanmak yerine bir modele göre yönlendirilmesi gerektiği düşüncesi etrafında dönmektedir. Sonuç olarak, bir işletmenin yöneticilerinin ve sahiplerinin kimliği, işletmenin uzun ömürlülüğünün sağlanmasında daha az önemli hale gelir. Kurumsallaşma rekabeti ve yeniliği teşvik ettiği gibi sürekli ilerleme ve büyümeyi de kolaylaştırır (Yazıcıoğlu, 2008: 42-43).

Genellikle aile işletmeleri Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) olarak kurulmuştur. Günümüz şiddetli rekabet koşulları ve küreselleşen pazarlar, aile işletmelerinin daha sistematik ve rasyonel olması gerekliliği beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinin kurumsallaşması daha da önem kazanmaya başlamaktadır. Yönetim yazını incelendiğinde kurumsallaşmanın aile işletmeleri açısından önemli sonuçları aşağıda yer almaktadır. Kurumsallaşma (Ak, 2010: 72);

- Aile işletmelerinde organizasyon kültürünün varlığı, onların gelişimini ve yapılandırılmış bir şekilde işleyişini kolaylaştırması açısından çok önemlidir.
- Sistematik bir yapı, aile işletmelerinin şekillenmesinde ve yönetilmesinde önemli rol oynar, kuruluş ve işleyişine katkı sağlar.
- Aile işletmelerinin mali yapısı belirlenerek sürdürülür ve mali disiplinin uygulanması sağlanır.

- Aile şirketleri, mülklerin hem aile hem de aile dışı üyeler tarafından dağıtımına ve kullanımına rehberlik eden yerleşik standartlardan yararlanır.
- Aile işletmelerinde oluşturulan standartlaşmayla kazanılan zamanın, sosyal faaliyetlerde kullanılması sonucunda, işletmenin sosyal sorumluluk amacının gerçekleşmesi sağlanmaktadır,
- Aile işletmesi ile ilgilenen kişi ya da kurumlara bilgi aktarımının en az hata ile zamanında ve açık bir biçimde aktarılmasını sağlamaktadır.

Aile ilişkilerinde duygular hâkimdir ancak işletmelerde duygular hâkim olamaz ve işletmeler kurallarla yönetilmelidir. Bu sebeple kurumsallaşma işletmelere adil ve objektif bir yönetim anlayışı getirilerek, çalışanlarda aidiyet duygularını geliştirmekte ve motivasyonu artırmaktadır. Bunun için aile işletmelerinde kurumsallaşma önem taşımaktadır (Tuncel, 2011: 5). Kurumsallaşmanın ilk aşaması aile ilişkileri için bir “Çerçeve” oluşturmayı içerir. Kurumsallaşma kararlılık ve inanç gerektiren zorlu bir süreçtir. Bu nedenle ailenin öncelikli adım olarak fedakârlık yapması gerekir (Civan ve Yaşar, 2005: 262).

Sharma vd. (2014), aile şirketlerinin, yönetim yapıları ve örgütsel uygulamaları ile ilgili çeşitli kurumlardan gelen kurumsal baskılara daha fazla maruz kaldığını ifade etmektedir. Parada vd. (2010) ise, aile şirketlerinin belirli uygulamaları öneren meslek birlikleri ile olan etkileşimi nedeniyle zaman içinde değerlerini değiştirme eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Ayrıca Scott (2008) aile şirketlerinin, hesap verebilirlik ve profesyonelleşme için yasal düzenlemeleri ve iyi yönetim kurallarını dikte eden bir üst kurum olarak devletten kaynaklanan makro düzeydeki güçlere maruz kaldığını, DiMaggio (1988) bu nedenle aile şirketlerinin, yasaların gerektirdiği şartlara uymak için bir yönetim kurulu benimseme baskısı hissedebildiklerini eklemektedir (Parada vd., 2020: 5).

Kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelmesidir ve işletmenin tamamen profesyonellere devredilmesi ya da kontrolün elden çıkarılması değil, işletme kuralları, standartları, prosedürleri, kendine özgü değerleri, iş yapma yolları, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, profesyonel yönetime geçerek, iş ve aile ilişkilerinin birbirinden ayrılması anlamına gelmektedir (<https://tesam.org.tr>).

Aile işletmeleri, kötü yönetim, finansal konularda yaşanan çatışmalar ve yönetimin bir nesilden diğerine geçmesinden kaynaklanan sorunlar gibi birçok nedenden dolayı büyüyemez veya uzun ömürlü olamaz. Kurumsallaşma, ailedeki pay sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin rollerini düzenlenmesine, işletmede iş ve görev tanımlarının netleşmesine, yetki ve sorumlulukların sınırlarının çizilmesine yardımcı olabileceği için oldukça elzem ve önemlidir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşması için gerekli bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlardan ilki; yönetimin kurumsallaşmasıdır. Aile işletmeleri, yönetim kurullarını, profesyonel yöneticilerden, oluşturur ve bu aile-dışı yöneticilere adil biçimde davranırsa kurumsallaşmış olabilmektedir. İkinci olarak, ailenin işletme faaliyetlerine katılımda düzenlemelere gidilmesi ve aile üyelerinin de işten çıkarılabileceği bir ortamın oluşması gerekmektedir. İşletmede aile üyelerine yönelik kayırmacılık davranışlarının olmasına izin verilmemelidir. Bunun dışında, finansal kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için yazılı bir prosedürün bulunması, keyfi uygulamaları azaltarak kurumsallaşmayı hızlandıracaktır. Son olarak devamlılık için ise gelecek dönemlerdeki vâris planlamasının yapılması kurumsallık açısından önemlidir (<http://www.tcceconomicdevelopment.eu>).

Yazıcıoğlu ve Koç'a (2009) göre bir işletmede kurumsallaşmanın sağlanması; işletmenin kuruluşu, profesyonelleşme, etkin organizasyon yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim yaklaşımı, yönetime katılım, karar alma tarzı gibi çeşitli faktörleri içermektedir ve güçlü bir iletişim sisteminin kurulmasıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

Bir işletmenin kurumsallaşması için uygun bir organizasyon yapısının oluşturulması, yazılı görev tanımlarının ve sorumlulukların tanımlanması, iç düzenlemelerin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların devredilmesi ve profesyonel yönetime geçilmesini gerektirmektedir. Benzer şekilde aile ilişkilerinin kurumsallaşması da bir “Aile Anayasası” oluşturulmasını, aile-yönetim ilişkilerinin tanımlanmasını, “Aile konseyi” aracılığıyla iletişimin geliştirilmesini, çatışma yönetimine sistematik bir yaklaşımın uygulanmasını, verâset planının geliştirilmesini ve hissedarlar sözleşmesinin hazırlanmasını gerektirir (Kırım, 2005: 11). Aile

ilişkilerinin kurumsallaştırılması sürecinde, özünde birçok hazırlık aşaması bulunmaktadır. Bir aile işletmesinin kurumsallaşması için bazı adımların atılması gerekmektedir. İlk adım aile ve iş anayasasının hazırlanmasıdır. Bu, yönetim kurulunun ve Aile Konseyinin (meclisinin) kurulmasını, halefiyet planlamasının yapılmasını ve çatışma yönetimi stratejilerinin uygulanmasını içerir (Sungurtekin, 2008: 65).

Aile işletmelerinin stratejik düşünememeleri ve kurumsallaşmamaları, ikinci ya da üçüncü kuşağa ulaşamamalarına sebep sayılabilir. Ayrıca aile işletmelerinde, yönetimi tek elden yürütülmesi isteği, yetki ve güç kaybına uğrama kaygısıyla kurucuların yönetimi devretmek istememesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda, kurucu ya da girişimci aile üyesinin işletmedeki varlığının sona ermesiyle birlikte, işletme faaliyetleri yürütülememekte hatta son bulmaktadır. Bu sebeple kurumsallaşmak isteyen aile işletmeleri öncelikle bir aile anayasası hazırlamalı, ardından bir yönetim kurulu oluşturmali ve aile konseyi kurularak, devir planlaması yapılmalıdır (Uzunlular, 2018: 30). Bu ana başlıklar aşağıda detaylı bir şekilde incelenmektedir.

2.5.1. Aile Anayasası

Aile anayasasında işletmenin misyon ve vizyonunun tanımlanmasının yanı sıra, işletmeye ve aileye yönelik hem genel hem de özel hedeflerin belirlenmesi önemlidir. İş operasyonlarına ilişkin ilke ve kuralları belgelemek ve tüm ortakların aynı fikirde olmasını sağlamak çok önemlidir. Ayrıca mutlaka herkesi bir araya getirecek ve işin sağlam temellerini oluşturacak yazılı bir metin oluşturulmalıdır.

Hem ailenin hem de işletmenin uzun ömürlü olması açısından önemli bir belge olan aile anayasası, ister evlilik yoluyla ister kan bağıyla bağlı olsun tüm aile üyeleri için kapsamlı bir rehber görevi görüyor. Yalnızca aile içindeki ve dışındaki taraflarla olan etkileşimlerini yönetmekle kalmaz, aynı zamanda iş içindeki sorumluluklarının da ana hatlarını çizer. Bu belge tüm aile üyeleri tarafından evrensel olarak kabul edilir ve tüm yönetim kurulunda tutarlı bir şekilde uygulanır. Uyumsuzluk durumunda; uygun sonuçlarla tamamlanan bir kurallar ve değerler

çerçevesi olarak hizmet eder (Başer, 2010: 46). Aile anayasası, ailenin ve aile şirketinin büyümesi ve gelişmesiyle birlikte gelişen, yaşayan bir belge olmalıdır. Değişen koşulları ve koşulları yansıtacak şekilde düzenli olarak güncellenmelidir.

Leach (1994) aile yetkileri, istihdam, ücretlendirme ve pay sahipliği gibi operasyonel sorunların, duygusal zorluklar yarattığını belirtmekte, hatta “aile işletmesi sendromu” olarak adlandırılan bu duygusal yaklaşım sebebiyle sorunlar yaşanması yanında, işletmenin bu yüzden ciddi zararlar görebildiğini belirtmektedir. Yazara göre, yalnızca çok iyi organize olan aile işletmeleri bu tarz sorunlar ile baş edebilmekte ve iyi bir işletme içinde çoğunlukla bir aile anayasasının varlığı şart olmaktadır. Aile anayasası, iş ve aile ilişkisini tanımlamalı, iş ve aile ilişkisi konusuna netlik getirmeli, uyumu teşvik etmeli, işletmeye zarar verebilecek çatışmaları önlemeli, aile ve çalışanlar için net bir mesaj vermeli ve onların makul beklentilerini gerçekleştirebilmelerine yardımcı olabilmeli, aile için olanak yaratacak uzun vadeli stratejik planlamanın ayrılmaz bir parçası olmalıdır (Akt. Kobanoğlu, 2013: 91-92).

S ve P 500'ün bir analize göre, aile işletmelerinin yönetim kurulu üyelerinin ortalama yüzde 39'u aileden gelen yöneticilerdir (ailenin yüzde 20'si dahil) ve aile dışı yöneticilerin oranı yüzde 23'de kalmaktadır (www.tcceconomicdevelopment). Birkaç neslin bir arada bulunduğu büyük aile işletmeleri, mülkiyetten kaynaklanan haklarına güçlü bir şekilde sarılırlar. İşletmenin yönetim kurulunun oluşturulması, fikir birliği veya nitelikli bir çoğunluk gerektiren genel kurul kararları, CEO'nun atanması, aile üyelerinin hangi şartları yerine getirebileceği ve kurumsal ve finansal stratejinin sınırlarının çizilmesi gibi konularda yazılı veya sözlü sözleşmelerin gerçekleştirilmesi yıllar sürebilir. Bu tür sözleşmelerin sürekli geliştirilmesi, uygulanması ve rehberlik edecek yönetsel kararların alınması önemlidir. Ailenin farklı kuşaklarını temsil eden bir aile konseyi, büyük sorunlarda fikir birliği oluşturmak için bir araya gelinen daha büyük bir aile toplantısından sorumlu olabilir. Uzun vadeli aile işletmeleri, genellikle yönetimle ilgili meritokratik bir yaklaşımı paylaşır. Herkes için tek bir kural yoktur, ancak politikalar kısmen ailenin büyüklüğü, değerleri, üyelerinin eğitimi ve işin rekabet ettiği endüstrilere bağlıdır

(Stewart, 2003: 388). Büyük ve uzun ömürlü aile işletmeleri, güçlü bir yönetime sahip olma eğilimindedir. Bu aile işletmeleri çoğu zaman uzun bir geçmişe dayanan derin sektörel bilgi üzerine kurulmuştur ve sektörü yakından takip eden, değişimleri izleyen bir bilgi sistemine sahiptirler.

Aile anayasası olarak bilinen kapsamlı bir rehber kitap, aile şirketinin operasyonlarının yanı sıra aile, şirket ve dış taraflar arasındaki etkileşimle ilgili tüm hususları kapsayan tüm şirket tarafından benimsenmiştir. Kurumun sorunsuz işleyişini ve uzun ömürlülüğünü sağlamak için, kurumsal uyumu kolaylaştıran, değişimi ve dinamizmi teşvik eden ve ortaklar arasındaki çatışmaları önleyen bir dizi kural içeren bu anayasanın, oluşturulmasını ve çalışmasını profesyonel bir ekibin üstlenmesi zorunludur. Aile üyeleri, aile anayasasını oluşturmak için gerekli niteliklere ve sayılara sahip olsalar da, örgütün iç üyeleri olarak doğuştan gelen önyargıları ve objektiflik eksikliği risk oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu alanda uzman danışmanların anayasanın geliştirilmesine öncülük etmesi büyük önem taşımaktadır. İdeal olarak, danışmanın hem aile üyelerine hem de ortaklara karşı tarafsız bir duruş sergilemesi, objektifliğe sahip olması, bu alanda geniş deneyime sahip olması, gerekli akademik altyapıya sahip olması ve uygulama sürecine aktif olarak katılması gerekir. Anayasanın hazırlanmasından sorumlu ekipte, uzman danışmanın yanı sıra bir avukat ve bilgi toplamak ve araştırma ve geliştirme yürütmekle görevli bir veya iki uzman bulunmalıdır (Sungurtekin, 2008: 66).

2.5.2. Yönetim Kurulu

Aile anayasasının oluşturulması, aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde önemli bir adımdır. Aile anayasasında yönetim kurulunun oluşumu büyük önem taşır ve belirleyici bir aşama görevi görür (Sungurtekin, 2008: 70). Aile, şirkette bir yönetim kurulu kurarken, yalnızca aile bağlarına dayalı olmaktan ziyade, öncelikli olarak iş ilişkilerine dayalı bir yapıya geçebilir. Yönetim kurulu, yetki ve sorumluluklarını üstlenerek işin temsilcisi olarak hareket eder ve yasal çerçeve, esas sözleşme, iç düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde faaliyet gösterir. Genel kurulda pay sahipleri tarafından yönetim kuruluna verilen yetki, yönetim kurulunun çalışmalarına yön vermektedir (Erdoğan, 2007: 124).

En üst düzeyde bulunan yönetim kurulu, bir kuruluş içinde stratejik karar alma, temsil ve uygulamadan sorumlu yönetim organı olarak hizmet eder. Hissedarlar ile işletmenin büyüme gereksinimleri arasındaki hassas dengenin korunmasında önemli bir rol oynar. Yönetim kurulunun bir şirketin başarısı için hayati bir fonksiyona sahip olduğu açıktır. Bu nedenle yönetim kurulu üyelerinin bağımsız, tarafsız ve hiçbir etkiden etkilenmeyen kişiler olması şarttır. Yönetim kurulunun başlıca görev ve sorumlulukları şu şekilde özetlenebilir (Erdoğan, 2007: 124):

- Kurumsal bir felsefe ve stratejik girişimler geliştirmek ve uygulamak.
- Yatırım seçeneklerinin formüle edilmesi ve belirlenmesi.
- İşletmenin operasyonlarını denetlemek.
- Yetenekli bireylerin belirlenmesi ve önemli sorumluluklara atanması.

Etkin bir organizasyon yapısının oluşturulabilmesi ve sürdürülebilmesi için kurumsallaşma sürecini engelleyen bazı konuların ele alınması büyük önem taşımaktadır. Bu sorunlar arasında aile üyelerinin işletme yönetiminde aşırı temsil edilmesi, aile içinde imtiyazlı payların kalması ve yönetim kurullarında bağımsız üyelerin bulunmaması yer alıyor. Yönetim kurulunun oluşumu bu konuda önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim kurulunun birbirinden etkilenmeyen, çıkar çatışması olmayan kişilerden oluşması önemlidir. İdeal olarak kurulda tarafsız bakış açısı sağlayabilecek bağımsız üyeler bulunmalıdır. Yönetim kurulu iç ve dış üyelerden oluşmaktadır. İç üyeler; aile üyeleri, yönetici pozisyonundaki çalışanlar ve organizasyon içindeki üst düzey yöneticilerden oluşur. Dış üyeler ise icracı olmayan, şirketle bağlantısı olmayan kişilerdir. Bu dış üyeler, ayrıca ilişkili veya bağımsız üyeler olarak sınıflandırılabilir. Şirketle iş ilişkisi içinde olan ilişkili üyeler bu şekilde anılırken, başka herhangi bir iş ilişkisi olmaksızın yalnızca yönetim kurulu üyeliği yapan bağımsız üyelere ise bağımsız üye adı verilmektedir (Aytekin ve Sönmez, 2019: 330).). Vekâlet teorisinin temel ilkesi, örgütlerdeki bağımsız üyelerin oranını artırarak işletme yöneticilerinin gözetim yeteneklerini geliştirmektir (Üsdiken ve Yıldırım, 2008: 47). Ayrıca vekâlet teorisine göre kadın üyelerin dahil edilmesi,

karmaşık konulara yeni bir bakış açısı getirebilir, problem çözmeye, strateji geliştirmeye yardımcı olabilir ve tarafsızlığı sağlayabilir (Aytekin ve Sönmez, 2019: 327-351). Yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği, işletmenin kaynak havuzunu zenginleştirerek performansını olumlu yönde etkileyebilir (Ocak, 2013: 107-125).

Çoğu aile işletmesinin yönetim kurulunda, ana girişimcinin aile üyelerine fazlasıyla yer verilerek, ailenin işletme üzerindeki etkinliğinin devam ettirilmesi istenir. Fakat daha sonraki neslinde işletmede söz sahibi olmasıyla birlikte akrabaların hoşgörüsü ve yardımı bir süre sonra aile üyeleri arasında anlaşmazlıklara yol açabilir.

2.5.3. Aile Konseyi

Aile konseyinin uygulanması, aile şirketleri içindeki iletişimi geliştirmek için değerli bir kaynak görevi görür. Aile konseyinin etkin bir şekilde kullanılmasıyla iletişim yetersizliği, kendini ifade etme güçlüğü gibi engeller başarıyla aşılabılır. Temel amacı aile üyeleri arasında açık diyalog ve sınırsız iletişim ortamı oluşturmaktır (Kırım, 2005: 37).

Aile konseyi, açık iletişim hatlarını teşvik ederek ortaya çıkabilecek her türlü yanlış yorumlamayı, önyargıyı ve düşmanlığı etkili bir şekilde ortadan kaldırır. Ailenin önemli konularda kolektif olarak müzakere edebileceği elverişli bir atmosfer oluşturur. Görüldüğü gibi aile meclisi, aile birimi içindeki uyumsuzluklara çare olarak hizmet vermekte ve aile işletmesinin birliğini garanti altına almaktadır (Atılgan, 2003: 106).

Aile konseyinin aile şirketi içindeki birincil rolü, aile dinamiklerini ve bunların genel operasyonları nasıl etkilediğini denetlemek ve düzenlemektir. Öte yandan, yönetim kurulu işin yönetilmesi konusunda birincil sorumluluğu üstlenmektedir. Bu sayede aile meclisi, ailevi yönüne odaklanırken, yönetim kurulu işletmenin ticari yönüne yoğunlaşmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011: 102).

Aile işletmelerinde, aile konseyi ve yönetim kurulu iki ayrı yapı olarak işlev görür. Aile konseyi, işletmenin yönetiminden ziyade, aile üyeleri arasındaki ilişkileri

ve iletişimi güçlendirmeyi amaçlar. Bu konseyin üyeleri, yönetim kurulunun bir parçası olmayabilir. Aile konseyi, düzenli toplantılar yaparak aile içi konular, işletmeye ilişkin beklentiler ve stratejiler üzerine görüş alışverişinde bulunur. Son zamanlarda, büyük işletmelere sahip ailelerin, bu toplantıları sosyal etkinliklere dönüştürdükleri gözlemlenmektedir. Bu, aile üyelerinin birlikte kaliteli zaman geçirmeleri ve aile bağlarını güçlendirmeleri için bir fırsat olarak görülmektedir. Bu durum, aile işletmelerinde iş ve aile arasındaki sınırların belirlenmesine ve yönetilmesine yardımcı olur (Atılgan, 2003: 105). Aile meclisinin aşağıdaki konuları kapsayan çeşitli sorumlulukları ve görevleri vardır (Erdoğan, 2007: 125):

- Aile anayasasının oluşturulmasına yönelik rehberlik sağlamak.
- Aile anayasasının yürütülmesi.
- Aile değerlerinin gelecek nesillere aktarılması.
- Aile içinde fikir alışverişi için bir platform sağlanması.
- Güçlü bir aile bağlılığı ve katılımı duygusunu teşvik etmek.
- Ailenin hissedar eğitimi girişimlerinde aktif olarak yer almasına yardımcı olmak.
- Eğitim yoluyla gelecek nesil aile liderlerini geliştirmek.
- Aile ile iş arasındaki bağlantıların gözetilmesi.

İyi çalışan bir aile konseyi, pek çok gereksiz tartışmaya başlangıçta nokta koymakta, her bir aile bireyi üzerine düşen görevi yerine getirmediğinde yaşayabileceği sorunun farkında olabilmektedir. Ailede en baştan şikâyet, azar veya tehdit gibi hoş olmayan durumların önüne geçilerek, güçlü, etkili ve sağlıklı aile ilişkilerine yönlendirmektedir. Ayrıca aile konseyi, ailenin mal varlığını nasıl değerlendirebileceğini ve kimlerin ne kadar faydalanabileceğini belirlemektedir. Aile işletmeleri, aile konseyi sayesinde, aile bireylerinin hedefleri, istekleri, hayalleri hakkında konuşma olanağına kavuşabilecek, aile bireylerine yetki ve sorumluluk paylaştırılırken bu unsurlar da göz önünde bulundurulabilecektir (Alayoğlu, 2003: 91).

2.5.4. Devir Planlamasının Yapılması

Bir aile içinde nesiller boyunca aktarılabilen işletmeler, aile işletmeleri olarak bilinmektedir (Brockhaus, 2004). Liderliğin geçişi bu işletmeler için önemli bir dönüm noktasına işaret etmektedir. Ne yazık ki, uygun yönetim aktarımının olmaması veya yetersiz hazırlık çoğu zaman birçok aile şirketinin başarısızlığına ve kapanmasına yol açmaktadır (Dascher ve diğerleri, 1999). Bu sadece çok sayıda çalışan için işsizliğe yol açmakla kalmıyor, aynı zamanda aile şirketlerinin ekonomik itici güç olarak hizmet ettiği göz önüne alındığında, ülke ekonomisi üzerinde de zararlı bir etkiye sahip oluyor (Bjuggren Per-Olof ve Sund Lars-Göran, 2001).

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, büyük ölçüde stratejik yedekleme planlamasına bağlıdır (Chrisman, Chua ve Sharma, 2004: 27). Yönetimin sorunsuz bir şekilde geçişini sağlamak için her yönetici, potansiyel değişimini seçip eğitilerek organizasyonel kariyer planlamasına katılmalıdır. Aile işletmelerinin devamlılığı büyük ölçüde devir sürecinin etkinliğine bağlıdır. Ancak bu işletmelerin geleceği açısından hayati öneme sahip olmasına rağmen, halefiyet planlamasının sıklıkla ihmâl edildiği ve kendiliğinden gerçekleşmeye bırakıldığı görülmektedir. İşletme sahibinin sağlık durumu iyiye giden aile üyeleri ve hissedarlarla mutabakata varılarak haleflerin seçilmesine yönelik bir sistem oluşturularak, işletme sahibinin emekli olması, ölümü veya çalışmaması durumunda olası liderlik mücadeleleri ve yönetim boşlukları önlenebilecektir (Alayoğlu, 2003: 93).

Liderlik geçiş planı, şirketin kontrolünü üstlenecek muhtemel haleflerin belirlenmesi, seçilen kişinin atanmasına ilişkin prosedürler ve devir işleminin ilgili tüm taraflara iletilmesi gibi çeşitli faktörleri kapsamaktadır. Aile şirketleri, mirasçıyı seçerken dikkatli davranmalıdır. Çünkü bu karar, işletmenin geleceğini ve devam eden operasyonlarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Churchill ve Hatten'in yaşam döngüsü yaklaşımına göre aile işletmelerinde devir süreci dört ayrı aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, kurucunun/yöneticinin işi tek başına yürütmesi ile karakterize edilir. Eğitim ve geliştirme aşaması olarak

bilinen ikinci aşamada, kurucunun çocukları, hatta torunları yavaş yavaş iş hakkında bilgi sahibi olurlar. Üçüncü aşama, baba ve oğlunun aktif olarak iş birliği yaptığı ve oğlunun işletme içindeki sorumlulukları üstlendiği ilişki aşamasıdır. Son olarak dördüncü ve son aşamada ise kurucu, yönetimi ve yetkiyi tamamen oğluna devreder ve tüm sorumlulukları ona verir (Brockhaus, 2004).

Aile işletmelerinde her başarılı nesil bir öncekinden öğrenir ve daha iyi sonuçlara ulaşmak için değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışır (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999: 27-28). Sonuç olarak, her nesilde hata payı azalmakta, işin başına daha fazla nesil geçtikçe başarı ihtimali artmaktadır (Demir ve Zehir, 2019: 304).

Stavrou'ya (1998) göre, liderlik geçişi için en uygun zaman diliminin babanın 50'li yaşlarına ulaşması ve oğlunun 27-33 yaş aralığına girmesi olduğu ileri sürülmektedir. Bu özel dönemin sorunsuz ve başarılı bir transferi kolaylaştırdığına inanılıyor. Başarılı bir geçişin temel unsurları arasında mevcut işletme yöneticisi ile mirasçı arasındaki karşılıklı saygı, güven ve destek yer alır. Devir süreci, kurucu ile mirasçı arasındaki karşılıklı öğrenme, iş birliği, etkili iletişim ve ortak hedeflerden büyük ölçüde yararlanır.

Kurucu emekli olduğunda aile içindeki kontrolü ve önemi kaybetme korkusu nedeniyle transfer süreci sekteye uğrar. Kendini yalnızca işine adanmış ve yönetsel sorumluluklar olmadan var olamayacaklarına inanan bu bireyler, mesleki yaşamlarının ötesinde, ilgi alanları geliştirme çabası içindedirler. Kurucu, işletmenin bu kişilerin kimlik duygusunda oynadığı “tamamlayıcı rol” nedeniyle, yönetimin devrini bile geciktirebilir. Dolayısıyla devir sürecini denetleme sorumluluğu mirasçıya düşebilir. Veraset sürecinin başarısı öncelikle lider ile halef arasındaki ilişkinin kalitesine bağlıdır (Brockhaus, 2004).

Çok kuşaklı aile işletmelerinde, kurucunun yönetim üzerindeki kalıcı, gizli etkisini ifade eden ve "kuşak gölgesi" olarak adlandırılan bir olgu bulunmaktadır (Dikmen, 2006). Bu gölge, liderliğin sorunsuz geçişini engelleyebilir ve performansı engelleyebilir. Bununla birlikte, bu kuşaksal gölgenin olumlu sonuçlar verdiği

durumlar da vardır. İşletmenin kurucusu tipik olarak kontrolü ve otoriteyi elinde tutmayı arzular ve bu da gelecek nesillerin liderlik rollerine yeterince hazırlanmasında yetersizliklere yol açabilir (Sonfield ve Lussier, 2004: 189-201).

Aile mirasını sürdürmek için iş hayatında büyük erkek çocukları halef olarak seçmeye yönelik geleneksel uygulama hala yaygın olsa da, kızları veya küçük erkek çocukları mirasçı olarak seçme yönünde giderek artan bir eğilim var. Geleneksel yaklaşım gelişse de doğum sırası ve cinsiyet, mirasçının belirlenmesinde önemli rol oynamaya devam ediyor. Evlilik yoluyla aileye giren bireylerin mirasçı olarak atanması oldukça nadir görülen bir durumdur. Dolayısıyla potansiyel mirasçıların belirlenmesinde kan ilişkileri önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Kızıl, Akman ve Esmer, 2013: 30).

Aile işletmelerinin üstünlüğü bir yandan aile kavramına bağlanmaktadır. Ancak bu kavram, gelecek nesillere aktarım süreci söz konusu olduğunda da zorluk teşkil etmekte ve çoğu zaman bu işletmelerin ortadan kalkmasına yol açmaktadır. Bu konuyu ele almak için aile, iş ve mülkiyet kavramlarını ayrı ayrı net bir şekilde tanımlamak çok önemlidir. Yönetim devir sürecini başlatmadan önce önceki neslin bu geçişi canı gönülden benimsemesi gerekiyor. Ayrıca iyi düşünülmüş bir transfer planı ile transferi alacak kişinin belirlenmesinde diğer aile üyelerinin de fikir birliğine varması önemlidir (Peksaygılı ve Tutan, 2015: 6434). Potansiyel mirasçıların aşağıdaki niteliklere sahip olup olmadığının değerlendirilmesi zorunludur.

- Liderlik kapasitesi
- Karar verme ve karar verme süreci yeteneği
- Risk alma eğilimi
- Başarılı insan ilişkilerine yatkınlık
- Stres altında etkili bir şekilde çalışabilme becerisi

Diğer niteliklerin yanı sıra işe ve sektöre gerçek ilgi varisin, arzu edilen özellikleri kadar önemli olan ve halefi seçerken uygulanan yaklaşımdır. Kurucu, başkalarından görüş almadan mirasçıyı kişisel olarak belirleme seçeneğine sahiptir,

veya diğerk aile üyeleriyle müzakerelere katılarak işbirlikçi karar alma sürecine dahil olabilir.

Kamacı'nın (2016) ana hatlarıyla belirttiğı gibi, aile şirketlerinde halefiyet planlaması sürecini sıklıkla engelleyen bazı yaygın engeller şunlardır:

- Niteliklerine, becerilerine veya kişisel isteklerine bakılmaksızın en büyük çocuğun otomatik olarak halef olarak atanması uygulaması.
- Her durumda babanın kararının her zaman doğru olduğu inancını besleyen ataerkil aile yapısının sürdürülmesi.
- Aile bütünlüğünü iş hedeflerinin üzerinde önceliklendirmek, bu da şirketin hedeflerinin göz ardı edilmesine yol açar.

Anlaşılabacağı üzere aile işletmelerinin uzun ömürlü olmasının sırlarından biri de kuşaklar arasında başarılı bir devir planlamasının yapılmasıdır.

2.6. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Kurumsallaşma sürecini tamamlayan başka bir ifade ile kurumsallaşma seviyeleri yüksek aile işletmelerini diğerlerinden ayıran birtakım özellikler bulunmaktadır. Aşağıda bu özellikler kısaca incelenecektir.

2.6.1. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile İşletmelerinde Planlama Fonksiyonu

Planlama eylemi, geleceğe yönelik gerekli önlemlerin alınması ve değerlendirmelerin yapılması olarak tanımlanabilir. Yönetim alanında bu sürece yöntem belirleme de denir. Plan, bir işletmenin hedeflerine ulaşmak için izlemeyi amaçladığı yolu özetleyen bir rehber görevi görür. Planlama sürecinin önemli bir yönü, işletmenin ilişki içinde olduğu kişi ve kuruluşların yanı sıra, bu ilişkilerin kapsamının belirlenmesidir. Bu konuda doğru kararların verilmesi son derece önemlidir. Bir aile şirketinin hedefleri kurucu üyelerle kapsamlı bir şekilde analiz edilir ve tartışılır, bu da aile şirketlerinin amaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.

(Eren, 2001: 20). Kurumsallaşma düzeyi düşük ve yüksek aile işletmelerinin planlama fonksiyonları Tablo 2.1’de verilmiştir.

Tablo 2.1. Planlama ve Aile İşletmeleri (Karpuzoğlu, 2001)

	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile İşletmeleri	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile İşletmeleri
Planın Temel Unsurları	Misyon, Vizyon, Amaç, Hedefler	Hedefler
Plan Türleri	Aile, Miras, Varis, Stratejik Plan, Stratejik Durumsallık Planı, Emeklilik Planı	Eylemsel, Yönetmel Planlar
Plan Süresi	Uzun, Orta, Kısa	Orta, Kısa
Planlamada İzlenen Yöntem	Aile ve işletme değer ve inançlarının bütünleştirilmesi ile aile ve işletme amaçlarının uyumlaştırılması	Aile inanç ve değerleri ile aile ve işletme amaçlarının saptanması

2.6.2. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile İşletmelerinde Organizasyon Fonksiyonu

Organizasyon kavramının kökeni, Latince "Organon" kelimesine kadar uzanmaktadır. Bireylerin bir araya gelebileceği, ortak kurumsal hedeflere ulaşabilecekleri ve becerilerini birleştirebilecekleri bir ortamı, iş tanımını ve entegrasyon sürecini kapsar. Organizasyon tanımını daraltacak olursak, amaca yönelik faaliyetlerin özelliklerinin önceden belirlenmesi ve düzenlenmesi anlamına gelmektedir. Temel olarak örgüt, bireylerin farklı niteliklerini belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getiren bir çerçevedir. Organizasyonun bileşenleri; departmanlara bölünme, organizasyon yapısının oluşumuna katkı sağlama, otorite kurma gibi çeşitli unsurları kapsamaktadır. Aile işletmeleri bağlamında, aile üyesi olmanın organizasyon aşamasını şekillendirmede önemli bir rol oynaması, nitelikli personel bulma konusunda zorluklara yol açabilmektedir. Ayrıca merkezi yapı örgütlenme sürecini aksatabilmektedir (Şengün, 2011: 29). Kurumsallaşma düzeyi

düşük ve yüksek aile işletmelerinin organizasyon fonksiyonları Tablo 2.2’de verilmiştir.

Tablo 2.2. Organizasyon ve Aile İşletmeleri (Karpuzoğlu, 2001)

	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile İşletmeleri	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile İşletmeleri
Kumanda Birliği	Her astın bir amiri vardır	Her astın bir amiri var gibi görünse de kurucu ortak çalışanlarla birebir ilişki kurmayı tercih eder
Denetim Alanı	İşe, astlara ve düzeye göre belirlenir	Kurucu ortağın ve aile üyelerinin denetim alanları geniştir.
Amaç Birliği	Kişi-işletme amaç uyumu sağlanır	Kurucu ortağın amacı, çalışanlarca bilinir ve paylaşılır
İş Bölümü ve Uzmanlaşma	İş bölümü ve uzmanlaşmada genç neslin ve profesyonellerin uzmanlıklarından hareket edilir	İş bölümü ve uzmanlaşmada ortakların ilgi alanları etkili olmakla beraber, kurucu ortak genellemeci bir tutum izler
Yetki ve Sorumluluklar	Yetki ve sorumluluklar yapılan işin gerektirdiği biçimde ve eşit biçimde dağıtılırlar.	Yetki kurucu ortakta toplanmakla beraber genellikle sorumlulukların dağıtıldığı görülür.

2.6.3. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile İşletmelerinde Yürütme ve Koordinasyon Fonksiyonlar

Yürütme eylemi, yöneticinin astlarına önceden belirlenmiş görevleri yerine getirme konusunda rehberlik etmesini içerir. Planlama ve organize etme aşamalarından farklı olarak yürütme, aktif katılım gerektiren dinamik bir süreçtir. Planlama personel ile doğrudan iletişimi içermediğinden statik bir yapıya sahiptir (Ongar, 2011: 19).

Oryantasyon, organizasyonel kararların organizasyonun genel amacı ile uyumlu hale getirilmesi olarak tanımlanır. Bu uyumun yönetici düzeyinde kurumsallaşması için aile dışı profesyonel yöneticilere sahip olunması, etkili insan kaynakları planlaması ve ücretlerin artırılmasına yönelik politikaların uygulanması, kâr paylaşımına ilişkin düzenlemelerin yapılması ve çalışanların eğitiminin sağlanması gerekmektedir (Acar, Aktürk ve Coşkun, 2012: 116).

Aile işletmelerinde yürütme-koordinasyon fonksiyonları Tablo 2.3’de görülmektedir.

Tablo 2.3. Yürütme-Koordinasyon ve Aile İşletmeleri (Karpuzoğlu, 2001)

	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile İşletmeleri	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile İşletmeleri
Personel Seçme ve Yerleştirme, Terfi, Ücretlendirme, Kariyer Planlama vb Fonksiyonların Yürütülme Biçimi	Sistemler aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmadan objektif esaslar üzerine kurulur ve işletilir	Sistemlerin kurulmasında ve işletilmesinde aile bireylerine öncelik verilir
Yönetim Tarzı	Katılımcı ve profesyonel	Merkeziyetçi
İletişim Biçimi	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında, aile üyeleri ile profesyoneller arasında	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında
Karar Verme Şekli	Oy birliği ve oy çokluğu	Kurucu ortağın kararı ve oy çokluğu
Toplantı Türleri	Bilgilendirme ve rapor verme, karar verme, planlama, problem çözme, özeleştiri	Rapor verme, problem çözme, bilgilendirme
Çatışma Çözüm Yöntemleri	Kalıcı çözüm yöntemleri ve çatışma yönetimi	Geçici çözüm yöntemleri

2.6.4. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile İşletmelerinde Denetim Fonksiyonu

Denetim fonksiyonunun temel amacı, iş hedeflerine ulaşmak için önceden belirlenmiş planların uygulanmasından sorumlu çalışanların performansını değerlendirmek ve sapmaları önlemek için gerekli önlemleri almaktır. Temel olarak bu işlev, hedeflere ulaşmak için planlara, talimatlara ve düzenlemelere uyulmasını sağlar. Etkin bir kontrol mekanizmasının kurulabilmesi ve bürokratik prosedürlerin uygulanabilmesi için raporlama sisteminin, açıkça tanımlanmış iş süreçlerinin ve geri bildirim mekanizmasının olması şarttır. Bununla birlikte, resmi olmayan kontrol süreçleri bu işletmelere hâkim olma eğilimindedir ve, bu da profesyonelliğin kaybına, tahminlere dayalı yaklaşımın artmasına neden olur. Sonuç olarak, bu gayri resmi kontrollere dayanarak elde edilen bulgular ve sonrasında alınan kararlar çoğu zaman hatalıdır (Doğan, 2014: 51). Kurumsallaşma düzeyi düşük ve yüksek aile işletmelerinin denetim fonksiyonları Tablo 2.4’de verilmiştir.

Tablo 2.4. Denetim ve Aile İşletmeleri (Karpuzoğlu, 2001)

	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile İşletmeleri	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile İşletmeleri
Denetim Noktaları	Hammadde- yarı-mamul alımında, kritik basamaklarda, girdilerin çıktılarına dönüştüğü noktada	Girdilerin çıktılarına dönüştüğü noktalarda
Denetim Araçları	Performans değerlendirme, gözlemler, standartlar, bürokratik işlemler ve kurallar, iş akış şemaları	Standartlar, bürokratik, kurallar ve gözlemler
Denetleyen Kişiler	Firma sahibi, aile üyeleri, ilgili birim yetkilileri ve uzmanlar	Firma sahipleri ve aile üyeleri
Denetleme Zamanı	Sürekli	Belirli Dönemlerde

Bu bölümde aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemi ve bu sürecin işletmelerin yönetim yapısını nasıl dönüştürdüğü üzerine yoğunlaşmıştır. Kurumsallaşma süreci, rasyonel ve analitik yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmıştır;

profesyonelleşme, formalleşme, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi kritik boyutlar incelenmiştir. Aile anayasası, yönetim kurulu ve aile konseyi gibi kurumsal yapılar, aile işletmelerinin sürdürülebilir yönetim ve uzun vadeli başarı sağlamaları için temel araçlar olarak değerlendirilmiştir. Bu bölüm, aile işletmelerinin kurumsallaşma yoluyla daha profesyonel ve rekabetçi bir yapıya kavuşabileceğini vurgulamaktadır. Üçüncü bölümde, bu kurumsallaşma süreçlerinin işletme performansı üzerindeki etkileri ve performansın ölçülmesi konusu ayrıntılı olarak tartışılacaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

3.1. Performans Kavramı

"Performans" kavramı hem teorik hem de uygulamalı araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır, ancak içeriği belirsizliğini korumakta ve ölçülmesi zor olmaktadır. Rogers ve Wright'ın da belirttiği gibi (1998: 6) tanımı konusunda hâlâ bir fikir birliği yoktur. "Performans" terimi 3. yüzyıldan itibaren modern yönetim biliminin çeşitli alanlarında kullanılmaktadır. Aynı zamanda "İmparatorluk Değerlemesi" olarak anılan 16. yüzyıldaki eski Çin hanedanlarından Wei dönemine kadar da izlenebilmektedir (Pratt, 1991: 28-32). Türkçede "başarı" kelimesi Türk Dil Kurumu (2024) tarafından performans kavramının karşılığı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, herhangi bir olayı veya durumu başarmak için yapılan eylem, uygulama, arzu ve güç olarak açıklanmaktadır. Oxford İngilizce sözlük performansı; bir eylemi, faaliyeti veya süreci yürütmenin kalitesi, bir kişinin veya nesnenin bir eylemi gerçekleştirmedeki yeterliliği veya etkinliği ve bir makinenin, ürünün veya kişinin becerileri, üretkenliği veya başarısı olarak tanımlar ve bir standarda göre ölçülmüştür (<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>). DPT'ye (2000) göre performans, ister niteliksel ister niceliksel olsun, amaçlı ve planlı bir faaliyetten elde edilen çıktının ölçümüdür. Önceden belirlenen hedeflere ulaşma düzeyinin belirlenmesinde ölçü görevi görür (Küçükaptan, 2020: 67). Başka bir tanımda performans, bir süreç içindeki faaliyetlerin ne ölçüde yürütülebileceği ve sonuçların belirli hedeflerin izlenmesine ilişkin etkinliği olarak tanımlanmaktadır (Pitt ve Tucker, 2008: 243). Performans kavramı, bir kuruluşun veya işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için mevcut kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanma yeteneğini kapsamaktadır (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 56).

İşletme literatüründeki uygulaması göz önüne alındığında, "performans" terimi "değerlendirme" ile eşleştirildiğinde daha büyük bir önem kazanır. Performansı değerlendirme fikri, bireylerin, birimlerin veya işletmelerin performansının

belirlenmiş kriterlere veya karşılaştırılabilir başarılarla göre değerlendirilmesini içeren sistematik bir süreç olarak nitelendirilebilir.

Palmer ve Kennneth (1993) bireysel personel değerlendirme kavramını; bir yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırarak ölçme yoluyla personelin iş başarısını değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletme düzeyinde performans değerlendirme ise, işletme hedeflerine, daha önceden belirlenen standartlar ya da kıyaslanmasıdır (Turunç, 2006). Bu bağlamda performans değerlendirme kavramı, bireysel performans değerlendirme ve işletme performansı değerlendirme kavramı olarak ikiye ayrılmaktadır.

3.2. Bireysel Performans

İşletmeler, hedeflerini gerçekleştirebilmek için fiziksel üretim yanı sıra, nitelikli işgücüne de gereksinim duymaktadır. İşletmelerin en önemli varlığının insan olması ve çalışanlarından en iyi performansı elde etme isteği, işletmeler için bireysel performans kavramını çekici hale getirmiştir. Katerberg (1983) bireysel performansı, çalışanların işletme amaçlarına ulaşabilmesi için, işletmenin kendilerinden beklentilerini yerine getirebilmelerine yönelik çabalarını en üst seviyeye çıkarmaları ve bu çaba sonucunda elde edilen çıktılarının işletme amaçlarına paralellik göstermesi olarak tanımlamaktadır (Özkan, Omay ve Akyüz, 2019: 115).

Sonnentag ve Frese (2002), bireysel performansın, çalışanlar ve işletmeler için önemli bir değişken olmasının yanında, çalışanların karakteristik yapılarının iş performansındaki değişimin temel nedeni olarak gören ve iş yaşamı ile örgütsel davranışı da kapsayan bir kavram olduğu ifade etmektedir. Marchant (1999) ise, bireysel performansın geliştirilmesinde; kişilik, değerler, tutumlar ile bireyin yetenekleri ve motivasyonun da önemli bir faktör olduğunu, en önemli sorumluluğun yöneticiler de olduğunu belirtmektedir (Yiğitel, 2021: 54).

Bireysel performans, işletmelerin çalışanlarının performansına yönelik bilgi edinerek yönetsel kararlar almalarında etkilidir. Bir personelin bir konumdaki performansı, gelecekte göstereceği performansı hakkında bir fikir vereceği için,

personelin ücretinin belirlenmesi, terfii ve ödüllendirilmesi gibi kararların alınmasında bireysel performans değerlendirme önemlidir (Turunç, 2006: 123).

3.3. İşletme Performansı

Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman dilimi içerisinde elde edilen sonuçları veya başarıları ifade eder. Bu sonuçlar aynı zamanda işletmenin amaç ve hedeflerinin ne ölçüde karşılandığı olarak da görülmektedir (Nursoy ve Şimşek, 2001).

İşletme performansı, firma performansı veya organizasyonel performans, bir işletmenin belirli bir zaman diliminde elde edilen sonuçlara göre amacını veya görevlerini ne kadar iyi yerine getirdiğinin ölçülmesini ifade eder (Akal, 2003: 14-26). İş performansının bir diğer tanımı ise iş çıktılarıyla ilişkilerin başarılı bir şekilde yönetilmesidir (Kazan, Özer ve Çetin, 2006).

Bir işletmenin performansının finansal ve pazar hedefleriyle ilişkili olarak ölçülmesi, rakip şirketlere karşı rekabet avantajı elde etmek için çok önemlidir (Tan, Kannan ve Handfield, 1998: 2-9). Rekabet avantajı elde etmek için işletmelerin performanslarını değerlendirmeleri ve uygun ayarlamalar yapmaları zorunludur.

Hult ve arkadaşlarına göre. (2004)'e göre işletme performansı, önceden belirlenmiş stratejik hedeflere belirli bir zaman dilimi içerisinde başarılı bir şekilde ulaşmanın yanı sıra pazar payı, satış büyümesi ve karlılık gibi organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi olarak da tanımlanabilir (Hult, Hurley ve Knight, 2004: 429-438). Benzer şekilde Porter (1991) işletme performansını, stratejilerin uygulanmasına ve belirli bir süre içerisinde istenilen sonuçların gerçekleştirilmesine dayalı olarak, bir işletmenin elde ettiği başarı düzeyi olarak nitelendirmektedir (İnce ve Gürbüz, 2020: 100).

Saeed (2004) çalışmasında, işletme performansını üç ayrı alana ayırmış ve bunları detaylı bir şekilde incelemiştir. Bu alanlar arasında Maliyete dayalı ölçümler, Süreç geliştirmeye dayalı ölçümler ve Hassasiyete dayalı ölçümler yer almaktadır. Maliyete dayalı ölçümler, faaliyetleri ve kaynak kullanımını optimize ederek

giderleri azaltmaya odaklanır. Süreç geliştirme ölçümleri kalite, envanter yönetimi ve teslimat güvenilirliği gibi faktörleri dikkate alır. Duyarlılığa dayalı ölçümler ise, öncelikle işletmelerin pazardaki değişikliklere nasıl uyum sağladığını analiz eder. Bu, ürün karışımı ve miktarındaki değişiklikler gibi hassas müşteri taleplerine cevap verme yeteneklerini ve üretim süreçlerinin esnekliğini içerir (Saeed, 2004: 78).

Artan rekabete yanıt olarak işletmeler, ürün ve hizmet üretimlerinin kapsamlı bir öz analizine girişmektedir. Daha sonra rakiplerine göre performanslarını değerlendirmeye başlarlar. Bu değerlendirme süreci sırasında işletmeler, genel iş performanslarını diğerlerine kıyasla ölçmek için Kalite, Maliyet ve Teslimat Hızı gibi temel göstergeleri yakından izler. Amaç, endüstri kriterlerini aşmaya çalışarak iş performanslarını arttırmaktır. Sonuç olarak bu kuruluşların kapsamlı iş performanslarının ölçülmesi zorunlu hale gelmektedir (Demir ve Taşkın, 2008: 1700).

Homburg ve arkadaşları performansı üç farklı perspektiften inceleyerek kapsamlı bir tanım sağlar: Verimlilik, Etkililik ve Yeniliklere Uyarlanabilirlik. İlk boyut olan Verimlilik, girdiler ve çıktılar arasındaki korelasyona özel olarak odaklanarak bir işletmenin hedeflerine ne ölçüde başarılı bir şekilde ulaştığını ölçer. Yeniliklere uyum sağlama, bir şirketin çevresindeki değişikliklere uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Etkililik ise kârlılık, üretkenlik, finansal olmayan hedeflere ulaşma, yeniliklere uyum sağlama gibi faktörleri kapsamakta ve aynı zamanda değişimlere uyum sağlama kapasitesini de dikkate almaktadır (Homburg, Krohmer ve Workman, 1999: 346).

3.3.1. İşletme Performansının Göstergeleri

İşletme performans göstergeleri, bir işletmenin hedeflerine ne ölçüde ulaştığını ve genel verimliliğini değerlendirmede kullanılan önemli ölçütlerdir. Bu göstergeler, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşma kapasitesini, operasyonel süreçlerinin etkinliğini ve genel olarak organizasyonel sağlığını belirlemeye yardımcı olur. İşletme performansının doğru bir şekilde ölçülmesi, işletmelerin rekabet

avantajını korumak ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için kritik öneme sahiptir (Yıldız, 2010: 20).

İşletme performans göstergeleri, genellikle finansal ve finansal olmayan metrikleri içerir. Finansal göstergeler arasında gelir, kârlılık, maliyet etkinliği ve sermaye getirisi bulunurken, finansal olmayan göstergeler müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı, inovasyon kapasitesi ve operasyonel verimlilik gibi unsurları kapsar. Bu göstergeler, işletmenin hem iç süreçlerinin etkinliğini hem de dış çevreyle olan etkileşimlerini değerlendirmede kullanılır (Alpay vd., 2008: 436).

İşletmeler, bu göstergeleri izleyerek stratejik planlarını ve yönetim yaklaşımlarını optimize edebilirler. Örneğin, müşteri memnuniyeti göstergeleri, işletmenin ürün ve hizmet kalitesini değerlendirmede kullanılırken, inovasyon göstergeleri işletmenin yenilikçi kapasitesini ve piyasaya yeni ürünler sunma yeteneğini ölçer. Aynı şekilde, çalışan bağlılığı göstergeleri, çalışanların organizasyona olan bağlılığını ve motivasyonunu değerlendirir, bu da işletmenin uzun vadeli başarısı için kritiktir (Arslan ve Çınar, 2010: 91).

Bu göstergelerin düzenli olarak izlenmesi ve analiz edilmesi, işletmelerin operasyonel verimliliğini artırmasına, maliyetleri kontrol altında tutmasına ve pazarın dinamiklerine uyum sağlamasına yardımcı olur. Bu nedenle, örgütsel performans göstergeleri sadece performans değerlendirme aracı değil, aynı zamanda stratejik yönetim için önemli bir rehberdir (Apaydın, 2009:15). Öne çıkan başlıca performans göstergeleri arasında etkenlik, verimlilik, yenilik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi ve karlılık gibi unsurlar bulunmaktadır.

3.3.1.1. Etkenlik

Etkenlik, işletmelerin belirlediği stratejik hedeflere ulaşma derecesini değerlendiren önemli bir performans göstergesidir (Ölçen, 2012: 13). İşletmeler, pazar payını artırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak ve marka bilinirliğini artırmak gibi hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşma çabalarını etkenlik ölçütleri ile değerlendirir. Örneğin, bir perakende zincirinin pazar payındaki artış, etkenliğin

önemli bir göstergesidir. Etkenlik, işletmenin müşteri ihtiyaçlarına ve beklentilerine yanıt verme kapasitesini ve pazardaki rekabet gücünü artırma becerisini yansıtır (Porter, 1985: 23).

Müşteri memnuniyeti de etkenliğin bir başka önemli boyutudur. Müşteri memnuniyeti anketleri, şikayetler ve geri bildirimler, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerin müşteri beklentilerini ne ölçüde karşıladığını değerlendirmek için kullanılır. Yüksek müşteri memnuniyeti, işletmenin müşterilere sağladığı değeri ve kaliteyi gösterir ve bu durum, müşteri sadakatini artırır (Kotler ve Keller, 2012: 144).

Etkenliğin artırılmasında yenilikçi ürün ve hizmet geliştirme çabaları kritik öneme sahiptir. Yenilikçilik, işletmenin pazardaki değişimlere hızlı yanıt verme yeteneğini güçlendirir ve rekabet avantajı sağlar. Yeni ürünlerin piyasaya sunulması, işletmenin etkenlik göstergelerinin olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunur. Yenilikçi yaklaşımlar, işletmenin pazarda farklılaşmasını ve müşterilere daha fazla değer sunmasını sağlar (Yıldız, 2010: 42-43). Ayrıca, yenilikçilik, işletmenin iç süreçlerini iyileştirerek verimliliği artırır ve maliyetleri düşürür (Christensen, 2013: 66).

3.3.1.2. Verim ve Verimlilik

Verim, bir işletmenin belirli bir zaman diliminde ürettiği ürün veya hizmet miktarının, bu üretim için kullanılan girdilere oranıdır. Verimliliğin yüksek olması, işletmenin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak maksimum çıktıyı elde ettiğini gösterir. Bu, özellikle üretim sektöründe önemli bir performans göstergesidir ve hammadde, iş gücünün ve enerji gibi kaynakların etkin kullanımını içerir (Ege, 2004: 103).

Verimliliği artırmak, işletmelerin üretim süreçlerindeki kayıpları minimize etmeyi, atık yönetimini iyileştirmeyi ve enerji verimliliğini artırmayı kapsar. Üretim hatlarının verimliliğinin artırılması, aynı girdilerle daha fazla ürün üretilmesine olanak tanır, bu da maliyet tasarrufu ve rekabet avantajı sağlar. Örneğin, enerji

tüketimini optimize eden bir tekstil fabrikası, üretim maliyetlerini düşürebilir ve bu da işletmenin rekabet gücünü artırır (Yıldız, 2010: 45).

Verimlilik, işletmelerin sürdürülebilirlik hedefleriyle de yakından ilişkilidir. Kaynakların verimli kullanımı ve çevresel etkilerin minimize edilmesi, uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejilerinin temel unsurlarıdır. Verimlilik artışı, işletmenin maliyetlerini düşürürken çevresel sorumluluğunu da artırır. Bu, işletmenin finansal performansını iyileştirir ve sürdürülebilir bir iş modeli geliştirmesine katkıda bulunur (Arslan ve Çınar, 2010: 92).

3.3.1.3. Yenilik

Yenilik, yeni fikirlerin, ürünlerin veya hizmetlerin geliştirilmesi ve piyasaya sunulması sürecidir. İnovasyon, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri için kritik bir stratejik unsurdur. İnovasyon süreci, kaynakların etkin ve etkili bir şekilde kullanılmasını gerektirir ve bu, işletmenin yenilikçi kapasitesinin temelini oluşturur. Yenilikçi yaklaşımlar, işletmenin pazardaki değişimlere hızlı yanıt verme yeteneğini artırır ve müşteri ihtiyaçlarına uygun çözümler sunmasını sağlar (Toraman, Abdioğlu ve İşgüden, 2009: 95).

Yenilikçilik, sadece yöneticilerin değil, aynı zamanda çalışanların da desteğini gerektirir. Yeniliklerin işletme içinde benimsenmesi ve kalıcı hale gelmesi, tüm çalışanların katılımını ve bu yeniliklerin önemini kavramalarını gerektirir. Aksi takdirde, yenilikçi girişimler işletme kültürüne entegre edilemez ve sürdürülebilir olmayabilir. Bu nedenle, işletme içinde yenilikçi bir kültür oluşturmak ve bu kültürü desteklemek, uzun vadeli başarı için gereklidir (Şengül, 2015: 144).

İşletmelerde yenilikçilik, sadece ürün ve hizmetlerde değil, aynı zamanda iş süreçlerinde ve iş modellerinde de uygulanabilir. Bu, işletmelerin pazar koşullarına hızlı uyum sağlamasını ve rekabet avantajını korumasını sağlar. Yenilik, işletmenin sürekli olarak kendini yenilemesine ve gelişmesine olanak tanır, bu da uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik için kritik öneme sahiptir (Demirtaş, 2013: 262).

3.3.1.4. Kalite

Kalite, bir ürün veya hizmetin müşteri beklentilerini ne ölçüde karşıladığını belirleyen bir ölçüttür. Günümüzde kalite, sadece ürünün fiziksel özellikleriyle sınırlı kalmayıp, sunulan hizmetin ve müşteri deneyiminin bütünsel bir değerlendirilmesiyle ilişkilidir. Toplam kalite yönetimi, bu kapsamda kaliteyi süreç odaklı bir yaklaşımla ele alır ve tüm organizasyonel süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefler (Akal, 2003: 4).

Kalite yönetimi, müşteri memnuniyetini artırmanın yanı sıra, işletmenin itibarını ve rekabet gücünü de güçlendirir. Yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler, müşteri sadakatini artırır ve marka değerini yükseltir. Ayrıca, kalite yönetimi süreçleri, hataların ve maliyetlerin azaltılmasına katkıda bulunur, bu da işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkiler (Taşcıoğlu, 2006: 65).

İşletmeler, kalite standartlarını sağlamak ve sürekli iyileştirme yapmak için çeşitli kalite kontrol ve güvence sistemleri kullanır. ISO 9001 gibi uluslararası kalite standartları, işletmelere sistematik bir çerçeve sunar ve küresel pazarlarda rekabet edebilme kapasitesini artırır. Bu standartlar, müşteri odaklılık, liderlik, çalışan katılımı ve süreç yaklaşımı gibi temel prensipleri içermektedir (Taşcıoğlu, 2006: 65).

3.3.1.5. Kârlılık

Kârlılık, bir işletmenin mali performansını ve finansal sağlığını gösteren en önemli göstergelerden biridir. Kârlılık, işletmenin elde ettiği karın, sermaye yatırımlarına oranını belirler ve genellikle brüt kâr marjı, net kâr marjı ve sermaye getirisi gibi ölçütlerle değerlendirilir. Kârlılık, işletmenin maliyetleri etkin bir şekilde yönetme ve gelirlerini artırma kapasitesini gösterir (Tangen, 2002: 2).

Kârlılık, işletmenin genel performansını yansıtan ve örgütsel hedeflere ulaşmaya yardımcı olan bir ölçüttür. Kârlılık, mevcut kaynakların daha verimli kullanılması, iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi gibi faktörlere bağlıdır. Kamu kurumları için kârlılık doğrudan bir performans göstergesi olmayabilir; bu tür kurumlarda bütçeye uygunluk daha fazla önem taşır (Daft, 2009:63).

İşletmelerde kârlılık, sadece mali hedeflere ulaşmayı değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirliği sağlamayı da içerir. Kârlılık, işletmenin büyümesini finanse edebilme, yatırım yapabilme ve rekabet avantajını sürdürebilme kapasitesini belirler. Bu nedenle, işletmelerin stratejik kararlarında kârlılığı artırıcı faktörlere odaklanmaları önemlidir (Turunç, 2006: 171-172).

3.3.1.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi, çalışanların iş ortamında yaşadığı deneyimlerin genel memnuniyet düzeyini ifade eden bir kavramdır. Bu, çalışanların iş yerinde kendilerini güvende hissetmeleri, yeteneklerini geliştirme fırsatlarına sahip olmaları ve örgüte katkıda bulunma duygusunu içerir. İyi bir çalışma yaşamı kalitesi, çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve bağlılığını artırır (Özkalp ve Kirel, 2004:218).

Çalışma yaşamının kalitesi, fiziksel çalışma koşulları, ücret politikaları, örgüt kültürü, karar alma süreçlerine katılım gibi faktörlerden etkilenir. Bu unsurlar, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları durumları ve örgütsel iklimi doğrudan etkiler. Yüksek kaliteli bir çalışma ortamı, iş gücü verimliliğini artırır ve örgütsel performansı olumlu yönde etkiler (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013: 59).

Çalışma yaşamının kalitesi, iş tatmininin artırılması ve çalışanların performanslarının iyileştirilmesi açısından büyük öneme sahiptir. Çalışanlar, iş yerinde kendilerini değerli hissettiklerinde ve iş tatmini sağladıklarında, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler. Bu, işletmenin genel performansını artırır ve sürdürülebilir

başarıyı destekler. Çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi, örgütsel başarı için kritik bir faktördür (Chib, 2012: 36-37).

3.3.2. İşletme Performansının Ölçümü

Günümüzde işletme performansının örgütsel düzeyde ölçülmesi, değişime ayak uydurabilmenin bir gereği olup, daha iyi bir performansa ulaşabilmek içinde itici gücü yaratır. Sürekli değişen iş ortamına uyum sağlamak ve mükemmelliğe ulaşmak için kuruluşların performansını değerlendirmek zorunlu hale geldi. Kurumsal performansın ölçülmesi ve geliştirilmesi, önemli dönüşümlerin yaşandığı 1990'lı yıllarda önemli bir rekabet konusu olarak ortaya çıktı. Son araştırmalar, rekabet avantajı elde etmek için organizasyonel stratejilerin şirketin tüm seviyelerinde etkili bir şekilde iletilmesinin ve kilit alanlardaki performansın tutarlı bir şekilde değerlendirilmesinin öneminin altını çizmektedir (Schiemann ve Lingle, 2008: 7).

Performansın ölçülmesi, ister kapsamlı, ister geçici, ister belirli bir amaç için yapılsın, her kuruluş için önemlidir. Her işletmenin performans ölçümüne katılmak için kendi motivasyonları vardır. Birincil hedefler arasında müşteri taleplerini karşılama yeteneğinin değerlendirilmesi, operasyonlarla ilgili mevcut bilgilerin geçerliliğinin doğrulanması ve bilinmeyen bilgi alanlarının ortaya çıkarılması yer alır. Ayrıca performans ölçümü, işletmelerin genel başarıyı ölçmesine, duygular veya varsayımlar yerine gerçek verilere dayalı bilinçli kararlar almasına ve hem sorunlu alanları hem de iyileştirme fırsatlarını belirlemesine imkân tanır (Çiftçi, 2015: 78).

Bir şirket için performans ölçümünün temel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Bakırcı, 2006: 9-10):

Kontrol: Üretim sürecinde kullanılan girdilerin, sürecin amaçlanan hedeflerine uygun olarak etkin bir şekilde çıktıya dönüştürülüp dönüştürülmediğini doğrulamak gerekir. Bir kontrol sisteminin uygulanması, şirketin bilinçli kararlar almasına ve uzatılmış zaman diliminde gelecekteki hedefleri belirlemesine yardımcı olabilir.

Büyümeyi Kolaylaştırmak: Performansın değerlendirilmesi, hem organizasyonun hem de bireysel ekiplerin büyümesini ve gelişmesini teşvik etmede çok önemli bir rol oynar. Hedeflerin belirlenmesine, rehberlik sağlanmasına ve çalışanların performanslarını artırmaları için motive edilmesine yardımcı olur.

Yeni Üretim Hedefleri ve Stratejilerinin Oluşturulmasını ve Uygulanmasını Sağlamak: Stratejik ilerlemelerin sağlanması ve şirket için sürekli ilerlemenin sağlanması, büyük ölçüde performansın ölçülmesi yoluyla elde edilen kapsamlı iç görüleri dayanır. Bu bilgi, hangi eylemlerin gerçekleştirileceği ve bunların etkili bir şekilde nasıl yürütüleceği konusunda karar vermeye rehberlik eder.

Optimizasyona Yönelik Karar Verme Sürecinde Yönetime Yardımcı Olma: Performans ölçümleri, yönetime destek ve bilgi sağlamada çok önemli bir rol oynar. Planlama, problem çözme, geliştirme, motivasyon ve etkili yönetim gibi çeşitli yönlerde değerli hizmetler sunarlar.

Performans ölçümünü uygulayan işletmeler, organizasyonel değişikliklere yalnızca seyirci kalmaz; bunun yerine bu değişikliklere aktif olarak yanıt verebilir, bunların temel nedenlerini araştırabilir ve ilgili sorunların ele alınmasına aktif olarak katılabilirler.

Kurumsal yönetim, işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olmakla birlikte, stratejik yönünü ve performansını belirleyen ve işletmeler ile çıkar grupları arasındaki ilişkiyi de içermektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygun bir şekilde uygulanmasıyla bir işletme karlılığı ve getiriye artırır, rekabet edebilirliğini, güvenilirliğini ve saygınlığını geliştirir ve yatırımcılar, iş ortakları, çalışanlar, müşteriler gibi ana paydaşlar ile ilişkileri geliştirir. Bu tür işletmeler, daha iyi performans ve getirilerle, yatırımların daha fazla büyümesi ve gelişmesi için finansmana yardımcı olabilecek yatırımcıları cezbederler (Todorovic, 2013: 47).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında işletme performansının hem kurumsallaşmadan hem de rekabetçi ortamda işletmelerin kazandığı çeşitli rekabet güçlerinden olumlu etkilendiğini söyleyebiliriz.

Bireysel ya da işletme düzeyinde performansın nicel ya da nitel olarak ölçülebilir niteliğe sahip olması, performansın yönetilebilen ve yönlendirilebilen bir yapıda olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla performansı iyi yönetmenin, bireylerin daha etkili ve verimli bir olarak işlerini yapabilmeleri için, işin gereği olan bilgi, beceri ve yeterliliklerinin en üst düzeye çıkarılmasıyla sağlanabilecektir (Fayganoğlu ve Sözen, 2022: 41). Bu bağlamda, aşağıdaki başlıklarda işletme performansını ölçmek için kullanılan performans ölçütleri ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

3.3.3. Performans Ölçütleri

Turunç ve meslektaşları araştırmalarında evrensel olarak kabul görmüş performans kriterlerini oluşturmayı ve mevcut literatürün kapsamlı bir şekilde incelenmesine dayalı bir sınıflandırma oluşturmayı amaçladılar. Buna göre iş performansını değerlendirmek için kullanılan kriterler iki kategoriye ayrılabilir: Niceliksel ölçümler (finansal göstergeler) ve Niteliksel ölçümler (finansal olmayan göstergeler). Literatür incelendiğinde mali kriterlerin arasında; Ar-Ge harcama tahsisi, bütçeye bağlılık, nakit akışı, satış büyümesi, yatırım getirisi, kârlılık, harcamalar ve hisse senedi fiyatlarının yer aldığı ortaya çıkıyor. Finansal olmayan ölçümler ise ortak hedefler, bilgi yönetimi, kurumsal iletişim, ürün teslimat hızı, dağıtım performansı, ürün performansı, satış gücü etkinliği, ürün tanıtımı, rekabet, sadakat ve müşteri memnuniyeti gibi faktörleri kapsamaktadır (Turunç, Erkuş ve Polat, 2007: 761).

Klasik yönetim muhasebesi alanındaki geleneksel performans ölçümleri öncelikle kâr ve verimlilik gibi finansal göstergelere odaklanmaktadır. Ancak bu ölçümlerin kendi sınırlamaları vardır ve belirli hususları yeterince yakalamakta başarısız olurlar. Modern işletmelerin dikkate alması gereken diğer önemli faktörleri göz ardı ederek esas olarak çıktıları vurgularlar. Günümüzde şirketler, fırsatları belirleme, hızlı öğrenmeyi benimseme, yeniliği teşvik etme, verimli dönüşümler gerçekleştirme, kaliteyi sağlama, esnekliği koruma, güvenilirliği sağlama ve sorumluluk gösterme gibi alanlarda üstün olmaya çalışarak rekabetçi bir yarış içerisinde (Ergun, 2002: 3-). 12).

Bu boşluğu gidermek amacıyla Drucker, performansı ölçmek için sekiz boyuttan oluşan bir dizi önermiştir. Bu boyutlar işletmenin pazar konumunu, yenilikçilik düzeyini, üretkenlik düzeylerini, fiziki kaynakların tahsisini, mali kaynakların tahsisini, riskleri yönetirken yeterli kazanç elde etme yeteneğini ve çalışanların performans ve tutumlarını kapsamaktadır. Drucker'a göre tüm bu boyutlar bir işletmenin uzun vadede ayakta kalmasını sağlamada hayati bir rol oynamaktadır (Drucker, 1954, aktaran Yılmaz, 2013: 131).

Dess ve Robinson'un araştırmasına göre, performansın ölçülmesinde öznel yöntem, nesnel yönteme göre daha değerlidir. Yazarlar, hem nesnel hem de öznel yaklaşımları kullanarak özellikle varlık kârlılığı, satış hacmi büyümesi ve genel performans ölçümü arasındaki bağlantıya odaklandılar. Veri toplamak için 26 imalat şirketinin CEO'larıyla görüşmeler yaptılar, üst yönetime anketler dağıttılar ve CEO'lara e-posta yoluyla anketler gönderdiler. Bulguları, üst düzey yönetim ekibine verilen performansın öznel değerlendirmesinin, nesnel değerlendirmeyle güçlü bir şekilde uyumlu olduğu sonucuna vardı. Araştırmacılar ayrıca gelecekteki çalışmalar için subjektif olarak algılanan performansın, satış hacmi artışını ve varlık kârlılığını ölçmenin uygun bir yolu olduğunu vurguladılar (Dess ve Robinson, 1984: 265-273).

Mevcut araştırmalar, Ocak'ın (2011: 82) vurguladığı gibi, nesnel ve öznel veriler arasında sürekli olarak güçlü bir pozitif korelasyon olduğunu göstermektedir. Mc Cracken ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışmada hem subjektif hem de objektif kriterlere dayalı performans ölçümlerinin benzer sonuçlar verdiği ortaya çıkmıştır. Bu, iki tür ölçümün birbiriyle bağlantılı olarak kullanılabileceği ve nesnel verilere ulaşamadığı durumlarda öznel verilerin geçerli bir alternatif olarak hizmet edebileceği anlamına gelmektedir (McCracken, Mc Ilwain ve Fottler, 2001: 211-219, aktaran: Ocak, 2011: 82).

İş performansının ölçümü, spesifik bağlama bağlı olarak büyük ölçüde değişebilir. Bu farklılığın temel nedeni, performans kriterlerinin birbirinden önemli ölçüde farklılık gösterebilen bireysel iş stratejileriyle yakından bağlantılı olmasıdır. Çeşitli ölçüm yöntem ve kriterlerinin geliştirilmesine rağmen işletme performansının ölçülmesinde evrensel olarak kabul edilmiş bir yaklaşım bulunmamaktadır (Ocak,

2011: 85). Dolayısıyla performansı değerlendirmenin tek ve/veya üstün bir yöntemi olduğunu iddia etmek yanlış olur.

3.3.3.1. Nicel Performans Ölçütleri

Tarih boyunca iş performansının değerlendirilmesinde en sık kullanılan kriterler finansal göstergelere dayanıyordu. Bu niceliksel ölçümler karlılık, ciro, üretim miktarı, maliyetler ve hisse değerinin organizasyonel hedefler veya diğer kriterlerle karşılaştırılmasını içerir. Sayısal değerler veya istatistikler, belirli bir zaman diliminde satış hedeflerine ulaşma veya belirli hedeflere ulaşma açısından performansı değerlendirmek için kullanılır (Bryman ve Cramer, 1999). Geleneksel olarak performans, varlıkların getirisi, Tobin'in Q'su özsermaye getirisi ve işletmeden veya belirli kurumlardan elde edilen hisse başına kazanç gibi oranlar kullanılarak değerlendirilir. Ancak bu yaklaşım genel iş performansının yalnızca bir kısmını kapsar. Bu tek boyutlu ölçüm tekniğinin, daha kapsamlı geleneksel yönetim muhasebesi sistemiyle karşılaştırıldığında sınırlamaları arasında; güncel olmayan ölçümler, iş stratejilerinin başarısını yansıtamaması, fiili uygulama ile zayıf korelasyon, esneklik eksikliği, finansal bilgi sağlamada tereddüt ve bu bilgilerin zamanında derlenmesindeki zorluklar bulunmaktadır. Bu sınırlamalar, işletmelerin doğru sonuçları açıklama konusundaki isteksizliği ve gerçek durumu yakalamadaki zorluklar (Ocak, 2011: 80) ve dolayısıyla belirli kısıtlamalar getirmesi gibi faktörlerden kaynaklanabilmektedir (Ghalayini ve Noble, 1996: 66).

Niceliksel temel, aile işletmelerinin yönetim yapılarını neden geliştirdiklerini anlamak için tümdengelim yoluyla çalışır ve genel bir araştırma sorusunun bu açıdan cevaplandırılması için nicel bir yaklaşım uygundur. Çünkü hipotezler geliştirilebilir ve nedensel ilişkiler bulunabilir. Veriler genelde anket yoluyla toplanmaktadır. Bu yaklaşım, çok sayıda olaya dair çok sayıda değişken yakalamak adına kullanılırken, formel ölçümler uygulanması ve verileri analiz etmek için istatistiksel tekniklerin kullanılması önem taşır (Davidsson, 2004).

Nicel, kalitesinden ziyade ölçen / ölçülen bir şey, veya bir şey ile ilişkilendirilen anlamına gelmektedir. Niceliksel araştırma, bahsedildiği üzere

sayılarla ilgilidir. İş ve faaliyet gösterdiği piyasa hakkında önemli istatistikleri aydınlatmak için matematiksel analizi ve verileri kullanır. Çoktan seçmeli anketler gibi yöntemlerle elde edilen bu tür veriler işletme yardımcı olabilir. Örneğin, niceliksel araştırma, aşağıdaki gibi soruları yanıtlamak için yararlıdır: Bir işletmenin (<https://www.thehartford.com>);

- Ürünleri ve hizmetleri için bir pazar var mı?
- Ürününü veya hizmetinin ne kadar piyasa farkındalığı var?
- Ürününü veya hizmetini kaç kişi talep ediyor?
- En çok tercih edildiği müşteri segmentinin nicelikleri neler?
- Çıktısını talep eden müşteri segmentinin tüketim alışkanlıkları neler?
- Hedef pazarının ihtiyaçları nasıl değişiyor?
- Web sitesinde, müşteriler ne kadar süre kalıyor?

Bu türden performans ölçütünün en önemli özelliği, nicel araştırma matematiksel olarak yapıldığından istatistiksel olarak geçerlidir, bu da bulguların işin nereye gittiğine ilişkin tahminler yapmak için kullanılabileceği anlamına gelir.

Nicel araştırma, istatistiklerin yüksek bir örneklem boyutu kullanılarak müşteri tercihlerine dair istatistiksel olarak geçerli sonuçların elde edilmesi için kullanılır. Genellikle niceliksel müşteri araştırması, bir popülasyonun fikirleri ve görüşleri ile ilgili geri bildirim almak için ankete dayalı bir yaklaşımı içerir. Doğru ve güvenilir sonuçlar elde etmek için uygun bir örneklem boyutunun kullanılmasını sağlamak önemlidir. Uygun bir örneklem boyutu belirlemek için, güven aralığı ve güven seviyesi hesaplaması incelenebilir (<http://kinetixhr.com/>). Nicel verilerin en yaygın aşağıda yer almaktadır:

- Anketler, çevrimiçi veya telefonla ya da şahsen gerçekleştirilir. Bunlar, aynı sorunun çok sayıda insana aynı şekilde sorulması üzerine kuruludur.
- Gözlemler, belirli bir fenomenin kaç kez tekrar ettiği ile ilgilenebilmektedir. Örneğin belirli bir kelimenin mülakatlarda ne sıklıkta kullanıldığına veya gözlemsel verilerin sayılara dönüştürülmesi için kodlanmasına önem vermektedir.

- İkincil veriler, işletme hesapları gibi dolaylı verileri içerir.

3.3.3.2. Nitel Performans Ölçütleri

İş performansı ölçümü son yıllarda sadece finansal göstergelerin ötesinde bir gelişme gösterdi. Verimlilik, kalite, müşteri memnuniyeti, üretimde değer yaratma, teknolojik verimlilik, yeni ürün geliştirme, çalışma hayatı kalitesi, kamusal sorumluluk gibi ek boyutlar da kullanılmaya başlandı. Bu boyutlar, maddi olmayan varlıklara odaklandıkları için niteliksel performans ölçütleri olarak kabul edilir. Bir işletmenin performansının değerlendirilmesinde sayısal verilerin ötesindeki faktörlerin de eşit derecede önemli olabileceği kabul edilmektedir. (<http://www.businessdictionary.com>).

Finansal olmayan performansın ölçülmesi bazı zorluklar doğurur. Bilgi, rekabet, çalışan memnuniyeti, yenilikçilik ve müşteri sadakati gibi göstergelerin soyut doğası, bunların ölçülmesini son derece zorlaştırıyor. Bu nedenle işletme performansına ilişkin doğru ve güvenilir verilerin toplanması için niceliksel ve niteliksel performans ölçümlerinin bir arada kullanılması gerekmektedir (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011: 85).

Nitel performans ölçütleri, yöneticilerin gözlemleriyle ölçülerek herhangi bir sayıya bağlı olmadan sonuç veren performans ölçütleridir. Performans değerlemede nitel hedefler belirlerken, bir hedef için başarı performansının ne olduğuna açıklık getirilmesi gerekir, bu da yaratıcılık ve hayal gücü gerektiren bir durumdur. Çoğu zaman nitel hedefler, daha etkili iletişim kurmak, değişikliğe daha iyi adapte olmak, öğrenmek, ekiple iş birliği içinde çalışmak vb. gibi becerilere odaklanmaktadır. Nitel performans ölçütleri, yönetim yapılarını geliştirme sürecini detaylandırarak nicel ölçütleri tamamlamaktadır (Denzin ve Lincoln, 2005: 3).

Nitel performans ölçütleri, ölçülen bir şeyin niceliğinden ziyade, kalitesine odaklanır. Eğer bu performans ölçütü kullanılacaksa, yönetici gözleminin nasıl yapılacağının çalışanlar tarafından bilinmesi gerekmektedir. Performans hedefleri ve gözden geçirmeler, çalışanların öğrenmesini ve işletmenin büyümesini sağlamak ve

gelişmesine yardımcı olmak için bir araç olarak kullanılmalıdır. Çalışanlar, bir belirsizlik hissetmemelidirler. Hedefle ilgili netlik ne kadar yüksekse, ekip için süreç daha iyi işler ve genel başarı elde edilebilir (<http://www.performanceinpeople.co.uk>).

Nitel performans ölçütleri, "ne derece", "ne kadar" ve "kaç" gibi sorular sorarken nitel performans ölçütleri, "nasıl" ve "neden" ile başlayan uzun cevaplı soruları sorar. Bu şekilde elde edilen cevaplar işletmeler için daha etkili bir ölçüm sağlayacağı için yararlıdır. Yeni bir ürün, hizmet, web sitesi veya reklam kampanyası geliştiren ve büyük bir bütçe hazırlamadan önce önce biraz geri bildirim almak isteyen işletmeler bu araştırma biçimini kullanarak performanslarını ölçebilirler. Bu amaçla,

- Neden bu ürünün rekabetçi ürünlerden daha iyi olduğunu düşünüyorsunuz? Neden olmadığını düşünüyorsunuz?
- Bu yeni hizmetin iyileştirilmesi ve size daha çekici gelmesi için ne yapardınız?
- Bu yeni işletmelogo hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Bu web sitesi tasarımını nasıl karakterize ederdiniz?
- Bu broşür size ne anlatmaktadır? gibi sorular ile bilgiler rahatlıkla toplanabilir (<https://www.thehartford.com>):

Nitel performans ölçütleri, işletmede iyi bir müşteri ilişkileri yönetimi kazanmak için de kullanılabilir. Çalışanlarda hizmet bilincini artırır ve öz değerlendirme sağlayarak personelin performansının da gözden geçirilmesini sağlar (<http://kinetixhr.com>).

Performans ölçümü, firmanın sadece sayısal verileri ile ilgilenmez. Kapsamlı bir performans değerlendirmesinin, bir şirketin performansının, finansal ölçütler kullanılarak ölçülebilen nesnel ve niceliksel yönlerinin yanı sıra, finansal terimlere kolayca çevrilemeyen öznel ve niteliksel yönlerini de kapsamı önemlidir. Son yıllarda performans değerlendirmesinin öznel ve niteliksel boyutlarına giderek artan bir vurgu yapılmaktadır (Yıldız, 2011: 181). Bununla birlikte, objektif veriler elde

etmenin zorlayıcı olabileceğini ve çoğu zaman araştırmacıları subjektif yargılara güvenmeye yöneltebileceğini kabul etmek önemlidir.

Bu bölümde işletme performansının değerlendirilmesi ve ölçülmesi konularına odaklanmış, bu süreçte kullanılan etkenlik, verimlilik, yenilik, kalite ve kârlılık gibi performans göstergelerini detaylandırmıştır. Ayrıca, işletme performansının ölçülmesi için geliştirilen nicel ve nitel ölçütler ele alınmıştır. İşletmelerin bu performans göstergelerini izleyerek rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir bir büyüme stratejisi geliştirmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Bu bağlamda, dördüncü bölümde işletmelerin rekabetçi stratejileri, bu stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması konuları incelenecektir. Dördüncü bölüm, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak için kullanabileceği stratejik yönetim araçlarına odaklanacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

REKABET VE İŞLETMELERDE REKABETÇİLİK

4.1. Rekabet Kavramı

Rekabet sözcüğü TDK sözlüğünde; *aynı amacı güden kişiler arasındaki çekişme, yarışma* (<https://sozluk.gov.tr>), Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanunda ise, *mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış* olarak tanımlanmaktadır (4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, 1994). Ancak rekabet kavramını sadece iktisadi bir değer olarak değerlendirmek yeterli değildir, rekabet aynı zamanda birtakım kuralların konulduğu hatta yasal bir çerçeve çizilen ahlaki ve etik kurallarının da olduğu bir yapıyı kapsamaktadır (Altay, 2017: 26). Porter (2008: 9)'a göre rekabet, insanların daha iyiyi ve daha üstünü elde etmek için en etkili güç ve motivasyon faktörlerinden birisidir ve rekabet, piyasalarda rekabet eden işletmelerden, küreselleşmeyle mücadele eden toplumsal kurumlara kadar hemen her ortamda vardır (Porter, 2008: 9).

Vickers (1995), rekabet sürecinin önemini fark ederek, bilimsel olarak araştıran ilk kişinin Adam Smith olduğunu ve rekabeti alıcılarla satıcılar arasında bir yarış olarak tanımlayarak, bu yarışın kaynakların sınırlı oluşundan meydana geldiğini belirtmiştir. Stigler (1987) ise rekabetin, bu yarış içerisinde her türlü araç ve amaç (kâr, ödül vb.) kullanımı kapsadığını ifade etmiştir. Bu yarış farklı kesimler için, farklı düzeydedir ve bu nedenle farklı rekabet tanımlamaları yapılmaktadır. Örneğin, işletme personeli için rekabet; daha verimli, iyi işletmelerde çalışmak, yüksek maaş kazanabilmek, iyi bir kariyer yapabilmek ve itibar vb. olarak sıralanabilirken, müşteriler için; daha iyi ürün/hizmet, daha uygun fiyat ve daha fazla seçenek, ülkeler için ise, vatandaşlarına yüksek yaşam standartları sunabilmek için yenilik ve yaratıcılık oluşturma durumudur (Bayram, 2009). Marx, rekabeti fiyatların, üretim tekniğindeki değişimin ve azalan kârın analizinde başvurulan önemli bir araç ve dinamik bir süreç olarak nitelendirirken (Kayan, 2021: 6), Bengtsson ve Powell

(2004), bir işletmenin kaynaklarını kullanarak piyasada tekelleşme, daha yüksek pazar payına sahip olma isteğiyle rakip işletmelerin önüne geçmek için harekete geçmeye neden olan durum olarak ifade etmektedir (Türkcan, 2022: 36)

Simon (1991) rekabetin önemine değinerek, rekabetin yarattığı ortamın, rekabet edenleri, daha çok düşünmeye, öğrenmeye ve gelişime yönlendirdiğini vurgulamıştır. Bu rekabet sonucunda; üretilen yeni bilgi, ürün ve hizmet sonrasına aktarılarak, kazanımlar kümülatif olarak artmaktadır. İlaveten, sadece rekabet ederken değil, rekabet bittikten sonra da örgütsel öğrenmeye katkı sağlamaktadır (Eroğlu, 2022: 4). Doyle (2003) küresel rekabetin, kimi sektörlerde rekabet koşullarını tümüyle değiştirdiğini, kimi sektörlerde de önemli farklılıklar meydana getirdiğini, özellikle teknolojik gelişmeler ile küreselleşme sonucunda tüketici tercihlerindeki bireysellik ve farklılıklar, işletmelerin yenilikçi ve farklı rekabet stratejileri geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedir. İşletmecilik anlayışında, 1980’li yıllarda e-ticaretten söz edilmezken, 1990’lı yıllarda işletmeler e-ticareti kullanan işletmeler öncü ve yenilikçi kabul edilmiştir. Günümüzde ise pek çok işletmen e-ticaret uygulamalarını kullanmaktadır. Özetle rekabet, bugün hayal olan bir unsurun, yarın standart olabileceğini öngörebilen ve bununla ilgili tedbirleri ve yenilikleri gerçekleştirebilen işletmelerle ilgilenir (Kumkumoğlu, 2007: 5).

Rekabet politikalarını, ülkeler kamu yönetimi tarafından; çeşitli kurallar, yasal tedbirler ve düzenleyici kurumlar ile denetlemekte, işletmelerin rekabeti kısıtlayan anlaşmalar ya da şirket birleşmeleri yapmalarına ve piyasada rekabete engel olmalarına karşı gelirler (Altay, 2017: 27). Türkiye’de piyasaların rekabet ortamı içinde kurulması ve gelişiminin sağlanması için Rekabet Kurumu kurulmuştur. Rekabet Kurumu, “*mal ve hizmet piyasalarının serbest ve sağlıklı bir rekabet ortamı içinde teşekkülünün ve gelişmesinin temini ile bu Kanunun uygulanmasını gözetmek ve Kanunun kendisine verdiği görevleri yerine getirmek üzere kamu tüzel kişiliğini haiz idarî ve malî özerkliğe sahiptir.*” Rekabet Kurumu, Ticaret Bakanlığına (Değişiklik: 16.06.2020-7246/14.Md) bağlı olmakla birlikte, “*görevini yaparken bağımsızdır ve hiçbir organ, makam, merci ve kişi kurumun*

nihaî kararını etkilemek amacıyla emir ve talimat veremez (4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, 1994: Madde 20).

İşletmelerde rekabetçilik kavramlarının anlaşılabilmesi için işletme rekabetçiliği, rekabet gücü, rekabet avantajı/üstünlüğü rekabet üstünlüğünü belirleyen etkenler ve rekabet stratejilerinin açıklanması önemlidir. Bu bağlamda bu kavramlara sırasıyla yer verilecektir.

4.2. İşletme Rekabetçiliği

Stigler (1988), rekabetin en az iki varlığın bir hedef uğruna faaliyet gösterdiği ve birinin kazançlı olduğunda diğerinin zarara uğraması durumunda ortaya çıktığını, rekabetçiliğin ise; bir devlet ya da işletmenin rekabet edebilme kabiliyeti olduğunu (Güneş, 2021: 39) belirtmektedir. Rekabetçilik, küreselleşmenin piyasalarda yarattığı değişimler sonucunda, giderek önem kazanmaktadır ve işletmeler değişime ayak uydurmak için sürekli bir ihtiyaç içinde olup, değişen kaynaklardan, maddi, mâli veya insan kaynaklarından yararlanma eğilimindedir. Rekabetçilik en çok bilinen, en kısa şekliyle; uzun vadede rekabete dayanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Urban, Sabine ve Dario Velo, 2005: 27).

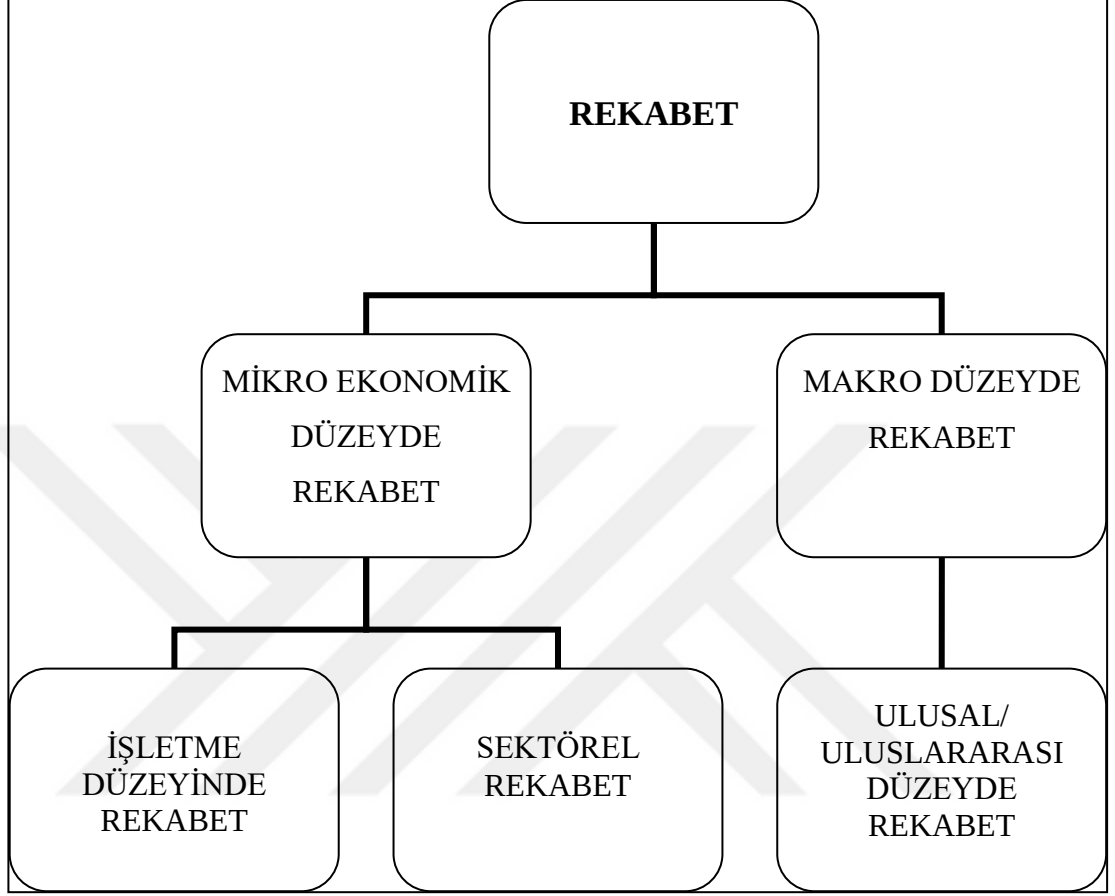
Rekabetçilik sözcüğü, Latince kökenli bir kelime olup, pazarda firmalarla yarış halinde olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu yarış içinde işletmelerin; ürünleri, hizmetleri, çalışanları, fikirleri rakipleriyle karşılaştırılarak, ekonomik gücü anlatılmaktadır. TDK sözcüğünde rekabetçilik, rekabetçi olma durumu olarak ifade edilirken, Dünya Ekonomik Forumu (WEF), işletmelerin verimlilik seviyesini belirleyen bir dizi politika ve faktör olarak tanımlamaktadır (Bayram, 2009; <https://sozluk.gov.tr>). Dünya Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ise rekabetçiliği; adil piyasa ve serbest ticaret koşulları altında bir ülkenin uluslararası pazarlarda talep gören mal ve hizmetler üreterek uzun vadede halkın gelirini koruyabilme ve yükseltebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Güneş, 2021: 43). Porter (2008: 12) rekabetin ne olduğu ve nasıl işlendiği konusunda yanlış bir anlaşılma olduğunu, rekabetin doğrudan sadece rakipler arasında yaşanırcasına çok dar anlamda tanımlandığını belirtmektedir.

Michael Porter'a göre, bir ülkenin rekabetçiliği, faktör verimliliği, inovasyon kapasitesi, eğitim seviyesi ve altyapı kalitesi gibi unsurlarla değerlendirilir (Porter, 1990: 42). Porter, rekabetçiliğin sürdürülebilir kalkınma ve küresel pazarda güçlü bir ekonomik performans elde etmek için kritik olduğunu vurgulamaktadır. İşletmeler düzeyinde rekabetçilik ise, işletmenin stratejik yönetimi, inovasyon yapabilme kapasitesi ve tedarik zincirini etkin yönetebilme yeteneği gibi çeşitli faktörlere dayanmaktadır (Porter, 1990: 58).

Genel olarak rekabet ve buna bağlı rekabetçilik, rekabet gücü kavramları çoğunlukla mikro ve makro düzeyde olmak üzere iki ana başlıkta ele alınmaktadır. Mikro düzeyde, sektör rekabetçiliği ve işletme rekabetçiliği ile işletmeler arasındaki rekabet ve bu rekabetin piyasalardaki etkileri incelenirken, makro düzeyde ise ülke rekabetçiliği yani ülkenin uluslararası rekabetteki konumuna değişmektedir (Genç, 2016).

Ülke rekabetçiliğinin göstergesi ulusal rekabetçilik olup, bir ülkede hayat standardının yükselmesi, o ülke işletmelerinin üretim düzeyini yükseltebilmesine bağlıdır. Ulusal düzeyde (ülke) rekabet avantajı ancak işletme düzeyinde gerçekleşen yenilikler (yeni ürün geliştirme, üretim süreçlerini iyileştirme, yeni ve güçlü marka oluşturma vb.) ile mümkündür ve bir ülkenin rekabetçiliği ancak o ülkedeki işletmelerin rekabetçiliğinin toplamıdır (Ulusoy, 2006). Porter (1990), ulusal düzeyde rekabetten söz edilebilmesi için öncelikle sektör düzeyinde rekabetin ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Sektör düzeyinde rekabet ise, bir sektörün diğer sektörlerle kıyaslanması sonucunda, sektör düzeyinde rekabet analizi yapılması ile mümkündür. Bu seviyede bir analizde, bir sektör üst düzey verimliliğe ulaşabilir ve daha düşük maliyetle ürün/ hizmet üretip, satabilirse diğer sektörlerle göre daha fazla rekabet gücüne sahip olur. Sektör düzeyindeki rekabette; gözlemlenmesi zor olan kotalar, tarifeler, vergiler, yasal düzenlemeler vb. önem arz etmektedir (Genç, 2016; Eroğlu ve Özdamar, 2006: 11; Eroğlu, 2022). İşletme düzeyinde rekabetçilik ise, bir işletmenin rakiplerine oranla daha iyi, daha nitelikli üretim, tasarım ve/veya pazarlama yeteneklerinin olmasıdır (Bayram, 2009). Rekabet ve rekabet gücünün düzeyleri Şekil 4.1'de görülmektedir.

Şekil 4.1. Rekabet Düzeyleri (Genç, 2006: 11)



İş dünyasında rekabet, kâr, satış hacmi ve pazar payı gibi ekonomik hedeflere ulaşmaya çalışan ekonomik varlıklar arasındaki yarışa veya çatışmaya benzeyen bir etkileşim süreci olarak nitelendirilir. İşletmeler açısından rekabetin amacı ise, yüksek kalitedeki ürün/ hizmeti düşük fiyata tüketiciye sunmaktır (Çelenk, 2008: 3). Esasında işletme rekabetçiliği, işletmelerin rekabet etme, kârını artırma ve büyüme kapasitesini ifade etmektedir. İşletme rekabetçiliğinde ne kadar maliyet ve fiyat üzerinde durulsa da, daha çok ürünlerin kalitesi ve performansları ile işletmelerin yenilik yapabilme kapasitesine dayanmaktadır (Ulusoy, 2006). Özerk ve Ünsar (2009)’a göre işletme düzeyinde rekabetçilik, en iyi işletmelerin ürünlerinin fiyat ve kalitesini geçebilmek ya da bu işletmelerle aynı düzeyde olabilmektir. Cremers ve Nair (2005)’e göre ise, işletme düzeyinde rekabet, bir sektördeki işletmeler arasında varlığını sürdürme ve pazar payını arttırmaya yöneliktir (Eroğlu, 2022: 7).

Yip, küresel rekabetin, şirketlerin uluslararası stratejilerini şekillendirmede önemli bir faktör olduğunu vurgular. Yip'e göre, küresel stratejiler, ürün standardizasyonu, merkezi koordinasyon ve küresel ölçek ekonomileri gibi unsurlarla başarılı olur (Yip, 1989: 31). Küresel rekabet, şirketlerin yeni pazarlara girerken yerel kültürel ve yasal gerekliliklere uyum sağlamalarını da gerektirir. Bu bağlamda, globalleşme stratejisi, küresel düşünürken yerel hareket etmeyi ifade eder ve şirketlerin küresel rekabette başarılı olmasını sağlar (Yip, 1989: 35).

Rekabetçiliğin doğrudan ölçülmesi zordur ancak, maliyetin ve kalitenin ölçülmesi, işletme verimliliği ve kârlılığı işletme rekabetçiliğinin ölçütlerinden sayılabilmektedir. Ayrıca işletmelerin pazar payları ve büyüklükleri de rekabetçilik ölçütü kabul edilmektedir (Bayram, 2009, 7). Barca (2002), işletmeleri rekabetçi kılabilecek bilginin en önemli özelliklerinden birinin, stratejik nitelikte olması gerektiğini ve bu bilginin stratejik nitelikte olabilmesi ve uzun dönemde rekabet avantajı oluşturabilmesinin ancak işletmeye özgü olması, transfer edilebilmesi, elde edilebilmesi ve yayılmasının kolay olmaması gerektiğini belirtmiştir. Bunun da ötesinde, stratejik bilgiyi ortaya çıkarmanın ve transfer etmenin yolunun, bilgiye sahip olanlarla daha yakın ve etkileşimli bir ilişki kurmaktan geçtiğini vurgulamıştır (İraz, 2005: 250).

4.3. Rekabet Gücü

Ülkeler ekonomik büyümelerini ve refah düzeylerini arttırmayı, rekabet güçleriyle sağlamaktadır. Rekabet gücü olan işletmeler, aynı ürün ve hizmeti daha ekonomik ve daha kaliteli sunabilmektedir (Eroğlu, 2022: 5). Okumuş (2002) rekabet gücünü, bir işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerle rakipleri ve müşterileri gözünde elde ettiği üstünlük olarak tanımlamaktadır (Genç, 2016: 8). Chang vd. (1995), bir işletmenin rekabet gücünü aynı piyasada faaliyet gösteren rakipleri karşısındaki pazar payı olarak tanımlamaktadır. İşletmeler, rekabet gücünü üretimlerinde artırma gitmeden, stratejik farklılıklara giderek de yükseltebilirler. Rekabet gücü genelde ticaret dengesi, sanayi politikaları vb. makroekonomik değişkenler ile nitelendirilmektedir (Güneş, 2021: 43).

Rekabet gücü kavramı, en iyi işletme düzeyinde tanımlanmaktadır. Tam rekabet koşullarında, piyasaya sunduğu bir ürünün piyasa fiyatının üzerinde bir maliyete sahip olan bir işletmenin, rekabet gücüne sahip olmadığı söylenebilmektedir. Ayrıca, işletme iyi yönetilmediği veya etkin olamayacağı bir ölçekte faaliyet gösterdiğinde verimli olamaz ve böyle bir endüstride rakiplerine oranla marjinal maliyetlerini minimum düzeye indiren bir işletmenin kârlılığı ve dolayısıyla pazar payı da artmaktadır (<http://www.canaktan.org/>). İşletme açısından rekabet gücü, piyasada rakiplerine oranla uygun maliyetle üretim yapması, ürünün kalitesi, tasarımı, sunulan hizmet ve servis veya ürünün çekiciliği, fonksiyonel olması gibi unsurlar açısından, rakiplerinden üstün konumda olması ve yenilik yapabileceği sürekli bir araştırma geliştirme, bilgi ve yeteneğine sahip olması ile elde edilebilir. İşletme düzeyinde yüksek kalite ve düşük maliyetle üretim yapabilme becerisi olarak tanımlanan rekabet gücünün temel belirleyicileri kalite, maliyet ve fiyat unsurlarıdır. İşletmenin etkin ve verimli olması, organizasyon yapısı, yetkin insan kaynağı, etkin kaynak kullanımı ve yenilikçilik becerisi de rekabet gücünü büyük ölçüde etkilemektedir (Aktan, 2003: 67-125). İşletme düzeyinde rekabet gücünü arttırmak için, işletmelerin sürekli kendilerini geliştirmesi gereklidir. Sürekli gelişme dönemini iyi yönetebilen işletmeler, kısa vadede ve uzun vadede performansını artıracaktır. Böylece elde ettiği yüksek rekabet gücüyle pazar payını yükselten işletmelerin gelirleri de artabilecektir (Genç, 2016: 9).

Rekabet edebilirliğin endüstri düzeyinde değerlendirilmesi, bir işletmenin bölgesel bir pazardaki rekabet gücünün aynı pazar veya bölgedeki rakipleriyle karşılaştırılmasını içerirken, bir endüstrinin rekabet edebilirliğinin değerlendirilmesi, onu ticaretin gerçekleştiği bölge veya ülkedeki diğer endüstrilerle karşılaştırmayı gerektirir. Sonuç olarak, bir endüstri, işletmeleri bölgesel veya uluslararası düzeyde etkili bir şekilde rekabet edebildiğinde rekabetçi olarak kabul edilir. Ayrıca sektör düzeyindeki rekabet gücü, o sektördeki büyük işletmelerin rekabet gücü incelenerek ölçülebilir. Ticari faaliyetler bir ülkenin genel rekabet gücünde önemli bir rol oynasa da, rekabet gücünün sürdürülmesi, genellikle kamu kaynakları tarafından kolaylaştırılan, dış çevreyle etkileşimi gerektiren yenilikçi uygulamalara dayanır.

Kamu müdahaleleri ve ekonomi politikaları, ülke içinde ekonomik refahın artırılması amacıyla uygulanmaktadır (Aktan, 2003).

4.4. Rekabet Avantajı/Üstünlüğü

Rekabet avantajı, bir işletmenin rakiplerine kıyasla üstünlük sağlayan özellikleri veya yetenekleri olarak tanımlanır. Jay B. Barney, rekabet avantajını, firmanın değerli, nadir, taklit edilemeyen ve örgütsel olarak yerleştirilmiş kaynakları ve yetenekleri sayesinde elde ettiğini belirtir. Barney, bu kaynakların ve yeteneklerin firmanın sürdürülebilir rekabet avantajını oluşturduğunu savunur (Barney, 1991: 105). Rekabet avantajı, müşterilere benzersiz bir değer sunmak için stratejik kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasıyla elde edilir. Bu kaynaklar, fiziksel varlıklar, insan kaynakları, patentler ve özel bilgi birikimini içerebilir (Barney, 1991: 110).

Sürdürülebilir rekabet avantajı, bir işletmenin uzun süre boyunca rekabet avantajını korumasını ifade eder. Sürdürülebilir rekabet avantajı, işletmenin rakiplerinin kolayca kopyalayamayacağı veya taklit edemeyeceği değerli kaynaklar ve yeteneklere sahip olmasıyla elde edilir. Jay Barney'e göre, sürdürülebilir rekabet avantajı, firmanın kaynaklarının ve yeteneklerinin dört temel özelliğe sahip olmasıyla sağlanır (Barney, 1991: 105):

Değerli: Kaynaklar ve yetenekler, firmanın müşterilere değer sunmasını ve fırsatları değerlendirmesini sağlar.

Nadir: Bu kaynaklar ve yetenekler, rakipler tarafından yaygın olarak bulunmaz ve kullanılamaz.

Taklit Edilemez: Rakipler, bu kaynakları ve yetenekleri kolayca kopyalayamaz veya taklit edemez.

Örgütsel Olarak Yerleştirilmiş: Firma, bu değerli, nadir ve taklit edilemez kaynakları etkin bir şekilde kullanmak için gerekli organizasyonel yapıya sahiptir.

Michael Porter da sürdürülebilir rekabet avantajının önemini vurgular ve bu avantajın elde edilmesinde stratejik konumlandırmanın, yenilikçiliğin ve sürekli iyileştirmenin kritik rol oynadığını belirtir. Porter, sürdürülebilir rekabet avantajının, bir firmanın hem dış çevresindeki değişikliklere uyum sağlaması hem de içsel yeteneklerini sürekli geliştirmesi gerektiğini ifade eder (Porter, 1985: 36).

4.5. Rekabet Üstünlüğünü Belirleyen Etkenler

Rekabet üstünlüğünü belirleyen etkenler, genel olarak iç ve dış etkenler olarak iki ana başlık altında incelenebilir. İç etkenler, işletmenin kendi kontrolünde olan ve işletme içindeki dinamikleri ifade ederken, dış etkenler ise işletmenin kontrolü dışında kalan ve işletmenin dış çevresindeki faktörleri ifade eder.

İç etkenler arasında öncelikli olarak işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler gelir. Kaynaklar, maddi ve maddi olmayan varlıkları kapsarken, yetenekler ise bu kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesi ve kullanılması ile ilgilidir. Örneğin, işletmenin sahip olduğu finansal kaynaklar, teknolojik altyapı, insan kaynakları ve yönetim becerileri gibi unsurlar, iç etkenler arasında yer alır. İşletmenin stratejik karar alma süreçleri, yenilikçilik kapasitesi ve kurumsal kültürü de iç etkenlerin önemli bileşenleridir. Bu bağlamda, Barney'nin (1991: 102) kaynak tabanlı görüşü, işletmenin rekabet avantajını sürdürülebilir kılabilmesi için kaynaklarının değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olması gerektiğini vurgular.

Dış etkenler ise genellikle makro çevre, endüstri ve rekabet ortamı gibi geniş çerçevede ele alınır. Makro çevre faktörleri arasında ekonomik, sosyo-kültürel, demografik, teknolojik, politik ve yasal unsurlar bulunur. Örneğin, ekonomik dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler, demografik değişimler ve yasal düzenlemeler gibi faktörler, işletmelerin stratejik planlamalarında dikkate alması gereken dış etkenlerdir (Porter, 1980:156).

Sonuç olarak, rekabet üstünlüğünü belirleyen etkenler hem iç hem de dış faktörleri içerir. İç etkenler, işletmenin kendi kaynakları ve yetenekleri ile ilgiliyken,

dış etkenler işletmenin bulunduğu çevre ve endüstri koşullarını kapsar. Bu iki faktörün dengeli bir şekilde yönetilmesi, işletmenin rekabet avantajını sürdürülebilir kılması açısından kritik öneme sahiptir.

4.5.1. İç Etkenler

İç etkenler, işletmenin kendi kontrolünde olan ve işletme içindeki dinamikleri ifade eder. Bu etkenler, işletmenin rekabet avantajını elde etme ve sürdürme kapasitesini belirler.

Maddi Kaynaklar: İşletmenin sahip olduğu fiziksel varlıklar, finansal kaynaklar, altyapı, ekipman ve teknoloji gibi somut varlıklardır. Maddi kaynaklar, işletmenin operasyonlarını yürütmesi ve büyümesi için temel unsurlardır (Barney, 1991: 105).

Maddi Olmayan Kaynaklar: İşletmenin sahip olduğu marka değeri, itibar, müşteri sadakati, patentler ve ticari sırlar gibi soyut varlıklardır. Bu kaynaklar, işletmeye rekabet avantajı sağlayan kritik unsurlar olabilir (Barney, 1991: 106).

İnsan Kaynakları: İşletmenin sahip olduğu yetkin ve yetenekli çalışanlar, işletmenin rekabet gücünü artıran önemli bir faktördür. Çalışanların bilgi, beceri ve deneyimleri, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında belirleyici rol oynar (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 314).

Yönetim Becerileri: Üst yönetim ve liderlerin stratejik düşünme, karar verme ve yenilikçilik kapasiteleri, işletmenin başarısını etkileyen önemli bir iç faktördür. İyi bir liderlik, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olur (Prahalad ve Hamel, 1990: 82).

Organizasyonel Yapı: İşletmenin yapısı, iş süreçlerinin nasıl organize edildiğini ve yönetildiğini belirler. Etkili bir organizasyonel yapı, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. İyi tasarlanmış bir organizasyon yapısı, kaynakların etkin kullanımını ve hızlı karar almayı sağlar (Mintzberg, 1983: 67).

Kurumsal Kültür: İşletmenin değerleri, normları, inançları ve davranışları, kurumsal kültürü oluşturur. Güçlü bir kurumsal kültür, çalışanların motivasyonunu artırır ve işletme içindeki uyumu sağlar. Aynı zamanda, işletmenin dış çevreye uyum sağlamasını kolaylaştırır (Schein, 1985: 13).

4.5.2. Dış Etkenler

Dış etkenler ise işletmenin kontrolü dışında kalan ve işletmenin dış çevresindeki faktörleri ifade eder. Bu etkenler, işletmenin stratejik planlamasında dikkate alması gereken önemli unsurlardır.

Ekonomik Faktörler: Ekonomik dalgalanmalar, enflasyon, faiz oranları, döviz kurları ve genel ekonomik büyüme gibi faktörler, işletmelerin mali performansını ve stratejik kararlarını etkiler (Hill, Jones ve Schilling, 2014: 45).

Sosyo-Kültürel Faktörler: Toplumun demografik yapısı, kültürel değerler, yaşam tarzı ve tüketicilerin davranışları gibi sosyo-kültürel faktörler, işletmelerin ürün ve hizmetlerine olan talebi belirler (Kotler ve Keller, 2016: 76).

Teknolojik Faktörler: Teknolojik gelişmeler, işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmesi için takip edilmesi gereken önemli bir dış faktördür. Yeni teknolojiler, işletmelere verimlilik artışı, maliyet düşürme ve inovasyon fırsatları sunar (Porter, 1985: 41).

Politik ve Yasal Faktörler: H k met politikaları, yasal düzenlemeler, vergiler, politikaları ve ticaret anlaşmaları gibi politik ve yasal faktörler, işletmelerin faaliyetlerini doğrudan etkiler (Hill, Jones ve Schilling, 2014: 54).

4.6. Rekabet Stratejileri

Strateji, bir kuruluşun iç kaynakları ve becerileri ile dış çevresi tarafından oluşturulan fırsatlar ve riskler arasında yaptığı eşleştirme olarak tanımlanabilir (Halawi, 2006: 388). Porter (2000: 3)'a göre strateji, farklı bir dizi faaliyeti içeren benzersiz ve değerli bir konumun yaratılmasıdır ve ona göre stratejik konum üç farklı kaynaktan ortaya çıkmaktadır: Birçok müşterinin birkaç ihtiyacını karşılamak, birkaç müşterinin geniş ihtiyaçlarına hizmet etmek ve dar bir pazarda birçok müşterinin geniş ihtiyaçlarına hizmet etmektir. İlaveten rekabet stratejisi farklı olmakla ilgilidir ve eşsiz bir değer karışımı sunmak için kasıtlı olarak farklı bir dizi faaliyet seçmek anlamına gelir (Porter, 1996: 6).

Rekabetçi stratejiler alanı, davranışsal özellikleri dikkate alarak rakiplere karşı rekabetçi bir mücadelenin nasıl başlatılacağı, sürdürüleceği ve sonuçta nasıl zafer kazanılacağına dair kapsamlı bir anlayışı kapsar. Bir şirketin güçlü ve zayıf yönleri, pazar fırsatları ve tehditleri, iş politikaları ve uzun vadeli hedeflerinin analizine dayanarak titizlikle hazırlanmış ve bilinmiş olan bu stratejiler, kapsayıcı stratejiler tarafından şekillendirilir ve onların yönelimleriyle uyumlu hale getirilir (Kanıbir, 2000: 26).).

Rekabetçi bir strateji uygulayarak şirket, çabalarını belirli müşteri tabanının ihtiyaçlarını karşılamaya odaklayabilir ve sonuçta kendisine rekabet ortamında avantaj sağlayabilir. İyi hazırlanmış bir rekabet stratejisi, şirketin güçlü yönleriyle uyumlu bir şekilde konumlandırılmasını sağlayarak müşterilerine etkin bir şekilde değer sunmasını sağlar.

İleride kalmak ve gelişen koşullara uyum sağlamak için, sürekli değişen rekabet ortamına uyum sağlamak amacıyla stratejileri düzenli olarak gözden geçirmek çok önemlidir. Bunun nedeni farklı ortamlarda çeşitli zorlukların ve olasılıkların ortaya çıkmasıdır. Sonuç olarak, her yeni fırsat veya tehdidi etkin bir şekilde ele almak için gerekli olan stratejilerde değişiklik yapılması gerekebilir (Karabey, 2014: 146).

Genellikle "Rekabet Stratejileri" olarak adlandırılan Porter'ın önerdiği stratejiler aynı zamanda genel stratejiler olarak da bilinir. "Genel" terimi, belirli bir grup tarafından paylaşılan geniş nitelikleri kapsar. Bu stratejiler genel olarak etiketlenir çünkü üretim, hizmet veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından uygulanabilir. Rekabet stratejileri, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı elde ederek ortalamanın üzerinde kâr elde etmek için benimsedikleri yaklaşımlardır (Erdoğan, 2020: 114). İş dünyasındaki rekabet koşullarının ve stratejilerinin sistematik ve disiplinli bir şekilde incelenmesi, genellikle 1980'lerde bu yaklaşımın öncülüğünü yapan Porter'a atfedilir. Porter'a (1985) göre işletmelerin faaliyet gösterdiği ortamlar, rakipler ve pazar yapıları sürekli olarak gelişmektedir. Bu nedenle işletmelerin rasyonel davranabilmeleri için keskin gözlem becerilerine ve stratejik zekaya sahip olmaları gerekmektedir.

Porter, rekabet stratejileri alanında pek çok yeni kavram ve konseptin yaratıcısıdır ve Beş güç analizi, Elmas Modeli, Değer Zinciri, Jenerik Stratejiler, Stratejik Grup ve Kümeler ilk defa Porter tarafından yönetim literatürüne dahil edilmiştir (Altıntuğ, 2007: 172). Araştırmanın bu bölümünde Porter'ın ve işletme literatüründe kabul görmüş diğer rekabet stratejilerine yer verilmektedir.

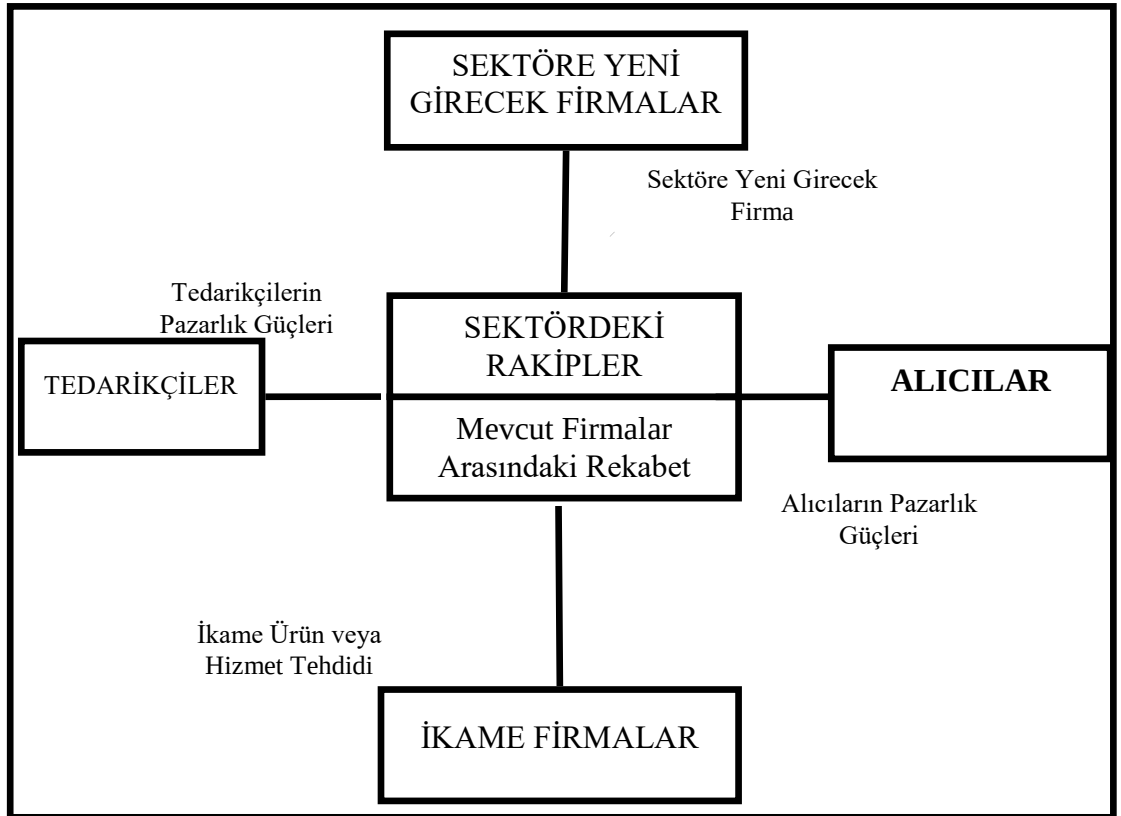
4.6.1. Michael Porter'ın Beş Güç Analizi

İşletmeler, stratejilerini belirlerken çevresel etkileri göz önünde bulundurarak rekabet ettiği endüstrileri iyi tanımalıdır. Endüstrinin yapısı, işletmeler için stratejileri oluşturmada ve rekabet kurallarını belirlemede etkilidir. Porter (1985), işletmeler arasındaki kâr farkının, endüstrinin uzun vadeli kar potansiyelinden ve endüstrinin yapısını ve işletmelerin rekabet gücünü belirleyen faktörlerden kaynaklandığını belirtmiştir. Endüstri ve endüstride yer alan işletmeleri makro çevreden gelen faktörler etkilemektedir. Dolayısıyla, işletmeler rekabet ettikleri endüstriyi ne kadar iyi tanırlarsa çevresel etkilerle daha iyi mücadele edebilecektir. İşletmelerin içerisinde bulundukları sektörün rekabet yoğunluğu da faaliyetlerini etkileyebilmektedir. Porter'ın beş güç analizi, çeşitli endüstrilerin neden farklı karlılık seviyelerine sahip olduğunu açıklamaya yardımcı olan bir iş analizi modelidir ve bir endüstrideki rekabet yoğunluğu ve işletmenin karar ve davranışlarını

etkileyen Porter'ın beş gücü modeline göre yeni işletmelerin potansiyel rekabeti, kendilerinin yerini alabilecek ikame ürünler, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü ve sektördeki rekabet düzeyi gibi çeşitli tehditlerle karşı karşıyadır (Gök, 2009; Kılıçlı, 2021: 103-104).

Şekil 4.2, Porter'ın rekabeti etkileyen beş gücünü göstermektedir. Sektörde yeni işletmelerin girişi ve ikame işletmelerin varlığı tehdit oluştururken, tedarikçi ve alıcıların gücü, özelliklerine göre tehdit ya da fırsat olarak görülebilmektedir. Rakipler son faktörü oluşturur ve sektördeki herhangi bir yapısal değişiklik, bu beş rekabet gücünün etkinliğini değiştirebilir ve sonuçta sektörün karlılığını olumlu veya olumsuz etkileyebilir. Sektörün yapısı, ortaya çıkan trendlerden büyük ölçüde etkileniyor ve stratejinin belirlenmesinde önemli bir gösterge görevi görüyor. Sonuç olarak, rekabet stratejisinde uygun sektörün seçilmesi ve o sektördeki rekabet gücünün beş unsurunun ayrıntılı bir analizinin yapılarak rakiplerin çabalarının önüne geçilmesi hayati önem taşımaktadır (Gök, 2009: 8).

Şekil 4.2. Sektördeki Rekabeti Etkileyen Faktörler (Porter, 1985: 5)



Bu model, rekabetçi bir endüstrideki dinamikleri anlamak ve stratejik kararlar almak için kullanılır. Porter'ın bu modelde ele aldığı beş kuvvet, bir endüstrinin rekabet gücünü ve karlılığını belirler.

Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet: Mevcut rakipler arasındaki rekabet, endüstrinin temel dinamiğidir ve genellikle en önemli rekabet gücüdür. Rekabetin yoğunluğu, sektörün büyüklüğüne, büyüme hızına, ürün farklılaştırmasına, sabit maliyetlerin yüksekliğine ve çıkış engellerine bağlıdır. Yoğun rekabet, firmaların fiyat indirimlerine gitmesine, reklam ve promosyon harcamalarını artırmasına ve ürünlerini sürekli iyileştirmesine neden olabilir. Bu kuvvet, Porter'ın kitabında önemli bir yer tutar (Porter, 1985: 17).

Potansiyel Yeni Girişler: Bir endüstriye yeni firmaların girmesi, mevcut firmaların pazar payını ve karlılığını tehdit edebilir. Yeni girişlerin tehdidi, giriş engellerinin yüksekliği ile ilişkilidir. Bu engeller arasında ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırması, sermaye gereksinimleri, erişim kanalları ve düzenleyici politikalar yer alır. Giriş engelleri ne kadar yüksekse, yeni firmaların pazara girmesi o kadar zorlaşır ve mevcut firmalar daha rekabetçi bir konumda kalır. Porter bu konuyu kitabında kapsamlı bir şekilde ele alır (Porter, 1985: 7).

İkame Ürünler veya Hizmetler Tehdidi: İkame ürünler veya hizmetler, bir endüstrideki ürünlerin yerini alabilecek alternatifleri ifade eder. İkame ürünlerin tehdidi, fiyat/performans oranlarına, müşteri tercihine ve geçiş maliyetlerine bağlıdır. İkame ürünlerin kolayca bulunabildiği ve daha uygun fiyatlı olduğu durumlarda, firmalar ciddi bir rekabet baskısı altında kalabilir. Porter, ikame ürünlerin rekabet üzerindeki etkisini analiz eder (Porter, 1985: 23).

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Tedarikçilerin pazarlık gücü, firmaların girdilerini sağlayan tedarikçilerin fiyatları ve hizmet koşullarını dikte etme yeteneğini ifade eder. Tedarikçilerin güçlü olması, maliyetleri artırabilir ve karlılığı düşürebilir. Tedarikçi gücü, tedarikçi sayısının azlığı, ikame girdilerin olmaması, tedarikçilerin entegrasyon tehditleri ve firmaların tedarikçilere bağımlılığı gibi

faktörlerle belirlenir. Porter, tedarikçilerin pazarlık gücünün önemine vurgu yapar (Porter, 1985: 27).

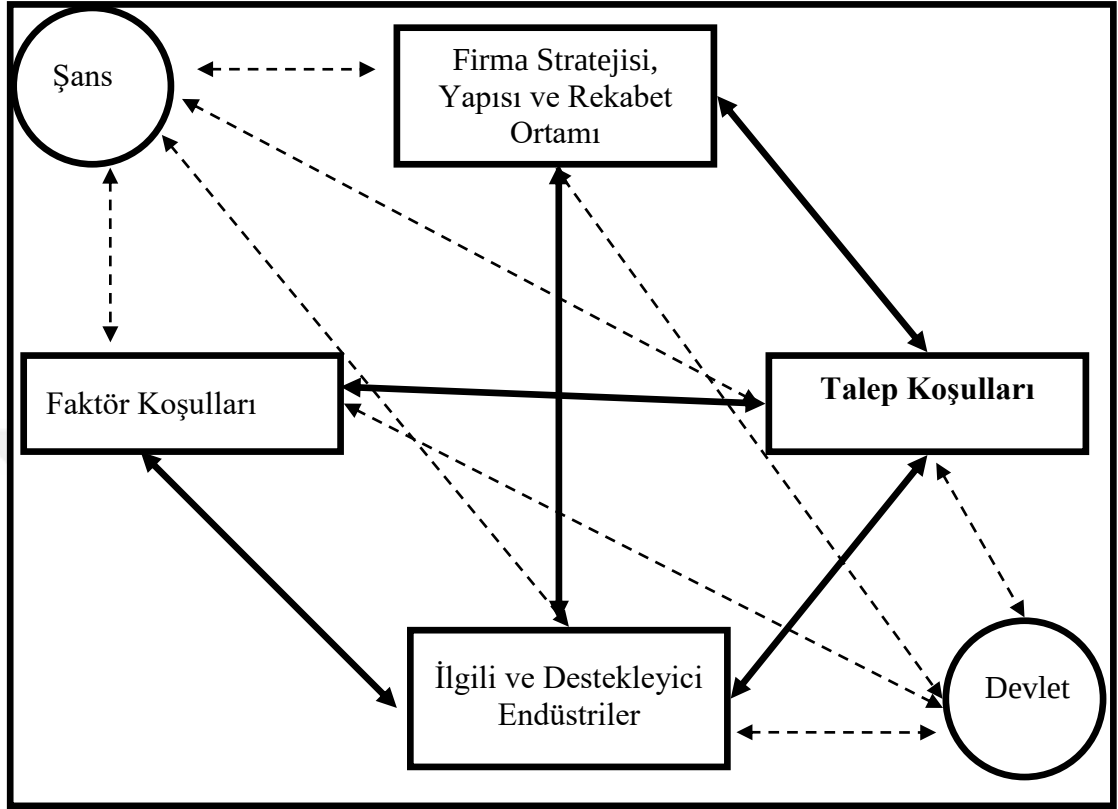
Alıcıların Pazarlık Gücü: Alıcıların pazarlık gücü, müşterilerin fiyatları düşürme, daha yüksek kalite veya daha iyi hizmet taleplerinde bulunma yeteneğidir. Alıcıların güçlü olması, fiyatları düşürebilir ve karlılığı azaltabilir. Alıcı gücü, alıcı sayısının azlığı, alıcıların satın alma hacmi, alıcıların ürün hakkında bilgi sahibi olması ve ürünlerin standardize olması gibi faktörlere bağlıdır. Porter, alıcıların pazarlık gücünün endüstriyel dinamikler üzerindeki etkisini detaylandırır (Porter, 1985: 29).

Bu beş kuvvet, endüstri yapısını ve rekabetçi stratejileri belirlemede kritik bir rol oynar. Porter'ın Beş Kuvvet Modeli, firmaların stratejik kararlarını şekillendirmede ve rekabet avantajı elde etmede kullanabilecekleri güçlü bir analiz aracıdır.

4.6.2. Porter'ın Elmas Modeli

Günümüzün sürekli değişen ve küreselleşen rekabet ortamında, bir ülkenin rekabet üstünlüğünü değerlendirmede yenilikçi yaklaşımların benimsenmesine acil bir ihtiyaç vardır. Bu alanda başı çeken ise konuyla ilgili en kapsamlı açıklamayı yapan Porter'dır. Porter, hem iş hem de sektör düzeyinde rekabet gücünü analiz etmeye yönelik bir çerçeveyi adım adım geliştirerek, bu metodolojiyi on farklı ülkede yüzden fazla sektöre uygulamıştır. Porter, "Ulusların Rekabet Gücü" adlı çalışmasında ulusların rekabet avantajını nasıl elde ettiğini anlamının bir yolu olarak Elmas Modeli'ni tanıtmıştır (Koç ve Özbozkurt, 2014: 87; Yazgan ve Yiğit, 2013: 421,445). Bu modele göre bir ülkenin genel rekabet gücü mikro düzeydeki bireysel işletmelerden kaynaklanmaktadır. Porter (1990), belirli ülkelerdeki belirli işletmelerin sürekli olarak yenilik yapmasının, iyileştirme için çaba göstermesinin ve engelleri aşmasının nedenlerini araştırmış ve modelini bu sorunlara bir çözüm olarak sunmuştur. Dinamik elmas modeli olarak bilinen Porter'ın çerçevesi, bir işletmenin bir ülke içindeki rekabet avantajını kolaylaştıran veya engelleyen dört ana ve iki yardımcı faktör içerir (Porter, 1990: 74-130).

Şekil 4.3. Porter'ın Elmas Modeli (Porter,1990: 127)



Şekil 4.3'te görüldüğü üzere Porter'ın Elmas Modeli'ndeki dört ana ve iki yardımcı faktör şunlardır:

Faktör Koşulları: Bu faktör, bir ülkenin veya bölgenin sahip olduğu kaynakları ifade eder. Kaynaklar iki ana gruba ayrılır:

- Temel Faktörler: Doğal kaynaklar, iklim, coğrafi konum, demografi gibi temel girdiler.
- Gelişmiş Faktörler: İleri teknoloji, eğitilmiş işgücü, bilgi altyapısı, yenilikçi kapasite gibi daha gelişmiş girdiler.

Gelişmiş faktörler, rekabet avantajı yaratmada daha önemli kabul edilir çünkü temel faktörler kolayca elde edilebilir veya taklit edilebilir. Örneğin, bir ülkenin mühendislik eğitimi ve teknolojik inovasyona yaptığı yatırımlar, sanayi için nitelikli işgücü yaratabilir ve böylece rekabet avantajı sağlayabilir (Porter, 1990: 74-130)

Talep Koşulları: Bu faktör, yerel pazarın büyüklüğü ve niteliği ile ilgilidir. Talep koşulları şu şekilde değerlendirilir:

- **Yerel Talebin Doğası:** Yerel tüketicilerin talepleri ve ihtiyaçları ne kadar farklı ve zorluya, yerel firmalar da o kadar yenilikçi ve kaliteli ürünler geliştirmek zorunda kalır.
- **Yerel Pazar Büyüklüğü:** Büyük ve zorlu bir yerel pazar, firmaların ürün ve hizmetlerini geliştirmeleri için teşvik edici olabilir.
- **Yerel talebin çeşitli bir yapıda olması,** firmaları yüksek kalite ve yenilik standardı belirlemeye zorlar, bu da uluslararası pazarlarda rekabet avantajı yaratır (Porter, 1990: 131-179)

İlgili ve Destekleyici Endüstriler: Bu faktör, belirli bir sektördeki firmaların, ilgili ve destekleyici endüstrilerle ne kadar etkileşimde bulunduğunu ve bu endüstrilerin ne kadar gelişmiş olduğunu ifade eder:

- **İlgili Endüstriler:** İlgili sektörlerdeki firmalar arasındaki işbirliği ve sinerji, inovasyonu ve verimliliği artırabilir.
- **Destekleyici Endüstriler:** İleri teknolojiler, yüksek kaliteli bileşenler veya diğer hizmetler sağlayan destekleyici endüstriler, ana sektörlerin rekabet gücünü artırabilir (Porter, 1990: 80-208).

Örneğin, otomotiv sektörü için kaliteli çelik, elektronik parçalar veya lojistik hizmetler sağlayan güçlü bir yan sanayi varlığı, otomotiv üreticilerinin rekabet avantajını artırabilir.

Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabeti: Bu faktör, bir ülkedeki firmaların yönetim tarzı, organizasyon yapısı ve rekabet seviyesini ifade eder:

- **Firma Stratejisi ve Yapısı:** Yönetim uygulamaları, iş kültürü ve organizasyon yapısı, firmanın verimliliği ve yenilik yapabilme kapasitesini etkiler.

- **Yerel Rekabet:** Yoğun yerel rekabet, firmaları sürekli olarak yenilik yapmaya, maliyetleri düşürmeye ve kaliteyi artırmaya zorlar.

Yoğun rekabetin olduğu bir ortam, firmaların daha rekabetçi olmasına neden olur ve bu da uluslararası pazarda rekabet avantajı sağlar. Örneğin, Japonya'daki yoğun rekabet ortamı, Japon otomobil üreticilerinin yüksek kaliteli ve verimli üretim yöntemleri geliştirmelerine yardımcı olmuştur (Porter, 1990: 209-277).

Bu dört ana faktör, birbirleriyle etkileşim halinde çalışır ve bir ülkenin belirli bir sektörde uluslararası rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunur. Devlet ve şans, bu dört faktörün her birini etkileyerek modelin bütünlüğünü tamamlar.

Devlet: Devlet, ekonomide düzenleyici ve destekleyici bir rol oynar. Politikaları ve düzenlemeleri ile bir ülkenin rekabet avantajını artırabilir veya azaltabilir. Bu rol, dört ana faktör üzerinde de doğrudan veya dolaylı olarak etkili olabilir:

- **Eğitim ve İşgücü:** Devletin eğitim politikaları, işgücünün kalitesini ve yeteneklerini artırabilir.
- **Ar-Ge ve Yenilik:** Devletin Ar-Ge teşvikleri, inovasyonu ve teknolojik gelişmeleri destekleyebilir.
- **Altyapı:** Kamu yatırımları ve altyapı projeleri, ulaşım, iletişim ve enerji gibi alanlarda sektörel rekabet avantajını artırabilir.
- **Regülasyonlar ve Teşvikler:** Vergi politikaları, ticaret engelleri ve sübvansiyonlar gibi düzenlemeler, şirketlerin uluslararası rekabette pozisyonlarını etkileyebilir (Porter, 1990: 127-133).

Şans: Şans, kontrol edilemeyen dış faktörlerdir ve genellikle beklenmedik olaylar, yenilikler ve fırsatlar olarak tanımlanır. Bunlar, bir ülkenin veya firmanın rekabet avantajını etkileyebilir. Örneğin:

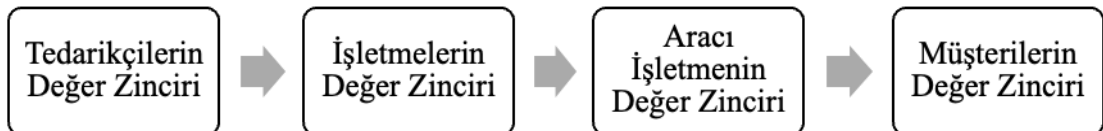
- Doğal Afetler: Bir bölgedeki doğal kaynakların tükenmesi veya doğal felaketler, sektörde ani değişikliklere neden olabilir.
- Teknolojik Yenilikler: Yeni teknolojilerin keşfi ve kullanımı, bir ülkeye veya şirkete beklenmedik bir avantaj sağlayabilir.
- Politik Değişiklikler: Küresel veya ulusal düzeydeki politik değişiklikler, ticaret anlaşmaları veya savaşlar gibi faktörler, rekabet avantajını etkileyebilir (Porter, 1990: 124-126).

Porter'ın Elmas Modeli'ndeki diğer dört ana faktör (firmaların stratejileri, yapısı ve rekabeti; faktör koşulları; ilgili ve destekleyici endüstriler; talep koşulları) üzerinde de devletin ve şansın etkisi büyüktür. Devlet, bu faktörlerin her birini politika ve düzenlemelerle şekillendirirken, şans ise genellikle beklenmedik ve öngörülemeyen olaylar aracılığıyla bu faktörleri etkiler.

4.6.3. Değer Zinciri Analizi

Michael Porter'ın modelleri değer zinciri kavramı üzerine kuruludur. Porter (1985) çalışmasında rekabet avantajı kazanma fikrini derinlemesine incelemiş ve bunu Değer Zinciri merceğinden sunmuştur. Değer zinciri, bir işletmenin çeşitli ve karmaşık operasyonlarını uyumlaştırma amacına hizmet eder, bu faaliyetlerin hem maliyet etkin hem de ayırt edici bir şekilde nasıl işleyebileceğini gösterir ve sonuçta rekabet avantajı yaratılmasına yol açar (Ülkü, 2007: 28; Acar, 2008: 35).

Şekil 4.4. Değer Sistemi (Ülkü, 2007: 29)



Şekil 4.4'te özetlenen yapı içerisinde bir işletme, ürünlerinin tasarımı, üretimi, pazarlanması, dağıtımı ve desteklenmesiyle ilgili çok sayıda faaliyetten oluşan

kapsamlı bir varlıktır. Tüm bu faaliyetlerin toplamı değer zincirini oluşturur (Acar, 2008: 35). Bir işletmenin değer zinciri hem değer faaliyetlerini hem de katkı marjını kapsar. Değer faaliyetleri, bir işletmenin müşterileri için değerli bir ürün veya hizmet yaratmak amacıyla gerçekleştirdiği fiziksel ve teknolojik eylemleri ifade eder. Katkı payı, mal ve hizmet üretiminden elde edilen toplam değer ile üretim sürecinde gerçekleştirilen değer faaliyetlerinin maliyeti arasındaki farkı temsil eder.

Şekil 4.5. Jenerik Değer Zinciri (Porter, 2000: 37)



Şekil 4.5'te görülen temel faaliyetler şunlardır:

Girdi Lojistiği: Girdi lojistiği, ham madde ve diğer girdilerin tedarik edilmesi, depolanması ve üretim süreçlerine aktarılması ile ilgili faaliyetlerdir. Bu faaliyetler arasında malzeme taşıma, depolama, envanter yönetimi ve hammadde denetimi yer alır. Örneğin, bir otomobil üreticisi için çelik, plastik ve diğer bileşenlerin tedarik edilmesi ve fabrikaya taşınması girdi lojistiği kapsamında değerlendirilir. Etkili bir girdi lojistiği yönetimi, üretim sürecinin kesintisiz ve maliyet etkin bir şekilde sürdürülmesini sağlar, bu da firmanın genel verimliliğini artırır (Porter, 1985: 39-40).

Operasyonlar: Operasyonlar, girdilerin nihai ürüne dönüştürülmesi sürecini içerir. Bu aşama, üretim, montaj, paketlenme, ekipman bakımı ve test etme gibi faaliyetleri kapsar. Örneğin, bir elektronik cihaz üreticisi için devre kartlarının montajı ve cihazın son montajı operasyon faaliyetleri arasında yer alır. Operasyonlar,

firmanın ana üretim faaliyetlerini içerir ve ürün kalitesi ile verimliliği doğrudan etkiler. Bu aşamada yapılan iyileştirmeler, maliyetleri düşürebilir ve ürün kalitesini artırabilir, bu da rekabet avantajı sağlar (Porter, 1985: 41).

Çıktı Lojistiği: Çıktı lojistiği, nihai ürünlerin depolanması, dağıtılması ve müşterilere teslim edilmesi süreçlerini kapsar. Bu faaliyetler sipariş işleme, taşıma, dağıtım yönetimi ve envanter kontrolü gibi işlemleri içerir. Örneğin, bir perakende firmasının dağıtım merkezlerinden mağazalarına ürün gönderimi çıktı lojistiği faaliyetleri arasında yer alır. Etkili bir çıktı lojistiği yönetimi, müşterilere zamanında ve doğru teslimat yapılmasını sağlar, müşteri memnuniyetini artırır ve firmanın rekabetçi konumunu güçlendirir (Porter, 1985: 42).

Pazarlama ve Satış: Pazarlama ve satış faaliyetleri, ürünlerin tanıtımı, fiyatlandırılması ve müşterilere satılması süreçlerini içerir. Bu faaliyetler arasında reklam, promosyon, satış gücü yönetimi, fiyatlandırma stratejileri ve müşteri ilişkileri yönetimi yer alır. Örneğin, bir kozmetik firması, ürünlerini pazarlamak ve satmak için çeşitli reklam kampanyaları ve satış promosyonları düzenleyebilir. Pazarlama ve satış faaliyetleri, firmanın ürünlerini potansiyel müşterilere ulaştırması ve satışları artırması için kritik öneme sahiptir. Bu faaliyetler, firmanın pazardaki konumunu güçlendirir ve müşteri tabanını genişletir (Porter, 1985: 43-44).

Hizmetler: Hizmetler, satış sonrası verilen hizmetler, müşteri desteği, bakım ve onarım hizmetlerini kapsar. Bu faaliyetler, ürünlerin kurulumu, teknik destek, müşteri eğitimi ve garanti hizmetlerini içerir. Örneğin, bir yazılım firması, müşterilerine yazılımın kurulumu ve kullanımı konusunda eğitim ve teknik destek sağlayabilir. Hizmetler, müşteri memnuniyetini artırır ve müşteri sadakatini güçlendirir, bu da uzun vadeli rekabet avantajı sağlar (Porter, 1985: 45).

Destekleyici faaliyetler ise şunlardır:

İşletme altyapısı: Firma altyapısı, genel yönetim, planlama, finans, hukuk, kalite yönetimi gibi faaliyetleri içerir. Bu faaliyetler, firmanın tüm operasyonlarını destekleyen yönetim ve idari süreçlerdir. Örneğin, bir firmanın finansal planlama ve kontrol mekanizmaları, firma altyapısının bir parçasıdır. Bu faaliyetler, firmanın

stratejik yönünü belirler ve tüm birincil faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar (Porter, 1985: 47).

İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan kaynakları yönetimi, işe alım, eğitim, geliştirme, performans değerlendirme ve çalışan ilişkileri ile ilgili faaliyetleri kapsar. Örneğin, bir firmanın yeni çalışanları işe alması ve mevcut çalışanlarını eğitmesi insan kaynakları yönetiminin bir parçasıdır. Etkili bir insan kaynakları yönetimi, yetenekli çalışanların işe alınmasını ve geliştirilmesini sağlar, bu da firmanın performansını artırır (Porter, 1985: 48).

Teknoloji Geliştirme: Teknoloji geliştirme, araştırma ve geliştirme, ürün ve süreç iyileştirme gibi faaliyetleri içerir. Örneğin, bir otomobil üreticisinin yeni motor teknolojileri geliştirmesi teknoloji geliştirme faaliyetleri arasında yer alır. Bu faaliyetler, firmanın yenilikçi ürünler ve süreçler geliştirmesini sağlar, bu da rekabet avantajı yaratır (Porter, 1985: 49).

Tedarik: Tedarik, girdilerin ve kaynakların satın alınması ile ilgili faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler arasında malzeme temini, tedarikçi ilişkileri yönetimi ve satın alma süreçleri yer alır. Örneğin, bir üretim firmasının gerekli hammaddeleri ve bileşenleri tedarik etmesi tedarik faaliyetleri arasında yer alır. Etkili bir tedarik yönetimi, maliyetleri düşürebilir ve kaliteli girdilerin temin edilmesini sağlayabilir (Porter, 1985: 50).

Değer Zinciri Modeli, rekabet avantajı elde etmede değer faaliyetlerinin önemini vurgulamaktadır. Model, değer faaliyetlerinin izole varlıklar olmadığını, daha ziyade maliyet ve etkinlik açısından birbirine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca bir işletmenin değer zinciri, tedarikçilerin ve distribütörlerin değer zincirlerini kapsayan daha geniş bir değer sisteminin parçasıdır. Porter, değer zincirleri arasındaki birbirine bağlı faaliyetleri bir değer sistemi olarak tanımlamaktadır (Ülkü, 2007: 28).

4.6.4. Jenerik Stratejiler

1980 yılında yayınlanan çalışmasında Porter, Rekabet stratejileri kavramını, işletmelerin kendi endüstrilerindeki rekabet baskılarını aşmak ve pazarda güvenli bir konum oluşturmak için uyguladıkları savunma ve saldırı önlemleri olarak özetlemektedir. Porter, işletmelerin sektörlerindeki beş rekabetçi güce etkili bir şekilde hitap etmek için benimseyebilecekleri üç kapsamlı strateji önermektedir: Maliyet Liderliği Stratejisi, Farklılaşma Stratejisi ve Odaklanma Stratejisi. Bu stratejileri takip etmeyen veya bunlar arasında başarısız bir şekilde gidip gelen işletmelerin, ortada kalma ve endüstrinin ortalama karlılığında veya altında performans gösterme riskiyle karşı karşıya olduğunu ifade etmektedir. Bu rekabet stratejileri şunlardır (Bowman ve Ash, 1996: 34; Erdoğan, 2020: 114).

Maliyet Liderliği: Maliyet liderliği stratejisi, bir firmanın ürün veya hizmetlerini endüstrideki en düşük maliyetle üreterek rekabet avantajı sağlamasını amaçlar. Bu stratejiyi benimseyen firmalar, geniş ölçekli üretim, yüksek verimlilik ve maliyet kontrolü gibi yöntemler kullanarak, ürünlerini rakiplerinden daha düşük fiyatlarla piyasaya sunabilirler. Bu strateji, genellikle büyük hacimli üretim yapan firmalar için uygundur çünkü büyük ölçek ekonomileri ile maliyet avantajı elde edilebilir (Porter, 1980: 35-40).

Farklılaşma: Farklılaşma stratejisi, firmanın sunduğu ürün veya hizmetleri benzersiz hale getirerek müşteri için daha çekici kılmayı amaçlar. Bu strateji, ürün kalitesi, tasarım, marka imajı, teknolojik yenilikler veya müşteri hizmetleri gibi alanlarda üstünlük sağlamak üzerine kuruludur. Farklılaşma stratejisini benimseyen firmalar, müşterilerine eşsiz değer sunarak, fiyat esnekliğine sahip olabilirler ve marka sadakati oluşturabilirler (Porter, 1980: 40-45).

Odaklanma: Odaklanma stratejisi, belirli bir pazar segmentine, müşteri grubuna veya coğrafi bölgeye odaklanarak rekabet avantajı elde etmeyi amaçlar. Bu strateji, iki alt stratejiye ayrılır: maliyet odaklı ve farklılaşma odaklı. Maliyet odaklı strateji, belirli bir segmentte düşük maliyetle üretim yapmayı hedeflerken, farklılaşma odaklı strateji, belirli bir segmentte benzersiz ürün veya hizmetler

sunmayı amaçlar. Odaklanma stratejisi, genellikle niş pazarlarda faaliyet gösteren veya belirli müşteri gruplarına hizmet veren firmalar için uygundur (Porter, 1980: 45-50).

Porter tarafından ortaya konulan rekabetçi jenerik stratejiler, endüstriyel bir bakış açısıyla işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için, yol haritaları geliştirmelerine yardımcı önemli bir strateji kaynağıdır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstri ortamında rekabet üstünlüğü sağlayan jenerik stratejiler; maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejisi olmak üzere üç temel stratejiyi önermektedir. Bu stratejiler, uzun yıllar kurumsal rekabet stratejisine hâkim olmuş bir modeldir ve bir işletme, rekabet avantajı sağlayabilmek için seçtiği jenerik strateji türü ile işletmenin hedef pazar veya endüstri hedefi arasındaki bağlantıyı sağlayarak nasıl rekabet etmek istediğini seçebilmektedir (Kılıçlı, 2021: 115).

Porter, jenerik stratejileri kendisinin beş güçlü endüstri analiziyle ilişkilendirmektedir ve ona göre, bu stratejilerden birini başarıyla takip etmek, rekabetin bu beş gücüne karşı bir savunma sağlamalıdır. Örneğin, maliyet lideri, güçlü alıcıların düşük fiyat taleplerini yüksek maliyetli rakiplerinden daha iyi karşılayabilir. Bu, yalnızca bir fiyat savaşı durumunda rekabet etmesine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda sektöre girişi de caydırabilir. Benzer şekilde, başarılı bir farklılaştırıcı strateji, markaya sâdik bir müşteri tabanı tarafından yoğun rekabetten korunabilir, müşterilerle kurulan geçiş maliyetleri giriş engelleri olarak işlev görebilir ve yüksek fiyatlar, güçlü tedarikçiler tarafından yapılan fiyat artışlarının daha kolay emilebileceği anlamına gelir (Bowman ve Ash, 1996: 34).

Birleşik Rekabet Stratejileri: Firmalar genellikle üç temel iş stratejisinden birini benimserler; ancak, bazı işletmeler birden fazla stratejiyi aynı anda uygulamayı tercih edebilirler (Tanwar, 2013:17). Birleşik rekabet stratejileri, bir firmanın aynı anda birden fazla genel rekabet stratejisini kullanma yaklaşımını ifade eder. Bu strateji, farklı pazar ihtiyaçlarına cevap verebilmek için hem maliyet liderliğini hem de farklılaştırmayı bir arada uygulamayı içerebilir. Ancak, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini aynı anda uygulamak, maliyet etkinliğini korurken

farklılaştırmanın ek maliyetlerini karşılamak zor olduğundan, uygulamada zorluklar yaratabilir (Hill, 1988:402-403).

Birleşik rekabet stratejileri, küreselleşmenin artması ve pazarların giderek daha rekabetçi hale gelmesiyle daha önemli hale gelmiştir. Firmalar, farklı pazar yapıları ve ekonomik koşullara göre çeşitli stratejiler geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Küresel düşünüp yerel hareket etme kavramı, firmaların hem geniş çapta hem de belirli pazar segmentlerinde rekabet avantajı elde etmelerini sağlar (Bartlett ve Ghoshal, 1989:76-77).

Porter, herhangi bir stratejinin tutarlı bir şekilde uygulanmamasını "arada sıkışıp kalmak" olarak nitelendirmekte ve şirketlere ortalamanın üzerinde sonuçlar elde etmek için genel bir strateji seçmelerini tavsiye etmektedir (Ormanidhi ve Stringa, 2008: 58).

Arada Sıkışıp Kalmak: "Arada sıkışıp kalmak" terimi, Michael Porter tarafından bir firmanın hiçbir rekabet stratejisini tam olarak benimseyemediği durumları tanımlamak için kullanılmıştır. Bu durumda olan firmalar, ne maliyet liderliği ne de farklılaştırma stratejisini başarıyla uygulayabildikleri için rekabet avantajı elde edemezler ve genellikle düşük karlılık yaşarlar (Porter, 1985:16).

Bu stratejik pozisyonda olan firmalar, pazarda belirli bir konum elde edemedikleri için hem düşük maliyetli ürünleri tercih eden müşterileri hem de yüksek değerli ürünleri arayan müşterileri kaybederler. Bu durum, firmanın rekabet gücünü zayıflatır ve sürdürülebilir bir strateji geliştirmesini zorlaştırır. Arada sıkışıp kalan firmalar, stratejik netlikten yoksun olmaları ve çelişen kurumsal düzenlemeler nedeniyle organizasyonel verimlilikten de mahrum kalabilirler (Thompson ve Strickland, 2003:94).

Firmaların bu durumdan kaçınmak için, hangi stratejiyi benimseyeceklerine karar verirken sektörel ve pazar dinamiklerini dikkatlice analiz etmeleri gerekmektedir. Firmanın kendi yeteneklerini ve kaynaklarını değerlendirmesi ve hangi stratejiyi sürdürebileceğini belirlemesi kritik öneme sahiptir. Bu değerlendirme, firmanın rekabet avantajını sürdürebilmek için dış kaynak kullanımı

veya stratejik işbirlikleri gibi opsiyonları göz önünde bulundurmasını gerektirir (Hitt, Ireland, ve Hoskisson, 2011:126).

Porter, rekabetçi üstünlüklere ulaşabilmek için; piyasaların koşullarının ve derinliğinin incelenmesine değinmiş, bu inceleme sürecini işletmelerin bir analiz aracı olarak kullanmaları amacıyla stratejik bir model geliştirmiştir. Porter'a göre bu analiz SWOT analizi gibi işletmelerin stratejik çevresini anlamlandırmasını sağlamaktadır. İlaveten yazar bu modelde, endüstriyi şekillendiren, piyasada iş yapma koşulları ve stratejik üstünlüklerin belirleyicileri, alıcı ve satıcıların birbirlerini tamamlayışı, ürün farklılaştırması, piyasa giriş engelleri ve bu unsurlara ek olarak; ölçek ekonomileri, dikey bütünleşme ve ürün çeşitlendirmesi gibi ölçütler bulunduğundan söz etmektedir (<http://www.rekabetdernegi.org>; Altıntuğ, 2007: 175).

4.6.5. Ansoff'un Rekabet Stratejileri

Stratejik yönetimin en önde gelen isimlerinden Ansoff, 1965 yılında işletmelerin stratejik büyümeleri konusunda yaptığı büyüme veya yeni pazarlarda ürünlerin yeniliğine göre stratejiler belirlemiştir (Taçoğlu, 2019: 14). Ansoff'un matrisi, ürünleri X ekseninde, Pazarları Y ekseninde göstermektedir (Şekil 4.6) Matris, hem mevcut ürünleri hem de pazarları yeni ürünlere karşı güçlendiren büyüme stratejilerinin göreceli çekiciliğini ve her biriyle ilişkili risk düzeyini değerlendirmek için kullanılır (Pederdy, 2023).

Şekil 4.6. Ansoff'un Büyüme Matrisi

		Ürünler			
Pazar Yapısı		Mevcut	Yeni		
	Mevcut	Pazara Yerleşme Stratejisi 1	Ürün Geliştirme Stratejisi 3		Artan
	Yeni	Pazara Yerleşme Stratejisi 2	Ürün Geliştirme Stratejisi 4		
			Artan Risk		

1: Düşük Risk- 4: Yüksek Risk

Ansoff'un Rekabet Stratejileri, organizasyonların büyüme yollarını tanımlayan dört ana stratejiden oluşur: Pazara Nüfuz Etme, Ürün Geliştirme, Pazar Geliştirme ve Çeşitlendirme.

Pazara Nüfuz Etme: Pazara nüfuz etme stratejisi, mevcut ürünlerle mevcut pazarlarda daha fazla pazar payı elde etmeyi amaçlar. Bu strateji, genellikle pazarda rekabet avantajı elde etmek ve müşteri tabanını genişletmek için fiyat indirimleri, reklam kampanyaları, promosyonlar ve satış gücünü artırma gibi yöntemleri içerir. Örneğin, bir şirket mevcut ürünlerini daha geniş bir müşteri kitlesine ulaştırmak için agresif reklam kampanyaları başlatabilir veya sadakat programları ile mevcut müşterilerini daha sık alışveriş yapmaya teşvik edebilir. Ayrıca, bu strateji, rakiplerin müşterilerini çekmek amacıyla ürünlerin kalitesini iyileştirme veya hizmet seviyesini artırma gibi yaklaşımlar da içerebilir (Ansoff, 1965:32).

Ürün Geliştirme: Ürün geliştirme stratejisi, mevcut pazarda yeni veya geliştirilmiş ürünler sunarak büyümeyi hedefler. Bu strateji, genellikle şirketlerin mevcut müşterilerine daha fazla değer sunmak veya müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak amacıyla kullanılır. Ürün geliştirme, yeni ürünlerin tasarımı, mevcut ürünlerin özelliklerinin iyileştirilmesi, ürün hattının genişletilmesi veya tamamen yeni ürünlerin piyasaya sürülmesini içerebilir. Örneğin, bir teknoloji şirketi, mevcut müşterileri için daha gelişmiş bir yazılım sürümü sunarak ya da yeni özellikler ekleyerek pazar payını artırabilir. Bu strateji, AR-GE (Araştırma ve Geliştirme) faaliyetlerine yatırım yapmayı ve pazarlama çalışmalarını yoğunlaştırmayı gerektirir (Ansoff, 1965:45).

Pazar Geliştirme: Pazar geliştirme stratejisi, mevcut ürünlerin yeni pazarlara sunulması yoluyla genişlemeyi içerir. Bu strateji, coğrafi genişleme, yeni demografik segmentlere ulaşma veya mevcut ürünlerin farklı kullanım alanlarını bulma gibi yöntemlerle uygulanabilir. Örneğin, bir gıda üreticisi, mevcut ürünlerini farklı bir ülkede pazarlayarak yeni müşterilere ulaşabilir veya mevcut ürünlerinin farklı kullanım alanlarını tanıtarak yeni müşteri segmentlerine hitap edebilir. Bu strateji, genellikle pazar araştırması, yeni dağıtım kanallarının oluşturulması ve uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin geliştirilmesini gerektirir (Ansoff, 1965:53).

Çeşitlendirme: Çeşitlendirme stratejisi, hem yeni ürünler hem de yeni pazarlarla büyümeyi ifade eder ve bu strateji en riskli olanıdır çünkü hem ürün hem de pazar yenidir. Çeşitlendirme, iki ana kategoride incelenebilir: İlgili çeşitlendirme ve ilgisiz çeşitlendirme. İlgili çeşitlendirme, şirketin mevcut iş alanlarıyla ilgili veya tamamlayıcı ürün ve pazarlara yönelmesini içerirken, ilgisiz çeşitlendirme, tamamen farklı iş alanlarına giriş yapmayı içerir. Örneğin, bir otomotiv şirketi, ilgili çeşitlendirme stratejisi kapsamında elektrikli araç üretimine geçebilir veya ilgisiz çeşitlendirme stratejisi kapsamında finans sektörüne yatırım yapabilir. Bu strateji, genellikle yeni iş fırsatlarının araştırılmasını, yüksek düzeyde AR-GE yatırımlarını ve stratejik ortaklıklar veya birleşme ve satın almaları içerir (Ansoff, 1965:67).

Ansoff'un bu stratejileri, organizasyonların hangi büyüme stratejilerini seçmesi gerektiğini belirlemelerine yardımcı olur. Özellikle, şirketler mevcut pazarlarını doyurduklarında ya da rekabet yoğunlaştığında, Ürün Geliştirme ve Pazar Geliştirme stratejileri daha cazip hale gelir (Ansoff, 1965:78). Çeşitlendirme stratejisi ise genellikle şirketlerin mevcut işlerinden tamamen farklı alanlara genişlemeyi düşündüklerinde kullanılır (Ansoff, 1965:89).

Ansoff'un stratejileri, şirketlerin rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir büyüme sağlamalarına yardımcı olur. Bu stratejiler, doğru uygulandığında, organizasyonların pazar paylarını artırmalarına ve uzun vadeli başarı sağlamalarına olanak tanır (Ansoff, 1965:102).

4.6.6. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri

Miles ve Snow (1978), yöneticilerin ve yönetim öğrencilerinin bir organizasyonu strateji, yapı ve süreç arasındaki karşılıklı ilişkileri hesaba katan bütünleşmiş ve dinamik bir bütün olarak analiz etmek için kullanabilecekleri teorik bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçevenin iki ana unsuru vardır: birincisi genel bir organizasyonun çevresiyle etkili bir uyumu sürdürmek için ihtiyaç duyduğu ana kararları belirten uyum süreci modeli ve ikincisi belirli bir endüstri veya kuruluşlar tarafından kullanılan farklı uyarlanabilir davranış kalıplarını tasvir eden bir organizasyon tipolojisidir (Miles vd., 1978: 547).

Miles ve Snow 1978 yılında yaptıkları araştırmalarında; savunmacı, atılın, analizci ve tepkici stratejiler olmak üzere dört tip rekabet stratejisi tanımlamışlardır. Miles ve Snow (1978)'a göre işletmeler bu strateji tiplerinden birini izlemelidir ve şayet strateji izlemeyen bu işletmeler rekabet gücü zayıflayarak, piyasada etkisiz hale geleceklerdir (Taoğlu, 2019: 15).

Savunmacılar: Savunmacılar, genellikle dar bir ürün yelpazesinde ve istikrarlı bir pazarda faaliyet gösteren şirketlerdir. Bu stratejiyi benimseyen şirketler, mevcut pazarlarını korumaya ve operasyonel verimliliklerini artırmaya odaklanırlar. Yenilikçilik ve ürün geliştirmeye yönelik yatırımlar genellikle sınırlıdır. Savunmacı şirketler, maliyet liderliği stratejisini benimseyerek fiyat rekabetinde avantaj elde etmeye çalışırlar (Miles ve Snow, 1978: 29).

Atılınlar: Atılınlar sürekli olarak yeni pazar fırsatları arayan ve geniş ürün yelpazesi sunan şirketlerdir. Bu şirketler, yenilikçi ürünler geliştirerek ve pazara ilk giren olmanın avantajını kullanarak rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar. İlericiler, değişken ve dinamik pazarlarda faaliyet göstermeyi tercih ederler ve bu nedenle esneklikleri ve adaptasyon yetenekleri yüksektir. Yenilikçi stratejileri benimseyerek yeni pazar segmentlerine ve coğrafyalara açılırlar (Miles ve Snow, 1978:47).

Analizciler: Analizciler, hem savunmacı hem de ilerici stratejilerin bir kombinasyonunu benimserler. Bu şirketler, mevcut pazarlarını korurken aynı zamanda yeni pazar fırsatlarını da değerlendirirler. Analizciler, genellikle istikrarlı ve yenilikçi ürünlerin dengeli bir portföyüne sahip olurlar. Bu strateji, riski minimize etmek ve sürdürülebilir büyüme sağlamak amacıyla kullanılır. Analizciler, piyasadaki değişimlere hızlı tepki verebilme yetenekleriyle bilinirler (Miles ve Snow, 1978: 68).

Tepkiciler: Tepkiciler, belirgin bir stratejik yönelimi olmayan ve genellikle çevresel değişimlere tepki vermek zorunda kalan şirketlerdir. Bu şirketler, proaktif stratejiler geliştirmekte zorlanır ve genellikle kriz yönetimi ve kısa vadeli çözümler üzerine odaklanırlar. Tepkiciler, değişen pazar koşullarına uyum sağlamakta

gecikebilir ve bu durum, rekabet avantajı elde etmelerini zorlaştırır. Bu strateji, genellikle uzun vadeli başarısızlık riskini artırır (Miles ve Snow, 1978: 91).

Miles ve Snow'un bu stratejileri, organizasyonların rekabetçi çevrede nasıl başarılı olabileceklerini anlamalarına yardımcı olur. Şirketlerin, kendi pazar dinamiklerine ve kaynaklarına en uygun stratejiyi seçerek rekabet avantajı elde etmeleri mümkündür (Miles ve Snow, 1978: 110).

4.7. Perakende Sektöründe Rekabetçilik

Perakende sektörü, günümüzde hızla değişen tüketici beklentileri ve teknolojik gelişmelerle birlikte yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedir. Küresel ticaretin yaygınlaşması ve dijitalleşme süreci, perakendecileri daha hızlı, maliyet etkin, kaliteli ve yenilikçi çözümler üretmeye zorlamaktadır (McKinsey, 2020). Tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarının ve beklentilerinin değişmesi, sektördeki rekabet dinamiklerini de yeniden şekillendirmektedir (Retail TouchPoints, 2024) Bu bağlamda, perakendecilerin rekabetçiliklerini sürdürebilmeleri için stratejik planlarını sürekli olarak gözden geçirmeleri ve adapte etmeleri gerekmektedir (KPMG, 2023).

Rekabetçilik, perakende sektöründe dört ana başlık altında incelenebilir: Hız, maliyet, kalite ve yenilik.

Hız: Perakende sektöründe hız, rekabet avantajı sağlamada kritik bir rol oynar. Günümüz tüketicileri, siparişlerinin hızlı bir şekilde teslim edilmesini beklerken, perakendeciler bu beklentiyi karşılamak için tedarik zinciri süreçlerini optimize etmeye çalışırlar. Amazon gibi büyük oyuncular, aynı gün veya ertesi gün teslimat hizmetleri sunarak bu alanda liderlik etmektedir. Bunun yanı sıra, dijitalleşme ve otomasyon teknolojileri, envanter yönetimi ve lojistik süreçlerinde hızı artırmak için yaygın olarak kullanılmaktadır (McKinsey, 2020).

Maliyet: Maliyet yönetimi, perakende sektöründe kârlılığı artırmak için temel bir unsurdur. Düşük maliyetli üretim ve tedarik zinciri süreçleri, perakendecilerin

rekabetçi fiyatlar sunmasını sağlar. Bu alanda, üretim maliyetlerini azaltmak için ucuz iş gücü ve düşük üretim maliyetleri sunan ülkelerden tedarik sağlanması yaygın bir stratejidir. Ayrıca, verimli stok yönetimi ve operasyonel maliyetlerin düşürülmesi de maliyet avantajı sağlar (Retail TouchPoints, 2024).

Kalite: Kalite, müşteri memnuniyeti ve sadakati için kritik öneme sahiptir. Yüksek kaliteli ürünler sunan perakendeciler, markalarının güvenilirliğini artırır ve uzun vadeli müşteri ilişkileri kurar. Kalite kontrol süreçleri, ürünlerin standartlara uygun olmasını ve tüketici beklentilerini karşılmasını sağlar. Ayrıca, müşteri geri bildirimleri ve kalite yönetim sistemleri, sürekli iyileştirme için önemli veriler sunar (KPMG, 2023).

Yenilik: Yenilik, perakende sektöründe rekabet avantajı elde etmenin bir diğer önemli unsurudur. Teknolojik gelişmeler, ürün ve hizmetlerde yenilik yapmayı mümkün kılarak perakendecilerin müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılmasını sağlar. Örneğin, mobil ödeme sistemleri, yapay zeka destekli müşteri hizmetleri ve artırılmış gerçeklik uygulamaları gibi yenilikler, alışveriş deneyimini zenginleştirir. Ayrıca, sürdürülebilirlik ve çevre dostu ürünler gibi yenilikçi yaklaşımlar da tüketicilerin ilgisini çeker (McKinsey, 2020; Retail TouchPoints, 2024).

Perakende sektöründe rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamak, bu dört ana faktörün etkin yönetimiyle mümkündür. Başarılı perakendeciler, tedarik zincirinden satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçlerinde hız, maliyet, kalite ve yenilik kriterlerini optimize ederek rekabetçi bir konum elde edebilirler. Bu doğrultuda, sektördeki oyuncuların sürekli olarak yenilikçi yaklaşımlar geliştirmesi ve müşteri odaklı stratejiler benimsemesi kaçınılmaz bir gerekliliktir (KPMG, 2023; McKinsey, 2020).

Bu bölümde, işletmelerin rekabetçi piyasa koşullarında nasıl konumlandıkları ve rekabet avantajı elde etmek için hangi stratejileri benimsedikleri incelenmiştir. Rekabet kavramı detaylandırılmış ve işletme rekabetçiliğinin temel dinamikleri üzerine odaklanılmıştır. Michael Porter'ın Beş Güç Modeli ve Elmas Modeli gibi stratejik analiz araçları kullanılarak, rekabetin işletme üzerindeki etkileri ve bu

etkilerle nasıl başa çıkılacağı tartışılmıştır. Ayrıca, işletmelerin iç ve dış faktörleri nasıl yönetmeleri gerektiği ele alınmış, bu faktörlerin rekabet üstünlüğü sağlamadaki önemi vurgulanmıştır. Porter'ın jenerik stratejileri ve Ansoff'un rekabet stratejileri gibi temel stratejik yönetim teorileri analiz edilmiştir. İşletmelerin farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma gibi stratejilerle nasıl rekabet avantajı elde edebileceği üzerine yapılan değerlendirmeler, sektörel stratejilerin işletme performansına etkisini ortaya koymuştur. Ayrıca, Miles ve Snow'un rekabet stratejileri ile işletmelerin yenilikçi yaklaşımlar benimseyerek nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecekleri incelenmiştir. Son olarak, perakende sektöründe rekabetçiliğin özel dinamikleri ele alınmış, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin stratejik yönetim uygulamaları detaylandırılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN, REKABETÇİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE DAİR BİR UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Problemi ve Amacı

Aile işletmeleri, dünya genelinde ekonomilerin temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Türkiye'de de benzer bir şekilde, aile işletmeleri ekonominin büyük bir bölümünü temsil etmekte ve istihdamda önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, bu işletmelerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, kurumsallaşma sürecinin yeterince gerçekleştirilmemiş olmasıdır. Kurumsallaşma, bir işletmenin sürdürülebilirlik, etkin yönetim ve rekabet gücü açısından kritik bir süreçtir. Bu süreç, işletmelerin uzun vadeli varlığını ve başarısını sağlamak için gerekli olan bir dizi yapısal ve yönetsel düzenlemeyi içerir (Erkan, 2012: 66).

Aile işletmeleri, genellikle kurucu aile üyeleri tarafından yönetilir ve bu, karar alma süreçlerinin kişisel ilişkilere ve duygusal bağlılıklara dayalı olmasına yol açabilir. Bu durum, işletmenin profesyonel yönetim ve stratejik planlama yeteneklerini sınırlayabilir. Ayrıca, aile içi çatışmalar ve nesiller arası farklılıklar, işletmenin gelecekteki yönü üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu bağlamda, kurumsallaşma süreci, bu tür işletmelerin karşılaştığı temel sorunların çözümünde kilit bir rol oynar (Sundu, 2017: 65).

Kurumsallaşma, işletmenin işleyişinde standartlaşmayı, karar alma süreçlerinde şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırmayı amaçlar. Bu süreç, işletme yapısının profesyonelleştirilmesini, yönetim kurullarının etkinliğinin artırılmasını ve aile üyelerinin işletmedeki rollerinin netleştirilmesini içerir. Ancak, birçok aile işletmesi, bu dönüşüm sürecini tam olarak gerçekleştiremez. Bunun temel nedenlerinden biri, kurumsallaşmanın işletmenin aile yapısına ve kültürel değerlerine zarar verebileceği korkusudur (Şen, 2017: 7).

Kurumsallaşma süreci, işletmelerin rekabetçiliklerini ve nihai performanslarını önemli ölçüde etkiler. Rekabetçilik, bir işletmenin piyasada rekabet edebilme yeteneğini ve yenilikçi olma kapasitesini ifade eder. Kurumsallaşmış bir işletme, stratejik planlama, pazarlama ve operasyonel süreçlerde daha etkin olabilir. Bu da işletmenin pazar payını artırmasına, müşteri memnuniyetini sağlamasına ve maliyetlerini optimize etmesine yardımcı olur (Akal, 2005: 75).

Özellikle perakende sektörü gibi dinamik ve rekabetçi sektörlerde, kurumsallaşma süreci işletmenin rekabet gücünü artırmada kritik bir faktördür. Bu sektördeki işletmeler, hızlı değişen tüketici taleplerine ve piyasa koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Kurumsal yapının eksikliği, bu işletmelerin rekabet avantajı elde etmesini zorlaştırır. Öte yandan, iyi yönetilen bir kurumsal yapı, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır ve rekabet avantajını korumasını sağlar (Goodman ve Svyantek, 1999: 254).

Kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi derinlemesine anlamak için rekabetçiliğin aracı rolünü incelemek gereklidir. Rekabetçilik, işletmenin yenilikçi kapasitesi, pazar esnekliği ve müşteri odaklılığı gibi faktörlerle şekillenir. Kurumsallaşma süreci, bu faktörlerin gelişimini destekler. Örneğin, profesyonel yönetim uygulamaları ve kurumsal stratejiler, işletmenin yenilikçi ürünler ve hizmetler geliştirmesine olanak tanır. Bu yenilikçilik, işletmenin rekabet gücünü artırır ve bu da işletme performansına olumlu yansır (Doğan, 2005: 1).

Araştırmalar, kurumsallaşmış işletmelerin, kurumsallaşmamış olanlara göre daha yüksek performans gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, kurumsallaşmanın işletmenin finansal performansı üzerindeki olumlu etkisini de içerir. Kurumsal yönetim uygulamaları, işletmenin mali kaynaklarını daha verimli kullanmasına ve risk yönetimini daha etkili bir şekilde gerçekleştirmesine olanak tanır. Bu da işletmenin sürdürülebilir büyümesine katkı sağlar (Harris ve Mongiello, 2001: 120).

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecine yönelik direnç göstermesi, genellikle bu sürecin aile değerleri ve kültürel yapıyla uyumsuz olabileceği kaygısından kaynaklanır. Ancak, kurumsallaşma, işletmenin uzun vadeli başarısı için vazgeçilmez bir gerekliliktir. İşletme sahipleri ve yöneticileri, kurumsallaşmanın işletme değerlerine zarar vermek yerine, bu değerleri daha sürdürülebilir ve etkin bir yapıya dönüştürdüğünü anlamalıdır. Bu süreç, aile üyelerinin işletme içindeki rollerini netleştirerek, profesyonel yönetim uygulamalarının benimsenmesini sağlar (Karaalioğlu, 2019: 140).

Türkiye'deki perakende sektörü, hızla değişen tüketici beklentileri ve artan rekabet nedeniyle sürekli bir dönüşüm içerisinde. Bu sektörde faaliyet gösteren aile işletmeleri, genellikle geleneksel yönetim yaklaşımlarına sahip olup, kurumsallaşma süreçlerinde sınırlı ilerleme kaydetmişlerdir. Kurumsallaşma, işletmelerin sürdürülebilirliğini ve uzun vadeli rekabet avantajını sağlamak için kritik bir öneme sahiptir. Ancak, birçok aile işletmesi, kurumsallaşmanın getirdiği yapısal ve yönetsel değişikliklere karşı direnç göstermektedir (Öğüt ve Tarhan, 2022:159).

Kurumsallaşma süreci, işletmelerin hız, kalite, yenilik ve maliyet gibi rekabetçilik unsurlarını geliştirmesine yardımcı olur. Örneğin, kurumsal bir yapıya sahip olan işletmeler, piyasa koşullarına daha hızlı uyum sağlayabilir ve müşteri memnuniyetini artırabilirler. Bu da işletmenin pazar payını artırmasına ve rekabet avantajı elde etmesine olanak tanır. Özellikle perakende sektöründe, hız ve kalite rekabet avantajı elde etmek için kritik unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Sezgin, 2015: 7).

Araştırmalar, kurumsallaşmanın işletme performansı üzerindeki etkilerini çeşitli boyutlarda incelemiştir. Bu boyutlar arasında kalite, verimlilik, kârlılık, maliyet, yenilik ve müşteri memnuniyeti bulunmaktadır. Türkiye'deki perakende sektöründe, özellikle büyük mağazalar ve süpermarket zincirleri, kurumsallaşmanın bu boyutlar üzerindeki olumlu etkilerini deneyimlemiştir. Ancak, maliyet yönetimi ve yenilikçilik konularında hala önemli eksiklikler bulunmaktadır (Sezgin, 2015: 7).

Özellikle aile işletmeleri için, kurumsallaşma süreci, bireysel kararlara dayalı yönetimden kurallara dayalı bir yönetime geçişi ifade eder. Bu süreç, işletmelerin rekabet avantajını koruyabilmesi ve sürdürülebilir bir büyüme stratejisi benimseyebilmesi için gereklidir. Ancak, aile işletmeleri genellikle bu süreci tam olarak benimseyememekte ve uygulamada zorluklar yaşamaktadır.

Kurumsallaşmanın eksikliği, işletmelerin maliyet etkinliği sağlamasını ve yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmesini zorlaştırabilir. Bu durum, işletmelerin piyasa koşullarına uyum sağlama yeteneğini olumsuz yönde etkileyerek, rekabet gücünü azaltabilir. Dolayısıyla, kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi anlamak, işletmelerin rekabetçilik unsurlarını nasıl optimize edebileceğini belirlemek açısından önemlidir (Yıldız, 2010: 58).

Araştırmanın temel amacı, Türkiye'deki perakende sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin, rekabetçilik aracılığıyla işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu kapsamda, kurumsallaşmanın hız, kalite, yenilik ve maliyet olmak üzere rekabetçilik boyutlarına olan etkileri değerlendirilerek, bu boyutların işletme performansına yansımaları incelenecektir. Bu çalışma bulgularının, aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecini daha stratejik ve bilinçli bir şekilde yönetmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.2. Araştırmanın Önemi

Aile işletmeleri hem Türkiye'de hem de dünya genelinde ekonomilerin omurgasını oluşturan önemli bir yapı taşıdır. Bu işletmeler, istihdam yaratma, ekonomik büyüme ve toplumsal istikrar sağlama açısından kritik bir rol oynamaktadır. Ancak, aile işletmelerinin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, sürdürülebilir büyüme ve profesyonel yönetim eksikliğidir. Bu bağlamda, kurumsallaşma süreci, aile işletmelerinin bu zorlukları aşmasına ve uzun vadeli başarıyı sağlamasına yardımcı olabilecek önemli bir mekanizmadır.

Kurumsallaşma, işletmenin yapısal ve yönetsel düzenlemelerle profesyonelleşmesini, karar alma süreçlerinin şeffaf ve hesap verebilir olmasını sağlamayı hedefler. Bu süreç, aile işletmelerinin nesiller arası geçişlerde yaşadığı yönetsel zorlukların üstesinden gelmesine, aile üyeleri arasındaki rol ve sorumlulukların netleşmesine yardımcı olur. Böylece, işletme içerisinde profesyonel bir yönetim kültürü oluşturulur ve işletme stratejik hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşabilir.

Bu çalışmanın önemi, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sadece iç yönetim süreçlerini iyileştirmekle kalmayıp, aynı zamanda işletmenin rekabet gücünü ve performansını artırma potansiyeline de sahip olmasında yatmaktadır. Kurumsallaşmış bir yapı, işletmelerin piyasa koşullarına daha hızlı uyum sağlamasını, yenilikçi stratejiler geliştirmesini ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamasını sağlar. Bu durum, özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde büyük bir avantaj sağlar.

Rekabetçilik, bu çalışmada kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkide bu iki değişkeni birbirine bağlayan bir mekanizma olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda, rekabetçiliğin artırılması, kurumsallaşmanın işletme performansı üzerindeki etkisini güçlendirebilir. Bu, aile işletmelerinin piyasada sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesini ve bu avantajı korumasını sağlar. Ayrıca, kurumsallaşma süreci, işletmenin mali performansını ve operasyonel verimliliğini artırarak, uzun vadeli büyüme ve kârlılık hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır.

Bu çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren perakende zincirleri üzerinde gerçekleştirilmekte olup; ilgili literatürde kurumsallaşma, rekabetçilik ve performans arasındaki ilişkilerin perakende sektörü özelinde incelendiği bir çalışmaya da rastlanmamaktadır. Bu açıdan bu çalışmanın bulguları, ülkenin hızlı gelişmekte olan perakende sektörünün dinamiklerini ortaya koyması açısından da önem taşımaktadır. Araştırma sonuçlarının kurumsallaşma, rekabetçilik ve performans düzeyleri hakkında bilgiler sunarken, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanmasına ve kurumsallaşma ve performans arasındaki ilişkide rekabetçiliğin aracılık rolünün

anlaşılmasına sektörel düzeyde bilgi sağlaması; böylece hem genel anlamda aile şirketi sahip ve yöneticilerine özellikle de perakende sektöründe işletme sahip ve yöneticilerine yol gösterecek bir kılavuz niteliği de taşıması beklenmektedir.

5.3. Araştırmanın Kapsamı

Türkiye'deki organize gıda perakende sektörü, 2013-2024 yılları arasında önemli değişimlere sahne olmuştur. Bu dönemde sektörde dijitalleşme, tüketici davranışlarındaki değişimler ve makroekonomik faktörler gibi unsurlar, büyümeyi etkileyen başlıca faktörler arasında yer almıştır. Özellikle 2021-2024 yılları arasındaki yüksek enflasyon oranları, tüketicilerin alım gücünü düşürmüş ve bu durum indirim marketlerinin sayısında hızlı bir artışa yol açmıştır (Kılıç, 2023: 12).

2013 yılında indirim marketlerinin şube sayısının, organize perakende sektörünün toplam şube sayısına oranı %66 iken, bu oran 2023 yılında %77'ye yükselmiştir. Aynı dönemde yerel marketlerin oranı %20'den %9'a düşmüştür. Bu, yerel marketlerin son on yılda ulusal ve indirim marketlerine göre şube sayılarını artırma konusunda geride kaldığını göstermektedir. 2013-2023 yılları arasında indirim marketleri şube sayılarını %257, ulusal zincirler (Tarım Kredi marketlerinin etkisiyle) %196 oranında artırırken, yerel zincirler yalnızca %32 oranında bir artış gerçekleştirebilmiştir. Bu süreçte tamamı aile işletmesi olan 89 yerel market markası kapanmış veya ulusal/yerel zincirlere devredilmiştir (Kılıç, 2023: 12).

Bir işletmenin büyüklüğü arttıkça, operasyonların yönetimi daha karmaşık hale gelir. Bu noktada, yönetim süreçlerinin standardize edilmesi, yetki devrinin yapılması ve profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi gibi kurumsallaşma adımları zorunlu hale gelir. (Duran ve Boz, 2021: 358). Büyük organizasyonlar üzerinde yapılan çalışmalarda, belirli bir büyüklüğe ulaşan işletmelerin, merkezi bir yönetim yapısı ve kurumsallaşma süreçleri oluşturmasının gerekli olduğu öne sürülmektedir (Grant, 2010;123-125; Mintzberg, 1983: 45-50). Bu noktada kurumsallaşma çabalarının nerede başladığı veya başlaması gerektiğine dair net bir kriter mevcut olmasa da; Türkiye Perakendeciler Federasyonu genel koordinatörü

Yayla (2017) perakende sektörü için kurumsallaşma ihtiyacının ve çabalarının başlangıç noktası olarak 15 şube ve üstünü ifade etmektedir.

5.4. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi

Önceki bölümlerde, kurumsallaşma, rekabetçilik ve işletme performansı ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu bölümde, kurumsallaşmanın, hem rekabet hem de işletme performansı üzerindeki etkisi incelenerek, değişkenler arasındaki direkt ve dolaylı ilişkilerden bahsedilecektir. Böylece çalışmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda araştırmanın ana ve alt hipotezleri geliştirilecektir.

Gelişen piyasa koşulları, teknolojik değişimler ve artan küreselleşme çabaları ile birlikte ortaya çıkan kurumsallaşma zorunluluğu aile işletmelerinin hem niceliksel (özellikle finansal) hem de niteliksel performansına büyük katkılar sunacaktır. Kurumsallaşmanın en büyük getirisi; toplumsal, çevresel, sosyal ve ekonomik fayda yaratabilecek köklü işletmelerin ortaya çıkmasına imkân oluşturmaktadır. Örgütler, kurumsallaşma düzeylerini ölçmek isterler çünkü bu düzey, onların hayatta kalma, istikrar ve izomorfizmlerini yansıtır (Derin, 2016: 30).

İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi yükseldikçe esneklikleri, pazarlama yöntemleri gibi çeşitli değişkenler, performansla paralel ilerlemekte, kurumsallaşma sayesinde işletmelerin verimliliği artmakta bu da performanslarına yansımaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 341). Her ne kadar kurumsallaşma süreci içinde yapılan bazı yapısal değişiklikler işletme için yüklü maliyetlere yol açmasına rağmen daha sonraki aşamalarda yaşanacak performans artışları bu maliyetlerin etkisini azaltacaktır.

Performans, bireylerin, grupların veya girişimlerin arzu ettikleri hedeflere ilişkin olarak elde ettikleri başarıların önemli bir ölçüsüdür (Tınaz, 1999: 389-406). Aile işletmeleri bağlamında performans, hem finansal sonuçları hem de aile biriminin genel işleyişini etkileyen önemli bir rol oynamaktadır (Demir ve Zehir, 2019: 305).

Bir şirketin finansal performansının değerlendirilmesi, politikaların uygulanmasını, faaliyetlerin yürütülmesini, mevcut kaynaklardan nakit akışının elde edilmesini, büyüme ve kâr elde etme yeteneğini kapsar. Günümüzde bu değerlendirme sistemleri geleneksel veya geleneksel olmayan performans ölçüm sistemleri olarak kategorize edilmektedir. Makine ve işgücü gibi yalnızca niceliksel performans ölçütlerine yapılan vurgu, sürdürülebilir kalkınmayı engelleme, iş hedeflerinden sapma ve kısa vadeli sonuçlara öncelik verme eğilimine yol açmıştır. Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin sınırlamalarının farkına varan işletmeler, performanslarını değerlendirmek için yeni ölçüm çerçeveleri keşfetmeye başlamıştır. Bu değişim, bu sınırlamaların aşılması ve değerlendirme için alternatif yöntemler bulma ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Demir ve Zehir, 2019: 305).

Bir ailenin iş dünyasındaki başarısı, aile olmanın getirdiği işbirliği, saygı ve güven gibi aile bireyleri arasındaki faydaları, profesyonel yönetim anlayışıyla etkin bir şekilde harmanlayabilmesine bağlıdır. Aile şirketleri büyüdükçe, profesyonel yönetim uygulamalarını hayata geçirmek, rol ve sorumlulukları açıkça tanımlamak, uygun büyüme stratejilerini benimsemek, gerekli kaynakları ve vasıflı iş gücünü güvence altına almak ve seçilen stratejiye uygun bir organizasyon yapısı oluşturmak hayati önem taşıyor. Ayrıca aile şirketleri, büyümenin getirdiği zorlukların üstesinden gelmek için aile ve iş çıkarlarını ayırma, organizasyonu yeniden yapılandırma, iş sürekliliği planı tasarlama, resmi aile toplantıları yapma ve aile konseyi kurma gibi yöntemlerden yararlanabilir (Demir ve Zehir, 2019: 305).

Kurumsallaşmanın göstergelerinden biri profesyonelleşmedir. Aile işletmelerinde profesyonelleşme, çalışanlar arasında aile üyeleri dışında mesleki ve teknik bilgi donanımına sahip, yetkin çalışanların sayısının artırılmasıdır. Özellikle yönetim sorumluluğunu liyakatleri doğrultusunda ilerleyerek seçilen profesyonellere bırakılması kurumsallaşmayı hızlandıracaktır. Çünkü bu kişilerin sahip oldukları beşeri ve entellektüel sermaye birikimi işletmeyi rakipleri karşısında avantajlı konuma getirecektir. Ayrıca sektör içinde başka işletmelerde çalışmış sektörü iyi tanıyan profesyoneller diğer rakiplerin faaliyetlerini izlemeyi kolaylaştıracak ve bunun neticesinde rakiplerin başarılı, amacına ulaşmış stratejilerinin işletme içinde

de uygulanabilmesini sağlayacaktır. Bu durum, ayrıca, işletmenin uyum sağlama sürecini de hızlandıracaktır.

Profesyonel çalışanlar ve yöneticilerin, işletmeye katkı sağlayacak bir diğer özelliği de, spesifik bir konuda geniş bir bilgi birikimine sahip olması ve uzmanlığa sahip olmalarıdır.

Profesyonel çalışanlar, işletmenin gelecekteki başarısının formel bir örgüt yapısı kurulmasıyla mümkün olduğunun bilincindedir. Bu bilgi birikimi sayesinde yeni yaratıcı fikirler, iş süreçleri geliştirilerek rekabet üstünlüğü kazanılabilir. Profesyoneller işletme başarısı ile kendi kariyer başarıları arasındaki ilişkinin farkında oldukları için motivasyonları daha yüksektir. Böylece çalışanların verimliliği arttırılabilir ve bu durum iş performansını da olumlu şekilde etkileyecektir.

Profesyonelleşme, aile işletmelerinde sıkça yaşanan aile üyelerinin kayrılması başka bir ifadeyle nepotizmi de ortadan kaldıracaktır. Nepotizm nedeniyle yaşanan çatışmalar, huzursuzluklar, devamsızlık veya işten ayrılmalar ortadan kalkacak ve insan kaynağının iş performansı da bundan etkilenecek artacaktır.

Bilindiği gibi işletmelerde profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi, işletmelerin bilgi ve tecrübesini arttıracığından işletmelerin örgütsel üst yeteneklerini olumlu yönde etkileyecektir. Birlikte ekip ruhuyla çalışma anlayışı, aile işletmelerini başarıya götüren anahtar faktörlerden biridir. Ekip çalışması aile işletmelerinde ortak davranış kültürünün sonucudur (Sargut, 1994: 327). Ekip çalışma ruhunun tam tersi ise aile bireyleri arasındaki güç kavgasıdır. Profesyonelleşme aile bireyleri arasındaki güç kavgasını azaltarak, ailenin sürekliliğine katkı sunmaktadır. Bunların yanı sıra kurumsallaşma işletmenin uzmanlarca yönetilmesini sağlayarak uzun ömürlü olmasını yani sürdürülebilirliğini de artırır. Bu sayede aile işletmeleri geleceğe çok daha fazla güvenle bakacaklardır.

Profesyonelleşme yönetim kurulunun yapısını da değiştirecektir. Aile içinden, işletme içinden ve bağımsız üyelerden oluşacak bir yönetim kurulunda kararlar çok

da rasyonel olarak alınacak ve hem ortaklar hem de kamuoyuna karşı daha şeffaf bir görüntü sunulacaktır.

Kurumsallaşma ilkelerinden biri olan formalleşme, işlemlerin kurallara uygun gerçekleşmesini sağlamakta bu durum önceden belirlenmiş normalar çevresinde hareket eden çalışanların ve yöneticilerin arasında belirsizliği azaltmakta ve performansı da arttırmaktadır. Öte yandan bu duruma ters düşen kanıtlar da bulunmaktadır. Bunun sebebi ise, formalleşmenin, sorunlar karşısında eylem gerçekleştirme süresini uzatan bir özelliğinin de bulunmasıdır (Lin, Peng ve Kao, 2008: 761).

İşletmelerin kurumsallaşmasında önemli rolü olan formalleşme, kurum faaliyetlerinin bireysel tercihlerden çıkartılarak belirli kurallarla gerçekleştirilmesidir. Formalleşme çalışanların verimini artırmakta ve hataları minimuma indirirken, personelin kapasitelerini azami şekilde açığa çıkarmaktadır. Bu da performansı arttıran unsurlar arasındadır. Yüksek derecede formalleşme, görevlerin açık olduğu işletmelerde, istikrarlı ortamda ve rutin durumlarda iyi sonuç vermekte ve kişi ile işletme arasındaki ilişkiyi güçlendirerek çalışanların sadakatini artırmaktadır. Bunun sebebi ise; bireylerin, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için istihdam edildiğini anlaması ve çalışanların, işletme tarafından belirlenen şartları yerine getirmesi, aynı işveren tarafından uzun yıllar boyunca istihdam edileceğinin farkında olmasını sağlamakta ve böylece performansı arttırmaktadır (Swiatek-Barylska, 2017: 28).

Formalleşmenin bir diğer boyutu da kurallardır. Eğer bir işletmede, işlerin yürütülmesi için bazı kurallar uygulanıyor ve kurallar, işletmenin her kısmında tüm insanlar için eşit şekilde uygulanıyorsa o işletme kurumsallaşmaya bir adım daha yaklaşmış demektir. Bu durumda işletmelerde keyfi uygulamalar azalacak, adalet algısı gelişecek ve iş verimliliği artacaktır (Jarzabkowski, 2005: 47).

Bu kuralların yazılı olması çalışanları gereksiz iş yükünden kurtarabileceği gibi, işini eksik yapan ve işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkileyen kişiler var ise onların da önünde engel oluşturacaktır (Haider, 2014: 56). Aynı zamanda yapılan

işlemler için, ilgili üstlerden yazılı onay alınması, sorumlulukların bölüşülmesi ve bir sorun çıktığında, görev zincirinde ortaya çıkabilecek bir zararın tespiti da işletme performansını olumlu etkilemektedir.

Şeffaflık da; kurumsallaşmanın kritik bir ölçütü olarak işletmelerin performanslarına etki eden bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Şeffaflık ilkesi doğrultusunda, işletmeler finansal bilgilerini, resmi bir biçimde raporlayarak tüm paydaşlarla paylaşacaktır. Örneğin bir işletmede yıllık faaliyet raporları yazılıyorsa ve bunlar, işletmenin yapısı doğrultusunda sık sık güncellenen ve işletmelerin haber verme kanalı olan internet sitelerinden paylaşılıyorsa işletmelerin kurumsallaşması açısından önemli bir adım atılmış demektir (Ferrell ve Fraedrich, 2015: 120). Şeffaf işletmeler bilginin dağılması hususunda daha etkili ve verimli olduklarından performansları da aynı oranda artmaktadır (Alpay, 2008: 435-448).

Bilindiği gibi kurumsallaşmanın bir başka göstergesi de Hesap Verilebilirliktir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik, bir şirketin toplumla ilişkilerde kesin bir duruş sergilemesi ve hem iç hem de dış paydaşlara faaliyetlerine ilişkin kapsamlı, tarafsız ve kesin bilgi tutarlı bir akış sunması durumunda ortaya çıkar. Bu bağlılık, çeşitli kurumların onaylanma taleplerine bir yanıttır (Apaydın, 2007: 74). Şeffaflık ve hesap verebilirliğin varlığı, işletmelerin toplumsal yükümlülüklerini öne çıkararak, amaçlarının yalnızca ekonomik nitelikte olamayacağını vurgulayarak, sonuçta güveni teşvik eder (Selznick, 1996: 273).

Kurumsal yönetimde Hesap Verebilirlik ilkesine bağlı kalarak objektif izleme sistemlerinin uygulanması, performansın iyileşmesine yol açabilir. İşletmenin hesap verebilir olması ise, aynı zamanda o işletmeye duyulan güveni de arttırmaktadır. İşletmeye duyulan güven işletmenin itibarını artırarak, piyasada daha fazla iş yapmasına, kolaylıkla ortaklık kurabilmesine veya kredi veren kuruluşları daha rahat ikna etmesini sağlayacaktır. İşletmeye duyulan güven tüketicileri ve müşterileri de etkileyecektir. Çünkü işletmeler, yanlış ve ya eksik bilgi aktardığında tüketici boykot veya buna benzer etkili aktivitelerle işletmelere karşı duruş sergileyebilirler. Tam tersi işletmeye duyulan güven müşteri bağlılığını artırarak, satışların artmasına yol açacaktır. Bu da işletme performansını hem niceliksel hem de niteliksel olarak

artırabilecektir. Anlaşılacağı üzere güven kişilerarası ilişkilerde olduğu gibi ve örgütler arası ilişkilerde de güven oldukça önemlidir.

Kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden olan Adalet veya Adil olmak, işletme içerisinde pay sahibi olan tüm bireylerin ve işletme etkinliklerinin karşılıklı olarak gerçekleştirildiği diğer kurumların, haklarının güvence altına alınmasını garanti eder. Ayrıca, işletmeler için bahsedilen bir diğer konu insan kaynakları uygulamalarında da adalettir. Eğer bir işletme, liyakata önem vererek işe alımlar yapıyor, bir işe alım prosedürü belirleyip bunu, tüm başvuranlar için eşit şekilde uyguluyorsa o işletme Adalet ilkesini uygulayan ve kurumsallaşma yolunda adım atmış bir işletmedir. Eşit işe eşit ücret politikası çerçevesinde ücretlendirme yapıyor ve kariyer geliştirme noktasında herkese eşit fırsatlar tanıyorsa bu işletmede üst düzeyde yerleşmiş bir adalet olduğundan bahsetmek mümkündür (Sağlar ve Tanrısinatapan, 2023: 224).

Kurumsallaşmanın bir diğer göstergesi olan Sorumluluk ilkesi, işletmelerin paydaşları adına değer yaratmasına katkıda bulunur. Ayrıca işletmenin kamu düzenlemelerine de uyacak biçimde hareket etmesini sağlar. Sorumluluk ilkesi, işletme etkinliklerinin yasalara ve işletme kurallarına uyumu ve denetimi anlamına gelmektedir. Sorumluluk ilkesi, işletme hissedarları ile birlikte, kamu açısından da olumlu bir izlenim yaratılmasına katkı sağlar. İşletme, çalışanlarının sorumluluklarının şüpheye yer bırakmayacak şekilde belirlenmesi de büyük önem taşır (Taşkın, 2023: 8).

Kurumsallaşma ile oluşturulan yönetim kurulu, verdikleri kararlar ve gerçekleştirdikleri uygulamalardan tam sorumluluk üstlenirler. Politikalara ve hedeflere ulaşılmasına ilişkin kararlar ve stratejilerin uygulanması ile ilgili talimatlar da yönetim kurulu tarafından verilebilir. Bunu yaparken, kurulun işletmenin çıkarları doğrultusunda hareket etmesi gerekir. Sorumluluk, hesap verilebilirlikle birlikte ele alınmalıdır. Yönetim Kurulu, işletmenin sorumluluklarını yerine getirme yöntemleri konusunda hissedarlara, kamuoyuna ve topluma karşı sorumludurlar.

Kurumsallaşma hem işletmeye, hem de daha geniş anlamda ekonomiye kaynakların verimli kullanılmasını sağlayarak katkı sunar. Borç ve özsermayenin etkili bir şekilde yatırıma dönüştürebilecek işletmelere tahsis edilmesini sağladığından ekonomik sistemin düzgün işleyişi için önemlidir. Kurumsal yönetim, sınırlı kaynakları koruyarak ve geliştirerek toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında hayati bir rol oynamaktadır. Etkin kurumsal yönetim uygulamalarıyla, kaynak yönetimi becerisine sahip olmayan, kaynakları verimli kullanamayan veya kişisel hedefleri işletmenin çıkarlarının önünde tutan yöneticilerin değiştirilmesiyle sermaye kullanımını optimize edilmektedir.

Ekonomik verimliliği artırmak ve büyümeyi teşvik etmek için kurumsallaşmanın uygulanması önemli bir rol oynamaktadır. Bu süreç kurumların net hedefler belirlemesine olanak sağladığı gibi bu hedeflere başarıyla ulaşmasını da sağlar (Kula, 2006: 49). Kurumsallaşmış örgütlerde çalışanların görevlerini titizlikle yerine getirdikleri, hak ve sorumluluklarını kapsamlı bir şekilde anladıkları ve örgütün optimal kurumsal becerilerle kar elde edebildiği yapılandırılmış bir sistem mevcuttur (Çavuş ve Demir, 2011: 418). Kurumsallaşma yoluyla sağlanan formalizasyon sayesinde koordinasyon artar, kontrol sistemlerinden etkin şekilde yararlanılır, çatışmalar azalır ve genel performansta iyileşme sağlanır (Frazier, 1999: 228).

Çok sayıda araştırmacı, hem yerli hem de yabancı literatürden de anlaşılabileceği üzere, kurumsallaşma ile işletme düzeyinde işletme performansı arasındaki bağlantıyı araştırmıştır. Ülkemizde de kurumsal yönetim yaklaşımının işletme performansı ve değeri üzerindeki etkisini araştıran benzer şekilde ampirik çalışmalar yapılmıştır. İMKB tarafından yaptırılan dikkat çekici bir çalışma, işletmelerin büyük çoğunluğunun kurumsal yönetim yasalarına uyum sağlamadığını ortaya koydu. Benzer şekilde Küçükçolak ve Özer'in araştırması da işletmelerin hissedarlarla ilişkiler konusunda ayrı bir birim kurma eğiliminde olmadığını, kurumsal yönetim ilkelerini uygulama konusunda isteksiz olduklarını ortaya koydu. Ayrıca kurumsal yönetim kavramları ile işletme performansı arasında da pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 161).

Bu araştırmalardan biri de Drobetz ve arkadaşları (2003) tarafından yapılmış olup; kurumsallaşma ile firma performansı arasında pozitif bir korelasyonun olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca paralel bir sonuca Yılmaz (2007) araştırmasında ulaşmış ve kurumsallaşmanın işletmelerin yeniliklerine etki ederek onların performansını etkilediğini iddia etmiştir.

Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla 2008 yılında Apaydın ve Coşkun bir çalışma yapmıştır. Çalışma kurumsallaşmanın resmileşme, özerklik, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık dahil olmak üzere çeşitli boyutlarını inceledi. İş performansı, işlevsel performans, çıktı performansı, yenilik ve adaptasyon performansı temel alınarak değerlendirilmiştir. şaşırtıcı bir şekilde, araştırma bulguları formalleştirme ile performans sonuçları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya çıkarmıştır. Regresyon analizi ayrıca formalleştirmenin performans üzerinde hiçbir etkisinin olmadığını doğerladı. Ancak nceki literatürün formalleştirmenin fonksiyonel performansı artırabileceğini ne srlmştır. Bu nedenle, bu çalışmanın sonuçları formalleştirmeye ilişkin mevcut literatürden farklılık göstermektedir. Öte yandan profesyonelleşme ve özerklik ile fonksiyonel performansın yanı sıra yenilikçilik ve uyum performansı arasında da zayıf bir ilişki vardı. Bu bulgular, profesyonel işletmelerin, profesyonel ve sektörel kurumları birleştirerek çalışanların uzmanlıklarından yararlanabilecekleri bir ortamı teşvik ederek yenilikçiliğin artmasına yol açtığını gösteren literatürle uyumludur. Ayrıca korelasyon analizi kültürel g ile işletme performansı arasında herhangi bir ilişki ortaya çıkarmamıştır. Çalışma, şeffaflık ile işletmelerin işlevsel, yenilikçilik ve çıktı performansı arasında zayıf da olsa bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca tutarlılığın kurumsallaşma boyutunun işletme performansının uyum ve yenilik performansı boyutlarıyla pozitif yönde zayıf düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir (Apaydın, 2008: 140).

2001 yılında 165 şirketin verilerini inceleyen Beiner ve ark. kurumsal yönetim mekanizmalarının firma performansını nasıl etkilediğini araştırmak için bir çalışma yürüttüler. Yaptıkları ampirik analizler sonucunda sermaye payı %5'i aşan

ortakların sermaye payı ile Tobin'in Q'su¹ arasında zararlı bir korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir (Doğan ve Topal, 2015: 166). Bu bulgular Oxelheim ve Randoy'un yanı sıra Kuznetsov ve Muravyev tarafından yürütülen ayrı çalışmalarda elde edilen sonuçlarla da örtüşmektedir (Doğan ve Topal, 2015: 166).

Kurumsallaşmanın çok önemli bir yönü olan tutarlılık, yönetim stratejisi ve davranışının uyumlaştırılmasını gerektirir ve sonuçta performans üzerinde önemli bir etki yaratır. Çavuş ve Demir'in çalışması formalleşmenin yenilik boyutunu yalnızca olumlu yönde etkilediğini, risk almayı ve proaktifliği olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur (Çavuş ve Demir, 2011: 418).

Aydın (2017) tarafından yapılan çalışmada hem BIST Endeksi hem de kurumsal yönetim endeksinde yer alan 24 şirketin 2011-2011 yılları arasındaki kurumsal yönetim politikaları analiz edilmiştir. ve panel regresyonunu kullanarak 2015 yöntem. Çalışmada kurumsal yönetim skoru (bağımlı değişken) ile cari oran, özsermaye karlılığı oranı, aktif karlılığı oranı, toplam borç/özsermaye oranı ve özsermaye büyümesi gibi çeşitli bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Bulgular, yönetim puanı ile cari oran arasında negatif bir korelasyon olduğunu ortaya koyarken, özsermaye kârlılığı oranı, aktif karlılığı oranı, toplam borç/özsermaye oranı ve özsermaye büyüme oranları ile pozitif korelasyonlar gözlemlendi (Aydın, 2017: 1541-1553).

Literatürde bu konuyla ilgili farklı bulgular sunulmaktadır. Örneğin Bauer ve ark. 2000'den 2001'e kadar FTSE Eurotop 300 endeksinde listelenen Avrupa şirketlerinde kurumsal yönetim ile hisse senedi getirileri arasındaki korelasyon üzerine bir çalışma gerçekleştirdiler. Deminor Kurumsal Yönetim Derecelendirmesinden elde edilen verileri kullandılar. Analizleri kurumsal yönetim ile net kar marjı ve özsermaye getirisi arasında zararlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkardı (Bauer, Guenster ve Otten, 2004: 1-24).

¹ Tobin'in Q oranı, bir şirketin piyasa değeri ile varlıklarının yenilenme maliyeti arasındaki oranı ifade eder. James Tobin tarafından geliştirilen bu oran, bir şirketin piyasa değerinin, varlıklarının yeniden inşa maliyetine bölünmesiyle hesaplanır.

Benzer şekilde Cremers ve Ferrell de araştırmalarının sonucunda kurumsallaşma ile işletme performansı arasın negatif bir ilişki olduğunu iddia etmektedirler (Cremers ve Ferrell, 2014: 1167-1196). Price ve meslektaşlarının yürüttüğü araştırmada ise işletme performansı ile yönetim endeksi (Governance Index) yani denetim komitesi, kurulun yapısı ve şeffaflık arasında ilişkiye rastlanmamıştır (Price, Román ve Rountree, 2011: 76-96).

Bebchuk ve arkadaşları da işletme getirileri ile yönetim performansı arasındaki ilişkiyi incelemişler ve yönetim performansının azalmasının yani Entrenchment (E-İndex) endeksin artmasının işletme getirilerinde azalmaya sebebiyet verdiği sonucuna ulaşmışlardır (Garvis, 2009: 188). Görüldüğü üzere farklı araştırmaların sonucunda birbirinden farklı hatta bazen çelişkili sonuçlar ile karşılaşılmaktadır. Tüm bu kuramsal ereve doğrultusunda aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir.

H₁: Kurumsallaşma, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Kurumsallaşma, kurumsallaşma ilkelerinin bir sonucu olarak işletmelerin belirli bir standartta faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan bir kavram olarak, özellikle sürdürülebilir bir rekabet gücü sağlaması açısından işletmelerce önem verilen bir durumdur. Kurumsallaşma ve rekabet arasındaki ilişkiyi açıklayan araştırmaların sınırlı olması göz önünde bulundurulduğunda kurumsallaşma ilkelerinin işletmelere rekabet gücü sağlama noktasında yaptėı etkiyi ve aralarındaki ilişkiye ışık tutması amaçlanan bu araştırma oldukça önemli olacaktır.

Yönetim literatürü, organizasyonlara belirli bir kurumsal bağlamda rekabet avantajı sağlayan stratejik girişimlerin ve yenilikçi uygulamaların benimsenmesi yoluyla organizasyonel etkililiği ve verimliliği artırma potansiyelini vurgulayan önemli teorik keşifler içermektedir. Ayrıca zko ve Kemer'in (2017: 568-578) nerdiği gibi kurumsallaşma odaklı yaklaşımları uygulayarak örgütlerin i ve dış çevrelerine etkin bir şekilde uyum sağlayabilmeleri öngörülmektedir.

Bilindiği üzere rekabet, rakipler arasındaki üstün olma mücadelesi olduğuna göre bu mücadele de işletmenin uygulayabileceği bazı stratejiler bulunmaktadır. Rekabet, işletmeler için hayatta kalma, uzun ömürlü olma süreci olarak görülmektedir. Kurumsallaşma sayesinde oluşan profesyonel, formel, şeffaf ve başarılı bir yapı aile işletmesinin ömrünü uzatarak rakipler karşısında avantajlı konuma gelmesine katkı sağlayacaktır.

Daha önceki bölümlerde de üzerinde durulduğu gibi Post-Keynezyen yaklaşım, rekabeti bir süreç olarak düşündüğünden onun sadece fiyat boyutunu değil, üretim, yatırım ve kurumsal boyutlarını da ele almaktadır. Post-Keynezyen yaklaşımda rekabet ölçütünün firmaların araştırma ve geliştirme harcamaları olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda, sürekli teknolojik yenilik içinde olan bir firma hâkim durumundan dolayı fiyatlarını yükseltebilme imkanına sahip olsa bile, o piyasada rekabetin mevcut olduğu ileri sürülmektedir. Endüstriyel organizasyon teorisinin daha sonraki gelişimi, tam rekabete alternatif olarak fonksiyonel rekabet fikrini ortaya koymaktadır. Bu teoriye göre rekabet ortamı, yenilik yapma, icat etme ve farklılaşma yetenekleriyle rakiplerine karşı üstünlük sağlayan yenilikçi ve dinamik girişimciler ile onların başarısını taklit etmeye çalışan rakipleri arasındaki sürekli bir mücadele ile karakterize edilir. Tüm bu teorik açıklamalardan da anlaşılacağı üzere işletme açısından rekabet gücü, herhangi bir işletmenin pazarda rakiplerine kıyasla düşük maliyetle üretim yapabilmesi, ürünün kalitesi, tasarımı, sunulan hizmet ve servisler veya ürünün çekiciliği, fonksiyonel olması gibi unsurlar açısından rakiplerinden çok daha üstün konumda olması ve aynı zamanda yenilik ve icat yapabileceği sürekli bir araştırma geliştirme bilgi ve yeteneğine sahip olması ile ele edilebilir (Aktan, 2003: 67-125). Bir başka deyişle, işletme düzeyinde yüksek kalitede ve/veya düşük maliyette üretim yapabilme becerisi olarak tanımlanan rekabet gücünün temel belirleyicileri kalite, maliyet ve fiyat unsurlarıdır. İşletmenin etkin ve verimli olması, organizasyon ve yönetim yapısı, sahip olunan yetkin insan kaynağı, etkin kaynak kullanımı ve yenilik yaratma becerisi de rekabet gücünü büyük ölçüde etkilemektedir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci işletmeye rekabet gücü kazandıran bu özelliklere daha hızlı ve kolay şekilde ulaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Kurumsallaşmasıyla ilgili ortaya çıkabilecek sonuçlardan biride, işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesini bir rekabet aracı olarak kullanabilmesidir. Müşterilerin gözünde onlara güvenilir ürün ve hizmetler sunabilmekte olan ve sunduğu ürün ve hizmetlerin devamlılığını garanti edebilen işletmeler de kurumsallaşma yolunda adımlar atabilmiş demektir. Aynı zamanda ürünün kalitesi veya ürünü sunan çalışanların yetkinliği de ölçüt olarak kabul edilebilmektedir.

Ayrıca işletmeler, faaliyet gösterdikleri iş kolunda öncü olabilmeyi de kurumsallaşma adımı olarak görebilmektedir. Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan işletme, pazarda yeni ürünleri ilk geliştiren ve bu ürünleri rakiplerine nazaran daha önce pazara sürüyorsa, işletme yeni ve öncü uygulamalar ile pazar payını artırıyorsa, kurumsallaşma sürecinde ilerleme kaydetmiştir.

Kurumsallaşma düzeyinin göstergelerinden biri olan profesyonelleşme ile rekabet gücü arasında belirli bir ilişki bulunmaktadır. Bahsedildiği üzere profesyonellik, görev aldığı işletmeyle ilgili bilgi birikimi olan ve görevlerini sorunsuzca yerine getirebilen çalışanların bir özelliği olduğundan, işletme performansını olumlu olarak etkileyecektir. Profesyonel çalışanların sahip olduğu beşeri ve entelektüel sermaye, yetkinlikleri hem yeni ürün geliştirmede hem de mevcut görevlerin yerine getirilmesinde en yüksek performansın sergilenmesine katkı sunacaktır. Fakat profesyonelleşmenin işletmelere bazen olumsuz bir etkisinin de olabileceği söylenebilir. Şöyle ki işletmelerin birbirleriyle benzer çalışanlara sahip olması insan kaynağı açısından izomorfizmi işletmenin rakipleri arasından sıyrılacak rekabet gücüne ulaşamamasına da yol açabilir.

Kurumsallaşmanın bir başka göstergesi olan hesap verilebilirlik ve şeffaflık ta rekabet gücü kazanma noktasında faydalı olacaktır. İşletmenin hesap verebilir ve şeffaf olması aynı zamanda o işletmeye duyulan güveni de arttırmaktadır. İşletmeler, bilgilerini kamuya daha fazla paylaşmaya başlamışlar ve bu durum rekabet yasalarının burada işlemesinden kaynaklı olarak bilgi kalitesini arttırmış ve güven sağlamıştır. Güven sayesinde işlem maliyetleri yani işletme içindeki koordinasyon ve yönetim maliyetleri ile işletmenin dışındaki tedarikçilere ilişkin sözleşme öncesi ve

sonrası maliyetler de azalma yaşanacaktır. Böylelikle elde edilen düşük maliyet işletmeye rekabet gücü ve avantajı kazandıracaktır.

Yılmaz'ın (2007) belirttiği gibi, kuruluşların performansı ve yenilikçi zihniyeti kurumsallaşmadan etkilenmektedir. İnovasyon, teknik ve ticari açıdan pazarlanabilir bir fikir ortaya koymak ve daha büyük ve üretime açık bir fikir vermek (Casper ve Waarden, 2005: 20) anlamına gelmekte olup ürün veya hizmet inovasyonu da işletmeler açısından önemli bir görev görmektedir. İşletmeler, çeşitli özel gün kampanyalarıyla, ürün sunumlarında yapılan değişikliklerle ve müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak yapılan hizmet sunumuyla pazarda rakiplerine nazaran daha kurumsallaşmış olduklarını müşterilerine gösterebilirler.

İşletmelerin kurumsallaşması açısından esneklik, oldukça önemlidir. Eğer işletme, gerek iş yöntemleri olarak gerekse çevrede veya rakiplerinde meydana gelen değişiklikler karşısında esneklik sergilerse, daha dayanıklı hale gelebilir. Bu durum işletmelerin güncel kalmasına ve yaptıkları işe dair verimli yöntemleri elde etmelerine yardımcı olan bir durum meydana getirecektir.

Aynı şekilde işletmelerin kurumsallaşma ile kazanılan pazar gücü sayesinde rekabet aracı olarak fiyat politikaları da önem taşımaktadır. Fiyatı rakipleriyle yarışında bir rekabet aracı olarak kullanabilen işletmeler kârlı, uzun ömürlü olmayı da başarmışlardır. Kurumsallaşma sayesinde elde edilen bilgi birikimi ve teknik güç, istihdam edilen profesyonel yöneticiler sayesinde piyasayı analiz edip müşterilerine daha düşük fiyat sunabilirler. Böylece fiyat ve maliyet tabanlı rekabete girebildikleri bir ortam oluşturabildikleri anlamına gelmektedir. Bu rekabet gücü işletmelerin kurumsallıkla elde edebildikleri güçlü bir yetenektir (Türkoğlu ve Çizer, 2016: 160).

Kurumsallaşmanın bir diğer etkisi de mali yönden rekabet avantajı sağlayabiliyor olmasıdır. Kurumsallaşma, sayesinde oluşan iyi bir kurumsal itibar farklı finans kurumları için işletmeyi cazip hale getirecek böylece özellikle ek yatırımları teşvik etme açısından veya yaşanan mali problemleri kolaylıkla çözebilmeyi sağlayarak rekabet gücünü arttıracaktır.

İşletmelerin kurumsallaşmasıyla ilgili ortaya çıkabilecek bir diğer sonuç işletmelerin, sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesini bir rekabet aracı olarak kullanabilmesidir. Müşterilerin gözünde onlara güvenilir ürün ve hizmetler sunabilmekte olan ve sunduğu ürün ve hizmetlerin devamlılığını garanti edebilen işletmeler de kurumsallaşma yolunda ciddi mesafeler kat etmişlerdir. Aynı zamanda ürünün kalitesi veya ürünü sunan çalışanların yetkinliği de hem rekabet avantajı sağlayacaktır hem de kurumsallaşmayı hızlandıracaktır.

Bu konudaki yerli ve yabancı literatür incelendiğinde birçok araştırmacı tarafından kurumsallaşmanın, işletmenin rekabet gücü üzerindeki etkisinin incelendiği ve aralarındaki ilişkinin ele alındığı pek çok araştırmanın mevcut olduğu görülebilir. Bu araştırmalardan Gallo ve arkadaşları 101'i aile işletmesi 305 işletme üzerinde yaptıkları araştırmada, profesyonel yönetim politikaları ile büyümeyi hedef alan işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü ele edip etmediklerini incelemişlerdir. Sonuçta; profesyonel yönetim politikalarını uygulamayan işletmelerin büyümelerinin kısıtlı olduğunu gözlemlemişlerdir (Gallo, Tàpies ve Cappuyns, 2004: 303-318).

Bir başka çalışmayı Li ve meslektaşları 196 işletme üzerinde yürütmüşler ve kurumsallaşma sayesinde sağlanan güven ortamının tedarik zinciri yönetimini etkileyerek firma performansını artırdığı ve bunun da rekabet avantajı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır Rekabet avantajının kurumsal performans üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisi olduğunu gözlemlemişlerdir (Li vd., 2006: 107).

Kaynak ve Satılmış işletmelerin üstlenmiş oldukları paydaşlarına, müşterilerine ve sosyal çevreye karşı sorumlulukları yerine getirebilmeleri için kişi ve kurumlara karşı hesap verebilir olması gerektiğini belirtmektedirler. Bu bağlamda hesap verebilirliğinin firmanın lojistik performansı üzerindeki etkileri araştırmışlardır. Çevresel hesap verilebilirlik ve şeffaflık performansı olumlu etkilediği ekonomik hesap verilebilirlik, sözleşme hesap verilebilirliği ve yasal hesap verilebilirliğin ise performans üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Kaynak ve Satılmış, 2016: 179-196).

Del Monte ve Papagni, Ar-Ge'ye güçlü bağılılığı olan işletmelerin, ürün pazarında daha başarılı olduklarından dolayı yüksek bir büyüme oranına sahip olduklarını iddia etmektedirler. Bu doğrultuda yaptıkları araştırmalarında 500 işletmeyi incelemişler ve bu işletmelerde inovasyon ve Ar-Ge faaliyetleri yürütenlerin satış artış oranlarının Ar-Ge faaliyetleri olmayan işletmelerden daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır (Del Monte ve Papagni, 2003: 1003-1014).

Bir işletmenin gelişimi ve rekabet gücü, kurumsallaşmadan önemli ölçüde etkilenmektedir (Kamau ve Basweti, 2013:191). İşletme sermayesi yönetiminin, işletme sermayesinin bileşenlerine ilişkin politikaların oluşturulmasını kolaylaştırması ve bunların gözetiminde önemli bir rol oynaması nedeniyle kurumsal yönetimden etkilendiğine inanılmaktadır.

Yukarda detaylı olarak ele alınan kuramsal çerçeve doğrultusunda ve perakende sektöründe rekabetin hız, maliyet kalite ve yenilik odaklı gerçekleştirildiği dikkate alındığında aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir.

2.H₁: Kurumsallaşma, rekabetçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir

2.a.H₁: Kurumsallaşma, hız boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.b.H₁: Kurumsallaşma, kalite boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.c.H₁: Kurumsallaşma, maliyet boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.d.H₁: Kurumsallaşma, yenilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Son olarak, bahsedilen akış içerisinde, rekabetin işletme performansında oluşturduğu etki incelenecektir.

Mevcut rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalması ve tanınması, yalnızca üretimde değil, örgütsel faaliyetlerin her alanında en iyi performansı yakalamaya yönelik yaklaşımlarına bağlıdır (Kanıbir, 2004: 78). 1980'li yıllardan itibaren müşteri

taleplerinde giderek artan çeşitlilik, daha yenilikçi ve özgün ürün arayışı, işletmeleri üretim yöntemlerini dönüştürmeye yöneltmiştir. Yalnızca rakiplerinin belirlediği kalite, fiyat ve teknolojik standartlarla yakından eşleşebilen işletmeler pazarda yer edinebilir. Sonuç olarak işletmeler, maliyetleri en aza indirmek ve pazar paylarını korumak veya genişletmek için aktif olarak yeni stratejiler aramaktadırlar (Alkan, 2001: 177-192). Rekabet gücü ya da rekabet avantajı kavramı, rakiplerin ya da diğer kuruluşlarınkini aşan bir değer önerisi yaratma ve bu üstünlüğün müşteriler tarafından tanınmasını sağlama yeteneği etrafında dönmektedir (Kanıbir, 2004: 77-85).

Aile işletmelerinin uzun ömürlü ve başarılı olması, sağlam bir iş kültürüne dayanan rekabet avantajına sahip olmakla sağlanabilir. Bu iş kültürünün yegâne kaynağı aile sermayesidir. Sonuçta aile şirketlerinin devamlılığı gelecek nesillerin bağlılığı ve katılımına bağlıdır. Duygusal sahiplenme, sonraki nesil ile aile şirketi arasında önemli bir bağlantı noktası görevi görür. Hissedilebilen, ancak kavranması zor olan soyut bir olgudur (Björnberg ve Nigel, 2008; Akt, Yelkikalan ve Aydın, 2010: 91).

Yerli ve yabancı literatürde, pazardaki rekabet ile işletme performansı arasındaki etkileşim ve ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılmıştır. Nickell, rekabetin toplam faktör verimliliği artışıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Araştırmasında işletme performansı ile rekabet arasındaki ilişkiyi incelemiş ve ürün pazar rekabetinin, verimlilik artışına olumlu yönde etki ettiği sonucuna ulaşmıştır (Nickell, 1996 724-746). Benzer bir çalışmayı yapan Coff, kaynak temelli rekabet avantajının, işletme performans ölçümlerinde nispeten azalmaya sebep olduğunu iddia etmiştir. Ayrıca bilgi temelli varlıklara sahip olmanın işletmeye rekabette avantaj sağladığını çünkü işletmelere özgülük, sosyal karmaşıklık ve nedensel belirsizlik yaratır ve rakipler açısından taklit edilmeyi zorlaştırdığını belirtmektedir (Coff, 1999: 119-133). Hou ve Robinson da işletme performansı ile rekabet ilişkisini inceledikleri çalışmada rekabetçi sektörlerde, rekabetçi olmayanlara nazaran, daha yüksek getiri elde edildiğini iddia etmektedirler (Hou ve Robinson, 2006: 1927-1956).

Johnson ve arkadaşları da kurumsal yönetim uygulamaları ve işletme performansı ile rekabet arasındaki etkileşimi analiz etmişlerdir. Sonuçta; hissedar haklarının dağılımının sektörden sektöre değiştiği, bazı sektörlerde diğerlerinden daha güçlü hakların bulunduğu belirtilmektedir. Sektör etkilerini kontrol ettikten sonra, daha güçlü bir pay sahipliği hakkı olan işletmelerin, zayıf hakları olan işletmelere göre anormal getiriler elde edebildikleri sonucuna ulaşılmıştır (Johnson, Moorman ve Sorescu, 2009: 4753-4786).

Kovaleva ve Vries ise 2134 mikro işletmeyi işletme performansı ve rekabet açısından incelemişlerdir. Maliyet liderliği veya farklılaşma stratejisinin Tutarlı olmayan stratejik davranışlarla karşılaştırılması ile işletmelerin tercihlerini ölçmüşlerdir. Rekabetin piyasa düzeyinde ölçülmesinin, işletmenin stratejik davranışları üzerinde herhangi bir etkisi olmamasına karşın algılanan bir rekabet tehdidinin işletmeleri stratejik eylemlerde bulunmaya zorladığı sonucuna ulaşmışlardır (Kovaleva ve De Vries, 2016: 75-93).

Yavuz, işletmelerde gerçekleştirilen inovasyonların, örgütsel performansa etki ve/veya katkısını incelemiştir. İnovasyon sayesinde kazanılacak rekabet avantajının örgütsel performansı artıracığı üzerinde durmuştur. Araştırmada 2005-2009 aralığını kapsayan yıllar süresince incelediği işletmenin gerçekleştirdiği inovasyonlar ve bu inovasyonların çeşitli performans türlerine yansımalarını araştırmıştır. Sonuçta özellikle diğer inovasyon türlerinin temelini oluşturan organizasyonel inovasyonun, diğer inovasyon türlerini de tetikleyerek bütünlük bir etki yarattığı ve örgütsel performansa da olumlu olarak yansıdığını belirtmektedir (Yavuz, 2010: 143).

Ağca ve Kandemir de 206 aile işletmesini incelemişler ve büyüme, karlılık ve verimlilik göstergeleriyle sadece yenilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmektedirler (Ağca ve Kandemir, 2008: 210).

Çemberci'ye göre değişen rekabet ortamı ve çevre koşulları, işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uyması yönünde baskı oluşturmaktadır. Türkiye'deki aile şirketleri yapı, tutum ve davranışlar açısından kurumsal yönetim ilkeleriyle

benzer özellikler taşımakla birlikte, bunların uygulanmasında önemli zorluklar yaşanmaktadır. Kurumsallaşma tüm toplumsal yapılar için hayati önem taşıyor ancak aile işletmeleri için daha da büyük önem taşıyor. Türkiye ekonomisine önemli katkıları olmasına rağmen aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uygun yönetilmemesi büyük ekonomik kayıplara yol açabilmektedir. Çemberci, aile şirketlerinin teknolojik gelişmelere ve piyasa koşullarına kolaylıkla uyum sağlayabilecek, müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek esnek yapılara sahip olduklarını vurgulamıştır. Aile şirketleri, bu nitelikleri kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu hale getirerek katma değer üretebilir ve ülke ekonomisinde önemli gelişmelere yol açabilir (Çemberci, 2013: 1-15).

Yukarda detaylı olarak ele alınan kuramsal çerçeve doğrultusunda ve perakende sektöründe rekabetin hız, maliyet kalite ve yenilik odaklı gerçekleştirildiği dikkate alındığında aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir.

3. H₁: Rekabetçilik, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.a.H₁: Rekabetçiliğin hız boyutu işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.b.H₁: Rekabetçiliğin kalite boyutu işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.c.H₁: Rekabetçiliğin maliyet boyutu işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.d.H₁: Rekabetçiliğin yenilik boyutu işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Aile işletmelerinde kurumsal yönetim ilkelerini uygulaması, aile işletmesinin kurumsallaşması, işletmelerin rekabet gücü ve performansı açısından önem taşımaktadır. Nitekim daha profesyonel bir yaklaşım ve formal bir düzen ile adil ve şeffaf bir çalışma ortamının mevcudiyetinde kurumsal yönetişim ilkelerini uygulayan işletmelerin; hız, yenilik, kalite ve maliyet gibi alanlarda böylesi bir çalışma ortamına ve ilkelere sahip olmayan rakiplerine nazaran daha üstün olmaları bunu da

performanslarına yansıtılmaları beklenmektedir. Aslında ilgili literatürde kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkinin varlığına dair çok sayıda çalışmanın varlığına rağmen bu mekanizmanın nasıl işlediği üzerinde yeterince durulmamaktadır. Özellikle de kurumsallaşma ile rekabetçilik arasındaki ilişkiye dair ampirik çalışmalar yeterli değildir. Bu araştırmanın temel varsayımı ise, kurumsallaşma süreci içerisine giren ve kurumsallaşma düzeyi yükselen aile işletmelerinin rekabetçiliklerinin de beraberinde artacağı; bu durum da işletme performans üzerinde olumlu bir yansımasını olacağı şeklindedir.

Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda ve perakende sektöründe rekabetin hız, maliyet kalite ve yenilik odaklı gerçekleştirildiği dikkate alındığında araştırmanın temel (ana) hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir.

4.H₁: Rekabetçilik, kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracı değişken rolü üstlenmektedir.

4.a.H₁: Rekabetçiliğin hız boyutu, kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracı değişkenrolü üstlenmektedir.

4.b.H₁: Rekabetçiliğin kalite boyutu, kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracı değişkenrolü üstlenmektedir.

4.c.H₁: Rekabetçiliğin maliyet boyutu, kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracı değişkenrolü üstlenmektedir.

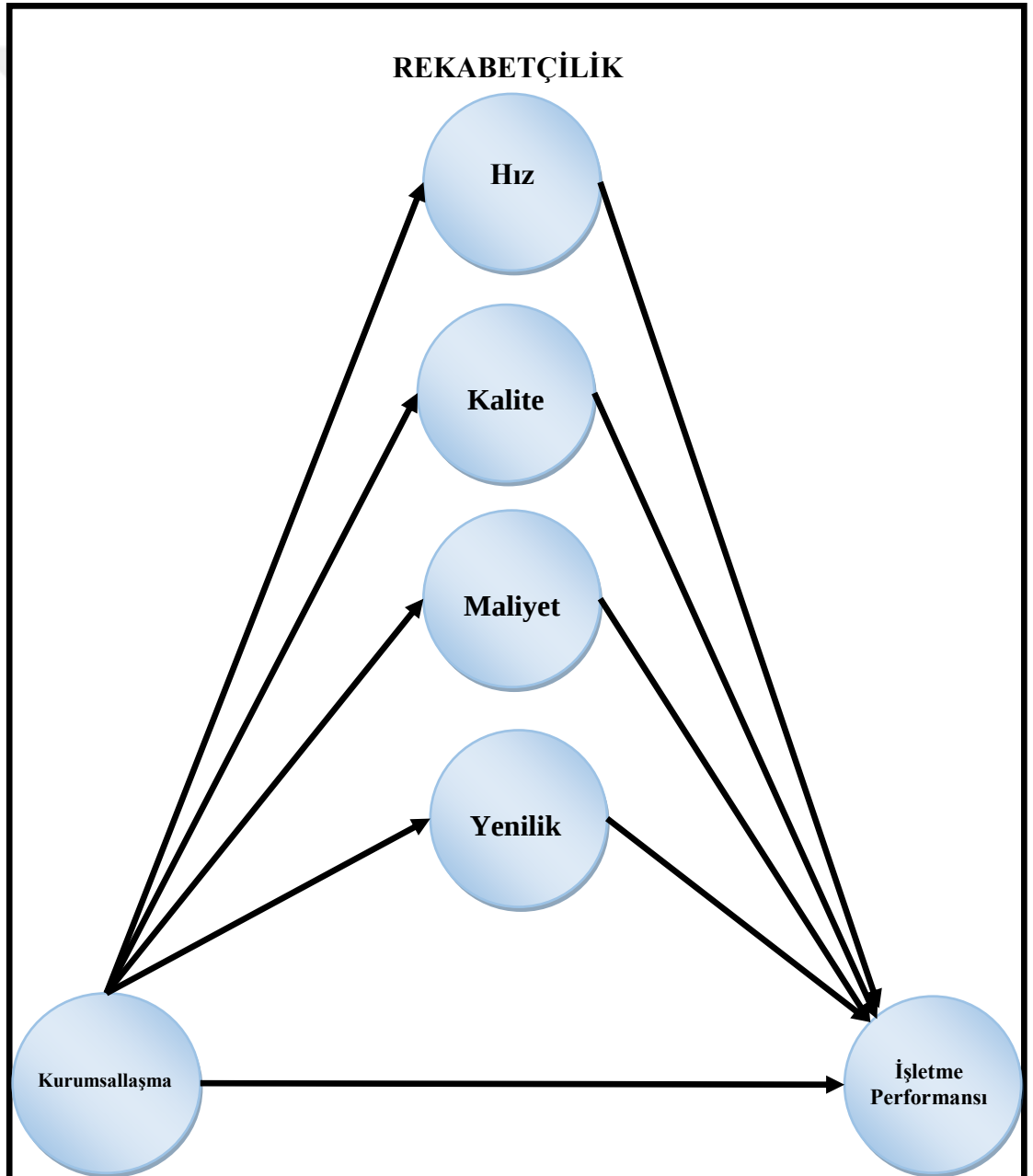
4.d.H₁: Rekabetçiliğin yenilik boyutu, kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracı değişken rolü üstlenmektedir.

5.5. Araştırmanın Modeli

Araştırma yapısal eşitlik modelinde gerçekleştirilmiştir. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), sosyal bilimler, davranış bilimleri ve pazarlama araştırmaları gibi alanlarda yaygın olarak kullanılan istatistiksel bir tekniktir. YEM, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), yol analizi ve regresyon analizini birleştirerek karmaşık ilişkileri test etmek ve modellemek için kullanılır (Kline, 2023). Bu kapsamda araştırma yapısal eşitlik modelinin bir alt türü olan aracılık modelinde

kurgulanmıştır. “Aracılık modelleri bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki doğrudan ilişkiyi değil, bağımsız değişkenin aracı değişkenle aracı değişkenin de bağımlı değişkenle ilişkisini inceler” (Yılmaz ve Dalbudak, 2018). Bu çalışmada da kurumsallaşma düzeyinin işletme performansı üzerindeki etkisinde rekabetçiliğin aracı değişken etkisi rolü incelenmektedir. Araştırmanın şematik modeli şekil 5.1’de verilmiştir.

Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli



5.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini, Türkiye’de perakende sektöründe faaliyet gösteren ve kurumsallaşmadan bahsedilebilecek büyüklüğe ve olgunluk düzeyine oluşan firmalardan oluşmaktadır. Nitekim İlgili yazında kurumsallaşma kavramı genellikle firmaların büyüklük ve olgunluk düzeyleri ile ilişkilendirilmektedir. Kurumsallaşma, bir firmanın hem iç hem de dışarıda geniş kabul gören ve değişime dirençli bir yapı ve uygulamalar seti geliştirmesi sürecini ifade etmektedir (Scott, 2001). Küçük firmalar, özellikle gelişimlerinin erken aşamalarında, yönetim ve karar alma için genellikle gayri resmi yapılar ve kişisel ilişkilere dayanmaktadır (Burns ve Stalker, 1961). Firmalar büyüdükçe, operasyonlarındaki artan karmaşıklık, daha formalize ve standartlaştırılmış uygulamalara geçişi zorunlu kılmaktadır. Kurumsallaşmadan bahsedilme noktasında firmaların belirli bir büyüklüğe ve karmaşık düzeyine ulaşmış olmaları ve bu nedenle resmi yapılar, süreçler ve yönetim mekanizmalarına ihtiyaç duymaları gerekmektedir (Zucker, 1987). Aksi takdirde aile işletmesi yapısı yeterli olacaktır Türkiye Perakendeciler Federasyonu (TPF) Başkanı Genel Koordinatörü Zafer Yayla, 2017 yılında kurumsallaşma üzerine gerçekleştirdiği röportajında (<http://www.perakende.org>), perakende işletmelerinde profesyonelleşme, formalleşme, sorumluluk, hesap verebilirlik, şeffaflık ve Adalet gibi kurumsallaşma unsurlarından bahsedebilmek için en az 15 bayisi olan firmalara odaklanmak gerektiğini ifade etmiştir. Yayla'ya göre, daha az sayıda bayiye sahip küçük perakende firmaları, aile işletmesi yapısının yeterli olduğunu düşünmekte ve kurumsallaşma ihtiyacı hissetmemektedirler.

2024 yılı Haziran ayı itibariye Türkiye Perakendeciler Federasyonuna bağlı, Türkiye genelinde 15 şube ve üzerinde bulunan 50 üye firma bulunmaktadır. TPF bünyesindeki bu perakende firmalarının toplam çalışan sayısının %65'i ve toplam cironun %70'i bu 50 firmaya aittir (<https://www.tpf.com.tr/>). Bu sebeple, çalışmanın evreni, 15 şube ve üzerinde bulunan 50 perakende firmasından oluşmaktadır.

Evrenin küçüklüğü nedeniyle, araştırmada örnekleme yoluna gidilmemiştir. Ana kütlenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış, 43 firmadan üst düzey yönetici

konumunda olan; Aile üyesi ve Profesyonellerden oluşan 86 katılımcı ile geri dönüş sağlanmıştır. Esasen her firmadan bir aileden bir de profesyonel olmak üzere en az 2 katılımcıdan geri dönüş talep edilmekte olup 41 firmadan birer aile üyesi birer profesyonel yönetici, bir firmadan bir aile üyesi iki profesyonel, bir diğer firmadan ise sadece bir aile üyesi ile katılım sağlanmıştır. Dolayısıyla, evrenin %86'sına ulaşılmış ve katılımcı noktasında da hedefler neredeyse tamamen gerçekleştirilmiştir.

İlaveten, minimum örneklem büyüklüğü gereksinimini, Hair ve diğerlerinin (2014: 21) Yapısal Eşitlik Modelleme (PLS-SEM) konusundaki öncü çalışmalarında önerilen minimum R-kare yöntemi aracılığıyla değerlendirilmiştir. Bu yöntem, Cohen (1988, 1992) tarafından geliştirilen en küçük kareler regresyonu için güç tablolarına dayanmaktadır ve üç ana faktör tarafından belirlenen minimum gerekli örneklem büyüklüklerini belirten bir tablo kullanmaktadır.

Minimum R-kare yöntemindeki ilk faktör, bir model içindeki gizli değişkene (aynı zamanda yapı olarak da bilinir) yönlendirilen maksimum ok sayısıdır. İkinci faktör, seçilen anlamlılık düzeyidir; genellikle benimsenen 0.05 seviyesi, 0.8 karşılık gelen bir güç seviyesine yol açmaktadır. Üçüncü faktör, model içindeki minimum R-kare değeridir. Bu model için minimum R-kare değeri 0.408 olup, gizil bir değişkene yönlendirilmiş maksimum ok sayısı 5'tir.

Gerekli minimum örneklem büyüklüğünü tahmin etmek amacıyla, Hair ve diğerlerinin (2014: 21) sunduğu orijinal tablodan uyarlanan Kock ve Hadaya (2018) tarafından oluşturulan tablo kullanılmıştır. Sonuç olarak, araştırma modeli için gerekli minimum örneklem büyüklüğü 42 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla, 43 firmadan oluşan örneklem yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 5.1. Minimum R² Tablosu

Bir Değişkene Maksimum Yol (Ok) Sayısı	Modeldeki Minimum R ² Değeri			
	.10	.25	.50	.75
2	110	52	30	26
3	124	59	33	30
4	137	65	37	33
5	147	70	42	36
6	157	75	45	39
7	166	80	49	41
8	174	84	53	44
9	181	88	57	46
10	189	91	59	48

5.7. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Söz konusu anket formu dört bölümden oluşmuştur. Araştırmanın ilk bölümünde katılımcı firmaların tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik araştırmacı tarafından oluşturulan 12 soru yer almıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde kurumsallaşma ölçeği, üçüncü bölümünde rekabetçilik ölçeği ve son bölümünde işletme performansı ölçeği yer almaktadır. Kullanılan ölçeklere yönelik bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

5.7.1. Kurumsallaşma Ölçeği

Araştırmada katılımcı işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin incelenmesinde Alpay, Bodur, Yılmaz, Çetinkaya ve Arıkan (2008) tarafından geliştirilen ve geçerlik güvenirlik çalışması yapılmış olan Kurumsallaşma ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte objektiflik/ adalet boyutu yedi madde, şeffaflık boyutu sekiz madde ve profesyonelleşme/formalleşme boyutu onbeş madde ile ölçülmekte olup böylece ölçek üç boyut ve 30 maddeden oluşmaktadır. Beşli Likert tipinde bulunan ölçeğin derecelendirilmesi 1-Kesinlikle katılmıyorum ile 5-Kesinlikle katılıyorum arasında yapılmıştır. Araştırmada ölçeğe yönelik geçerlik ve güvenirlik analizleri tekrar edilmiştir. “Bu işyerinde her bir çalışanın ücreti adil bir şekilde ödenir.” (objektiflik/ adalet), “Bu işletme, tüm çalışanlar ve diğer paydaşlarca (tedarikçi, müşteri, hissedar gibi) tarafından bilinen, orta ve uzun dönemli bir plana sahiptir.”

(şeffaflık), “Bu işletmede her bir üst düzey yönetici için kendisinden sonra görevi kimin devralacağına dair bir devir planı mevcuttur.” (profesyonelleşme/formalleşme) örnek ölçek maddeleri olarak yer almaktadır.

5.7.2. Rekabet Ölçeği

Araştırmaya katılan işletmelerin rekabetçilik düzeylerinin incelenmesinde Tahatta (2007) tarafından geliştirilmiş olan Awwad (2011) tarafından geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış olan Rekabet ölçeği, tarafımızdan Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçekte maliyet odaklı rekabetçilik dört madde, kalite odaklı rekabetçilik altı madde, yenilik odaklı rekabetçilik üç madde ve hız odaklı rekabetçilik beş madde ile ölçülmekte olup; böylece ölçek dört boyut 18 maddeden oluşmaktadır. Beşli Likert tipinde bulunan ölçeğin derecelendirilmesi 1-Kesinlikle katılmıyorum ile 5-Kesinlikle katılıyorum arasında yapılmıştır. Araştırmada ölçeğe yönelik geçerlik ve güvenirlik analizleri tekrar edilmiştir. “ Bu işletme müşterilerine rakiplerinden daha düşük fiyatlar sunabilmektedir” (maliyet), “Bu işletme, sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesini bir rekabet aracı olarak kullanmaktadır.” (kalite), “Bu işletme, pazarda yeni ürün sunumlarını ilk tanıtanlar arasında yer almaktadır” (yenilikçilik) ve “ Bu işletme, ürün türlerini ve yeni promosyonları rakiplerine nazaran daha önce pazara sürmektedir” (hız); örnek ölçek maddeleri olarak yer almaktadır.

5.7.3. İşletme Performansı Ölçeği

Araştırmaya katılan işletmelerin performansını ölçmek için Acar ve Günsel (2010) tarafından geliştirilmiş olan algısal işletme performansı ölçeği kullanılmaktadır. Ölçek 22 maddeden oluşmaktadır. Beşli Likert tipinde bulunan ölçeğin derecelendirilmesi 1-Kesinlikle katılmıyorum ile 5-Kesinlikle katılıyorum arasında yapılmıştır. Araştırmada ölçeğe yönelik geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. “Çalışan sayımızdaki artış yüksektir” ve “Çalışanlarımızın memnuniyet düzeyindeki artış yüksektir” örnek ölçek maddeleri olarak yer almaktadır.

5.8. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan firma yöneticilerinin veri toplama araçlarına içten ve samimiyetle yanıt verdikleri varsayılmıştır. Araştırmaya katılan firmaların kurumsallaşma süreci içersine girdikleri varsayılmıştır. Ayrıca tüm katılımcıların veri toplama araçlarındaki soruları aynı şekilde algıladıkları varsayılmıştır.

5.9. Araştırma Bulguları ve Veri Analizi

Araştırmada verilerin analizinde SPSS 26.0 ve SmartPLS programlarından faydalanılmıştır. Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinin incelenmesinde SPSS programında frekans analizleri yapılmıştır. Araştırma verilerinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında ve hipotez testlerinde Smart PLS programından faydalanılmıştır. PLS-YEM tekniğini, tercihi birkaç önemli nedene dayanmaktadır. İlk olarak, Fornell ve Larcker'a (1994) göre, PLS, maksimum olasılık tekniklerinin gerektirdiği birçok kısıtlayıcı varsayımı içermemektedir. PLS-YEM, normal dağılım gerektirmemektedir (Hair ve diğerleri, 2014). İkinci olarak, PLS, örneklem büyüklüğüne karşı duyarsızdır ve otuzun üzerindeki herhangi bir örneklem büyüklüğü için uygundur. (Fornell ve Larcker, 1994; Hair ve diğerleri, 2006). Bu çalışmanın 43 firmadan alınan verilere dayandığı dikkate alınırsa PLS-YEM, uygun bir tercih olarak karşımıza çıkmaktadır.

Verilerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek üzere PLS-YEM kapsamında Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmış; bileşik güvenilirlik (CR) ve hesaplanan ortalama varyans değerleri (AVE) hesaplanmış ve Fornell ve Larcker prosedürü izlenerek ayırışma geçerliliği kontrol edilmiştir. Bununla birlikte kurumsallaşma ve performans bu çalışmada kompozit birer değişken olarak ele alındığından ikincil düzey faktör analizleri yapılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek üzere ise PLS-YEM kapsamında yol analizi gerçekleştirilmiştir.

5.9.1. Firmaların Tanımlayıcı Değişkenlerine Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan firmalara ve yöneticilere ilişkin tanımlayıcı bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 5.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	78	90,7
Kadın	8	9,3
Toplam	86	100,0

Katılımcıların büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır (%90,7), kadın katılımcı oranı ise %9.3 düzeyindedir.

Tablo 5.3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-25	1	1,2
26-35	15	17,4
36-45	38	44,2
46-55	25	29,1
56 ve üzeri	7	8,1
Toplam	86	100,0

Yaş dağılımı, ağırlıklı olarak 36-45 yaş grubunda yoğunlaşmıştır (%44,2). 46-55 yaş arası katılımcılar da önemli bir paya sahiptir (%29,1). Genç katılımcıların oranı oldukça düşük olup, bu durum yöneticilik pozisyonlarının daha deneyimli bireyler tarafından doldurulduğunu göstermektedir.

Tablo 5.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	3	3,5
Lise	18	20,9
Üniversite	49	57,0
Yüksek Lisans	16	18,6
Toplam	86	100,0

Katılımcıların çoğunluğu üniversite mezunudur (%57,0), bu da katılımcıların yarısından fazlasının yüksek öğrenim gördüğünü ortaya koymaktadır. Lise mezunu katılımcılar %20,9 ile ikinci sırada yer alırken, yüksek lisans yapanların oranı %18,6'dır. İlköğretim mezunu olan katılımcıların oranı ise %3,5 gibi düşük bir seviyede kalmaktadır. Bu dağılım, katılımcıların büyük çoğunluğunun en az lise eğitimi almış olduğunu ve yüksek eğitim düzeyinin ağırlıkta olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.5. Yöneticilerin Ünvanlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Diğer Üst	5	5,8
Genel Koordir	4	4,7
Genel Müdü	15	17,4
İnsan Kaynakları	4	4,7
Mali İşler	6	7,0
Satınalma	21	24,4
Yönetim Kurulu	31	36,0
Toplam	86	100,0

Yönetici unvanlarında en büyük grubu %36,0 ile Yönetim Kurulu üyeleri oluşturmaktadır. Satın alma pozisyonunda bulunan yöneticiler de önemli bir yüzdeye sahiptir (%24,4). Bu dağılım, üst düzey yöneticilerin büyük ölçüde karar verici pozisyonlarda olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.6. Yöneticilerin Kökenlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Aileden	43	50,0
Profesyonel	43	50,0
Toplam	86	100,0

Yöneticilerin kökeni eşit bir şekilde dağılmış olup, %50 aileden gelen yöneticiler ve %50 profesyonel yöneticiler bulunmaktadır. Bu, işletmelerde hem aileden hem de profesyonel yöneticilerin dengeli bir şekilde temsil edildiğini göstermektedir.

Tablo 5.7. Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

	N	En az	En Fazla	Ort.	Ss.
Kurum kıdemi	86	1,00	36,00	16,7267	9,17851

Yöneticilerin kıdem süreleri ortalama 16,7 yıl olarak belirlenmiştir ve bu, firmalarda yöneticilerin uzun süreli hizmet verdiklerini göstermektedir. Kıdem sürelerinin minimum 1 yıl, maksimum 36 yıl olması, yöneticilerin geniş bir deneyim yelpazesine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.8. Firma Bilgileri

	N	En az	En Fazla	Ort.	Ss.
Şube sayısı	43	15,00	193,00	53,4070	47,74763
Çalışan sayısı	43	195,00	5000,00	1174,8023	1234,05834

Firmalar ortalama olarak 53 şubeye ve 1.174 çalışan sayısına sahiptir. Bu veriler firmaların genellikle büyük ölçekli işletmeler olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 5.9. Firmaların Birinci Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

Faaliyet alanı	Frekans	Yüzde (%)
Bölgesel	16	37,2
Ulusal (Birinci)	3	7,0
Yerel (Yalnız)	24	55,8
Toplam	43	100,0

Firmaların çoğu yerel düzeyde faaliyet göstermektedir (%55,8), bölgesel faaliyet gösteren firmalar ise %37,2 oranındadır. Ulusal ölçekte faaliyet gösteren firmalar ise %7,0 ile sınırlı kalmaktadır. Bu dağılım, firmaların ağırlıklı olarak yerel ve bölgesel ölçekte faaliyet gösterdiklerini göstermektedir.

5.9.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Tanımlayıcı istatistiklerin ardından veriler (bazı firmalardan birden fazla katılımcı olması nedeniyle) firma düzeyine indirilmiş; ardından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda öncelikle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiş olup; değişkenlere dair DFA sonuçları müteakip tablolarda verilmektedir.

Tablo 5.10. Kurumsallaşma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

	Objektiflik/ Adalet	Profesyonelleşme / Formalleşme	Şeffaflık
Bu işyerinde her bir çalışanın ücreti adil bir şekilde ödenir.	0,665		
Bu işyerinde her bir çalışanın performansı adil şartlarda değerlendirilir.	0,842		
Bu işyerinde personel seçiminde objektif kriterler kullanılır.	0,747		
Bu işyerinde performans değerlendirmeye dayalı olarak herkese adil muamele yapılır	0,808		
Bu işyerinde çalışan seçimi, pozisyon gereksinimleri temel alınarak yapılır.	0,850		
Bu işyerinde her bir çalışan, unvanı ve pozisyonu doğrultusunda ortak ve tutarlı değerlendirme kriterlerine tabi tutulur.	0,830		
Bu işletmede her bir üst düzey yönetici için kendisinden sonra görevi kimin devralacağına dair bir devir planı mevcuttur.		0,829	
Bu işletmede ortaklık paylarının aile içi ve dışına devrini düzenleyen yazılı ve bağlayıcı (sözleşmeler gibi) kuralları mevcuttur.		0,613	
Bu işletmede toplantıların gündemleri önceden planlanmıştır.		0,753	
Bu işletmede kurumsal süreçler için yazılı ve belgelenmiş davranış kalıpları mevcuttur.		0,847	
Bu işletmede karar verme için önceden tanımlanmış bir sistem (destek yapıları, teknolojiler, gibi..) mevcuttur.		0,658	
Bu işletmede mülkiyetin gelecek nesillere aktarılması için bir devir planı mevcuttur.		0,736	
Bu işletmede her pozisyon için belirlenmiş iş tanımları mevcuttur.		0,787	
Bu işletmede toplantılarda görüşülen konuların her zaman kaydı tutulmaktadır.		0,650	
Bu işletmede hakim durumdaki (hükmeden) ailenin değer sisteminden kaynaklanan herhangi bir çatışma yoktur.		0,704	
Bu işletmede çalışanların kendi aralarındaki sorun ve çatışmalar, şirket performansına yansımaz.		0,567	
Bu işletme, tüm çalışanlar ve diğer paydaşlarca (tedarikçi, müşteri, hissedar gibi) tarafından bilinen, orta ve uzun dönemli bir plana sahiptir.			0,878
Bu işletmede çalışanlar, kurumsal hedeflere yönelik net bir farkındalığa sahiptirler.			0,744
Şahsi ayrılışlar, bu işletme için iş faaliyetlerinin aksamaması yönünde herhangi bir tehlike(risk) oluşturmaz.			0,800
Bu işletmede tüm katılımcıların eşit söz hakkının olduğu verimli toplantılar yapılmaktadır.			0,682
Bu işletmede iç denetimlerde, aile üyelerine ek olarak departman yöneticileri ve uzmanları da değerlendirme sürecine dahil edilmektedir.			0,663
Bu işletmede herkesin görev, yetki ve sorumlulukları açık ve net bir şekilde belirlenmiştir.			0,782
Bu işletmede işlerin yapılma şekilleri ve görev tanımlarına dair yazılı olmasa da genel olarak kabul gören belirli kıstaslar(kriterler) mevcuttur.			0,662
Bu işletmede planlar, her zaman uzun dönemli olarak ele alınıp hazırlanmaktadır.			0,801

Tablo 5.10, kurumsallaşma ölçeğinin DFA sonuçlarını göstermektedir. DFA sonuçları, kurumsallaşmanın objektiflik/Adalet, profesyonelleşme/formalleşme ve şeffaflık olmak üzere üç boyuttan oluşan yapısını doğrulamaktadır. Bir madde kendi değişkenlerine 0,6'ya yakın diğer tüm sorular ise 0,6'nın üstünde bir yük ile yüklenmektedir. Objektiflik/Adalet çalışan seçiminden ücretlendirme ve performans değerlendirmesine kadar birçok alanda önemli bir rol oynarken, profesyonelleşme/formalleşme; yazılı süreçler, yönetim devri planları ve çatışma yönetimi gibi unsurlarla öne çıkmaktadır. Şeffaflık ise, işletmelerin uzun vadeli planlamalar yapması, karar alma süreçlerinin net olması ve çalışanların kurumsal hedeflere dair farkındalıklarıyla ilişkilidir. Bu sonuçlar, kurumsallaşmanın sürdürülebilir bir yönetim anlayışını desteklediğini ve işletmelerin uzun vadeli başarıya ulaşmaları için bu üç boyuta odaklanmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 5.11. Rekabetçilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

	Hız	Kalite	Maliyet	Yenilik
Bu işletme, pazarda yeni ürün sunumlarını ilk tanıtıcılar arasında yer almaktadır.	0,894			
Bu işletme, ürün türlerini ve yeni promosyonları, rakiplerine nazaran daha önce pazara sürmektedir	0,900			
Bu işletme, yeni ürün promosyonları ve hizmet sunumlarını pazara sürmede hızlı bir işletme olarak bilinir.	0,849			
Bu işletme, rakiplerin adımlarını izler ve onların hamlelerine cevap verir.	0,837			
Bu işletme rakiplerin daha sonra takip edeceği, yeni ve öncü uygulamaları başlatır.	0,670			
Bu işletme, sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesini bir rekabet aracı olarak kullanmaktadır. (Mağaza, Ürün ve Personel hijyeni vb.?)		0,773		
Bu işletme, müşterilerin gözünde onlara güvenilir ürün ve hizmetler sunmaktadır.		0,739		
Bu işletme, müşterilerine dayanıklı ürünler sunmaktadır		0,674		
Bu işletme, müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerin devamlılığını / sürekliliğini sağlamaktadır.		0,837		
Bu işletme, müşterilerine yüksek kalitede ürün ve hizmet sunmaktadır.		0,743		
Bu işletme, ürün ve hizmet sunumunda güvenilir personelden faydalanmaktadır.		0,808		
Bu işletme müşterilerine rakiplerinden daha düşük fiyatlar sunabilmektedir			0,675	
Bu işletme, fiyat ve maliyet tabanlı rekabete girebilmektedir.			0,846	

Bu işletme, müşterilerine düşük fiyat garantisi sunabilmektedir.			0,622	
Bu işletme, müşterilerine özel promosyon ve kampanyalar sunmaktadır (Dönemsel kampanya-Promosyonlar.örn. Anneler günü bayram yada karne günlerinde..).				0,861
Bu işletme, müşteri taleplerini karşılamak için ürün sunumlarında değişiklikler yapmaktadır. (<i>örn karpuzun dilim dilim satışı gibi</i>)				0,889
Bu işletme, müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak ürün ve hizmet sunumunda yenilikleri takip ederek uygulamaktadır.(Şeker hastalarına yönelik ürünler-Pos cihazları yada cep telefonlarından temassız kart uygulamaları, internet üzerinden satış vb)				0,841

Tablo 5.11, rekabet ölçeğinin DFA sonuçlarını göstermektedir. DFA sonuçları rekabetin hız, kalite , maliyet ve yenilik olmak üzere dört boyuttan oluşan yapısını doğrulamaktadır. Tüm maddeler kendi değişkenlerine 0,6 üstünde bir yük ile yüklenmektedir.

Tablo 5.12. İşletme Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

	İŞLETME PERFORMANSI
Çalışan sayımızdaki artış yüksektir	0,756
Pazar payımızın mevcut seviyesi yüksektir	0,597
Pazar payımızdaki yıllık büyüme yüksektir	0,631
Yenileştirdiğimiz hizmetlerin sayısındaki toplam artış yüksektir	0,703
Mevcut hizmet yelpazemizde yenileştirilmiş hizmetlerin oranı yüksektir	0,654
Pazara sunduğumuz yeni hizmetlerin finansal başarısı yüksektir.	0,593
Toplam satışların seviyesi yüksektir.	0,644
Satışlarımızdaki yıllık ortalama büyüme yüksektir.	0,670
Çalışanlarımızın memnuniyet düzeyindeki artış yüksektir	0,739
Pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz güçlüdür	0,719
Finansal açıdan genel başarı düzeyimiz yüksektir	0,660
Müşteri şikâyetlerindeki azalma yüksektir	0,653
Hizmet kalitemizdeki artış yüksektir.	0,753
Firma içindeki iletişim kanallarının etkinliğindeki artış yüksektir.	0,706
Firma içi yatay ve dikey ilişkilerinin kalitesindeki artış yüksektir.	0,783
Müşteri taleplerine bağlı olan hizmet yeniliklerindeki artış yüksektir.	0,768

Tablo 5.12, işletme performansı ölçeğinin DFA sonuçlarını göstermektedir. DFA sonuçları, işletme performansı ölçeğinin tek boyutlu olarak doğrulamaktadır.

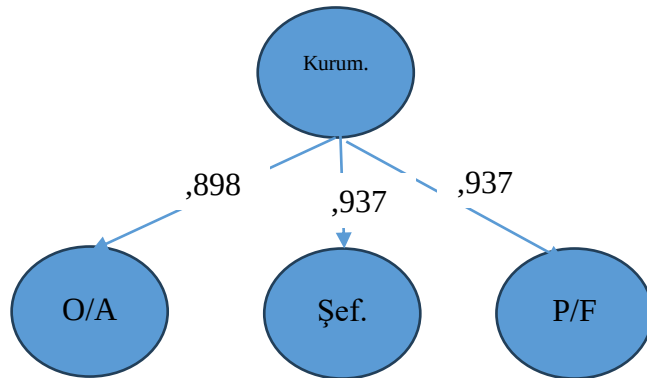
İki madde 0.6'ya çok yakın düzeyde diğer maddeler ise 0,6 üstünde veya sadece iki madde için ise 0.6'ya çok yakın bir yük ile yüklenmektedir.

5.9.3. İkincil Düzey Faktör Analizi

İkincil Düzey Faktör Analizi (Second-Order Factor Analysis), birinci düzey faktörlerin arasındaki ilişkileri inceleyerek daha üst düzey bir yapı veya faktör seti elde etmeye yönelik bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, birinci düzey faktör analizinin sonucunda elde edilen faktörleri, daha soyut bir üst düzeyde gruplayarak, verideki karmaşıklığı azaltmaya ve daha genelleştirilmiş yapılar ortaya çıkarmaya çalışır (Mulaik, 2000).

Yapısal eşitlik modelleme analizleri yapılırken her bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi beta katsayıları kullanılarak niceliksel olarak ifade edilir. Bu katsayılar tipik olarak -1 ile +1 arasında değişir. Daha yüksek bir beta katsayısı, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin daha belirgin olduğunu, daha düşük bir beta katsayısı ise daha zayıf bir etkiyi gösterir. Beta katsayısı 1'e yaklaştıkça bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki güçlenir ve bu ilişki pozitifdir. Tersine, beta katsayısı -1'e yaklaştıkça bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki güçlenir ancak negatif yönde olur. Son olarak beta katsayısı 0'a yaklaştıkça bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki azalmaktadır (Kline, 2023).

Şekil 5.2. Kurumsallaşma İkincil Düzey Faktör Analizi Sonuçları



Tablo 5.13. Kurumsallaşma İkincil Düzey Faktör Analizi

	β	Sig.
Kurumsallaşma Düzeyi → Objektiflik/Adalet	0,898**	0,000
Kurumsallaşma Düzeyi → Profesyonelleşme/Formalleşme	0,937**	0,000
Kurumsallaşma Düzeyi → Şeffaflık	0,937**	0,000

Şekil 5.2 ve Tablo 5.13, kurumsallaşmanın ikincil düzey faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Tüm faktörler için p değerleri 0.05'in altında olup, bu da sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tüm faktörler kurumsallaşmayı güçlü bir açıklama gücüne sahiptir. Bulgular, 3 boyutlu bir üst kurumsallaşma değişkenini destekler niteliktedir.

Tablo 5.14. Kurumsallaşma Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ort.	Ss.
Objektiflik/Adalet	3,9677	,52547
Şeffaflık	3,7568	,55288
Profesyonelleşme/ Formalleşme	3,4709	,62166

Kurumsallaşma değişkenin boyutları daha detay olarak incelendiğinde, Objektiflik/Adalet boyutunun ortalamada en yüksek puana sahip olduğu görülmektedir (3,97). Bu da adalet ve eşitlik konularının firmalarda en fazla önemsenen unsurlar olduğunu göstermektedir. Şeffaflık (3,75) ve Profesyonelleşme/Formalleşme (3,47) boyutları da göreceli olarak yüksek olmakla birlikte, profesyonelleşme/Formalleşme boyutunda diğerlerine göre bir miktar daha düşük bir ortalama görülmektedir. Genel bir değerlendirme yapılacak olursa kurumsallaşma üst değişkenini oluşturan bu üç boyutun birbirlerine yakın değerler alması da bu üst kurguyu destekler bir nitelik taşımaktadır.

Birincil düzey ve ikincil düzey faktör analizlerinin ardından değişkenlere dair geçerlilik ve güvenilirlik testleri de YEM kapsamında gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda değişkenlere dair ortalama, standart sapma, AVE CR, değerleri ile ayırışma geçerliliğini test etmek üzere değişken çiftlerine dair korelasyonlar ile karekök AVE değerleri karşılaştırması yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin

güvenirliliğini incelemek için öncelikle bileşik (kompozit) ölçek güvenilirliği ve hesaplanan ortalama varyans (AVE) kullanılmıştır.

Bileşik Güvenilirlik: Bileşik güvenilirlik, yapısal eşitlik modelleme ve doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan bir iç tutarlılık ölçüsüdür. Bir yapı veya gizil değişkeni ölçen bir dizi göstergenin veya maddelerin tutarlılığını değerlendirir. CR değeri, 0 ile 1 arasında bir değer alır ve 0.70'in üzerindeki değerler genellikle kabul edilebilir olarak kabul edilir (Fornell ve Larcker, 1981: 39-50).

Hesaplanan Ortalama Varyans: Hesaplanan Ortalama Varyans, bir yapı tarafından açıklanan ortalama varyansı ölçer ve göstergelerin yapıdaki ortak varyansının bir göstergesidir. AVE değeri, 0 ile 1 arasında bir değer alır ve 0.50'nin üzerindeki değerler genellikle kabul edilebilir olarak kabul edilir (Bagozzi ve Yi, 1988: 74-94). Bu, bir yapının en az yarısının varyansını açıklaması gerektiğini ifade eder. Bununla birlikte ikincil düzey değişkenler için AVE eşik değeri 0.30'a dek düşmektedir (Hair et al, 2017)

Tablo 5.15. Ortalama, Standart Sapma Güvenilirlik Ayırışma Geçerliliği

	Ort.	S.S.	İşPer	Kurum.	Hız	Kalite	Maliyet	Yenilik
İşPer.	4,0395	0,44958	0,692					
Kurum.	3,7318	0,52624	0,679	0,692				
Hız	3,7132	0,57405	0,676	0,617	0,834			
Kalite	3,7345	0,46085	0,590	0,639	0,669	0,764		
Maliyet	3,4018	0,50713	0,645	0,672	0,661	0,701	0,721	
Yenilik	3,6873	0,60007	0,666	0,810	0,822	0,720	0,664	0,864
		CR	0,936	0,956	0,919	0,893	0,761	0,898
		AVE	0,479	0,479	0,696	0,584	0,519	0,747

İşPer: İşletme Performansı

Kurum: Kurumsallaşma düzeyi

Bulgular, tüm değişkenlere dair CR değerlerinin 0.70'in üzerinde ve bu, yapıların güvenilir olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte yine tüm değişkenlerimize ait AVE değerleri 0.5 üstünde yahut 0.5'e çok yakın değerler almıştır. Yine, modelin geçerlilik ve güvenilirliği için ilavet bir kanıt olarak ayırışma geçerliliğine de bakılmıştır. Fornell-Larcker kriteri, bir yapı içindeki faktörlerin ayırışma geçerliliğini değerlendirmek için kullanılan bir ölçüdür. Fornell-Larcker (1981) kriteri kapsamında değişkenlerin AVE değerlerinin karekökü ile değişken

çiftleri arasındaki korelasyonlar karşılaştırılmaktadır. Ayırışma geçerliliğinin sağlanması için, her bir değişkenin AVE değerinin karekökünün değişken çiftleri arasındaki korelasyonlardan yüksek olması gerekmektedir (bkz. tablo 5.14). Ayırışma geçerliliği, sonuçları, modeldeki değişkenlerin karekök AVE değerlerinin (tabloda diagonal olarak gösterilmektedir) değişken çiftleri korelasyonlarından yüksek olduğunu ortaya koymaktadır ki bu modelimizin ayırışma geçerliliğine de sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla değişkenlerimiz geçerlilik ve güvenilirlik açısından gerekli kriterleri karşılamaktadır.

İlaveten, değişkenlere dair ortalama ve standart sapma değerlerine de bakılmıştır. Ortalamalar açısından bakıldığında işletme performansı, 4,04 ortalama ile en yüksek değere sahip değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu, katılımcıların işletme performansını genel olarak olumlu değerlendirdiğini gösterir. Bunu takiben kalite ve kurumsallaşma: 3,73 ile orta düzeyde bir değer almaktadır. Hız, 3,71 ve yenilik 3,69 ile olumlu ve olumlu ve orta düzeyde değerler almaktadır. Maliyet ise 3,40 ortalama ile diğer değişkenlere nazaran en düşük değere sahip olarak görülmektedir.

Tablo 5.16. VIF Değerleri

	Kurumsallaşma Düzeyi	Hız	Kalite	Maliyet	Yenilik	İşletme Performansı
Hız						3,571
Kalite						2,716
Maliyet						2,778
Yenilik						4,469
Kurumsallaşma Düzeyi		1,000	1,000	1,000	1,000	3,795

Çoklu doğrusallık problemini kontrol etmek amacıyla VIF değerlerine bakılmaktadır (bkz. tablo 5.16). Bu modelde VIF değerleri 1,000 ile 4,469 arasında değişmekte olup eşik değer 5'den küçüktür. Dolayısıyla çoklu doğrusallık bu model için bir sorun teşkil etmemektedir.

5.9.4. Hipotez Testleri

Araştırmanın bu bölümünde hipotezlerin sorgulanmasına yönelik yol analizi, yapıyla model analizi ve aracı değişken analizine yer verilmektedir.

5.9.4.1. Yol Analizi

Yol analizi, YEM'in bir alt kümesi olarak düşünülebilir ve sadece gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişkileri modellemeyi amaçlar. Yol analizi, karmaşık nedensel modelleri test etmek için kullanılır ve her bir yolun (yani, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin) gücünü beta katsayıları ile ifade eder.

Tablo 5.17. Yol Analizi Hipotez Testleri

İlişki			β	Hipotez	Sonuç	P
Kurumsallaşma düzeyi	→	İşletme Performansı	0,136	H1	Desteklenmedi	0,261
Kurumsallaşma düzeyi	→	Hız	0,776**	2.a.H ₁	Desteklendi	0,000
Kurumsallaşma düzeyi	→	Kalite	0,638**	2.b. H ₁	Desteklendi	0,000
Kurumsallaşma düzeyi	→	Maliyet	0,721**	2.c. H ₁	Desteklendi	0,000
Kurumsallaşma düzeyi	→	Yenilik	0,810**	2.d. H ₁	Desteklendi	0,000
Hız	→	İşletme Performansı	0,509**	3.a. H ₁	Desteklendi	0,000
Kalite	→	İşletme Performansı	0,511**	3.b. H ₁	Desteklendi	0,000
Maliyet	→	İşletme Performansı	0,061	3.c. H ₁	Desteklenmedi	0,493
Yenilik	→	İşletme Performansı	-0,136	3.d. H ₁	Desteklenmedi	0,082

Tablo 5.17'deki verilere göre kurumsallaşma düzeyinin işletme performansı üzerindeki etkisi negatif ve anlamlı değildir ($\beta = -0,136$, $p = 0,261$). Bu, H₁ hipotezinin desteklenmediği anlamına gelir. Kurumsallaşmanın işletme performansına doğrudan bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır.

Kurumsallaşma düzeyinin rekabetçiliğin hız boyutu üzerindeki etkisi oldukça yüksek ve anlamlıdır ($\beta = 0,776$, $p = 0,000$). Bu, 2a.H₁ hipotezinin desteklendiğini gösterir. Kurumsallaşmanın işletmenin rekabet hızına güçlü ve pozitif bir etkisi vardır.

Kurumsallaşma düzeyinin rekabetçiliğin kalite boyutu üzerindeki etkisi de anlamlıdır ($\beta = 0,638$, $p = 0,000$). Bu, 2b.H₁ hipotezinin desteklendiğini gösterir ve kurumsallaşmanın kaliteyi artırdığı söylenebilir.

Kurumsallaşma düzeyinin rekabetçiliğin maliyet boyutu üzerindeki etkisi de güçlü ve anlamlıdır ($\beta = 0,721$, $p = 0,000$). Bu, 2c.H₁ hipotezinin desteklendiğini gösterir, yani kurumsallaşmanın maliyet yönetimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Kurumsallaşma düzeyinin rekabetçiliğin yenilik boyutu üzerindeki etkisi oldukça yüksek ve anlamlıdır ($\beta = 0,810$, $p = 0,000$). 2d.H₁ hipotezi desteklenmiştir, bu da kurumsallaşmanın yenilik süreçlerini güçlü bir şekilde desteklediğini göstermektedir.

Rekabetçiliğin hız boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif bulunmuştur ($\beta = 0,509$, $p = 0,000$). Bu, 3.a.H₁ hipotezinin desteklendiğini ve hızın işletme performansına katkı sağladığını göstermektedir.

Rekabetçiliğin kalite boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,511$, $p = 0,000$). 3.b.H₁ hipotezi desteklenmiştir, yani kalite işletme performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Rekabetçiliğin maliyet boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisi anlamlı değildir ($\beta = 0,061$, $p = 0,493$). Bu, 3.c.H₁ hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir. Maliyet işletme performansını etkilememektedir.

Rekabetçiliğin yenilik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisi anlamlı değildir ($\beta = -0,136$, $p = 0,082$). 3.d.H₁ hipotezi desteklenmemiştir, yani yenilik işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip değildir.

Bu sonuçlar, kurumsallaşmanın rekabetçilik boyutlarına (hız, kalite, maliyet, yenilik) önemli ölçüde katkı sağladığını ve özellikle hız ve kalite unsurlarının işletme performansını artırmada kritik olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşma, firmaların operasyonel hızını artırarak ve yüksek kalite sunarak rekabetçi avantaj elde etmesine yardımcı olurken, maliyet ve yenilikçilik açısından da önemli katkılar sağlamaktadır.

5.9.4.2. Yapısal Model Analizi

PLS-YEM kapsamında yapısal modeli değerlendirmek amacıyla, etki çapı (R^2) (Chin, 2001) ve kestirimsel uygunluk değeri (Q^2) (Tenenhaus ve diğerleri, 2005) gibi çeşitli kalite skorları dikkate alınmaktadır. İçsel değişkenlerin R^2 değerleri, model uyumunu değerlendirmek için kullanılır (Chin, 2001; Tenenhaus ve diğerleri, 2005). Chin'in (2001) önerdiği üzere, R^2 değerleri küçük ($.02 \leq R^2 < .13$), orta ($.13 \leq R^2 < .26$) veya büyük ($.26 \leq R^2$) olarak kategorize edilir. Q^2 ise model ve onun parametre tahminleri tarafından gözlemlenen değerlerin ne ölçüde iyi yeniden yapılandırıldığı için bir ölçümdür (Chin, 1998). $Q^2 > 0$ modelin kestirimsel uygunluğa sahip olduğuna, $Q^2 < 0$ modelin kestirimsel uygunluktan uzak olduğuna işaret etmektedir. Q^2 değeri ne kadar yüksek ise kestirimsel uygunluk da o kadar yüksektir.

Tablo 5.18. Yapısal Model Analizi

İÇSEL DEĞİŞKEN	R^2	Q^2
Hız	0,602	0,406
Kalite	0,408	0,217
Maliyet	0,519	0,234
Yenilik	0,657	0,481
İşletme Performansı	0,752	0,343

Tablo 5.18, yapısal modelin içsel değişkenleri için R^2 ve Q^2 değerlerini göstermektedir.

- Hız değişkeninin R^2 değeri 0,602, Q^2 değeri 0,406'dır, bu da hız değişkeninin model tarafından yüksek bir düzeyde açıklandığını ve güçlü bir kestirimsel uygunluğa sahip olduğunu göstermektedir.

- Kalite değişkeninin R^2 değeri 0,408, Q^2 değeri 0,217'dir, bu da kalite değişkeninin model tarafından yüksek düzeyde açıklandığını ve iyi bir kestirimsel uygunluğa sahip olduğunu göstermektedir.
- Maliyet değişkeninin R^2 değeri 0,519, Q^2 değeri 0,234'dür, bu da maliyet değişkeninin model tarafından yüksek düzeyde açıklandığını ve iyi bir kestirimsel uygunluğa sahip olduğunu göstermektedir.
- Yenilik değişkeninin R^2 değeri 0,657, Q^2 değeri 0,481'tür, bu da yenilik değişkeninin model tarafından yüksek bir düzeyde açıklandığını ve güçlü bir kestirimsel uygunluğa sahip olduğunu göstermektedir.
- İşletme performansı değişkeninin R^2 değeri 0,752, Q^2 değeri 0,343'dür, bu da işletme performansı değişkeninin model tarafından yüksek bir düzeyde açıklandığını ve iyi bir kestirimsel uygunluğa sahip olduğunu göstermektedir.

5.9.4.3. Aracı Değişken Analizi

Aracılık model analizi (mediation analysis), bir bağımsız değişkenin (X) bir bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisinin, üçüncü bir değişken (M) aracılığıyla nasıl ve neden gerçekleştiğini anlamaya çalışır. Bu tür analizler, bir ilişkiyi açıklayan mekanizmaları veya süreçleri keşfetmek için kullanılır.

Tablo 5.19. Aracılık Analizi

Toplam etki		Direk etki		Dolaylı etki		
Yol	β	Yol	B	Yol	β	BI[2.5%;97.5%]
Kur.→İşPer.	0,679**	Kur.→İşPer.	0,136.	Kur.→Hız→ İşPer.	0,395**	0,157 0,223
				Kur.→Kalite→ İşPer.	0,326**	0,206 0,214
				Kur.→Maliyet→ İşPer.	0,044	-0,069 0,088
				Kur.→Yenilik→ İşPer.	-0,112	-0,466 0,006

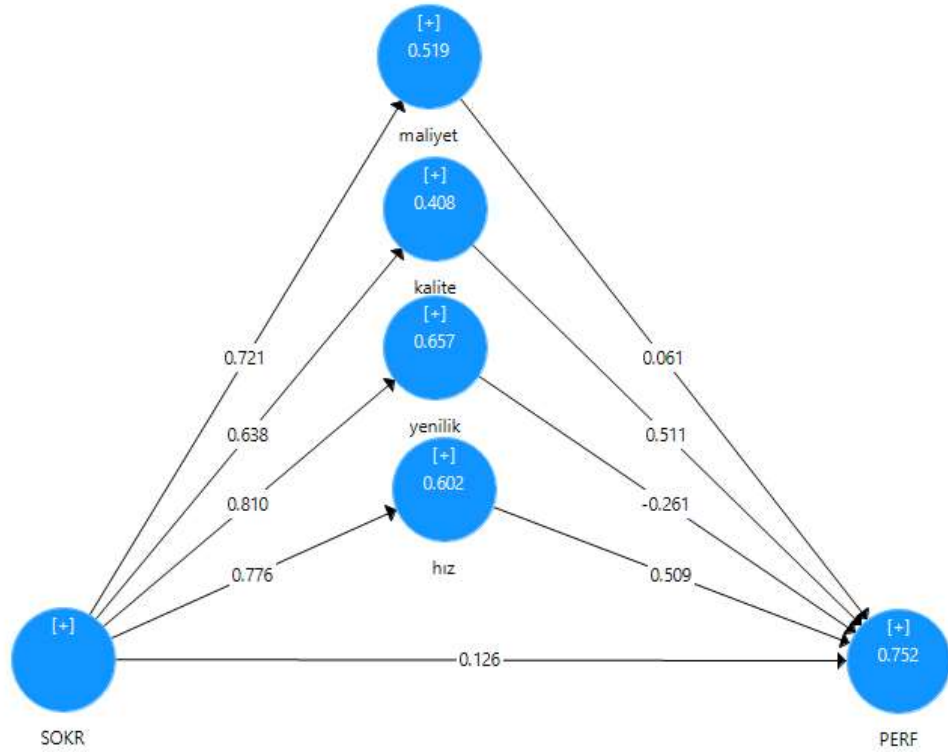
Kur: Kurumsallaşma Düzeyi

İşPer: İşletme Performans

Tablo 5.19, aracılık etkilerini değerlendiren analiz sonuçlarını göstermektedir. Kurumsallaşmanın işletme performansı üzerindeki toplam etkisi (β : 0,679, $p<0,001$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı iken modele rekabet boyutlarının girmesi ile bu ilişkinin anlamlılığı ortadan kalkmaktadır. Dolaylı ilişkilere bakıldığında ise kurumsallaşmanın hız (β : 0,395, $p<0,01$) ve kalite (β : 0,326, $p<0,00$) üzerinden işletme performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmaktadır.

Dolayısıyla kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkiye hız odaklı ve kalite odaklı rekabetçilik aracılık etmektedir. Diğer bir deyişle kurumallaşma düzeyi arttıkça işletmelerin hız ve kalite odaklı rekabetçilikleri de yükselmekte; bu rekabet artışı da firma performansına yansımaktadır. Hız ile kalite odaklı rekabetçilik bu modelde kurumsallaşma ile işletme performansını birbirine bağlamaktadır. Dolayısıyla 4a.H₁ ve 4b.H₁ desteklenmektedir. Hız ve kalite, kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlenmektedir.

Şekil 5.3. Yol Modeli Analizi



Şekil 5.3'deki yol analizi sonuçlarına göre, kurumsallaşmanın rekabetçilik (hız, kalite, maliyet ve yenilik) üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, rekabetçilik ile işletme performansı arasındaki ilişkide hız ve kalite boyutlarının pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu, maliyet ve yenilik boyutlarının ise anlamlı bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte bulgular, kurumsallaşmanın işletme performansı üzerindeki etkisinde rekabetçiliğin hız ve kalite boyutlarının aracılığıyla aracılık ettiğini göstermektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, aile işletmelerinde kurumsallaşma, rekabetçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiler perakende sektörü özelinde incelenmiştir. Elde edilen bulgular, kurumsallaşmanın işletmelerin rekabetçilik düzeyini ve dolayısıyla işletme performansını artırmada kritik bir rol oynadığını göstermekte ve kurumsallaşma ile işletme performansını birbirine bağlayan mekanizma olarak rekabetçiliğin rolüne ışık tutmaktadır. Çalışma bulguları literatüre üç yönden katkı sağlamaktadır.

Öncelikle bulgular, kurumsallaşmanın hız, kalite, maliyet ve yenilik odaklı rekabet ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsallaşma, işletmelerin belirli ilke ve kurallar çerçevesinde yapılandırılmasını sağlayarak, süreçlerin standardizasyonunu ve etkinliğini artırır (North, 1990). Bu da işletmelerin çevresel değişimlere hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağlamalarını mümkün kılar. Kurumsallaşmanın hız boyutuyla olan ilişkisi, işletmelerin operasyonel süreçlerini optimize etmeleri ve karar alma mekanizmalarını hızlandırmalarıyla ilgilidir. Kurumsallaşmış bir yapı, süreçlerin daha belirgin ve sistematik olmasını sağlar, böylece karar alma süreçleri hızlanır ve operasyonel verimlilik artar (Barney, 1991). Örneğin, iyi yapılandırılmış bir kurumsal yapı, bilgi akışının daha hızlı ve doğru bir şekilde gerçekleşmesini sağlar, bu da işletmelerin piyasa değişimlerine ve müşteri taleplerine hızlı bir şekilde yanıt vermesine olanak tanır (Dyer ve Singh, 1998). Lee ve Peterson (2000) bu bulguyu destekleyerek, kurumsallaşmanın işletmelerin çevikliğini artırarak piyasa fırsatlarını daha hızlı değerlendirmelerini sağladığını belirtmiştir.

Kurumsallaşma, kalite odaklı rekabetçilikle de yakından ilişkilidir. Kurumsallaşmış işletmeler, kalite yönetim sistemlerini daha etkin bir şekilde uygulayabilirler. Bu, işletmelerin ürün ve hizmet kalitesini sürekli olarak iyileştirmelerini sağlayabilir. Kurumsallaşma, aynı zamanda süreçlerin standardizasyonunu ve sürekli iyileştirme döngülerinin uygulanmasını teşvik eder, bu da kalite performansının artmasına katkı sağlamaktadır (Grant, 1996). Örneğin, ISO 9001 gibi uluslararası standartların benimsenmesi, işletmelerin kalite yönetimini daha etkin bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak tanımaktadır (Porter, 1985).

Yenilik odaklı rekabetçilik, kurumsallaşmanın bir diğer önemli çıktısıdır. Kurumsallaşma, işletmelerin yenilikçi fikirleri daha sistematik bir şekilde geliştirmelerine ve uygulamalarına olanak tanır. Kurumsal yapı, yenilikçi projelerin planlanması, yönetimi ve değerlendirilmesi için gerekli olan kaynakların ve süreçlerin düzenlenmesini sağlamaktadır (Zahra, 1996). Ayrıca, kurumsallaşmış işletmeler, Ar-Ge faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırabilir ve yenilikçi kültürü teşvik edebilirler (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2001).

Bulgular, kurumsallaşmanın maliyet odaklı rekabetçilik noktasında da bir öncül rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır. Özellikle kurumsal yapıların sistematik hale getirilmesi, süreçlerin daha verimli yönetilmesine ve maliyetlerin azaltılmasına olanak tanır. Nitekim, Demsetz (1988) ve Porter (1985) gibi araştırmacılar, kurumsallaşma düzeyi yüksek olan firmaların süreç optimizasyonu, insan kaynakları yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi gibi alanlarda maliyet avantajı elde ettiklerini belirtmişlerdir. Bu etki, perakende sektörü gibi rekabetin yoğun olduğu sektörlerde daha da belirgin hale gelmektedir. İlaveten kurumsallaşma,ölçek ekonomilerinin sağlanmasına da katkıda bulunur. Büyük ölçekli perakendeciler, kurumsallaşmış yapılar sayesinde maliyetleri düşürmek için teknolojik yatırımların optimize edilmesi, süreç inovasyonlarının artırılması ve çalışan eğitiminin güçlendirilmesi gibi geniş kapsamlı stratejiler uygulayabilirler (Chandler, 1990). Ayrıca, kurumsallaşmanın sağladığı kurallar ve prosedürler, iş süreçlerinin daha tutarlı ve standart hale getirilmesine olanak tanır, bu da maliyet avantajlarını artırır.

İkinci olarak bulgular, hız ve kalite odaklı rekabetçiliğin firma performansı açısından önemli birer öncül olduğunun altını çizmektedir. Rekabetçiliğin hız ve kalite boyutlarının işletme performansı üzerindeki pozitif etkileri, işletmelerin piyasa koşullarına hızlı yanıt verebilme ve yüksek kaliteli ürün/hizmet sunma yeteneklerinin işletme başarısında kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır. Anderson ve Reeb (2003), hızlı ve kaliteli hizmet sunmanın müşteri memnuniyetini artırarak işletme performansını olumlu yönde etkilediğini vurgulamıştır. Bu, müşteri sadakatini artırarak uzun vadeli başarıyı destekler.

Araştırma bulguları, maliyet ve yenilik odaklı rekabet ile işletme performansı arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin varlığını desteklememektedir. Rekabetçilikte maliyet boyutunun işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması, düşük maliyet stratejilerinin her zaman yüksek performansla sonuçlanmıyor olmasından kaynaklanıyor olabilmektedir. Nitekim Porter (1985), maliyet liderliği stratejisinin her zaman sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamayabileceğini belirtmiştir. Maliyet odaklı stratejiler, kısa vadede maliyetleri düşürebilir ancak uzun vadede inovasyon ve müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyebilir.

Rekabetçilikte yenilik boyutunun ile işletme performansı ilişkisinin desteklenmemesinin altında ise, yeniliklerin her zaman doğrudan finansal performansa yansımıyor olması yatabilmektedir. Miller ve Friesen (1982), aşırı kurumsallaşmanın yenilikçilik üzerinde baskı yaratabileceğini ve işletmelerin esnekliğini azaltabileceğini belirtmiştir. Bu nedenle, yenilikçi yaklaşımlar her zaman kısa vadeli performans artışları sağlamayabilir ve bazen uzun vadeli yatırımlar gerektirebilir.

Üçüncü olarak sonuçlar, kurumsallaşma ile işletme performansı ilişkisinde hız ve kalite odaklı rekabetçiliğin aracılık rolünü göstermektedir. Nitekim araştırma bulguları kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki direk ilişkinin varlığını desteklememekte; böylece kurumsallaşmanın işletme performansına hız ve kalite odaklı rekabetçilik üstünden yansıdığını ortaya koyarak kurumsallaşma ile işletme performansını birbirine bağlayan mekanizmaya ışık tutmaktadır. Bu sonuç, kurumsallaşma kapsamında işletme süreçlerinin standartlaştırılması ve profesyonel yönetim uygulamalarının benimsenmesi ile açıklanabilir. Standartlaştırılmış süreçler ve profesyonel yönetim, işletmelerin hızlı ve etkin kararlar almasını sağlayarak, piyasadaki değişimlere daha hızlı uyum sağlamalarına olanak tanır. Bununla birlikte, yüksek kalite standartlarının korunması ve müşteri memnuniyetinin artırılması da kurumsallaşmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Anderson ve Reeb (2003), aile işletmelerinde kurumsallaşmanın iş süreçlerini optimize ederek ürün ve hizmet kalitesini artırdığını ve böylece müşteri memnuniyetini sağladığını belirtmiştir. Bu durum, tabi ki işletme performansına da yansiyacaktır. Benzer bir

şekilde Chrisman, vd. (2009), kurumsallaşmanın aile işletmelerinde rekabet avantajı elde etmeye böylece de sürdürülebilir büyüme sağlanmasına katkı sağladığını vurgulamaktadır.

Bu çalışmanın bulguları ışığında, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini artırarak işletme performanslarını ve rekabetçiliklerini geliştirmeleri için aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Aile işletmeleri, kurumsallaşma süreçlerini hızlandırmak için uzun vadeli stratejik planlar geliştirmelidir. Stratejik planlama, iş süreçlerinin daha etkin yönetilmesini ve kaynakların optimize edilmesini sağlar. Bu, hem maliyetlerin düşürülmesine hem de hızın artırılmasına yardımcı olabilir.
- Kurumsallaşmanın en önemli adımlarından biri profesyonel bir yönetim yapısının oluşturulmasıdır. Aile üyelerinin işletmedeki rollerini netleştirmek ve uzman yöneticilerle çalışmak, kalite, hız, maliyet ve yenilik süreçlerinin daha verimli yönetilmesini sağlayacaktır.
- Kurumsallaşma süreçlerinin güçlendirilmesi, işletme performansını ve rekabetçiliği artırmak için önemli bir adımdır. Yönetim bilgi sistemleri ve kurumsal yönetim uygulamaları (örn. kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemleri) benimsenebilir. Kurumsal yönetim ilkeleri ve standartları uygulanarak, yönetim süreçlerinin şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırılabilir.
- Rekabetçilik stratejileri geliştirerek, işletmelerin piyasada daha etkin bir şekilde konumlanmaları sağlanabilir. Pazarlama stratejileri, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemleri kullanılarak güçlendirilebilir. Farklılaşma stratejileri ile işletmenin benzersiz değer teklifleri öne çıkarılabilir.
- İşletme performansının düzenli olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi, iyileştirme alanlarının belirlenmesine yardımcı olabilir. Dengeli Performans Kartı (Balanced Scorecard) gibi performans ölçüm araçları kullanılarak, performans göstergeleri düzenli olarak izlenebilir. Çalışan performansı ve

müşteri memnuniyeti gibi kritik performans göstergeleri belirlenerek, işletmenin genel performansı değerlendirilmelidir.

- Çalışanların yetkinliklerinin artırılması, işletme performansına olumlu katkılar sağlayabilir. Sürekli eğitim ve gelişim programları düzenlenerek, çalışanların mesleki becerileri ve kurumsal bağlılıkları artırılabilir. Liderlik gelişim programları ile yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme becerileri güçlendirilebilir.

Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalara Öneriler

Bu araştırma bulgularının genellenebilirlik düzeyini etkilemekte olan bir kısıt metodolojik kısıtlar mevcuttur. Öncelikle bu çalışma, sadece Türkiye'deki perakende sektöründe faaliyet gösteren 15 şube ve üzeri zincir perakende firmaları ile sınırlıdır. Bu durum, elde edilen bulguların farklı sektörlerde genellenebilirliğini düşürmektedir. Farklı sektörlerde ve farklı ülkelerde yapılacak benzer araştırmalar, bulguların genellenebilirlik düzeyini arttırabilir.

Bir diğer önemli kısıt, zaman ile ilgili olarak karşımıza çıkmaktadır. Anket şeklinde yapılan bu araştırma kesitsel bir nitelik taşımaktadır. Araştırma, belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmiş olup, uzun dönemli etkileri gözlemleme imkânı bulunmamaktadır. Kurumsallaşma süreçlerinin uzun vadeli etkilerini incelemek için daha uzun süreli boylamsal çalışmalar gerekmektedir. Anket verilerinin yanı sıra, mülakatlar ve gözlemler gibi nitel veri toplama yöntemlerinin de kullanılması, daha derinlemesine ve zengin veriler elde edilmesine olanak sağlayabilir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı ise kültürel ve yapısal farklılıklardır. Aile işletmelerinin kültürel ve yapısal özellikleri, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bu nedenle, Türkiye'de elde edilen bulguların diğer ülkelerdeki aile işletmeleri için doğrudan geçerli olmayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Gelecekte kurumsallaşma üzerine çalışacak araştırmacılara öncelikle, kurumsallaşma, rekabetçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkileri farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde incelemeleri, önerilmektedir.

Özellikle teknoloji, sağlık ve hizmet sektörü gibi alanlarda yapılacak araştırmalar, literatüre önemli katkılar sağlayabilir. Kurumsallaşmanın uzun vadeli etkilerini incelemek için boylamsal çalışmalar yapılabilir. Bu tür çalışmalar, kurumsallaşmanın işletme performansı üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir.

Nicel yöntemlerin yanı sıra, mülakatlar, odak grup görüşmeleri ve gözlem gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanılması, daha zengin ve derinlemesine verilerin elde edilmesine olanak tanır. Bu, özellikle kurumsallaşma süreçlerinin ve kültürel etkilerin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Farklı ülkelerde ve kültürlerde yapılan karşılaştırmalı çalışmalar, kurumsallaşma süreçlerinin ve etkilerinin evrenselliği ve farklılıklarını ortaya koyabilir. Bu tür çalışmalar, kültürel ve yapısal farklılıkların kurumsallaşma üzerindeki etkilerini anlamak açısından önemli olabilir.

İlaveten, gelecek çalışmalarda, kurumsallaşma süreçlerinin etkinliğini artırmak için kullanılan stratejilerin ve uygulamaların incelenmesi önerilmektedir. Özellikle aile işletmeleri için başarılı kurumsallaşma stratejilerinin belirlenmesi, işletmelerin sürdürülebilirlik ve rekabetçiliklerini artırmalarına katkı sağlayabilir. Ayrıca, kurumsallaşma süreçlerinde teknolojik ilerlemeler ve dijitalleşmenin rolü üzerine odaklanan çalışmalar, günümüzün hızla değişen iş dünyasında önemli bir araştırma alanı olabilir. Dijitalleşmenin kurumsallaşma üzerindeki etkileri ve bu süreçte karşılaşılan zorluklar detaylı olarak incelenmelidir.

KAYNAKÇA

- ACAR, A. Z.: 2008 **Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- ACAR, D., AKTÜRK, A., ve COŞKUN, A.: 2012 “Gönüllüden Zorunlu Bağımsız Denetime Geçişin Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetime Etkileri”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (34), 115-124.
- AFŞAR, Ö. A.: 2017 “Rasyonel Kurumsalcılık Ve Sosyolojik Kurumsalcılık Açısından Avrupalılaşma Yaklaşımı”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı 17, 65-84.
- AGBİM, K. C.: 2018 “Business Network Effect On The Institutionalization Of Family Businesses In South Eastern Nigeria”, **Open Journal of Economics and Commerce**, Sayı 1/1 1-10.
- AĞCA, V., ve KANDEMİR, T.: 2008 "Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma," **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 10/3, 210.
- AK, B. G.: 2006 “Aile İşletmelerinde Yaşanan Çatışmalar Çözüm Önerileri Ve Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirmeler”, Koçel, T., (Ed.) 2. **Aile İşletmeleri Kongresi**, 14-15 Nisan, İstanbul.
- AK, B. G.: 2010 **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- AKAL, Z.: 2003 **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, Milli Produktivite Merkezi, Ankara.
- AKAL, Z.: 2005 **İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi**, 6. Baskı, Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- AKDEMİR, Ö. G.: 2010 “Ahlak Perspektifinde Yatırımcı İçin Kurumsal Yönetişim Şeffaflık İlkesinin Önemi”, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Dergisi**, Sayı 43, 163-175.
- AKDOĞAN, A.: 2000 “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı 1.

- AKTAN, C. C.: 2003 **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 67–125.
- AKTAN, C.: http://www.canaktan.org/can-aktan-yasam-felsefesi/canaktan_personal/aktan-seyyah/hayat_hakikat/rekabet-gucu.html; Erişim tarihi: 26.02.2023.
- ALAYOĞLU, N.: 2003 **Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MÜSİAD Yayınları No:42, Kasım.
- ALKAN, H.: 2001 "İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar (Ormancılık Açısından Bir Değerlendirme)," **Turkish Journal of Forestry**, Sayı 2, 177-192.
- ALPAY, G., BODUR, M., YILMAZ, C., ÇETİNKAYA, S. ve ARIKAN, L.:2008 "Performance Implications Of Institutionalization Process İn Family-Owned Businesses: Evidence From An Emerging Economy", **Journal of World Business**, Sayı 43/4, 435-448.
- ALTINKAYNAK, S. K.: 2007 **Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ALTINTUĞ, N.: 2007 **Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ALTUNTAŞ, G., ve DÖNMEZ, D.: 2010 "Girişimcilik Yönelimi Ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Sayı 39/1, 50-74.
- ANDERSON, R. C., ve REEB, D. M.: 2003 "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500", **Journal of Finance**, Sayı 58/3,1301–1328.
- APAYDIN, F.: 2007 **Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri**, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- ARBAK, H. T.: 2010 **Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ARICIOĞLU, A. M., YILDIZ, A., ve PAKSOY, T.: 2008 Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya ve İstanbul'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma, **3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı**, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- ARICIOĞLU, M. A., GÖKCE, Ş., ve ÇELEBİ, M. E.: 2017 "Aile İşletmelerinin Sorunları Ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Üzerine Bir İnceleme", **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 59-72.
- ARMAN K.: 2001 **Aile İşletmelerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ARONOFF, C., ve WARD, J.: 2011 **Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success**, New York: Plagrove McMillan.
- ARSLAN, Y., ve ÇINAR, O.: 2010 "Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci," **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Sayı 1/2, 89-97.
- ASUNAKUTLU, T., ve AVCI, U.: 2010 "Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 15, 2-9.
- AŞAN, C.: 2010 **Aile İşletmelerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ATILGAN, T.: 2003 **Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç**, Türkiye VI. Pamuk, Tekstil Ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri, Antalya, 100-114.
- AVB (AVRUPA BİRLİĞİ TÜRKİYE İŞ GELİŞTİRME MERKEZİ): <http://abigem.org>; Erişim tarihi: 02.10.2023.
- AYDIN, A. D.: 2017 "İyi Yönetilen Şirketlerin Sırrı Olarak Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi," **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 21/4, 1541-1553.

- AYDIN, Ç. Ö., ve TAN, F. Z.: 2019 "Kurumsallaşma: Kavramsal bir inceleme", **Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 3/2, 225-235.
- AYDIN, E., ve YELKİKALAN, N.: 2010 "Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi: Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Sayı 8/2, 81-120.
- AYRANCI, E.: 2010 "Family Involvement in and Institutionalization of Family Businesses: A Research", **Business and Economic Horizons**, Sayı 3/3, 83-104.
- AYTEKİN, M., ve SÖNMEZ, A. R.: 2019 "Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Çalışma Sermayesi Yönetimi Üzerine Etkisi: Bist İmalat İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", **Business ve Management Studies: An International Journal**, Sayı 7/1, 327-351, s.330.
- BAGOZZI, R. P., ve YI, Y.: 1988 "On the Evaluation of Structural Equation Models", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Sayı 16/1, 74-94.
- BAKIRCI, F.: 2006 **Üretimde Etkinlik ve Verimlilik Ölçümü, Veri Zarflama Analizi Teori ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BARNEY, J. B.: 1991 "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," **Journal of Management**, Sayı 17/1, 99-120.
- BARTLETT, C. A., ve GHOSHAL, S.: 1989 **Managing Across Borders: The Transnational Solution**, Harvard Business School Press.
- BAŞER, G. G.: 2010 **Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- BAUER, R., GUENSTER, N., ve OTTEN, R.: 2004 "Empirical Evidence on Corporate Governance in Europe: The Effect on Stock Returns, Firm Value and Performance," **Journal of Asset Management**, Sayı 5/2, 1-24.
- BAYAR, M., ve VARIŞLI, N.: 2020 **Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Kurumsal İletişimin Önemi**. İletişim Çalışmaları ve Yeni Medya 2, (Ed. Çiftçi H.). İKSAD, Ankara.
- BAYRAM, A.: 2009 **Bankacılık Sektöründe Rekabetçilik Endeksi Geliştirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- BENNEDSEN, M., ve FAN, J.: 2014 **The Family Business Map: Assets and Roadblocks in Long Term Planning.** Springer.
- BENNEDSEN, M.: 2007 "Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance", **The Quarterly Journal of Economics**, Sayı 122/2, 647-691.
- BİLGİN, N.: 2007 **Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BJÖRNBERG, A., ve NICHOLSON, N.: 2008 "Emotional Ownership: The Critical Pathway Between The Next Generation and Family Firm," **Institute For Family Business, London Business School.**
- BJUGGREN, P. ve SUND, L.: 2001 **Strategic Decision Making in Intergenerational Successions.**
- BOMFIM, E. T., TEIXEIRA, W., ve MONTE, P. A.: 2015 **Relação entre o Disclosure da Sustentabilidade com a Governança Corporativa: Um Estudo nas Empresas Listadas no Ibrx-100.** Sociedade, Contabilidade e Gestão.
- BOONS, F., ve STRANNEGARD, L.: 2000 "Organizations Coping with Their Natural Environment" **International Studies of Management ve Organization**, Sayı 30/3, 7-17.
- BOWMAN, CLIFF, ve ASH, DAVID: 1996 **Managing Strategy** kitabı içerisinde, **Chapter 3: Competitive Strategy**, Red Globe Press.
- BROCKHAUS, R. H.: 2004 Family Business Succession: Suggestions for Future Research. **Family Business Review**, Sayı 17/2, 165-177.
- BROOM, L., ve SELZNICK, P.: 1955 **Sociology: A Text with Adapted Readings.** New York: Row, Peterson.
- BRYMAN, A., ve CRAMER, D.: 1999 **Quantitative Data Analysis with SPSS Release 8 for Windows: A Guide for Social Scientists**, London and Routledge, New York.
- BÜBER, H.: 2008 **Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Derecesi ile Performans Arasındaki İlişki: İMKB'de Faaliyette Bulunan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, Doktora Tezi Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- BÜTE, M., ve TEKARSLAN, E.: 2010 "Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı 16/1, 1-21.

- BÜTE, M.: 2011 "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15, 383-404.
- CADBURY, A.: 1992 **Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**. London: Gee and Co. Ltd.
- CANDAN, A.: 2018 **KOBİ'lerde Kurumsallaşma Süreçleri Kurumsallaşmanın KOBİ'lere Etkileri ve Perakende Mağazacılık Sektöründe Örnek İşletme Modeli**, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi sosyal bilimler Enstitüsü, Bursa.
- CASPER, S., ve WAARDEN, F.: 2005 **Innovation and Institutions: A Programmatic Study**, Cheltenham, UK.
- CELUCH, K. G., KASOUF, C. J., ve PERUVEMBA, V.: 2002 "The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities", **Industrial Marketing Management**, Sayı 31/6, 545-554.
- CHANDLER, A. D.: 1990 "The Enduring Logic Of Industrial Success", **Harvard Business Review**, Sayı 68/2 130-140.
- CHIB, S.: 2012 "Organizational Culture and Work Life Quality: An Empirical Study of Indian Software Professionals," **Journal of Business and Management**, Sayı 3/1, 35-45.
- CHIN, W. W.: 1998 **The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., SHARMA, P., ve YODER, T. R.: 2009 "Guiding Family Businesses Through the Succession Process," **The CPA Journal**, Sayı 79/6, 48.
- CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., ve SHARMA, P.: 2004 "Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study", **Family Business Review**, Sayı 11/1, 19-34.
- CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., ve SHARMA, P.: 2005 "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29(5), 555-575.
- CHRISTENSEN, C. M.: 1997 **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**, Harvard Business School Press.

- CHURCHILL, JR. G. A.: 1979 **A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs.** Journal of Marketing Research, 16, 64-73.
- CİVAN, M., ve YAŞAR, Ö.: 2005 "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama", **TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı**, 13-14 Mayıs 2005.
- COFF, R. W.: 1999 "When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power," **Organization Science**, Sayı 10/2, 119-133.
- COHEN, J.: 1988 **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences.** Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- COHEN, J.: 1992 "A Power Primer", **Psychological Bulletin**, Sayı 112, 155–159.
- COLPAN, A. M., HIKINO, T., ve LINCOLN, J. R.: 2010 **The Oxford Handbook of Business Groups.** Oxford University Press.
- CRAIG, J., ve MOORES, K.: 2005 "Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms. **Family Business Review**, 18/2.
- CREMERS, M., ve FERRELL, A.: 2014 "Thirty Years of Shareholder Rights and Firm Value," **The Journal of Finance**, Sayı 69/3, 1167-1196.
- CORTESE, C. G., COLOMBO, L., ve GHISLIERI, C.: 2010 "Determinants Of Nurses' Job Satisfaction: The Role Of Work–Family Conflict, Job Demand, Emotional Charge And Social Support", **Journal Of Nursing Management**, Sayı 18/1, 35-43
- ÇAVUŞ, M. F., ve DEMİR, Y.: 2011 "Institutionalization and Corporate Entrepreneurship in Family Firms", **African Journal of Business Management**, 5(2), 416.
- ÇAVUŞ, M. F., ve DEMİR, Y.: 2011 "Institutionalization and Corporate Entrepreneurship in Family Firms," **African Journal of Business Management**, Sayı 5/2, 416-422, s. 418.
- ÇELİK, A., GÖKSU, N., BİLGİNER, M., ve FETTAHLIOĞLU, Ö.: 1997 **Yeni Stratejiler Karşısındaki KOBİ'ler.** Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası, Yayın No: 3, 13-14.

- ÇELİK, A.: 2011 "Çalışma Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması," **Ege Akademik Bakış**, Sayı 11/2, 61-78.
- ÇEMBERCI, M.: 2013 "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi," **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 34, 1-15.
- ÇİFTÇİ, G.: 2015 **Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme Ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi**, Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tekirdağ.
- ÇİLEKLİ, A.: 2017 "Kurumsallaşma Aile Şirketleri İçin Bir Amaç Değil, Uzun Yıllar Sürdürülebilirlik İçin Bir Araç" **Family Business Review**, 2017, <https://taider.org.tr/images/belgeler/familybusinessreviewaralik2017.pdf> erişim tarihi: 02.12.2023.
- D'ALLURA, G. M.: 2019 **Family And Institutional Contexts: An Integrated View To Advance Family Business Research**. Family Firms and Institutional Contexts.
- DACIN, M. T.: 1997 Isomorphism in Context: The Power And Prescription of Institutional Norms. **Academy of Management Journal**, 40(1), 46-81.
- DAFT, R. L.: 2009 **Management**, South-Western Cengage Learning, Mason, OH.
- DARDHA, E.: 2016 **Role Conflicts And Gender Dynamics In The Family Business**. NCUR.
- DASCHER, P. E., JENS, ve WILLIAM, G.: 1999 **Family Business Succession Planning**. Business Horizons, September-October.
- D'ASPREMONT, J.: 2013 **Formalism and The Sources of International Law: A Theory of the Ascertainment of Legal Rules**. OUP Oxford.
- DAVIDSSON, P.: 2004 **Researching Entrepreneurship**. Boston, MA: Springer.
- DAVIES, M. A.: 2012 **The Globalisation of Corporate Governance: The Challenge of Clashing Cultures**. Gower Publishing, Ltd.

- DE MASSIS, A.,
SHARMA, P.,
CHUA, J. H., ve
CHRISMAN, J. J.:
2012 **Family Business Studies: An Annotated Bibliography**,
Edward Elgar Publishing.
- DEL MONTE, A., ve
PAPAGNI, E.: 2003 "RveD and the Growth of Firms: Empirical Analysis of a
Panel of Italian Firms," **Research Policy**, Sayı 32/6, 1003-
1014.
- DEMİR, A., ve
TAŞKIN, H.: 2008 İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması:
Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların
İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu
Modelleri. **Journal of Yaşar University**, 3(11), 1695-
1709.
- DEMİR, H. H., ve
ZEHİR, C.: 2019 "Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) İle Aile İşletmelerinde
Performans Analizi", **Uluslararası Mühendislik
Araştırma ve Geliştirme Dergisi**, Sayı 11/1, 302-315.
- DEMİRTAŞ, Ö.:
2013 "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel
İnovasyon," **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari
Bilimler Dergisi**, Sayı 35/2, 261-290.
- DEMSETZ, H.: 1988 "The Theory of the Firm Revisited", **Journal of Law,
Economics, & Organization**, Sayı 4/1, 141-161.
- DENZİN, N. K., ve
LİNCOLN, Y. S.:
2005 Introduction: The Discipline And Practice Of Qualitative
Research. In N. K. Denzin, and Y. S. Lincoln, **The Sage
Handbook of Qualitative Research** (3rd ed., pp. 1-32).
Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- DERİN, N.: 2016 "Kurumsallaşma Çabalarının Lider-Üye Etkileşimiyle
İlişkisi: Malatya Turgut Özal Tıp Merkezinde (Merkezi
Yöneticileri Üzerine) Bir İnceleme", **Birey ve Toplum
Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 6/2, 23-49, s. 30.
- DESS, G. G., ve
ROBINSON, R. B.,
Jr. 1984 Measuring Organizational Performance in The Absence of
Objective Measures: The Case Of The Privately-Held Firm
And Conglomerate Business Unit. **Strategic Management
Journal**, Sayı 5/3, 265-273.
- DIMAGGIO, P. J., ve
POWELL, W. W.
(Eds.): 1991 **The New Institutionalism in Organizational Analysis
(Vol. 17)**. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- DIMAGGIO, P. J., ve
POWELL, W. W.:
1983 **The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism
and Collective Rationality in Organizational Fields**.
American Sociological Review, 48, 146-160.

- DİKMEN, Ç., "Aile İşletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde ÇAKINBERK, A., Varisten Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi: İstanbul AKSEL, İ., ve Örme Sanayicileri Derneği (ÖRSAD) Üyelerine Bir ÇAKIR, A.: 2006 Uygulama", **2. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul, 163-167.
- DİLBAZ, S.: 2005 **Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim-Karaman Örneği.** Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- DİNÇ, E., ve "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Ve Muhasebe ABDİOĞLU, H.: Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 İşletmeleri Üzerine 2009 Ampirik Bir Araştırma", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 12/21, 157-184.
- DOĞAN, Ö. G. D. "Sahiplik Yapısının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye Örneği," **Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics ve Administrative Sciences**, Sayı 20/4, 165-177, s. 166.
- DOĞAN, R.: 2014 **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: Adıyaman İlinde Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- DOĞAN, Y.: 2005 **Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kayseri'de Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- DÖKÜMBİLEK, F.: 2010 **Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Bir Araştırma.** Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- DURAN, C., ve BOZ, D.: 2021 "Kurumsallaşmanın İş Ve İşletme Performansına Etkisi," **International Marmara Social Sciences Congress**, s. 358.
- DYER, J. H., ve "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources SINGH, H.: 1998 of Interorganizational Competitive Advantage", **Academy of Management Review**, Sayı 23/4, 660-679.
- DYER, J. H., ve "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources SINGH, H.: 1998 of Interorganizational Competitive Advantage," **Academy of Management Review**, Sayı 23/4, 660-679.

- EGE, İ.: 2004 "KOBİ'lerde Kurumsal Yönetimin Finansal Açıdan Öneminin Sözlü Tarih Yöntemiyle Analizi," **KOBİ'lerin Halka Açılması ve Sermaye Piyasası Üzerine Etkileri Kongresi**, 100-114.
- EKMEKÇİ, M.: 2014 **Değişim Mühendisliği, Nepotizm Ve Mobbingin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi**. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- EN, S. ve BHATTACHARYA, C. B.: 2001 "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility" **Journal of Marketing Research** 38/2, 225-243.
- ERÇEN, A. E. Y.: 2010: "Kurumsal Taklitçilik-Izomorfizm: Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm Program Hedeflerinin Ulaşılabilirliği", **Akademik Bakış Dergisi**, 19(1), 1-11.
- ERDEM, B., GÖKDENİZ, A., ve MET, Ö.: 2011 "Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 26/2, 77-112.
- ERDOĞAN, D.: 2020 **Stratejik Yönetim kitabı içerisinde 5. Bölüm: Strateji Türleri**, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 4103, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2884, Eskişehir.
- ERDOĞMUŞ, N.: 2007: **Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi** (2. bs.). İstanbul: İGİAD Yayınları.
- ERDOĞMUŞ, N.: 2007 **Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, İGİAD Yayınları: 6, Girişim Kitaplığı: 3, İstanbul.
- EREN, E.: 2001 **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar)**. Genişletilmiş 5. Baskı, Yayın no: 1067. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- ERGUN, Ü.: 2002 **Yönetimsel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar: Mükemmellik Modeli Ve Balanced Scorecard**. MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 4 Sayı 1, 3-12.
- ERKAN, M.: 2012 **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim**, Ekin Yayınevi, Bursa.
- EROĞLU, Ö., ve ÖZDAMAR, G.: 2006 **Türk İmalat Sanayiinin Rekabet Gücü ve Beyaz Eşya Sektörü Üzerine Bir İnceleme**. Akdeniz İİBF Dergisi, Sayı: 11.

- EROĞLU, S.: 2022 **Dönüştürücü Liderliğin Rekabet Avantajına Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü**, Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- FANG, H., MEMİLİ, E., CHRISMAN, J. J., ve WELSH, D. H.: 2012: "Family Firms' Professionalization: Institutional Theory and Resource-Based View Perspectives", **Small Business Institute® Journal**, 8/2
- FAYGANOĞLU, P., ve SÖZEN, H. C.: 2022: "Sosyal Ağ Bağlantılarının Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma", **SAVSAD Savunma ve Savaş Araştırmaları Dergisi**, Sayı 32/1, 37-66.
- FERRELL, O. C., ve FRAEDRICH, J.: 2015 **Business Ethics: Ethical Decision Making ve Cases**. Nelson Education.
- FINDIKÇI, İ.: 2005 **Aile İşletmeleri**. 4. Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- FINDIKÇI, İ.: 2005: **Family Firm in Turkey: The Struggle for Change**. Family Business, Winter.
- FİLSER, M., KRAUS, S., ve MARK, S.: 2013 "Psychological Aspects of Succession in Family Business Management", **Management Research Review**, 36/3, 257.
- FRAZIER, G. L.: 1999 "Organizing and Managing Channels of Distribution," **Journal of Academy of Marketing Science**, Sayı 27/2, 226-240, s. 228.
- GALLO, M. Á., TÀPIES, J., ve CAPPUYNS, K.: 2004 "Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences," **Family Business Review**, Sayı 17/4, 303-318.
- GARVIS, D. M.: 2009 "Does Firm Size Matter in Corporate Governance? An Exploratory Examination of Bebchuk's Entrenchment Index," **Competition Forum**, Sayı 7/1, 188.
- GENÇ, E.: 2016 **İşletmelerde Yenilik ve Rekabet Stratejilerinin Rekabet Gücüne Sinerjik Etkisi**, Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- GENÇ, N., RODOPLU, D., ve DEMİR, Y.: 2010 "Aile İşletmelerinde Kuşaklararası Bilgi Kaybı Sorunu" **9. Anadolu İşletmecilik Kongresi**, Zonguldak, 186-201.

- GERSTICK, K. E.: **Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business**, Harvard Business Press. 1997
- GHALAYINI, A. M., ve NOBLE, J. S.: "The Changing Basis of Performance Measurement" **International Journal of Operations ve Production Management** 11/8, 63-80. 1996
- GOMEZ-MEJIA, L.R., NUÑEZ-NICKEL, M., GUTIERREZ, I.: "The Role of Family Ties in Agency Contracts" **Academy of Management Journal**, 44/1, 81-95. 2001
- GOODMAN, S. A., ve SVYANTEK, D. J.: "Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter?" **Journal of Vocational Behavior**, Sayı 55/2, 254-275. 1999
- GÖK, T.: 2009 **Stratejik Rekabet Üstünlüğü Açısından Konaklama İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin İş Süreçlerine Etkileri: Teori ve Otel İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- GÖKER, A. Z., ve ÜÇÖK, T.: 2006 **Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, II. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitapçığı**, İstanbul.
- GRANT, R. M.: 1996 "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration," **Organization Science**, Sayı 7/4, 375-387.
- GRANT, R. M.: 2010 **Contemporary Strategy Analysis**, 7th ed., John Wiley ve Sons, pp. 123-125.
- GREENING, D. W., ve GRAY, B.: 1994 "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues" **Academy of Management Journal** 37/3, 497-498.
- GÜNEL, R.: 2005 **Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- GÜNEŞ, A. C.: 2021 **Faaliyet Denetimi Kavramı ve Önemi, Faaliyet Denetiminin Rekabetçilik ve Performans Üzerindeki Etkileri: Petrol-Kimya Sektörü Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kocaeli,

- GÜNEY, S.: 2008 **Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- GÜNVER, B.: 2002 **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 18, İstanbul.
- GÜR, K.: 2012 **Aile İşletme Algısı ve Kariyer Seçimine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- GÜROL, Y., BÜYÜKBALCI, P., BAL, Y., ve BERKİN, E. E.: 2010 "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Konuya Bakış" **Journal of Faculty of Political Science** 43.
- HAIDER, A. (Ed.): 2014 **Business Technologies in Contemporary Organizations: Adoption, Assimilation, And Institutionalization: Adoption, Assimilation, And Institutionalization**, IGI Global.
- HAIR, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C. M., ve SARSTEDT, M.: 2014 **A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling**, Sage, Thousand Oaks, CA.
- HALAWI, L. A., MCCARTHY, R. V., ve ARONSON, J. E.: 2006 "Knowledge Management and the Competitive Strategy of the Firm", **The Learning Organization**, Sayı 13/4, 384-397. doi:10.1108/09696470610667751.
- HAMILTON, N., ve MONSON, V.: 2011 "The Positive Empirical Relationship of Professionalism to Effectiveness in the Practice of Law" **Geo. J. Legal Ethics** 24.
- HANDLER, W. C.: 1989 "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses" **Family Business Review** 2/3, 257-276.
- HANDLER, W. C.: 1990 "Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members" **Entrepreneurship Theory and Practice** 15/1, 37-52.
- HARRIS, P. J., ve MONGIELLO, M.: 2001 "Key Performance Indicators in European Hotel Properties: Generalhere Is The Continuation And Completion Of The Reference List, Formatted According To Istanbul University's Citation Style: **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 10/3, 210.

- HILL, C. W. L.: 1988 "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework," **Academy of Management Review**, Sayı 13/3, 401-412.
- HILL, C. W., JONES, G. R., ve SCHILLING, M. A.: 2014 **Strategic Management: Theory: An Integrated Approach**, Cengage Learning.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., ve HOSKISSON, R. E.: 2011 **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, South-Western Cengage Learning.
- HOLM, P.: 1995 "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fisheries", **Administrative Science Quarterly**, Sayı 40/3, 398-422.
- HOMBURG, C., KROHMER, H., ve WORKMAN, J.: 1999 "Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategy Type and Market-Related Dynamism" **Strategic Management Journal** 20, 339-357.
- HOU, K., ve ROBINSON, D. T.: 2006 "Industry Concentration and Average Stock Returns," **The Journal of Finance**, Sayı 61/4, 1927-1956.
- HOWORTH, C., ve ROBINSON, N.: 2020 **Family Business**, Routledge.
- HULT, G. T. M., HURLEY, R. F., ve KNIGHT, G. A.: 2004 "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance" **Industrial Marketing Management** 33, 429-438.
- HUSHKO, S.: 2014 "Conception of Organizational Prerequisites of Internal Audit in the Process of Institutionalization of Informative Economy" **Scientific Journal of Polonia University** 11/4, 23-31.
- İŞİK, O., ŞAHMAN, İ., ve TENGİLİMOĞLU, D.: 2008 "Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması," **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı 10/2, 1-23.
- İNCE, M., ve GÜRBÜZ, A.: 2020 "Yeni Girişimcilerde Rekabet Stratejileri Uygulamaları ve İşletme Performansı İlişkisi" **Econder International Academic Journal** 4/1, 94-115.

- İRİZ, R.: 2005 "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri" **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** 19/1, 243-258.
- İYİİŞLEROĞLU, S. C.: 2006 **Aile İşletmeleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- JAMES, W.: 2006 **The Institutionalization of a Business Performance Management System in the Australian Public Sector**, çevrimiçi: https://eprints.qut.edu.au/5329/1/5329_1.pdf.
- JARZABKOWSKI, P.: 2005 **Strategy as Practice: An Activity Based Approach**, Sage Publication.
- JOHNSON, S. A., MOORMAN, T. C., ve SORESCU, S.: 2009 "A Reexamination of Corporate Governance and Equity Prices," **The Review of Financial Studies**, Sayı 22/11, 4753-4786.
- KAHVECİ, T. C.: 2007 **İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme**, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- KALKAN, A.: 2005 **KOBİ'lere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansa Etkileri**, Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- KAMACI, K.: 2016 **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İşletmecilik Problemlerinin İncelenmesi: Konya İli Matbaa Sektörü Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KAMAU, S. M., ve BASWETI, K. A.: 2013 "The Relationship Between Corporate Governance and Working Capital Management Efficiency of Firms Listed at The Nairobi Securities Exchange," **Research Journal of Finance and Accounting**, Sayı 4/19, 190-199.
- KANIBİR, H.: 2000 **Bir Global Rekabet Stratejisi Olarak Stratejik İşbirlikleri Ve Pazar Etkinliğine Katkıları**, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- KANIBİR, H.: 2004 "Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye Ve Organizasyonel Performansa Yansımaları," **Journal of Aeronautics and Space Technologies**, Sayı 1/3, 77-85.
- KAPLAN, R., ve NORTON, D.: 1996 **The Balanced Scorecard**, Harvard Business Press.

- KARAALIOĞLU, Z.: 2019 **Algılanan Örgütsel Destek İle İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARABEY, C.: 2014 "Rekabet (İş Birimi) Stratejileri," A. Naktiyok (Dü.) içinde, **Stratejik Yönetim** (s. 144-168), Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- KARASOY, H. A.: 2015 Family Businesses, Institutional Entrepreneurship and Role of the State, **AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi** 11/2, 185-186.
- KARCIĞLU, F., ALİOĞULLARI, Z.: 2012 "Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı 26/3-4, 215-237.
- KARCIOĞLU, F.: 2010 **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**, Ekev Yayıncılık, Ankara.
- KARPUZOĞLU, E.: 2000 **Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KAYAN, K., 2021 **Türk Savunma Sanayiinin Rekabetçilik Analizi**, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kocaeli.
- KAYNAK, R., ve SATILMIŞ, Ş.: 2016 "Ticari Limanlarda Hesap Verebilirliğin Lojistik Performansa Etkileri Üzerine Bir Araştırma," **Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi**, Sayı 8, 179-196.
- KAZAN, H., ÖZER, G., ve ÇETİN, A. T.: 2006 "The Effect of Manufacturing Strategies on The Financial Performance" **Measuring Business Excellence** 10/1, 14-26.
- KELLERMANN, F. W., EDDLESTON, K. A., BARNETT, T., ve PEARSON, A.: 2012 "An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm" **Family Business Review** 21/1, 1-14.
- KILIÇ, M., ve ERKAN, V.: 2006 "Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?" **Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi** Sayı 2, 77-94.

- KILIÇLI, Y.: 2021 **Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Entelektüel Sermaye İle Rekabet Avantajının Aracılık Rolü**, Doktora Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- KIRACI, M., ve ALKARA, İ.: 2009 “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 11/1, 167-197.
- KIZIL, C., AKMAN, V., ve ESMER, Ö.: 2013 “Yalova’daki Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Muhasebe-Finansman ve Yönetim Organizasyon Sorunları”, **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi**, Sayı 1/2
- KLINE, R. B.: 2023 **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. Guilford Publications.
- KOBANOĞLU, M. S.: 2013 **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi ile Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- KOCK, N., ve HADAYA, P.: 2018 "Minimum Sample Size Estimation İn PLS-SEM: The Inverse Square Root And Gamma-Exponential Methods", **Information Systems Journal**, Sayı 28, 227–261. doi: 10.1111/isj.12131
- KOÇ, M., ve ÖZBOZKURT, O. B.: 2014 “Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme”, **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi**, Sayı 2/3, 85-91.
- KOÇEL, T.: 2007 **İşletme Yöneticiliği**. Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- KOSTOVA, T.: 1999 “Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective”, **The Academy of Management Review**, Sayı 24/2, 308-324.
- KOTLAR, J., ve DE MASSIS, A.: 2013 “Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions and Collective Commitment to Family-Centered Goals”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Sayı 34/6, 1263-1288.
- KOTLER, P., ve KELLER, K. L.: 2012 **Marketing Management**, 14th ed., Prentice Hall.
- KOTLER, P., ve KELLER, K. L.: 2016 **Marketing Management**, Pearson.

- KOTTER, J. P.: 1979 **Managing External Dependence.** Academy of Management Review, 4(1), 87-92.
- KOVALEVA, S., ve DE VRIES, N.: 2016 "Competitive Strategies, Perceived Competition and Firm Performance of Micro Firms: The Case of Trento," In **Contemporary Entrepreneurship** (s. 75-93), Springer, Cham.
- KÖSE, M.: 2010 **Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.** Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KÖYLÜ, F. G.: 2018 **Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli Örneği,** Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- KPMG: 2023 **Key Trends Shaping the Retail Industry Today.** <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2023/01/key-trends-shaping-the-retail-industry-today.html>
- KRAICZY, N.: 2013 **Research on Family Firms–Definition, Theories, and Performance,** in Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- KULA, V.: 2006 **Kurumsal Yönetim,** Papatya Yayınları, İstanbul.
- KUMKUMOĞLU, S.: 2007 **Uluslararası Pazarlarda Yeni Ürün Geliştirme Stratejisi Açısından Rekabet Avantajı ve Türk Ev Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama,** Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KÜÇÜKKAPTAN, M.: 2020 **Kobilerde İnovasyon Algısının İşletme Performansına Etkisi, Ümraniye İMES OSB Örneği,** Doktora Tezi İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- LEACH, P.: 2011 **Family Businesses: The Essentials.** London: Profile.
- LEE, S. M., ve PETERSON, S. J.: 2000 **Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness.** Journal of World Business, 35(4), 401–416.
- LEVRAU, A., ve VAN DEN BERGHE, L. A.: 2007 **Corporate Governance and Board Effectiveness: Beyond Formalism.** ICFAI Journal of Corporate Governance, Sayı 6/4, 58-85.

- LHOSTE, E., ve BARBIER, M.: 2018 "The Institutionalization of Making: The Entrepreneurship of Sociomaterialities that Matters". **Journal of Peer Production**, Sayı 12/1, 111-128.
- LI, S., RAGU-NATHAN, B., RAGU-NATHAN, T. S., ve RAO, S. S.: 2006 "The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance," **Omega**, Sayı 34/2, 107-124.
- LIN, C. H., PENG, C. H. ve KAO, D. T.: 2008 "The Innovativeness Effect Of Market Orientation And Learning Orientation On Business Performance" **International Journal Of Manpower**, Sayı 29/8, 752-772.
- LIM, E.: 2013 "Formalism and Companies", **Journal of Corporate Law Studies**, Sayı 13/2, 477-501.
- LIU, W., YANG, H., ve ZHANG, G.: 2012 "Does Family Business Excel in Firm Performance? An Institution-Based View", **Asia Pacific Journal of Management**, Sayı 29/4, 965-987.
- LIZARDO, O.: 2009 "Formalism, Behavioral Realism and the Interdisciplinary Challenge in Sociological Theory", **Journal for the Theory of Social Behavior**, Sayı 39/1, 39-79.
- LOPEZ-CHAVEZ, B. A., MALDONADO-ALCUDIA, C., ve NÚÑEZ, A. M. L.: 2020 **Family Business in Tourism: An International Systematic Review of Literature with an Emphasis on Latin America**. Academia Revista Latinoamericana de Administración.
- LUO, X. R.: 2019 "Family Business and SMEs", **Management and Organization Review**, Sayı 15/1, 211-212.
- MACHEK, O., ve VOTAVOVÁ, P.: 2015 "Advantages and Disadvantages of Family Entrepreneurship and How to Prevent Distress: Evidence from the Czech Republic", **Mathematical Models and Computational Methods**, 166-170.
- MAHONEY, J., ve THELEN, K.: 2010 **A Theory of Gradual Institutional Change**, in Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power. Springer.
- MALLIN, C. A.: 2016 **Corporate Governance**. Oxford University Press.

- MCKINSEY: 2020 **Future of Retail Operations: Winning in a Digital Era.** https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Future%20of%20retail%20operations%20Winning%20in%20a%20digital%20era/McK_Retail-Ops-2020_FullIssue-RGB-hyperlinks-011620.pdf
- MELIN, L., ve NORDQVIST, M., ve SHARMA, P. (Eds.): 2013 **The SAGE Handbook of Family Business.** Sage.
- MELIN, L., ve NORDQVIST, M.: 2007 "The Reflexive Dynamics of Institutionalization: The Case of the Family Business", **Strategic Organization**, Sayı 5/3, 321-333.
- MEMİŞ, M. Ü.: 2016 "Kurumsal İşletme Yönetiminde Denetimin Önemi", **Ekonomi Bilimleri Dergisi**, Sayı 8/1, 15-28.
- MEYDAN, C. H.: 2010 "Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram ile Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme", **Savunma Bilimleri Dergisi**, Sayı 9/2, 17-40.
- MEYER, J. W.: 1977 "The Effects of Education as an Institution", **American Journal of Sociology**, Sayı 83/1, 55-77.
- MEYER, J.W., ROWAN, B.: 1977 "Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth And Ceremony", **American Journal of Sociology**, Sayı 83/2, 340-363, s. 341.
- MILLER, D., ve FRIESEN, P. H.: 1982 "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum," **Strategic Management Journal**, Sayı 3/1, 1-25.
- MINTZBERG, H.: 1983 **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**, Prentice-Hall.
- MORGAN, T. J., ve LUIS, R. G.: 2014 **Hooked on a Feeling: The Affective Component of Socioemotional Wealth in Family Firms.** *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 280-298.
- MULAİK, S. A.: 2010 **Foundations of Factor Analysis.** 2nd ed. CRC Press.
- MÜFTÜOĞLU, T. 1993 **Girişimcilik**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- NEUBAUER, F., ve LANK, A. G.: 2016 **The Family Business: Its Governance for Sustainability**, Springer.

- NICKELL, S. J.: 1996 "Competition and Corporate Performance," **Journal of Political Economy**, Sayı 104/4, 724-746.
- NORTH, D. C.: 1990 **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**, Cambridge University Press.
- NURSOY, M., ve ŞİMŞEK, M.: 2001 "Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirme", **Standard: Teknik ve Ekonomik Dergi**, 473, 16-21.
- OCAK, S.: 2011 **Stratejik Felsefe ve İşletme Performansı Etkileşimi: Özel Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ODABAŞ, Ç. P., ve ERYİĞİT, N.: 2021 "Uluslararasılaşma Sürecinde Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması: Ordu İli Örneği", Onursal Başkan, 152.
- ODABAŞ, T., ve KAYGISIZ, E. G.: 2021 "Kurumsal İtibarı Yönetmede Stratejik Bir Araç Olarak İnternet Siteleri: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Asırlık Aile İşletmeleri Örneği", **JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy**, 6 (Özel Sayı), 71-89.
- OECD: 2015 **G20/OECD Principles of Corporate Governance**. Paris: OECD Publishing.
- ONGAR, C.: 2011 **Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar: Eskişehir’deki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ORNELL, C., ve LARCKER, D. F.: 1981 "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error" **Journal of Marketing Research** 18/1, 39-50.
- OSMAN-GANI, A. M., ve JACOBS, R. L.: 2004 **Institutionalization of Organizational Change: A Study of HRD Interventions in Singaporean, US, Japanese, and German Companies**, Online Submission.
- ÖĞÜT, A., ve TARHAN, S.: 2022 "KOBİ’lerde Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisi," **Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı 4/2, 157-172.
- ÖLÇEN, O.: 2012 **Örgütlerde Performans Ölçümü ve Uluslararası Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Balanced Scorecard ile Performans Ölçüm Süreci**, Master's Thesis, Anadolu University.

- ÖRNEK AŞ.: 2000 "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2(3), 250-263.
- ÖZCAN, B.Y.: 2014 "A Legal Approach To Corporate Governance Structures In Central Banking", <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/90d94e15-712a-430c-965b-3e755d621237/burcak-yazgi-ozcan.pdf?MOD=AJPERES>.
- ÖZCAN, K.: 2011 "Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonelite Tartışması", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (13), 297-326.
- ÖZEN, Ş.: 2007 "Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar", **Örgüt Kuramı**, Der. A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, İmge Kitabevi. Ankara.
- ÖZKALP, E., ve KIREL, Ç.: 2004 **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ÖZKAN, O.S., OMAV, T., ve AKYÜZ, G.A.: 2019 "Psikolojik Sermaye, Bireysel Performans ve Birey-Örgüt Uyumu: Bir Literatür Taraması", **Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Dergisi**, 41, 113-126.
- ÖZKOÇ, A. G., ve KEMER, E.: 2017 "Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Örgütsel Yenilik Açısından Stratejik Rolü," **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, Sayı 16/2, 568-578.
- ÖZLER, H., ERGÜN, N. D., ve GÜMÜŞTEKİN, G. E.: 2006 "Aile İşletmelerinde Nepotizme Kurumsal Bir Bakış", **2. Aile İşletmeleri Kongresi**, Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- PAMUKÇU, E. 1995 "Sigorta Kavramı Ve Sigortacılık Eğitiminin Önemi", **Sigorta Dünyası**, Sayı: 383.
- PARADA, M. J., GIMENO, A., SAMARA, G., ve SARIS, W.: 2020 "The adoption of governance mechanisms in family businesses: An institutional lens", **Journal of Family Business Management**. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2019-0054>.
- PARADA, M. J., NORDQVIST, M., ve GIMENO, A.: 2010 "Institutionalizing the Family Business: The Role of Professional Associations In Fostering A Change of Values", **Family Business Review**, 23(4), 355-372.

- PARSON, T. 1960 **Structure and Process in Modern Societies**, Glencoe, IL: Free Press.
- PAZARCIK, O.: 2004 "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi". Tamer Koçel (Ed.). **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı** (2. bs.) (ss. 33-41), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- PEKSAYGILI, M., ve TUTAN, M. U.: 2015 "Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması", **Journal of Yaşar University**, 10(37), 6432-6441.
- PFEFFER, J. 1976 "Beyond Management and The Worker: The Institutional Function Of Management", **Academy of Management Review**, Sayı 1/2, 36-46.
- PIEPER, T. M.: 2010 "Non solus: Toward a Psychology of Family Business", **Journal of Family Business Strategy**, Sayı 1/1, 26-39.
- PITT, M., ve TUCKER, M.: 2008 "Performance Measurement in Facilities Management: Driving Innovation?", **Property Management**, Sayı 26/4, 241-254.
- PIZAM, A.: 2005 "Quality of Work Life and Its Impact on Hospitality Employees," **International Journal of Hospitality Management**, Sayı 24/1, 516-532.
- POLAT, G.: 2018 **Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmenin Finansal Performansları Üzerindeki Etkisi**, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- PORTER, E. M. 1980 "Competitive Strategy", **Measuring Business Excellence**, Sayı ½, 12-17.
- PORTER, E. M. 1990 "New Global Strategies for Competitive Advantage", **Planning Review**, May/June, Emerald Backfiles.
- PORTER, E. M. 1996 **Harvard Business Review Must-Reads on Strategy, What Is Strategy?**, Harvard Business Review, November–December.
- PORTER, M. E.: 1980 **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Press.
- PORTER, M. E.: 1985 **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press.

- PORTER, M. E.: 2000 **Rekabet Stratejisi Sektörler ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev.G. Ulubilgin, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- POWELL, W., ve DIMAGGIO, P. 1991 **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, University of Chicago Press, Chicago.
- POZA, E. J.: 2013 **Family Business**, Cengage Learning.
- PRAHALAD, C. K., ve HAMEL, G.: 1990 "The Core Competence of the Corporation," **Harvard Business Review**, Sayı 68/3, 79-91.
- PRATT, H. J. 1991 "Principles of Effective Performance Management", **Records Management Quarterly**, 25(1), 28-32.
- PRICE, R., ROMÁN, F. J., ve ROUNTREE, B.: 2011 "The Impact of Governance Reform on Performance and Transparency," **Journal of Financial Economics**, Sayı 99/1, 76-96.
- PWC, 2012 <https://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf>, erişim tarihi: 10.02.2022.
- RAYMOND, E. M., ve SNOW, C. C.: 1978 **Organizational Strategy, Structure, and Process**, McGraw-Hill.
- RETAIL TOUCHPOINTS: 2024 **2024 Retail Roadmap: Where Retailers Are Meeting — and Missing — Consumer Expectations.** <https://www.retailtouchpoints.com/>, erişim tarihi: 10.06.2024.
- ROGERS, E. W., ve WRIGHT, P. M. 1998 "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets", **Human Resource Management Review**, Sayı 8/3, 3-11.
- ROSENBLATT, P. C., DE MIK, L., ANDERSON, R. M., ve JOHNSON, P. A. 1985 **The Family in Business**, San Francisco: Jossey-Bass.
- RUIZ, A.: 2016 "Radical formalism", **Women ve Performance: A Journal of Feminist Theory**, Sayı 26/3, 233-240.
- TAŞKIN, T.: 2023 "Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliğinin Kurumsallaşma ve Aile Anayasası Çerçevesince İncelenmesi," **İzmir Yönetim Dergisi**, Sayı 4/1, 1-19. <https://doi.org/10.56203/iyd.1231605>

- SANAL, M., ve EFEOĞLU, I. E.: 2013 "A Research on Relationship of Institutionalization and Institutional Entrepreneurship", **International Review of Management and Marketing**, 3(2), 58-62.
- SARGUT, S.: 1994 "Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Sayı 49, 1-2.
- SCHEIN, E. H.: 1985 **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass.
- SCHIEHMANN, W., ve LINGLE, J. H.: 2008 **Bullseye!: Hitting Your Strategic Targets Through High-Impact Measurement**, Simon and Schuster.
- SCHULZE, W.S.: 2001 "Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence", **Organization Science**, Sayı 12/2, 99-116.
- SCOTT, W. R.: 2001 **Institutions and Organizations** (2nd ed.), Sage Publications.
- SEBİLCİOĞLU, F., KOÇER, B., ERKAN, A., SÖNMEZER, T., KARACAR, G., ZAMAN, T., ve ERDOĞAN, E.: 2010 **Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile İşletmeleri Yönetim Rehberi**, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, I. Baskı, İstanbul.
- SELZNICK, P.: 1957 **Leadership in Administration: A Sociological Interpretation**, Berkeley. Cal.
- SELZNICK, P.: 1996 "Institutionalism 'Old' And 'New'", **Administrative Science Quarterly**, Sayı 41/2, 270-277.
- SEZGIN, A.Ş.: 2015 **Perakende Sektörü**, Türkiye İş Bankası, İstanbul.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J. J., ve CHUA, J. H.: 2012 **A Review And Annotated Bibliography of Family Business Studies**. Springer Science ve Business Media.
- SINK, D. S., TUTTLE, T. C., ve DEVRIES, S. J.: 2006 "Productivity Measurement: A Guide for Managers and Engineers," **Journal of Operations Management**, Sayı 26/2, 264-281.
- SIRMON, D. G., ve HITT, M. A.: 2003 "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms" **Entrepreneurship Theory and Practice** 27/4, 339-358.

- SOLOMON, J.: 2020 **Corporate Governance and Accountability**. John Wiley ve Sons.
- SONFIELD, M. C., "First-, Second-, And Third-Generation Family Firms: A Comparison" **Family Business Review**, Sayı 17/3, 189-201.
- ve LUSSIER, R. N.: 2004
- SÖKMEN, A., ve "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma YAZICIOĞLU, İ.: Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması" **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, 1-19.
- 2005
- STAVROU, E. T.: "A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in The Family Firm" **Family Business Review** , Sayı 11/2, 135-142.
- 1998
- STEWART, A.: 2003 "Help One Another, Use One Another: Toward An Anthropology Of Family Business" **Entrepreneurship Theory and Practice**, Sayı 27/4, 383-396.
- SUNDU, M.: 2017 **İşletmelerde Kurumsallaşma ve Uluslararasılaşma Süreci (KOBİ Perspektifiyle)**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- SUNGURTEKİN, P.: **Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Süreci Ve Bir**
- 2008 **Uygulama Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- ŞANAL, M.: 2011 **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.
- ŞEN, E.: 2017 **Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ŞENGÜN, H. İ.: 2011 **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- TAN, K. C., "Supply Chain Management: Supplier Performance And KANNAN, V. R., ve Firm Performance" **International Journal of Purchasing and Materials Management** 34/3, 2-9.
- HANDFIELD, R. B.: 1998
- TANWAR, R.: 2013 "Porter's Generic Competitive Strategies," **IOSR Journal of Business and Management**, Sayı 15/1, 11-17.

- TARIM, M.: 2004 "Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli" **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi** 7/2, 231-245.
- TAŞCIOĞLU, M.: 2006 **Performans Yönetimi ve Performans Ölçümü**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- TAŞÇI, D., ve ERDEMİR, E.: 2013 **Örgüt Kuramı**. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 2949, Eskişehir.
- TEIXEIRA, S., VEIGA, P. M., FIGUEIREDO, R., FERNANDES, C., FERREIRA, J. J., ve RAPOSO, M.: 2020 "A Systematic Literature Review On Family Business: Insights From An Asian Context" **Journal of Family Business Management**, Sayı 10/4, 329-348.
- TEMEL, E. K., ve BULUT, Z. A.: 2008 "Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi" **8. Aile İşletmesi Kongresi Bildirileri, Kültür Üniversitesi, İstanbul**.
- TEMLİ, U. E.: 2014 **Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Yetenekler Açısından İnşaat Sektöründe Algılanan Müşteri Değerine Etkisi**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- THOMPSON, A. A., ve STRICKLAND, A. J.: 2003 **Strategic Management: Concepts and Cases**, McGraw-Hill/Irwin.
- TINAZ, P.: 1999 "Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme" **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı 5, 389-406.
- TINAZ, P.: 1999 "Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme", **Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 5, 389-406.
- TKYD: 2004 "Türkiye'nin Kurumsal Yönetim Haritası" ve **SPK: 2004 Raporu**, 53-54.
- TODOROVIC, I.: 2013 "Impact of Corporate Governance On Performance Of Companies", **Montenegrin Journal of Economics**, Sayı 9/2, 47.
- TOLBERT, P. S., ve ZUCKER, L. G.: 1999 "The Institutionalization Of Institutional Theory" **Studying Organization. Theory ve Method**. London, Thousand Oaks, New Delhi, 169-184.

- TRICKER, R. B., ve TRICKER, R. I.: 2015 **Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices.** Oxford University Press, USA.
- TUNCEL, H. T.: 2011 **Aile İşletmelerinde Kurumsallaş(ama)ma.** Konya Ticaret Odası Yayınları, Konya.
- TUNCER, D., ve YEŞİLTAS, M.: 2013 "Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Örneği," **Journal of Business Research**, Sayı 5/2, 50-65.
- TURUNÇ, Ö., ERKUŞ, A., ve POLAT, M.: 2007 "İşletmelerde Örgütsel Performansın Değerlendirilmesinde Nice-Nitel Kriterler: Savunma Sanayinde Bir Araştırma", **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya.
- TURUNÇ, Ö.: 2006 "Kamu Sektöründe Karlılık ve Bütçeye Uygunluk: Teorik Bir Yaklaşım," **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 3/1, 159-172.
- TÜMTÜRK, E.: 2015 **Kurumlar-Arası Sistem Kullanımının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Tedarik Zinciri İşbirliğinin Aracılık Rolünün Analizi: Türk İnşaat Sektöründe Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- TÜRKCAN, H.: 2022 **Endüstri 4.0 Bileşenlerinin Firma Performansı ve Rekabet Avantajı İle İlişkisi**, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze,
- TÜRKOĞLU, N., ÇİZEL, B.: 2016 "Kurumsallaşma ve Rekabet Gücü İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma", **Bilgi Dergisi**, Sayı 18/2, 156-184.
- TÜRKOĞLU, N.: 2016 **Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşma, Entelektüel Sermaye ve Rekabet Gücü İlişkisinin İncelenmesi**, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Antalya.
- UÇAR, S., ve SAĞTAŞ, S.: 2021 "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinin İncelenmesi: Mersin İlinde Bir Araştırma", **Journal of Theoretical ve Empirical Research on Management** 1/1, 7-27.
- UHLANER, L. M., KELLERMANN, F. W., EDDLESTON, K. A., ve HOY, F.: 2012 **The Entrepreneurial Family: A New Paradigm For Family Business Research.** <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-010-9263-x>.

- ULUSOY, G.: 2006 “Rekabetçilik ve Yenilik”, **II. Ulusal Mühendislik Kongresi**, Sabancı Üniversitesi, Zonguldak, 11-13
- URAL, A.: 2004 **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sendromu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- URBAN, S., VELO, D.: 2005 "Reconciling labour flexibility with social cohesion, facing the challenge", **Council of Europe Publishing Editions du Conseil de l'Europe, trends in social cohesion, No. 15**, Council of Europe Publishing F-67075 Strasbourg Cedex.
- UZUNÇARŞILI, Ü., TOPRAK, M., ve ERSUN, O.: 2000 **İşletme Kültürü ve İş Prensipleri**. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- UZUNLULAR, Y.: 2018 **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans**, Yükske Lisans Tezi, Mersin Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ÜLGEN, H., ve MIRZE, K.: 2004 **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Literatür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- ÜLKÜ, Z.: 2007 **Stratejik Üretimde Rekabet Öncelikleri Esneklik Boyutu ve Konya Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ÜSDİKEN, B. ve YILDIRIM, Ö. Ö.: 2008 “Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki İşletmelerin Yönetim Kurullarında İcrada Görevli Olmayan ve Bağımsız Üyeler”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı 41/1, 43-71.
- VOGUS, T. J., ve SUTCLIFFE, K. M.: 2007 “Organizational Resilience: Towards A Theory And Research Agenda”, In **2007 Ieee International Conference On Systems, Man And Cybernetics** (3418-3422).
- WALLACE, J. E.: 1995 “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Sayı 40/2, 228-255.
- WILSON, N., WRIGHT, M., ve SCHOLES, L.: 2013 “Family Business Survival and The Role of Boards”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Sayı 37/6, 1369-1389.

- WRIGHT, P. M.,
MCMAHAN, G. C.,
ve MCWILLIAMS,
A.: 1994 "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective," **International Journal of Human Resource Management**, Sayı 5/2, 301-326.
- YALÇIN, A.: 1993 **Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi.** Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- YARAR, O.: 2008 **Kurumsallaşma ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma,** Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YAVUZ, Ç.: 2010 "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma," **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Sayı 5/2, 143-173, s. 143.
- YAYLA, Z.: 2017 **"Yerel Zincirler Büyük Oyuncu",** <http://www.perakende.org/gundem/zafer-yayla-yerel-zincirler-buyuk-oyuncu-1342806817h.html> Erişim tarihi: 22.02.2023
- YAZGAN, A. E., ve
YİĞİT, S.: 2013 "Türk Sivil Havacılık Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı13, 25, 421-445.
- YAZGAN, A. E.,
YİĞİT, S.:2013 "Türk Sivil Havacılık Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı 13, 25, 421-445.
- YAZICIOĞLU, İ., ve
HAKAN, K. O. Ç.:
2009 "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 21, 497-507.
- YAZICIOĞLU, İ.:
2008 "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma", **Pusula Dergisi**, 2, 42 - 43.
- YELKİKALAN, N.,
ve AYDIN, E.: 2010 "Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi-Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma," **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Sayı 8/2, 81-120.
- YELKİKALAN, N.:
2006 "Aile İşletmelerinde Çatışma Ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 12/2, 195-209.

- YENİCE, S., ve DÖLEN, T.: 2013 “İMKB’de İşlem Gören Firmaların Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Firma Değeri Üzerindeki Etkisi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Sayı 9, 19.
- YENİGÜN, T.: 2008 **Kurumsal Yönetim Ve İşletme İçi Denetim**, Yüksek Lisans Tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- YILDIRIM, Ö. Ö., ve ÜSDİKEN, B.: 2010 “Contingencies versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups” in Late-Industrializing Countries, **British Journal of Management**, 21, 115-130.
- YILDIZ, E.: 2010 **Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- YILDIZ, S.: 2011 “İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi**, 38, 179-193.
- YILMAZ, A.: 2013 **İşletmelerde Özümseme Kapasitesi İle İşletme Performansı İlişkisi: ESO’da Bir Araştırma**, Doktora Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- YILMAZ, V., ve DALBUDAK, Z. İ.: 2018 “Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Sayı 14/2, 517-534.
- YILMAZ, Y.: 2007 **İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- YIP, G. S.: 1989 "Global Strategy...In a World of Nations," **Sloan Management Review**, Sayı 31/1, 29-41.
- YİĞİTEL, S.: 2021 **İş-Aile Yaşam Çatışması ve Zaman Yönetimi Becerilerinin Bireysel Performansa Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YOLAÇ, S., ve DOĞAN, E.: 2011 “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma”, **İktisat Fakültesi Mecmuası**, Sayı 61/2, 83-110.

- ZAHRA, S. A., HAYTON, J. C., ve SALVATO, C.: 2004 "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Sayı 28/4 363-381.
- ZAHRA, S. A.: 1996 "Technology Strategy and New Venture Performance: A Study of Corporate-Sponsored and Independent Biotechnology Ventures," **Journal of Business Venturing**, Sayı 11/4, 289-321.
- ZELLWEGER, T. M., EDDLESTON, K. A., ve KELLERMANN, F. W.: 2010 "Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity", **Journal of Family Business Strategy**, 1(1), 54-63.
- ZHANG, J. C., ve WEI, L. Q.: 2015 "From Family Business Management to Professional Management in a Time-Honored Brand: The Case of Fu Yuan Guan", **Frontiers of Business Research in China**, 9(1), 91.
- ZIMMERER, T. W., ve SCARBOROUGH, N. M.: 1996 **Entrepreneurship and The New Venture Formation**, New Jersey.

<http://www.businessdictionary.com/article/968/qualitative-vs-quantitative-d1113/>, Erişim tarihi: 21.02.2023.

<http://www.performanceinpeople.co.uk/blog/the-importance-of-quantitative-and-qualitative/>, erişim tarihi: 21.02.2023.

<https://www.thehartford.com/business-playbook/in-depth/quantitative-qualitative-business-research> Erişim tarihi: 21.02.2023.

<http://www.tcceconomicdevelopment.eu/wp-content/uploads/Documents/CorporateGovernance/InstitutionalisationofFamilyBusinessesveSuccessionPlanningforSMEs.pdf>. Erişim tarihi: 02.02.2023.

<http://www.tcceconomicdevelopment.eu/wp-content/uploads/Documents/CorporateGovernance/InstitutionalisationofFamilyBusinessesveSuccessionPlanningforSMEs.pdf>, Erişim Tarihi: 15.04.2023.

<http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/90d94e15-712a-430c-965b-3e755d621237/burcak-yazgi->

ozcan.pdf?MOD=AJPERES, Erişim tarihi: 02.02.2023.

<http://kinetixhr.com/measuring-performance-goals-qualitative-vs-quantitative/>: Erişim tarihi: 21.02.2023.

<http://www.businessdictionary.com/article/968/qualitative-vs-quantitative-d1113/>: Erişim tarihi: 21.02.2023.

4054 SAYILI Resmi Gazete
REKABETİN
KORUNMASI
HAKKINDA
KANUN: 1994



EKLER

Ek-1: Anket Formu

Sayın İlgili,

Takriben 15 dakikanızı alacak olan bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve ülkemiz Perakende sektörü başta olmak üzere; İş dünyamızın özellikle de yerel Zincir Marketlerin gelişimine katkı hedeflenmektedir.

Bu anket formunun, Perakende gıda sektöründe faaliyet gösteren 15 Şube ve üzeri yerel zincir market Sahip ve/veya Profesyonel yöneticileri tarafından doldurulması uygun olacaktır.

Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar şirketinize ait özel bilgileri kesinlikle içermeyip; Kişisel Verileriniz KVKK kapsamında korunacaktır. Sorulara verilecek cevaplarınız konu hakkındaki tamamıyla tutum ve algılarınıza dönük genel bilgilere aittir. Bilimsel bir çalışmanın alt yapısı olarak kullanılacaktır.

Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların "Eksiksiz" olarak cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz ve dikkatiniz için teşekkürlerimi sunar, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla

Yılmaz PEKMEZCAN

İstanbul Üniversitesi Sosyal bilimler Enstisüsü

Doktora Öğrencisi

Firma Adı:

Şube Sayısı:

Çalışan Sayınız ?

Firmanız bir Aile İşletmesi midir?

İşletme Kuruluş Tarihi (Yıl) :

Faaliyet Alanınızın Sınırları :

Cinsiyetiniz :

Yaşınız :

Eğitim Durumunuz :

Ünvan :

Aile ile herhangi bir bağınız var mı? Yoksa profesyonel yönetici misiniz?

Kaç Yıldır Bu İşletmede çalışıyorsunuz?

İş Hayatınızdaki Toplam Çalışma Süreniz?

KURUMSALLAŞMA ÖLÇEĞİ Aşağıdaki soruları İşletmenizin çalışma ortamı, düzeni, faaliyet ve süreçlerini dikkate alarak (1:Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5:Kesinlikle Katılıyorum'a olacak şekilde) cevaplandırınız.	30
OBJEKTİFLİK/ADALET İLE İLGİLİ İFADELER	7
1) Bu işyerinde her bir çalışanın ücreti adil bir şekilde ödenir.	
2) Bu işyerinde her bir çalışanın performansı adil şartlarda değerlendirilir.	
3) Bu işyerinde personel seçiminde objektif kriterler kullanılır.	
4) Bu işyerinde performans değerlendirmeye dayalı olarak herkese adil muamele yapılır	
5) Bu işyerinde zor zamanlarda, her bir çalışandan eşit fedakârlık beklenir.	
6) Bu işyerinde çalışan seçimi, pozisyon gereksinimleri temel alınarak yapılır.	
7) Bu işyerinde her bir çalışan, unvanı ve pozisyonu doğrultusunda ortak ve tutarlı değerlendirme kriterlerine tabi tutulur.	
ŞEFFAFLIK İLE İLGİLİ İFADELER	8
1) Bu işletme, tüm çalışanlar ve diğer paydaşlarca (tedarikçi, müşteri, hissedar gibi) tarafından bilinen, orta ve uzun dönemli bir plana sahiptir.	
2) Bu işletmede çalışanlar, kurumsal hedeflere yönelik net bir farkındalığa sahiptirler.	
3) Şahsi ayrılışlar, bu işletme için iş faaliyetlerinin aksaması yönünde herhangi bir tehlike(risk) oluşturmaz.	
4) Bu işletmede tüm katılımcıların eşit söz hakkının olduğu verimli toplantılar yapılmaktadır.	
5) Bu işletmede iç denetimlerde, aile üyelerine ek olarak departman yöneticileri ve uzmanları da değerlendirme sürecine dahil edilmektedir.	
6) Bu işletmede herkesin görev, yetki ve sorumlulukları açık ve net bir şekilde belirlenmiştir.	
7) Bu işletmede işlerin yapılma şekilleri ve görev tanımlarına dair yazılı olmasa da genel olarak kabul gören belirli kıstaslar(kriterler) mevcuttur.	
8) Bu işletmede planlar, her zaman uzun dönemli olarak ele alınıp hazırlanmaktadır.	
PROFESYONELLEŞME İLE İLGİLİ İFADELER	15
1) Bu işletmede her bir üst düzey yönetici için kendisinden sonra görevi kimin devralacağına dair bir devir planı mevcuttur.	
2) Bu işletmede toplantıların gündemleri önceden planlanmıştır.	
3) Bu işletmede kurumsal süreçler için yazılı ve belgelenmiş davranış kalıpları mevcuttur.	
4) Bu işletmede karar verme için önceden tanımlanmış bir sistem (destek yapılar, teknolojiler, gibi..) mevcuttur.	
5) Bu işletmede mülkiyetin gelecek nesillere aktarılması için bir devir planı mevcuttur.	
6) Bu işletmede her pozisyon için belirlenmiş iş tanımları mevcuttur.	
7) Bu işletmede toplantılarda görüşülen konuların her zaman kaydı tutulmaktadır.	
8) Bu işletmede hakim durumdaki (hükmeden) ailenin değer sisteminden	

kaynaklanan herhangi bir çatışma yoktur.	
9) Bu işletmede çalışanların kendi aralarındaki sorun ve çatışmalar, şirket performansına yansımaz.	
10) Bence bu işletmede hakim durumdaki (hükmeden) ailenin inanç ve değerleri, şirket üzerine çok da fazla yansımamaktadır	
11) Bu işletmede, planlarımızın şekillendirilmesinde, sadece belirli hedefler dikkate alınmaktadır.	
12) Bu işletmede, çalışma ortamındaki dedikodular, çalışanları negatif yönde etkilemektedir	
13) Bu işletmede gereğinden fazla sorun yaşandığını düşünmekteyim.	
14) Bu işletmede yönetim her zaman hakim durumdaki (hükmeden) ailenin (mevcut) kontrolü altında kalmalıdır.	
15) Bu işletmede ortaklık paylarının aile içi ve dışına devrini düzenleyen yazılı ve bağlayıcı (sözleşmeler gibi) kurallar mevcuttur.	
PERFORMANS ÖLÇEĞİ Aşağıdaki soruları işletmenizin son 3 yıllık zaman dilimini dikkate alarak ve rakiplerinizle karşılaştırarak; (1:Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5:Kesinlikle Katılıyorum'a olacak şekilde) cevaplandırınız	22
1) Çalışan sayımızdaki artış yüksektir	
2) Çalışanlarımızın memnuniyet düzeyindeki artış yüksektir	
3) Çalışanlarımızın firmaya bağlılığındaki artış yüksektir	
4) Pazar payımızın mevcut seviyesi yüksektir	
5) Yeni müşteri sayısındaki artış yüksektir	
6) Pazar payımızdaki yıllık büyüme yüksektir	
7) Müşteri şikâyetlerindeki azalma yüksektir	
8) Müşterilerimizin memnuniyet düzeyi yüksektir	
9) Mevcut müşterilerimizin firmaya bağlılık düzeyi yüksektir	
10) Hizmet kalitemizdeki artış yüksektir	
11) Firma içindeki iletişim kanallarının etkinliğindeki artış yüksektir	
12) Firma içi yatay ve dikey ilişkilerin kalitesindeki artış yüksektir	
13) Müşteri taleplerine bağlı olan hizmet yeniliklerindeki artış yüksektir	
14) Yenileştirdiğimiz hizmetlerin sayısındaki toplam artış yüksektir	
15) Mevcut hizmet yelpazemizde yenileştirilmiş hizmetlerin oranı yüksektir	
16) Yenileştirdiğimiz hizmetlerin kalitesi yüksektir	
17) Pazara sunduğumuz yeni hizmetlerin finansal başarısı yüksektir	
18) Toplam satışların seviyesi yüksektir	
19) Satışlarımızdaki yıllık ortalama büyüme yüksektir	
20) Pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz güçlüdür	
21) Genel karlılık düzeyimiz yüksektir	
22) Finansal açıdan genel başarı düzeyimiz yüksektir	

REKABETÇİLİK ÖLÇEĞİ Aşağıdaki soruları işletmenizin Rekabetçi yönünü dikkate alarak (1:Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5:Kesinlikle Katılıyorum'a olacak şekilde) cevaplandırınız	18
MALİYET İLE İLGİLİ İFADELER	4
1) Bu işletmede fiyat, bir rekabet aracı olarak kullanılmaktadır.	
2) Bu işletme müşterilerine rakiplerinden daha düşük fiyatlar sunabilmektedir	
3) Bu işletme, fiyat ve maliyet tabanlı rekabete girebilmektedir.	
4) Bu işletme, müşterilerine düşük fiyat garantisi sunabilmektedir.	
KALİTE İLE İLGİLİ İFADELER	6
1) Bu işletme, sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesini bir rekabet aracı olarak kullanmaktadır. (Mağaza, Ürün ve Personel hijyeni vb.?.)	
2) Bu işletme, müşterilerin gözünde onlara güvenilir ürün ve hizmetler sunmaktadır.	
3) Bu işletme, müşterilerine dayanıklı ürünler sunmaktadır	
4) Bu işletme, müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerin devamlılığını / sürekliliğini sağlamaktadır.	
5) Bu işletme, müşterilerine yüksek kalitede ürün ve hizmet sunmaktadır.	
6) Bu işletme, ürün ve hizmet sunumunda güvenilir personelden faydalanmaktadır.	
YENİLİKÇİLİK İLE İLGİLİ İFADELER	3
1) Bu işletme, müşterilerine özel promosyon ve kampanyalar sunmaktadır (Dönemsel kampanya-Promosyonlar.örn. Anneler günü _bayram yada karne günlerinde..).	
2) Bu işletme, müşteri taleplerini karşılamak için ürün sunumlarında değişiklikler yapmaktadır. (<i>örn karpuzun dilim dilim satışı gibi</i>)	
3) Bu işletme, müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak ürün ve hizmet sunumunda yenilikleri takip ederek uygulamaktadır.(Şeker hastalarına yönelik ürünler-Pos cihazları yada cep telefonlarından temassız kart uygulamaları, internet üzerinden satış vb)	
HIZ İLE İLGİLİ İFADELER	5
1) Bu işletme, pazarda yeni ürün sunumlarını ilk tanıtanlar arasında yer almaktadır.	
2) Bu işletme, ürün türlerini ve yeni promosyonları, rakiplerine nazaran daha önce pazara sürmektedir	
3) Bu işletme, yeni ürün promosyonları ve hizmet sunumlarını pazara sürmede hızlı bir işletme olarak bilinir.	
4) Bu işletme, rakiplerin adımlarını izler ve onların hamlelerine cevap verir.	
5) Bu işletme rakiplerin daha sonra takip edeceği, yeni ve öncü uygulamaları başlatır.	
TOPLAM	70

ÖZGEÇMİŞ

Yılmaz Pekmezcan, İlk, Orta ve Lise eğitimini aynı ilçede tamamladı. 1994 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Tamamladı. Aynı yıl İşletme Yüksek Lisans eğitimine başladı. Biga iktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde İşletme telafi eğitimini tamamlayarak 1999 yılında DEĞİŞİM VE ORGANİZASYON (DOĞTAŞ'ta bir İnceleme) isimli Yüksek Lisans tezini tamamladı. 2004 yılında Öğretim Görevlisi olarak başladığı Kocaeli Üniversitesinde Akademik ve idari görevlerde bulundu. Halen Kocaeli üniversitesine bağlı dört yıllık Ulaştırma Yüksekokulu müdür yardımcılığı görevini yürütmekte olup, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü kuruluş görevlerini yürütmektedir. 2024 yılı Ekim ayı itibarıyla İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalından Doktora programından mezun olmaya hak kazandı.