



**T.C.  
İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ (TEZLİ) YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLİŞKİSİNDE REKABET GÜCÜNÜN  
MODERATÖR ETKİSİ: İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR  
UYGULAMA**

**Mehmet MERT**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İSTANBUL  
Ağustos 2023**

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLİŞKİSİNDE REKABET GÜCÜNÜN  
MODERATÖR ETKİSİ: İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Mehmet MERT

T.C.  
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi (Tezli) Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

Orcid id: 0000-0003-4126-7580

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Taşkın SUBAŞI

İstanbul  
Ağustos 2023

## KABUL VE ONAY

Mehmet MERT tarafından hazırlanan “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik İlişkisinde Rekabet Gücünün Moderatör Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, 2 Ağustos 2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Jüri Üyesi:** **Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP** \_\_\_\_\_  
Gedik Üniversitesi

**Jüri Üyesi:** **Doç. Dr. Gözde MERT** \_\_\_\_\_  
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

**Tez Danışmanı:** **Dr. Öğr. Üyesi Taşkın SUBAŞI** \_\_\_\_\_  
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Jüri tarafından kabul edilen bu çalışmanın Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

### **Enstitü Yönetim Kurulu;**

Karar Tarihi :

Karar Numarası :

\_\_\_\_\_  
**Unvanı Adı SOYADI**  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, tezimin/projemin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

2 Ağustos 2023

---

**Mehmet MERT**



## SAVUNMA ÖNCESİ ONAYLAR

| BENZERLİK ONAYI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                     |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Başlık                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik İlişkisinde Rekabet Gücünün Moderatör Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama |                   |
| Savunma Tarihi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 Ağustos 2023                                                                                                                      |                   |
| Sayfa Sayısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 174                                                                                                                                 |                   |
| Benzerlik Yüzdesi (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 8                                                                                                                                   |                   |
| Benzerlik Yüzdesi (%) (Kaynakça Hariç)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 8                                                                                                                                   |                   |
| Taranan Program                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | iThenticate 12.07.2023                                                                                                              |                   |
| Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmamın kapak sayfası, giriş, özet, ana bölümler ve sonuç kısımlarından oluşan çalışmam için şahsım ve tez danışmanım/Enstitü Sorumlusu tarafından intihal tespit programında taraması yapılmıştır. Tez Danışmanımın gözetiminde tamamladığım çalışmamın azami benzerlik oranlarına göre intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. |                                                                                                                                     |                   |
| Öğrenci<br>Mehmet MERT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Danışman<br>Dr. Öğr. Üyesi Taşkın SUBAŞI                                                                                            | Enstitü Sorumlusu |

| ETİK KURUL ONAYI           |                                                                                                                                     |  |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Başlık                     | Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik İlişkisinde Rekabet Gücünün Moderatör Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama |  |
| Etik Kurul Toplantı Tarihi | 24.01.2023                                                                                                                          |  |
| Etik Kurul Karar No        | 2023/5                                                                                                                              |  |
|                            |                                                                                                                                     |  |
|                            | Enstitü Sekreteri                                                                                                                   |  |

| TEZDEN ÇIKARILAN YAYIN |                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Yayın Başlığı          | Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik ve Rekabet Gücü İlişkisi                                                                                                                                                                                       |  |
| Yayın Türü             | <input type="checkbox"/> Ulusal Hakemli Dergide Makale<br><input type="checkbox"/> Uluslararası Hakemli Dergide Makale<br><input type="checkbox"/> Ulusal Kongre/Sempozyumda Bildiri<br><input checked="" type="checkbox"/> Uluslararası Kongre Sempozyumda Bildiri |  |
|                        | Enstitü Sekreteri                                                                                                                                                                                                                                                   |  |

## TEŞEKKÜR

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı özenle takip eden danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Taşkın SUBAŞI'na değerli katkı ve emekleri için teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca, görüş ve önerileriyle hazırlamış olduğum tezimi kabul eden değerli jüri üyelerine teşekkür ederim.

Mehmet MERT

Ağustos 2023



## ÖZET

Mehmet MERT

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik İlişkisinde Rekabet Gücünün  
Moderatör Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama

Yüksek Lisans Tezi

İstanbul, 2023

Aile işletmeleri, küçük yerel işletmelerden, çok uluslu şirketlere kadar, hemen hemen her sektörde mevcuttur. Aile işletmeleri hem avantajları hem de zorlukları ile beraber, aile ve işin, iç içe geçtiği örgütlerdir. Aile işletmelerinde en büyük sorun: hayatta kalabilmek ve işletmeyi gelecek nesillere aktarabilmektir. Bunu başarmak ise: kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü ile mümkün olmaktadır. Yönetim literatüründe aile işletmelerinde, kurumsallaşma, sürdürülebilirlik, rekabet gücü ve demografik özellikleri ayrı ayrı inceleyen çalışmalar vardır. Ancak, rekabet gücünün, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik ilişkisi üzerindeki moderatör etkisi incelenmemiştir.

Bu amaçla, tez çalışmasında; kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ile rekabet gücü arasındaki ilişkiler ampirik olarak test edilmiştir. Araştırma, İstanbul ve Kocaeli illerinde bulunan aile işletmelerinin kilit personel durumundaki çalışanlarına, Ocak-Mayıs 2023 döneminde uygulanmıştır. Araştırmaya 774 kişi katılmıştır. Araştırma ile 1) kurumsallaşmanın, sürdürülebilirlik üzerinde; pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu, 2) rekabet gücünün, sürdürülebilirlik üzerinde; pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu, 3) rekabet gücünün, kurumsallaşma üzerinde; pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu ve 4) kurumsallaşma ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide, rekabet gücünün moderatör etkisi olduğu saptanmıştır.

### Anahtar Kelimeler

Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Rekabet Gücü

## **ABSTRACT**

Mehmet MERT

The Moderating Effect of Competitiveness in The Relationship  
Between Institutionalization and Sustainability in Family Businesses:  
An Application in The Manufacturing Sector

Master's Thesis

İstanbul, 2023

Family businesses exist in almost every industry, from small local businesses to multinational corporations. Family businesses are organizations where family and work are intertwined, with both advantages and challenges. The biggest problem in family businesses is to survive and transfer the business to future generations. This can be achieved through institutionalization, sustainability and competitiveness. In the management literature, there are studies that examine institutionalization, sustainability, competitiveness, and demographic characteristics separately in family businesses. However, the moderating effect of competitiveness on the relationship between institutionalization and sustainability has not been examined.

For this purpose, in the dissertation study; The relationships between institutionalization, sustainability and competitiveness have been empirically tested. The research was applied to the key personnel of family businesses in the provinces of Istanbul and Kocaeli in the period of January-May 2023. 774 people participated in the research. With the research 1) institutionalization on sustainability; it has a positive effect, 2) competitiveness, on sustainability; 3) competitiveness has a positive effect on institutionalization; and 4) competitiveness has a moderator effect on the relationship between institutionalization and sustainability.

### **Keywords**

Family Businesses, Institutionalization, Sustainability, Competitiveness

## İÇİNDEKİLER

|                                                            |      |
|------------------------------------------------------------|------|
| KABUL VE ONAY .....                                        | i    |
| ETİK BEYAN .....                                           | ii   |
| SAVUNMA ÖNCESİ ONAYLAR .....                               | iii  |
| TEŞEKKÜR.....                                              | iv   |
| ÖZET.....                                                  | v    |
| ABSTRACT .....                                             | vi   |
| İÇİNDEKİLER .....                                          | vii  |
| TABLolar DİZİNİ .....                                      | xi   |
| ŞEKİLLER DİZİNİ.....                                       | xii  |
| KISALTMALAR DİZİNİ.....                                    | xiii |
| GİRİŞ .....                                                | 1    |
| 1. BİRİNCİ BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİ .....                   | 5    |
| 1.1. Aile İşletmeleri Kavramı .....                        | 5    |
| 1.2. Aile İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi.....            | 7    |
| 1.3. Aile İşletmelerinin Kuruluş Amaçları.....             | 8    |
| 1.4. Aile İşletmelerinin Özellikleri.....                  | 9    |
| 1.5. Aile İşletmelerinin Önemi ve Faydaları .....          | 10   |
| 1.6. Aile İşletmelerinin Türleri.....                      | 11   |
| 1.7. Aile İşletmelerinde Yönetim Tarzları .....            | 13   |
| 1.8. Aile işletmelerinin Oluşum Süreci .....               | 14   |
| 1.9. Aile İşletmelerinin Boyutları .....                   | 15   |
| 1.10. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri .....     | 16   |
| 1.10.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri .....            | 16   |
| 1.10.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri.....             | 17   |
| 1.11. Aile işletmelerinin Engelleri ve Dezavantajları..... | 19   |
| 2. İKİNCİ BÖLÜM: KURUMSALLAŞMA .....                       | 21   |
| 2.1. Kurumsallaşma Kavramı .....                           | 21   |
| 2.2. Kurumsallaşmanın Amacı ve Önemi .....                 | 23   |
| 2.2.1. Kurumsallaşmanın Amacı .....                        | 23   |
| 2.2.2. Kurumsallaşmanın Önemi .....                        | 26   |
| 2.3. Kurumsallaşmanın Faydaları .....                      | 27   |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4. Kurumsallaşmanın Uygulamadaki Zorluk Düzeyi .....                | 28 |
| 2.5. Kurumsallaşma Süreçleri .....                                    | 29 |
| 2.5.1. Kurumsallaşma İhtiyacı .....                                   | 29 |
| 2.5.2. Kurumsallaşma Aşamaları .....                                  | 30 |
| 2.5.3. Kurumsallaşmayı Kolaylaştıran Uygulamalar.....                 | 31 |
| 2.6. Kurumsallaşmanın Boyutları.....                                  | 32 |
| 2.7. Kurumsallaşmada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Sratejileri ..... | 34 |
| 2.7.1. Kurumsallaşmada Karşılaşılan Sorunlar .....                    | 34 |
| 2.7.2. Kurumsallaşmada Sorun Çözüm Sratejileri.....                   | 36 |
| 2.8. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma.....                           | 38 |
| 3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: SÜRDÜREBİLİRLİK.....                                 | 40 |
| 3.1. Sürdürülebilirlik Kavramı .....                                  | 40 |
| 3.2. Sürdürülebilirliğin Amacı ve Önemi.....                          | 41 |
| 3.3. Sürdürülebilirliğin Faydaları .....                              | 43 |
| 3.4. Sürdürülebilirliğin Boyutları .....                              | 45 |
| 3.4.1. Sürdürülebilirlik Boyutları .....                              | 46 |
| 3.4.2. Boyutların Birbirine Bağlılığı .....                           | 47 |
| 3.5. Aile işletmelerinde Sürdürülebilirlik .....                      | 48 |
| 4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: REKABET GÜCÜ .....                                 | 50 |
| 4.1. Rekabet Gücü Kavramı.....                                        | 50 |
| 4.2. Rekabet Gücünün Amacı ve Önemi.....                              | 51 |
| 4.2.1. Rekabet Gücünün Amacı .....                                    | 51 |
| 4.2.2. Rekabet Gücünün Önemi.....                                     | 52 |
| 4.3. Rekabet Gücünün Uygulamadaki Zorluk Düzeyi .....                 | 55 |
| 4.4. Rekabet Gücünün Önündeki Engeller .....                          | 58 |
| 4.5. Rekabet Gücünde Kullanılan Araçlar .....                         | 60 |
| 4.6. Rekabet Gücü Süreçleri .....                                     | 62 |
| 4.7. Rekabet Gücünün Boyutları.....                                   | 65 |
| 4.8. Rekabet Gücünün Ölçülmesi .....                                  | 68 |
| 4.9. Rekabet Gücünün Eleştirilen Yanları ve Dezavantajları .....      | 69 |
| 4.10. Rekabet Gücünün Avantajları .....                               | 74 |
| 4.11. Aile İşletmelerinde Rekabet Gücü .....                          | 75 |
| 5. BEŞİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN TEORİK KAPSAMI .....                   | 78 |
| 5.1. Araştırmanın Modeli .....                                        | 78 |

|                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.2. Araştırmanın Teorik Kapsamı ve Hipotez Geliştirme.....                                                                         | 78  |
| 5.2.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ile Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiler...                                              | 78  |
| 5.2.2. Aile İşletmelerinde Rekabet Gücü ve Kurumsallaşma İlişkisi .....                                                             | 81  |
| 5.2.3. Aile İşletmelerinde Rekabet Gücü ve Sürdürülebilirlik İlişkisi .....                                                         | 83  |
| 5.2.4. Aile İşletmelerinde Rekabet Gücünün, Kurumsallaşma ile Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişki Üzerindeki Moderatör Etkisi ..... | 86  |
| 5.3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik ve Rekabet Gücü Konularında Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....          | 87  |
| 5.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik ve Rekabet Gücü Konularında Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar .....          | 89  |
| 6. ALTINCI BÖLÜM: UYGULAMA.....                                                                                                     | 93  |
| 6.1. Araştırmanın Yöntemi.....                                                                                                      | 93  |
| 6.1.1. Veri Toplama Araçları ve Değişkenler.....                                                                                    | 93  |
| 6.1.2. Evren ve Örneklem.....                                                                                                       | 94  |
| 6.1.3. Verilerin Analizi.....                                                                                                       | 95  |
| 6.2. Bulgular.....                                                                                                                  | 95  |
| 6.2.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Özelliklerine Ait Betimsel Analiz Sonuçları.....                                               | 95  |
| 6.2.2. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirlik.....                                                                                       | 96  |
| 6.2.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi .....                                                                                            | 96  |
| 6.2.2.2. Güvenilirlik Analizi .....                                                                                                 | 101 |
| 6.2.3. Normal Dağılım Analizi .....                                                                                                 | 102 |
| 6.2.4. Korelasyon Analizi.....                                                                                                      | 102 |
| 6.2.5. Hipotez Testleri .....                                                                                                       | 104 |
| 6.2.5.1. Regresyon Analizi .....                                                                                                    | 104 |
| 6.2.5.2. Rekabet Gücünün Moderatör Etkisi .....                                                                                     | 105 |
| 6.2.6. Farklılık Analizleri .....                                                                                                   | 106 |
| 6.2.6.1. Cinsiyete Göre Farklılıkların Araştırılması.....                                                                           | 106 |
| 6.2.6.2. Yaşa Göre Farklılıkların Araştırılması .....                                                                               | 107 |
| 6.2.6.3. Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların Araştırılması .....                                                                    | 109 |
| 6.2.6.4. Kurumdaki İş Deneyimine Göre Farklılıkların Araştırılması.....                                                             | 110 |
| 6.2.6.5. Toplam İş Deneyimine Göre Farklılıkların Araştırılması.....                                                                | 112 |
| 6.2.6.6. Kurum Yaşına Göre Farklılıkların Araştırılması.....                                                                        | 113 |
| 6.2.6.7. Çalışan Sayısına Göre Farklılıkların Araştırılması.....                                                                    | 115 |
| SONUÇ .....                                                                                                                         | 118 |
| KAYNAKLAR .....                                                                                                                     | 127 |

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| EK-1. ANKET FORMU .....                             | 155 |
| EK-2. NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL KARARI..... | 158 |



## TABLÖLAR DİZİNİ

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 1. Aile işletmeleri konusunda yurt dışında yapılan bazı akademik çalışmalar  | 88  |
| Tablo 2. Aile işletmeleri konusunda yurt içinde yapılan bazı akademik çalışmalar.. | 90  |
| Tablo 3. Araştırmaya katılan kişilere ait özellikler (n=774).....                  | 96  |
| Tablo 4. Kurumsallaşma ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi .....                | 98  |
| Tablo 5. Sürdürülebilirlik ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi .....            | 99  |
| Tablo 6. Rekabet gücü ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi .....                 | 101 |
| Tablo 7. Güvenilirlik analizi sonuçları.....                                       | 102 |
| Tablo 8. Normal dağılım analizi tablosu.....                                       | 102 |
| Tablo 9. Korelasyon analizi sonuçları.....                                         | 103 |
| Tablo 10. Sürdürülebilirlik değişkenine göre regresyon analizi sonuçları .....     | 104 |
| Tablo 11. Kurumsallaşma değişkenine göre regresyon analizi sonuçları .....         | 105 |
| Tablo 12. Process hiyerarşik regresyon analizi.....                                | 106 |
| Tablo 13. Cinsiyete göre farklılık analizi (n=774).....                            | 107 |
| Tablo 14. Yaşa göre farklılık analizi (n=774).....                                 | 108 |
| Tablo 15. Eğitim durumuna göre farklılık analizi (n=774).....                      | 109 |
| Tablo 16. Kurumdaki iş deneyimine göre farklılık analizi (n=774) .....             | 111 |
| Tablo 17. Toplam iş deneyimine göre farklılık analizi (n=774) .....                | 112 |
| Tablo 18. Kurum yaşına göre farklılık analizi (n=774) .....                        | 114 |
| Tablo 19. Çalışan sayısına göre farklılık analizi (n=774).....                     | 116 |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1. Aile işletmelerinin özellikleri .....              | 9   |
| Şekil 2. Aile işletmelerinin boyutları .....                | 15  |
| Şekil 3. Aile işletmelerinin güçlü yönleri .....            | 17  |
| Şekil 4. Aile işletmelerinin zayıf yönleri .....            | 18  |
| Şekil 5. Kurumsallaşmanın amacı.....                        | 24  |
| Şekil 6. Kurumsallaşmanın boyutları.....                    | 33  |
| Şekil 7. Kurumsallaşmada karşılaşılan sorunlar .....        | 35  |
| Şekil 8. Kurumsallaşmada sorun çözüm stratejileri.....      | 36  |
| Şekil 9. Sürdürülebilirliğin amacı .....                    | 42  |
| Şekil 10. Sürdürülebilirlik boyutları .....                 | 46  |
| Şekil 11. Rekabet gücünün önemi.....                        | 52  |
| Şekil 12. Rekabet gücünde kullanılan araçlar .....          | 60  |
| Şekil 13. Rekabet gücü süreçleri.....                       | 63  |
| Şekil 14. Rekabet gücü boyutları .....                      | 66  |
| Şekil 15. Rekabet gücünün eleştirilen yönleri .....         | 70  |
| Şekil 16. Araştırma modeli .....                            | 78  |
| Şekil 17. Kurumsallaşma ölçeğine ait çizgi grafiği .....    | 97  |
| Şekil 18. Sürdürülebilirlik ölçeğine ait çizgi grafiği..... | 99  |
| Şekil 19. Rekabet gücü ölçeğine ait çizgi grafiği.....      | 100 |

## KISALTMALAR DİZİNİ

| Kısaltma         | Açıklama                                                                             |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| AMOS             | Analysis of Moment Structures                                                        |
| ARGE             | Araştırma ve Geliştirme                                                              |
| Assist.Prof. Dr. | Dr. Öğr. Üyesi                                                                       |
| BM               | Birleşmiş Milletler                                                                  |
| BT               | Bilgi Teknolojileri                                                                  |
| CRM              | Customer Relationship Management                                                     |
| Dr.              | Doktor                                                                               |
| EDB              | Doing Business Index (İş Yapma Kolaylığı Endeksi)                                    |
| FFI              | Family Firm Institute (Aile Firması Enstitüsü)                                       |
| F-PEC            | Family- Power, Exprince, Culture                                                     |
| GCI              | Global Competitiveness Index (Küresel Rekabet gücü Endeksi)                          |
| GRI              | Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi)                             |
| GSYİH            | Gayri Safi Yurt İçi Hasıla                                                           |
| IPCC             | Intergovernmental Panel on Climate Change (Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli) |
| İYKE             | İş Yapma Kolaylığı Endeksi                                                           |
| KAK              | Ailenin Kurumsallaşması                                                              |
| KF               | Formalizasyon,                                                                       |
| KGenel           | Kurumsallaşma                                                                        |
| KMO              | Kaiser – Meyer- Olkin                                                                |
| KOBİ             | Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler                                                |
| KP               | Profesyonelleşme                                                                     |
| KPI              | Key Performance Indicators ( Temel Performans Göstergesi)                            |

|        |                                                                  |
|--------|------------------------------------------------------------------|
| KRGE   | Küresel Rekabet Gücü Endeksi                                     |
| KSS    | Kurumsal Sosyal Sorumluluk                                       |
| MİY    | Müşteri İlişkileri Yönetimi                                      |
| no.    | numara                                                           |
| OECD   | Organisation for Economic Co-operation and Development           |
| Öğr.   | Öğretim                                                          |
| PWC    | Price Waterhouse Coopers                                         |
| SÇE    | Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik                           |
| SGenel | Sürdürülebilirlik                                                |
| SPSS   | Statistical Package for the Social Sciences                      |
| SS     | Sosyal Sürdürülebilirlik                                         |
| SWOT   | Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats                |
| t.y.   | tarih yok                                                        |
| TPG    | Temel Performans Göstergeleri                                    |
| UN     | United Nations (Birleşmiş Milletler)                             |
| UNEP   | UN Environment Programme                                         |
| UNESCO | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization |
| vb.    | ve benzerleri                                                    |
| vd.    | ve diğerleri                                                     |
| WCED   | World Commission on Environment and Development                  |

## GİRİŞ

Bu çalışmada: “*Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik süreçleri üzerinde, rekabet gücünün düzenleyici bir rolü var mıdır?*” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu tezin konusu; aile işletmelerinde, kurumsallaşmanın sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde, rekabet gücünün, ılımlaştırıcı etkisinin ölçülmesini sağlamaktır. Bu kavramlarla ilgili olarak literatür taraması, kurumsallaşma için sosyal sorumluluk, tutarlılık, profesyonelleşme, özerklik, formalleşme ve şeffaflık; sürdürülebilirlik için sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik ve rekabet gücü için üretim maliyeti, teknoloji ve Araştırma ve Geliştirme (ARGE) faaliyetleri, kalite standartlarına uygunluk, nitelikli işgücü, pazar payı, ürün kalitesi ve çeşitliliğin artırılması konuları ele alınarak incelenmektedir. Demografik unsurların, cinsiyet, yaş ve öğrenim düzeyi gibi, kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ile rekabet gücü üzerindeki etkileri de araştırılmaktadır.

Bu tezin amacı; aile işletmelerinde, kurumsallaşmanın sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde, rekabet gücünün, ılımlaştırıcı etkisini saptamaktır. Yönetim literatüründe, genellikle aile işletmelerinde kurumsallaşma çalışmalarının, sürdürülebilirlik bağlamı ile birlikte ele alındığı görülmektedir. Ancak işletmenin rekabet gücünün, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik üzerine nasıl bir etki yaptığı konusunda herhangi bir açıklayıcı çalışmaya rast gelinmemiştir. Bu çalışma ile aile işletmelerinde rekabet gücünün moderatör rolü konusunda, yönetim literatürüne yeni bir bakış açısı sunulularak, katkı yapmak amaçlanmıştır. Aile işletmelerinin sahip olduğu rekabet gücünün, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik alanlarındaki etkisinin, yönü ve gücünün saptanması, bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Çalışma alanı, İstanbul ve Kocaeli bölgesinde konumlanmış olan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur. Çalışma konusu, aile işletmelerinde; kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırmanın temel kısıtlarından biri; Ocak - Mayıs 2023 döneminde uygulandığından dolayı elde edilen bulgular, bu dönemi kapsamaktadır. Farklı dönemlerde yapılacak araştırmalarda, farklı bulgular elde edilebilir.

Araştırmanın temel kısıtlarından bir diğeri; ankette karşılaşılan, zaman ve maliyet konularındaki güçlüklerin bir sonucu olarak, belirli sayıdaki kişinin katılma durumu ve

elde edilecek bulguların da bu örnekleme ait olması nedeniyle daha fazla katılımcıyla yapılacak olan başka bir araştırmada, farklı bulgulara ulaşılabilecektir.

Yapılan araştırmalara göre: aile işletmelerinin, tüm dünyadaki işletmelerin, % 60'tan fazlasını oluşturduğu belirtilmektedir. Aile işletmelerinde en büyük sorun; hayatta kalabilmek ve işletmeyi gelecek nesillere aktarabilmektir. Bunu başarmak ise: kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü ile mümkün olmaktadır. İşletmeler, hedeflerine ulaşmak için daha verimli ve daha etkin olmayı, kurumsallaşma ile sağlarlar. Bunun için aile üyeleri arasındaki duygusal bağımlılığı azaltmak ve profesyonel bir yönetime geçiş yapmalıdırlar. İşletmeler, ayakta kalmayı ve uzun vadeli başarılarını, sürdürülebilirlik yoluyla kazanırlar. Çevreye zarar vermeden faaliyet yapmakla, çevresel sürdürülebilirlik; toplum ve paydaşlarla olumlu ilişkilerin kurulmasıyla, sosyal sürdürülebilirlik; etkin karlılık ve uzun vadeli büyüme stratejilerinin uygulanmasıyla, ekonomik sürdürülebilirlik sağlanabilmektedir. Rakiplerle başatmeyi, zorlukların üstesinden gelmeyi ve değişen koşullara uyum sağlamayı, rekabetçiliği benimseyip, uygulamakla sağlarlar. İşletmeler için hayati öneme sahip konular olan; kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü, bu çalışma ile bilimsel metodlar altında incelenmekte, analizler ile karşılıklı ilişkiler ortaya konmakta ve iş dünyasına bu konularda, pratik ve uygulamaya dönük net bulgular sunulmaktadır. Bu bilgiler ışığında, kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü konularının önemine ve detaylarını bilerek işletmelerini yönetenler; önce bu konuları benimseyerek, işletmelerinin geleceği için stratejik planlama yaparlar, sonra bu konularda adım atarlar ve daha sonra ise bu konulara gereken yatırımları yaparak, iş dünyasındaki hedeflerine ve olmak istedikleri yere, daha çok yaklaşabilirler. Bu şekilde, herşeyden önce işletmeleri, hayatta kalacak ve işletme, bir sonraki nesile, kesinti yaşamaksızın, sorunsuz bir şekilde devredilebilecektir.

Literatürde, aile işletmelerinde, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik üzerine yapılmış olan akademik çalışmalar oldukça yoğundur. Ancak rekabet gücünün, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik üzerine olan etkilerini, bir arada inceleyen bir çalışmaya ise literatürde rastlanılmamıştır. Bu çalışmada; rekabet gücünün aile işletmelerinde kullanılabilir bir araç olduğu ve hem kurumsallaşmaya ve hem de sürdürülebilirlik konularındaki gelişmelere, kolaylaştırıcı yönde bir etki yaptığı, aile işletmelerinde yönetim ve strateji çalışmalarında etkinlik ve verimlilik sağladığı hususu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada: aile işletmelerinde kurumsallık ve sürdürülebilirlik süreçlerine, rekabet

gücünün ılımlaştırıcı değişken olarak, bir etkisinin olup-olmadığı ve varsa bu etkinin ne şekilde olduğu araştırılmıştır. Bu konuda daha önceden bir araştırma yapılmamış olmasından dolayı, orjinal olan bir çalışma ortaya konulmuştur. Bu çalışma; aile işletmelerinde, rekabet gücünün moderatör rolü konusunda, yönetim literatürüne, yeni bir bakış açısı ortaya koymasından dolayı önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışmada, yöntem olarak; sosyal bilimlerde yaygın olarak uygulanan, nicel araştırma yöntemleri, veri toplama tekniği olarak anket tekniği ve sorgulayıcı varsayım olarak hipotez kullanılmıştır. Aile işletmelerinde; kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü arasındaki ilişkileri ortaya çıkarabilmek için, sahada bir anket çalışması yapılmış ve bu anket verilerinden çıkan istatistiksel analiz sonuçlarına göre hipotezlerin durumu ortaya konulmuştur. Araştırmada, daha önce geliştirilmiş ve denenmiş olan ölçekler kullanılmış olup, bunlar: kurumsallaşma ölçeği, sürdürülebilirlik ölçeği ve rekabet gücü ölçekleridir. Bu ölçekler ile katılımcıların belirtilen konulardaki algıları, istatistiki yöntemler kullanılarak ölçülmüştür. Çalışmada, dört varsayım olup, bunların ilki, “Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci, sürdürülebilirliği etkiler”, ikincisi, “Aile işletmelerinin rekabet gücü, kurumsallaşma sürecini etkiler”, üçüncüsü, “Aile işletmelerinin rekabet gücü, sürdürülebilirliği etkiler” ve sonuncusu ise “Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ve sürdürülebilirlik arasında, rekabet gücünün düzenleyici etkisi vardır” şeklindedir. Araştırmada; Kurumsallaşma bağımsız değişken, Sürdürülebilirlik bağımlı değişken ve Rekabet Gücü ılımlaştırıcı değişken olarak ele alınarak ve analizler yapılmıştır.

Tez altı bölüm halinde hazırlanmıştır. İlk bölümde, “Aile işletmesi kavramı”, ikinci bölümde, “Aile işletmelerinde kurumsallaşma”, üçüncü bölümde, “Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik”, dördüncü bölümde, “Aile işletmelerinde rekabet gücü”, beşinci bölümde “Araştırmanın teorik kapsamı” olup, bu konular üzerinde önceden yapılmış olan çalışmalar, literatür taranarak ortaya konulmuştur. Altıncı bölüm, “Uygulama” olup, yapılan nicel araştırmada, anket tekniği ile toplanan veriler, SPSS istatistiksel bilgisayar programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; H<sub>1</sub> (Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci, sürdürülebilirliği etkiler), H<sub>2</sub> (Aile işletmelerinin rekabet gücü, sürdürülebilirliği etkiler), H<sub>3</sub> (Aile işletmelerinin rekabet gücü, kurumsallaşma sürecini etkiler) ve H<sub>4</sub> (Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide rekabet gücünün, moderatör etkisi vardır) hipotezleri desteklenmiştir. Yapılan

farklılık analizleri sonucunda, demografik özelliklerden; cinsiyet, yaş, eğitim durumu faktörlerin, kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çalışmada literatürde ilk kez olarak; kurumsallaşma süreci ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide rekabet gücünün, moderatör etkisi ortaya konmuştur. Bu bulgu ile yeni bir konu ve bakış açısı sunularak, literatüre önemli bir katkı verilmiştir. Çalışmanın sonunda, bulgular üzerinde değerlendirmeler yapılmış, ileride yapılacak olan çalışmalara ve aile işletmelerindeki yöneticilere önerilerde bulunulmuştur. Bu çalışma ile kurumsallaşmanın, sürdürülebilirliği aynı yönde etkilediği ve rekabet gücünün ise; hem kurumlaşmayı ve hem de sürdürülebilirliği aynı yönde etkilediği tespit edilmiştir.



## 1. BİRİNCİ BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİ

### 1.1. Aile İşletmeleri Kavramı

Aile işletmeleri; aile üyelerinin önemli bir mülkiyet hissesine sahip olduğu ve işletmenin yönetimine katıldıkları özel bir iş organizasyonu türüdür (Astrachan ve Shanker, 2003: 3). Aile işletmeleri, "tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilip, yönetilen ve iki veya daha fazla aile üyesinin, işin yönünü etkileme potansiyeline sahip olduğu" işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Chrisman, Chua ve Sharma, 2001: 4).

Aile işletmelerinde, aile ve iş, iç içedir ve bu hem avantaj ve hem de zorlukları yaratmaktadır. Aile işletmeleri; finansal kazanç sağlamayan stratejik kararlar almalarına da izin veren, uzun vadeli bir yapıya sahiptirler (Gómez-Mejía vd., 2007: 110). Aile içi çatışmalar, özellikle işyerine sıçradığında, iş üzerinde önemli ve olumsuz bir etkiye sahip olabilir (Litz, Pearson ve Carr, 2011: 75). Tüm bu zorluklara rağmen aile işletmeleri, iş dünyasının önemli bir bölümünü temsil etmektedir. Bazı tahminlere göre, aile işletmeleri dünya çapındaki tüm işletmelerin, % 70'inden fazlasını oluşturmaktadır (Danes, Stafford, Loy ve Hampton, 2010: 140). Aile işletmelerinin uzun vadeli hayatta kalma, karlılık ve diğer başarı ölçütleri açısından, aile dışında kalan şirketlerden, daha iyi performans gösterdiği saptanmıştır (Miller ve Le Breton-Miller, 2006: 81).

Bir aile işletmesi, bir veya daha fazla ailenin sahibi olduğu ve işlettiği bir ticari kuruluştur. Bir aile işletmesinde, aile üyeleri önemli bir hisseye sahip olup, şirketin yönetiminde yer alırlar (Astrachan ve Shanker, 2003: 3). Aile işletmeleri, küçük yerel işletmelerden, çok uluslu şirketlere kadar, hemen hemen her sektörde mevcuttur. Aile işletmeleri hem avantajlar, hem de zorlukları ile beraber, aile ve iş çıkarlarını bir arada birleştirmeleri bakımından benzersizdirler (Gómez-Mejía vd., 2007: 110). Aile işletmeleri, yüzyıllardır var olan bir girişim türüdür. Family Firm Institute'a (FFI) göre aile şirketinin tanımı; "Sahibi olan ailenin, bir veya daha fazla üyesinin, şirketin politikalarını ve stratejik yönünü önemli ölçüde etkilediği bir kuruluştur" (Gersick vd., 1997: 17). Bununla birlikte, aile işletmelerinde ailenin tanımı, her zaman tam bir şekilde ifade edilememektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği bağlama ve kültüre göre bu tanım değişebilmektedir.

Aile işletmelerinde, ailenin yaygın tanımı; ebeveynler, kardeşler, çocuklar ve diğer yakın akrabalar gibi kan bağı olan akrabalarıdır. Bu anlamda aile işletmeleri, genellikle aile

içinde zenginlik ve gücü korumanın ve bir sonraki kuşağın işi devralması için fırsatlar sağlamanın, bir yolu olarak görülmektedir. Bu tanım; evlat edinme, evlilik veya uzun süreli ilişkiler yoluyla, ailenin bir parçası olarak kabul edilen, kan dışı akrabaları da içermektedir (Habbershon ve Williams, 2009: 5). Aile işletmelerinde ailenin tanımı; daha geniştir ve sadece kan bağıyla değil, aynı zamanda şirkette uzun süredir çalışan ve ailenin bir parçası olarak kabul edilen, aile dışı çalışanları da kapsamaktadır. Bu anlamda, aile işletmeleri; çalışanlar arasında aidiyet ve sadakat duygusu yaratmanın ve karşılıklı saygı ve destek kültürünü geliştirmenin, bir yolu olarak görülmektedir (Birley ve Westhead, 1993: 21).

Aile işletmelerinde aileyi tanımlamak; her zaman kolay değildir ve ailenin iş bağlamında nasıl tanımlandığını etkileyebilecek, birçok faktör mevcuttur. Kültürel ve dini gelenekler, ailenin nasıl tanımlandığı ve kimin ailenin bir parçası olduğu konusunda, önemli bir rol oynamaktadır (Handler, 2000: 8). Bazı kültürlerde, büyükanne ve büyükbaba, teyze, amca ve kuzenler gibi geniş aile üyeleri, ailenin bir parçası olarak kabul edilir ve işletmede çeşitli roller alabilirler. Aile işletmelerinde ailenin tanımı; yasal ve düzenleyici çerçevelerden de etkilenebilir. Bazı ülkelerde yasa, aile işletmelerini; mülkiyetin ve kontrolün çoğunluğunun, bir aile veya birçok ailelerin elinde olduğu işletmeler olarak tanımlamaktadır (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999: 20). Bu tür durumlarda, aile işletmeleri; nasıl çalıştıklarını ve aileyi, şirket içinde nasıl tanımladıklarını etkileyebilecek, belirli yasal ve düzenleyici gerekliliklere tabi olmaktadır. Aile dinamiklerinin karmaşık ve çok yönlü olduğu durumlarda, aile işletmelerinde aileyi tanımlamak, zor olabilir. Aile işletmeleri; genellikle farklı değerlere, beklentilere ve hedeflere sahip, çok sayıda nesli içermektedir. Bu farklılıklar nedeniyle aile içinde çatışmalar ve gerilimler ortaya çıkabilmektedir (Davis, Tagiuri ve Gavetti, 1997: 116). Bazı durumlarda, aile üyeleri, iş için aynı vizyonu paylaşmazlar. Bu durum ise anlaşmazlıklara ve hatta büyük bir boyuta çıkarak, yasal anlaşmazlıklara neden olmaktadır.

Bu zorlukların üstesinden gelmek için aile işletmelerinin; ailenin tüm üyeleri tarafından, üzerinde anlaşmaya varılan ve işletmenin faaliyet gösterdiği kültürel, yasal ve düzenleyici bağlamı dikkate alan, net bir aile tanımına sahip olması gerekir. Bu tanım, herkesin işin temelini oluşturan değerleri ve ilkeleri anlamasını sağlamak için; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve yatırımcılar da dahil olmak üzere, tüm paydaşlara açıkça iletilmelidir

(Gersick vd., 1997: 18). Aile işletmeleri, belirli aile üyelerini veya çalışanları işten dışlayarak, işletmenin gelişmesine yardımcı olabilecek, değerli beceri, bilgi ve bakış açılarını kayırabilir (Habbershon ve Williams, 2009: 8). Ayrıca, dışlayıcı uygulamalar aile içinde ve çalışanlar arasında gerilim ve çatışmalar yaratarak; üretkenliğin azalmasına, moralin düşmesine ve işten ayrılma oranlarının yükselmesine neden olmaktadır.

## **1.2. Aile İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi**

Aile işletmeleri, birçok uygarlığı ve bulunduğumuz dönemi de kapsayan uzun ve zengin bir geçmişe sahiptir. Orta Çağ Avrupa'sından, sanayi devrimine ve ötesine kadar, aile işletmeleri ekonomik kalkınmada çok önemli bir rol oynamış ve dünya çapında birçok ekonominin büyümesine, önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Aile işletmeleri, eski uygarlıklara kadar geriye giden, uzun ve zengin bir geçmişe sahiptir. Japon Sake Bira Fabrikası Sudo Honke gibi dünyanın en eski işletmelerinden bazıları, aile işletmeleridir (Kubo, 2020: 2). Aile işletmeleri, tarih boyunca, ekonomik kalkınmada çok önemli bir rol oynamış ve dünya çapında ekonominin büyümesine, önemli ölçüde katkıda bulunmuşlardır.

Orta Çağ Avrupa'sında aile işletmeleri, ekonomik örgütlenmenin birincil biçimi olmuştur. Bu dönemde, sanatkâr ve tüccarlar işlerini; genellikle aile geleneğini devam ettirecek olan çocuklarına devretmişlerdir (Colli, 2003: 7). Rönesans döneminde; uluslararası ticaret ve bankacılık yükselmiştir. Avrupa'nın en etkili bankacıları arasında yer alan, İtalya'daki Medici ailesi gibi yeni aile işletmeleri ortaya çıkmıştır (Colli, 2003: 10).

19. yüzyılda aile işletmeleri, birçok ülkenin sanayileşmesinde önemli rol oynamıştır. Buna örnek olarak, Amerika Birleşik Devletleri'nde Ford, Rockefeller ve Carnegie gibi aile işletmeleri, sanayi devriminin öncüleri arasında yer almıştır (Lubinski, 1999: 35). Japonya'da, Mitsubishi ve Sumitomo gibi şirketler, küresel ekonomide önemli oyuncular olarak ortaya çıkmışlardır. Aile işletmeleri, bu yüzyılda ülkelerin modernleşmesinde önemli bir rol oynamıştır (Fukao ve Paul, 2016: 227).

Günümüzde aile işletmeleri, küresel ekonomide, önemli bir rol oynamaya devam etmektedir (Danes, Stafford, Loy, ve Hampton, 2010: 140). Aile işletmelerinin; uzun vadeli hayatta kalma, karlılık ve diğer başarı ölçütleri açısından, aile dışı şirketlere göre

daha iyi performans gösterdiği ortaya konulmuştur (Miller ve Le Breton-Miller, 2006: 81).

### **1.3. Aile İşletmelerinin Kuruluş Amaçları**

Kârlılık, her işletme için kesinlikle önemli bir hedef olmakla beraber; aile işletmeleri, kökleri aile değerlerine, geleneklerine ve mirasına dayanan, ek amaçlara da sahiptirler. Aile işletmelerinin temelinde, kâr elde etmekten daha fazlası mevcuttur. Aile işletmeleri, genellikle derin aile değerleri, gelenekleri ve miras duygularıyla kurulur ve bir amaç ve anlam duygusu yaratmaya çalışırlar. Aile işletmeleri; aile değerlerini ve mirasını korumak, toplum üzerinde olumlu bir etki yaratmak ve güçlü bir şirket kültürü geliştirmek yoluyla, uzun vadeli başarı elde edebilir ve dünya üzerinde kalıcı bir etki yaratabilirler. Aile işletmelerinin kuruluş amaçları; bu işletmelerin amaç ve stratejilerinin şekillenmesinde büyük öneme sahiptir.

- **Aile Değerlerinin ve Mirasının Korunması**

Aile işletmelerinin temel kuruluş amaçlarından biri; aile değerlerinin ve mirasının korunmasıdır. Aile işletmeleri; genellikle aile geleneklerini sürdürme ve işi, gelecek nesillere aktarma arzusuyla, güçlü bir aile kimliği üzerine kurulmaktadır (Chrisman, Chua ve Steier, 2015: 455). Aile işletmeleri; kısa vadeli kazançlardan çok, uzun vadeli başarıya odaklanır ve gelecek nesillerin yararı için, bugünden fedakârlık yapmaya çaba gösterirler.

- **Kârın Ötesinde Bir Amaç ve Anlam Duygusu Yaratmak**

Aile işletmelerinin bir diğer kuruluş amacı; kârın ötesinde bir amaç ve anlam duygusu yaratmaktır. Aile işletmeleri, genellikle güçlü bir sosyal sorumluluk duygusuna sahip olurlar, toplum içinde ve dünya üzerinde, kendileri için olumlu bir etki yaratmaya çalışırlar (Kellermanns, Eddleston ve Sarathy, 2008: 479). Bu çabalar; bağışlar, çevresel sürdürülebilirlik girişimleri ya da ailenin değerleri ve misyonuyla uyumlu olan, diğer sosyal faaliyetler şeklinde olabilir.

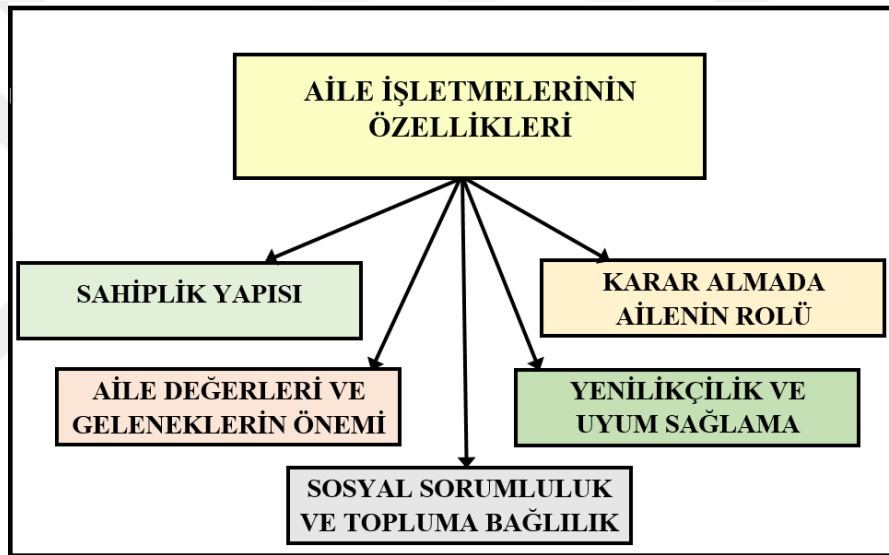
- **Güçlü Bir Şirket Kültürünün Geliştirilmesi**

Aile işletmelerinin üçüncü kuruluş amacı; güçlü bir şirket kültürünün geliştirilmesidir. Aile işletmeleri; ailenin değerleri, gelenekleri ve mirası tarafından şekillenen, kendine has bir kültüre sahiptir (Zellweger, Nason ve Nordqvist, 2012: 327). Bu kültür; aile işletmelerinin yetenekli çalışanları çekmesine ve elinde tutmasına, müşteriler ve

tedarikçilerle güçlü ilişkiler kurmasına ve paydaşlar arasında sadakat ve bağlılık duygusu yaratmasına neden olarak, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar.

#### 1.4. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmeleri, kendilerini diğer işletme türlerinden ayıran, farklı özelliklere sahiptirler. Aile işletmelerinin özellikleri; faaliyet ve sonuçlar üzerinde büyük bir öneme sahiptir. Aile işletmeleri, faaliyetlerini ve sonuçlarını şekillendiren, bir dizi özellik ile karakterize edilirler. Bu özellikler Şekil 1’de gösterilmektedir. Aile işletmeleri, sahiplik yapıları ve karar verme süreçlerinden, aile değerlerine, yenilikçiliğe ve sosyal sorumluluğa odaklanmalarına kadar, iş ortamının hayati ve önemli bir parçasıdır.



Şekil 1. Aile İşletmelerinin Özellikleri

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- **Sahiplik Yapısı**

Aile işletmelerinin en önemli özelliklerinden biri; sahiplik yapılarıdır. Aile işletmelerinin sahibi ve işletmecisi; genellikle tek bir ailenin veya küçük bir ilgili grubun üyeleridir (Barnett, Kellermanns ve Pearson, 2016: 302). Aile üyeleri, genellikle işin başarısına bağlı olduğundan dolayı, bir kimlik ve amaç duygusuna neden olmaktadır.

- **Karar Almada Ailenin Rolü**

Aile işletmelerinin bir diğer önemli özelliği; ailenin karar almadaki rolüdür. Aile işletmeleri, birden çok aile üyesini, karar verme sürecine dahil eder. Bu durum,

karmaşık ve bazen zorlayıcı bir dinamiğe yol açabilir (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez ve García-Almeida, 2001: 71). Bununla birlikte, bu durum, fikir birliği oluşturmayı ve uzun vadeli düşünmeyi sağladığından dolayı, karar vermede işbirlikçi bir olumlu yaklaşıma neden olur.

- **Aile Değerleri ve Geleneklerinin Önemi**

Aile işletmelerinin bir başka önemli özelliği; aile değerleri ve geleneklerine verilen önemdir. Aile işletmeleri, genellikle aile geleneklerini sürdürme ve işi gelecek nesillere aktarma isteğiyle, güçlü bir aile kimliği duygusu üzerine kurulur (Chrisman, Chua ve Steier, 2015: 455). Bu, uzun vadeli planlamaya daha fazla önem verilmesine ve aile mirasının korunmasına yol açabilir.

- **Yenilikçilik ve Uyum Sağlama Eğilimi**

Aile işletmelerinin bir diğer özelliği; yenilikçilik ve uyum sağlama eğilimleridir. Aile işletmeleri, risk almaya ve yeni fırsatları kovalamaya istekli bir girişimci ruha sahiptir (Davis, Allen ve Haynes, 2010: 164). Bunun nedeni; iş ortamındaki değişikliklere cevap vermekte, esnek ve çevik olan aile işletmelerinin, birbirine sıkı sıkıya bağlı doğasıdır.

- **Sosyal Sorumluluk ve Topluma Karşı Bağlılık**

Aile işletmeleri, güçlü bir sosyal sorumluluğa ve bulunduğu topluma karşı bir bağlılığa sahiptir. Aile işletmeleri, dünya üzerinde olumlu bir etki yaratma isteği nedeniyle yerel toplumda, sosyal sorumluluk üstlenirler (Kellermanns, Eddleston ve Sarathy, 2008: 479). Bu faaliyetler, hayırsever faaliyetler ve bağışlar, sosyal yardım programları ya da ailenin değerleri ve misyonuyla uyumlu olan diğer girişimleri kapsamaktadır.

## **1.5. Aile İşletmelerinin Önemi ve Faydaları**

Aile işletmeleri, hem sahipleri hem de daha geniş toplum için önemli olup, birçok faydalar sağlarlar. Aile işletmeleri, iş ortamının önemli ve değerli bir parçasıdır. İstihdam yaratma ve bir topluluk duygusu yaratma becerilerinden, uzun vadeli sürdürülebilirlik, yenilikçilik ve sosyal sorumluluğa odaklanmalarına kadar, aile işletmelerinin hem sahiplerine hem de toplumun geneline sunacakları çok faydalar vardır.

- **İstihdam Yaratma**

Aile işletmelerinin en önemli faydalarından biri; istihdam yaratma yetenekleridir. Aile işletmeleri, genellikle yerel topluma derinlemesine yerleşmiştir ve bu nedenle, yerel

olarak işe alma olasılıkları daha yüksek olmaktadır (Gallo, Vilaseca ve Planellas, 2014: 212). Bu husus, yerel ekonomiyi desteklemeye ve bölgede yaşayanlar için iş fırsatları sağlamaya yardımcı olmaktadır.

- **Uzun Vadeli Odaklanmak**

Aile işletmelerinin bir diğer önemli faydası da; uzun vadeli odaklanmalarıdır. Aile işletmeleri, genellikle bir nesilden, diğerine aktarılır ve bu nedenle, iş stratejileri ve operasyonları hakkında, uzun vadeli bir bakış açısına sahip olurlar (Molina-Morales, Martínez-Fernández ve Torre-Ruiz, 2011: 23). Bu husus işletmede, ilişkiler kurmaya ve geleceğe yatırım yapmaya odaklanan, daha istikrarlı ve sürdürülebilir bir iş modelinin uygulanmasını sağlamaktadır.

- **Topluluk Duygusu ve Ortak Amaç Yaratmak**

Aile işletmeleri; topluluk duygusu oluşturma ve ortak amaç yaratmak konusunda bir yeteneğe sahiptir. Bir işletmede birlikte çalışan aile üyeleri, işletmenin başarısına derinden bağlıdır ve ortak bir amaç için birlikte çalışırlar (Astrachan, Klein ve Smyrnios, 2002: 19). Bu durum; iş başarısını yönlendirmek için güçlü bir birlik duygusu ve paylaşılan değerler yaratmaktadır.

- **Yenilikçilik ve Uyum Sağlama**

Aile işletmelerinin bir başka özelliği; yenilik yapma ve uyum sağlama yetenekleridir. Aile işletmeleri, genellikle risk almaya ve yeni fırsatları koalamaya istekli ve güçlü, bir girişimci ruha sahiptir (Davis, Allen ve Haynes, 2010: 164). Aile işletmeleri, iş ortamındaki değişikliklere hızla yanıt verebildiğinden dolayı, daha fazla yenilikçi ve daha fazla çevik olurlar.

## **1.6. Aile İşletmelerinin Türleri**

Aile işletmeleri, her biri kendine özgü birçok şekil ve boyuttadırlar. Aile işletmeleri, onları birbirinden ayıran farklı tür ve özelliklere sahiptir. Aile işletmeleri, birçok zorluk ve fırsatlara sahip olarak, farklı biçimlerde ortaya çıkarlar. Farklı aile işletmesi türlerinin özelliklerini anlamak, işi yapılandırmayı ve yürütebilmeyi sağlamaktadır.

- **Şahıs İşletmeleri**

Şahıs işletmesi, tek bir kişinin sahip olduğu ve işlettiği bir aile işletmesi türüdür. Bu kişi, genellikle işletmenin kurucusudur ve finans, pazarlama ve yönetim dahil olmak üzere işletmenin tüm yönlerinden sorumludur. Şahıs işletmeleri, genellikle küçük

işletmelerdir ve sahibinin evinde veya küçük bir yerde faaliyet gösterebilirler (Chrisman, Chua ve Sharma, 2005: 17).

- **Ortaklıklar**

Ortaklıklar, iki veya daha fazla kişinin sahip olduğu ve işlettiği aile işletmeleridir. Bu kişiler, işletmenin sorumluluğunu paylaşırlar ve farklı uzmanlık alanlarına sahip olabilirler. Ortaklıklar, her ortağın kendi becerilerini ve deneyimlerini masaya getirmesine izin verdiği için, birlikte bir iş kurmak isteyen aile üyeleri için, iyi bir seçenek olabilir (De Massis vd., 2012: 62).

- **Şirketler**

Şirketler, hissedarlara ait olan ve bir yönetim kurulu tarafından yönetilen aile işletmeleridir. Bazı durumlarda, bir aile, bir şirkette kontrol hissesine sahip olabilir ve bu durum onlara, şirketin faaliyetleri üzerinde önemli bir etki sağlar. Şirketler, sermayeye erişim ve hisse senedi satışı yoluyla fon toplama olanağı sağladıkları için, büyümek ve genişlemek isteyen aile işletmeleri için tercih edilen bir seçenek olmaktadır (Miller, Le Breton-Miller ve Lester, 2011: 46).

- **Aile Komandit Şirketleri**

Aile sınırlı ortaklıkları, özellikle aile işletmeleri için tasarlanmış bir ortaklık türüdür. Komandit aile ortaklığında, şirketin sahibi aile üyeleri, birer ortaktır. Bu durum, ailenin sınırlı sorumluluk almasına ve vergi avantajları gibi ortaklık yapısının faydalarından yararlanmasına ve iş üzerindeki kontrolünü sürdürmesine izin verir (Aronoff ve Ward, 1995: 94).

- **Aile Ofisleri**

Aile ofisleri, bir ailenin servetini ve varlıklarını yönetmeye odaklanan, bir tür aile işletmeleridir. Aile ofisleri; yatırımları, gayrimenkul varlıklarını ve diğer varlıkları yönetmek için kullanılabilir ve aile üyelerine vergi planlaması ve emlak yönetimi gibi bir dizi hizmet sağlayabilir (Bjuggren ve Sund, 2011: 506).

### 1.7. Aile İşletmelerinde Yönetim Tarzları

Aile işletmeleri, yönetim tarzları açısından benzersizdir. Aile işletmeleri tarafından kullanılan bazı yaygın yönetim tarzlarına ait zorlukları ve faydaları bulunmaktadır. Aile işletmeleri, her biri kendine özgü güçlü ve zayıf yönleri olan, çeşitli yönetim tarzlarından yararlanabilir. Farklı yönetim tarzlarını anlamak, aile işletmelerinde işlerin nasıl yürütecekleri konusunda, bilinçli kararlar alınmasına ve aile üyeleriyle çalışmanın getirdiği zorlukların üstesinden gelinmesine yardımcı olabilir.

- **Otokratik Yönetim**

Otokratik yönetim, işletmenin tek bir kişi veya tüm kararları alan küçük bir grup kişiler tarafından yürütüldüğü, bir yönetim şeklidir. Bu yönetim tarzı, aile kurucusunun veya aile reisinin, tüm güç ve yetkiyi elinde tuttuğu aile işletmelerinde yaygındır. Bu yönetim tarzı, belirli durumlarda etkili olabilsede, kendisini karar verme sürecinden dışlanmış hisseden aile üyelerinin, direnişine ve içlerlemesine yol açabilir (Aronoff ve Ward, 1995: 96).

- **İşbirlikçi Yönetim**

İşbirlikçi yönetim, karar almak için birlikte çalışan bir grup aile üyesi tarafından yürütülen, bir yönetim stilidir. Bu tarz; aile üyeleri arasında, yüksek derecede güven ve işbirliğinin olduğu işletmelerde etkili olabilir. Aile üyelerinin, farklı görüş veya öncelikleri olması durumunda, işletme içinde çatışmalar ve karar vermede gecikmelere yol açabilmektedir (Gómez-Mejía vd., 2007: 61).

- **Profesyonel Yönetim**

Profesyonel yönetim; aile dışından işe alınan üyeler tarafından, işletmenin yönetildiği bir yönetim stilidir. Bu tarz; profesyonel yöneticilerin, uzmanlık ve deneyimlerini işletmeye getirdikleri için, büyümek ve genişlemek isteyen aile işletmelerinde, etkili olabilir. Bununla birlikte, kendilerine değer verilmediğini hisseden aile üyeleri arasında, yabancılaşma duygusuna yol açabilmektedir (Hiebl, 2013: 360).

- **Ortaklık Yönetimi**

Ortaklık yönetimi; ailenin, aile dışı yöneticileri işe alarak, işletmede birlikte çalıştığı bir yönetim stilidir. Bu tarz, ailenin çıkarlarını, profesyonel yönetimle dengeleme arzusunun olduğu aile işletmelerinde etkili olabilir. Aile üyeleri, işin yürütülmesi konusunda, farklı görüşlere sahip olması durumunda, işletmede çatışma ve kafa karışıklığı ortaya çıkabilmektedir (Le Breton-Miller ve Miller, 2006: 245).

- **Geçiş Yönetimi**

Geçiş yönetimi; mülkiyetin veya liderliğin devri gibi bir geçiş döneminde, işletmenin, aile üyeleri tarafından yönetildiği bir yönetim stildir. Aile üyeleri, iş ve kültür açısından en iyi konumda olduğu durumda, önemli bir değişimden geçen aile işletmelerinde, bu yönetim tarzı etkili olabilmektedir. Bu durum, işletmenin uzun vadeli hedeflerine odaklanmamasına yol açabilmektedir (Ward ve Aronoff, 2010: 188).

### **1.8. Aile işletmelerinin Oluşum Süreci**

Aile işletmeleri, statik varlıklar değildir, zaman içinde gelişen, dinamik kuruluşlardır. Aile işletmelerinin oluşum sürecini, yaşam dönemlerini ve gelişim aşamalarını anlamak, o işletmeyi yönetmek açısından çok önemlidir. Aile işletmeleri, zaman içinde gelişen karmaşık organizasyonlardır. Aile işletmelerinin farklı biçimlerini, yaşam dönemlerini ve gelişim aşamalarını anlamak, girişimcilerin ve yöneticilerin, bir aile işletmesini yürütmenin getirdiği zorluklar ve fırsatlar arasında gezinmesine yardımcı olabilmektedir.

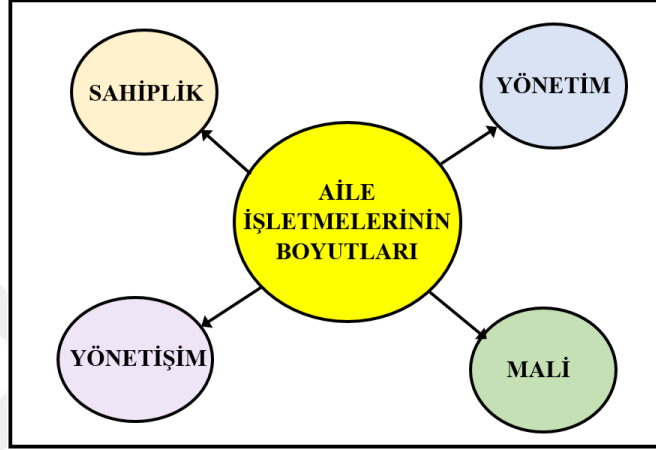
Aile işletmeleri; şahıs şirketleri, ortaklıklar ve şirketler dahil olmak üzere birçok farklı biçimde olabilir. Bir aile işletmesinin aldığı biçim; yönetim yapısı, vergi yükümlülükleri ve yasal yükümlülükleri üzerinde, önemli bir etkiye sahiptir (Kellermanns vd., 2012: 136).

Aile işletmeleri; kuruluş dönemi, büyüme dönemi, olgunluk dönemi ve ardıllık (veraset) dönemi dahil olmak üzere, birkaç farklı yaşam döneminden geçer. Kuruluş dönemi; işletmenin ilk kuruluşu ile karakterize edilirken, büyüme dönemi; hızlı genişleme ve gelirlerdeki artış ile ortaya çıkar. Olgunluk dönemi; istikrarlı gelirler ve pazar payını korumaya odaklanma ile belirginleşir. Ardıllık dönemi; liderlik ve mülkiyet geçişi ile ifade edilir (Ward ve Aronoff, 2010: 156).

Aile işletmeleri; girişimcilik aşaması, profesyonel aşama ve holding aşaması dahil olmak üzere, çeşitli gelişim aşamalarından geçer. Girişimcilik aşaması, işletmenin kurulması ve yenilik ve büyümeye odaklanma ile görülen dönemdir. Profesyonel aşama, profesyonel yönetime geçiş ve verimlilik ve kârlılığa odaklanma ile belirgin hale gelir. Holding aşaması, çeşitlendirme ve yeni pazarlara ve endüstrilere genişleme ile ifade edilir (Gallo ve Vilaseca, 1996: 74).

### 1.9. Aile İşletmelerinin Boyutları

Aile işletmeleri, çok çeşitli boyutları kapsayan organizasyonlardır. Mülkiyet, yönetim ve yönetişim yapıları da dahil olmak üzere aile işletmelerinin birçok boyutları söz konusudur. Aile işletmelerinin sahipliğini, yönetimini, yönetişimini ve finansal boyutlarını anlamak, uzun vadeli başarıları ve sürdürülebilirlikleri için çok önemlidir. Bu boyutlar Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. Aile İşletmelerinin Boyutları

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- **Sahiplik Boyutu**

Aile işletmesinin sahiplik boyutu; aile işletmesinin mülkiyeti ve kontrolündeki rolünü ifade etmektedir. Aile işletmeleri, tek bir aile, birden fazla aile veya aile ve aile dışı üyelerin bir kombinasyonu tarafından sahiplenilebilir ve kontrol edilebilir. Sahiplik boyutunun; karar verme, veraset planlaması ve aile dinamiklerinin yönetimi için önemli etkileri vardır (Chrisman vd., 2015: 35).

- **Yönetim Boyutu**

Aile işletmelerinin yönetim boyutu; aile üyelerinin işletmenin yönetim ve işleyişindeki rolünü ifade etmektedir. Aile işletmeleri, aile üyeleri, aile dışı üyeler veya ikisinin bir kombinasyonu tarafından yönetilebilir. Yönetim boyutunun; işin profesyonelleşmesi, güçlü bir kurum kültürünün geliştirilmesi ve aile içi çatışmaların yönetimi için önemli etkileri vardır (Carney, 2005: 18).

- **Yönetişim Boyutu**

Aile işletmelerinin yönetim boyutu; aile ve şirket içindeki karar verme ve çatışmaların çözümü için, resmi ve gayri resmi olan mekanizmaları ifade eder. Aile işletmeleri, aile konseyleri, yönetim kurulları ve danışma kurulları dahil olmak üzere çeşitli yönetim yapılarına sahip olabilir. Yönetişim boyutunun, işletmenin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için önemli etkileri vardır (Gersick vd., 1997: 18).

- **Mali Boyut**

Aile işletmelerinin mali boyutu; işletmenin mali yönetimini ve bunun ailenin zenginliği ve refahı üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Aile işletmelerinin, uzun vadeli planlama ve yatırım ihtiyacı, nakit akışı ve likidite yönetimi ve servetin nesiller boyunca aktarılması gibi finansal zorlukları olabilir (Handler, 1989: 6).

## **1.10. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri**

### **1.10.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri**

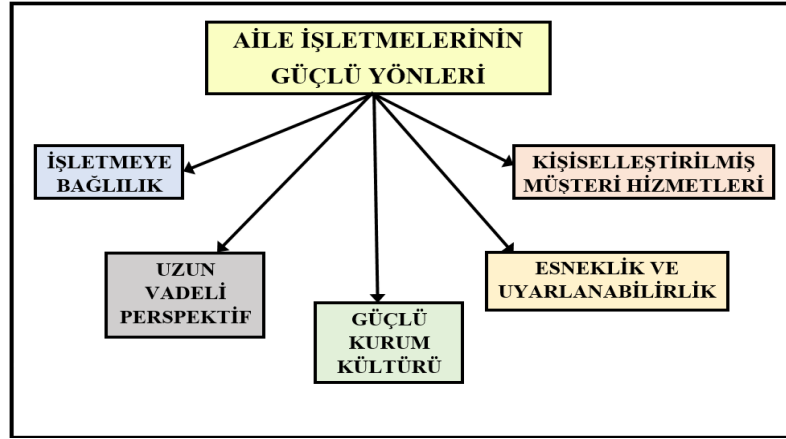
Aile işletmeleri, genellikle güçlü gelenek duyguları, sadakat ve aile değerlerine bağlılık ile karakterize edilen kuruluşlardır. Aile işletmelerinin güçlü yanları, başarılarına ve uzun ömürlülüklerine katkıda bulunur. Aile işletmeleri, başarılı ve uzun ömürlü olmaya katkıda bulunan, bir takım güçlü yönlere sahiptir. Bu güçlü yönler Şekil 3'te gösterilmiş olup, işe güçlü bir bağlılık, uzun vadeli bir bakış açısı, güçlü bir kurumsal kültür, esneklik ve uyarlanabilirlik ve kişiselleştirilmiş müşteri hizmetlerini içermektedir.

- **İşletmeye Bağlılık**

Aile işletmelerinin en güçlü yönlerinden biri, aile üyelerinin işletmenin başarısına olan bağlılığıdır. Aile üyeleri, genellikle hem duygusal hem de finansal olarak işe derinden bağlanırlar ve başarı sağlamak için çok daha fazlasını yapmaya isteklidirler (Gersick vd, 1997: 27).

- **Uzun Vadeli Perspektif**

Aile işletmelerinin bir diğer gücü; uzun vadeli bakış açısıdır. Aile işletmeleri, genellikle nesilden nesile aktarılabilecek bir miras yaratmaya odaklanır. Bu uzun vadeli bakış açısı; aile işletmelerini, işletmeye hemen karşılığını vermeyebilecek ancak işletmenin uzun vadeli başarısına katkıda bulunacak yatırımlar yapmaya teşvik eder (Handler, 1989: 10).



**Şekil 3. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri**

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- **Güçlü Kurum Kültürü**

Aile işletmeleri, genellikle kökleri ailenin değerlerine ve geleneklerine dayanan güçlü bir şirket kültürüne sahiptir. Bu kültür genellikle aile üyelerine ve çalışanlara karşı sadakat, güven ve saygı duygusuyla karakterize edilir (Carney, 2005: 20). Bu güçlü kurum kültürü, aile işletmelerinin istikrarına ve uzun ömürlü olmasına katkıda bulunur.

- **Esneklik ve Uyarlanabilirlik**

Aile işletmeleri, genellikle değişen pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına hızla uyum sağlayabilir. Aile işletmeleri, genellikle daha büyük rakiplerine göre, daha küçük ve daha çevik olduklarından dolayı, hızlı kararlar alabilir ve değişiklikleri hızla uygulayabilirler (Gersick vd, 1997: 27).

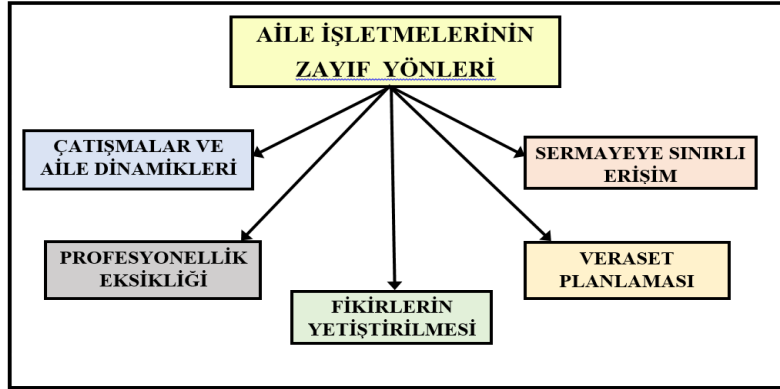
- **Kişiselleştirilmiş Müşteri Hizmetleri**

Aile işletmeleri, genellikle müşterilerinin ihtiyaç ve tercihlerine göre kişiselleştirilmiş müşteri hizmetleri sunarlar. Bu kişiselleştirilmiş hizmet, genellikle aile işletmelerinin müşterileriyle olan yakın ilişkilerinin ve müşterilerinin ihtiyaçlarını derinlemesine anlamalarının bir sonucudur (Carney, 2005: 22).

### **1.10.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri**

Aile işletmeleri, genellikle aile dışı işletmelerin karşı karşıya kaldıklarından farklı olan, bir dizi zorluk ve zayıflıkla karşılaşan kuruluşlardır. Aile işletmelerinin zayıf yönleri, başarılarını olumsuz olarak etkiler. Bu zayıflıklar arasında; çatışmalar ve aile dinamikleri,

profesyonellik eksikliği, fikirlerin iç içe geçmesi, veraset planlaması ve sermayeye sınırlı erişim yer almakta olup, Şekil 4’te gösterilmiştir.



**Şekil 4. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri**

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- **Çatışmalar ve Aile Dinamikleri**

Aile işletmelerinin temel zayıflıklarından biri; çatışmaların ve aile dinamiklerinin, işi etkileme potansiyelidir. Aile işletmeleri genellikle, çözülmesi zor olabilecek iş kararları konusunda, anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açabilen karmaşık kişilerarası ilişkilere sahiptir (Chua vd., 1999: 101). Bu çatışmalar, işyerine sıçrayarak, olumsuz bir çalışma ortamı yaratır ve çalışanların moralini etkiler.

- **Profesyonellik Eksikliği**

Aile işletmeleri, aile dışı işletmelerin profesyonelliği ve formalitesinden yoksun olabilir. Bu durum, net rollerin, sorumlulukların ve profesyonel yönetim uygulamalarının eksikliğine yol açabilir (Lansberg, 1999: 29). Bu durum, işletme içinde verimsizliğe ve sorumluluk eksikliğine neden olabilmektedir.

- **Fikirlerin Yetiştirilmesi**

Aile üyeleri, genellikle benzer geçmişlere ve benzer deneyimlere ve bakış açılarına sahip olabileceğinden dolayı, aile işletmeleri yeni fikirlerin ve bakış açılarının eksikliğinden dolayı olumsuz olarak etkilenebilir. Bu durum, yenilik eksikliğine ve işletmenin durgunlaşmasına yol açmaktadır (Gersick vd., 1997: 31).

- **Veraset Planlaması**

Veraset planlaması, aile işletmeleri için önemli bir zorluk olabilir. Aile işletmeleri, genellikle işi, bir sonraki nesle devretmek için bir plan geliştirmek ve uygulamakla mücadele eder ve halefi seçme süreci net olmayabilir (Lansberg, 1999: 30). Bu da

işletme içinde, belirsizliğe ve istikrarsızlığa yol açabilir.

- **Sermayeye Sınırlı Erişim**

Aile işletmeleri, büyüme fırsatlarına yatırım yapma ya da piyasa zorluklarına yanıt verme yeteneklerini kısıtlayan, dış sermaye kaynaklarına, sınırlı erişime sahip olabilir (Handler, 1989: 12). Bu ise; işletmenin zaman içinde genişleme ve büyüme potansiyelini engelleyebilir.

### **1.11. Aile işletmelerinin Engelleri ve Dezavantajları**

Aile işletmeleri, kapanmalarına yol açabilecek zorluklarla karşı karşıya gelirler. Güçlü yanlarına rağmen, üstesinden gelmeleri zor olabilecek, çeşitli engellere ve dezavantajlara da sahip olabilirler. Aile işletmelerinin birçok güçlü yönü olmakla birlikte, kapanmalarına yol açabilecek benzersiz zorluklarla da karşı karşıya kalırlarlar. Bu zorluklar arasında; profesyonelleşme eksikliği, aile içinde çatışma potansiyeli, yetenekleri çekme ve elde tutma konusundaki zorluklar, veraset planlaması ve dış ekonomik faktörler yer almaktadır. Bu zorlukları anlamak ve ele almak, aile işletmelerinin uzun vadeli başarısı için çok önemlidir.

- **Profesyonelleşme Eksikliği**

Aile işletmelerinin başarısının önündeki önemli engellerden biri, profesyonelleşme eksikliğidir. Aile işletmeleri, genellikle aile dışı bir şirketin sahip olabileceği yapı ve süreçlerden yoksundur; bu da zayıf iletişim, belirsiz karar verme süreçleri ve açıkça tanımlanmış rollerin ve sorumlulukların olmaması gibi sorunlara yol açmaktadır (Mondéjar-Jiménez vd., 2021: 262).

- **Aile İçindeki Çatışmalar**

Aile işletmelerinin karşılaştığı diğer bir zorluk; aile içindeki çatışma potansiyelidir. Aile üyeleri birlikte çalıştığında, kişisel ve mesleki ilişkileri ayırmak zor olabilir, bu da anlaşmazlıklara ve yanlış anlamalara yol açabilir (Hiebl, 2014b: 123).

- **Yetenekli Çalışanları Çekme ve Elde Tutma**

Aile işletmeleri, yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma konusunda zorluklarla karşılaşabilir. Çoğu zaman, aile işletmeleri daha büyük şirketlerle aynı düzeyde ücret ve yan haklar sunmayabilir, bu da en iyi yetenekler için rekabet etmeyi zorlaştırır (Carney ve Gedajlovic, 2011: 118).

- **Veraset Planlaması**

Aile işletmeleri için veraset planlaması önemli bir konu olabilir. Birçok aile işletmesi, liderliğin, bir nesilden diğerine geçişini planlamak için mücadele eder, bu ise yön ve istikrar eksikliğine yol açmaktadır (Chua vd., 2003: 77).

- **Dış Ekonomik Faktörler**

Aile işletmelerinin kapanmasında, dış ekonomik faktörler de rol oynayabilir. Ekonomik belirsizlik zamanlarında, aile işletmeleri daha büyük şirketlerle uyum sağlamak ve rekabet etmek için mücadele edebilir (Gómez-Mejía vd., 2007: 123).



## 2. İKİNCİ BÖLÜM: KURUMSALLAŞMA

### 2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma, bir fikir, uygulama veya davranışın bir sosyal sistem içinde yerleşik bir norm veya kural haline geldiği süreci ifade etmektedir. Meyer ve Rowan'a (1977: 342) göre kurumsallaşma; "örgütlerin ve toplumun yapılarına, rutinlerine ve prosedürlerine gömülme" sürecidir. Davranışa ve karar vermeye rehberlik eden resmi kuralların, politikaların ve prosedürlerin oluşturulmasını ve sürdürülmesini içerir. Kurumsallaşma, bireylerin uyması beklenen normları ve beklentileri oluşturduğu için bir sosyal kontrol biçimi olarak görülebilir. Son yıllarda akademisyenler, kurumsallaşma kavramını yalnızca resmi kurallar ve yapıları değil, aynı zamanda gayri resmi normları ve uygulamaları da içerecek şekilde genişletmiştir. Örneğin; Acker (1990), toplumsal cinsiyete dayalı uygulamaların ve inançların, örgütler içinde kurumsallaştığını ve kadınların işyerinde marjinalleşmesine yol açtığını saptamıştır. Benzer şekilde Gee (2000); kimliklerin, okullar ve işyerleri gibi sosyal kurumlar aracılığıyla inşa edildiği ve pekiştirildiği yolları keşfetmek için kurumsallaşma kavramını kullanmıştır.

Kurumsallaşmanın hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabileceğini belirtmek de önemlidir. Bir yandan, sosyal sistemler içinde istikrar ve öngörülebilirlik sağlayarak, bireylerin çevrelerini daha etkili bir şekilde anlamalarını ve gezinmelerini sağlayabilir. Öte yandan, özellikle hükümetler veya şirketler gibi güçlü kurumlar içinde yerleşik olduklarında, zararlı uygulama ve inançların, sürdürülmesine de yol açabilirler.. Kurumsallaşma, sosyal sistemler içinde istikrar ve öngörülebilirlik sağlayabilirken, aynı zamanda zararlı uygulama ve inançların sürdürülmesine de yol açabilir. Kurumsallaşmanın en önemli özelliklerinden biri, aksi yöndeki kanıtlar karşısında bile uygulama ve inançların kalıcı olmasına yol açabilmesidir. Bu fenomen, bazen "kurumsal atalet" veya "yol bağımlılığı" olarak adlandırılır (Scott, 2014). Örneğin; Hoffman (2015), iklim değişikliğinin kültürel ve davranışsal yönlerinin, varlığına ve etkilerine dair ezici bilimsel kanıtlara rağmen, işletmelerin anlamlı bir değişikliği yasalaştırmayı zorlaştıracak şekilde kurumsallaştığını ifade etmiştir. Kurumsallaşmanın bir diğer önemli yönü de, çoğu zaman belirli uygulama ve inançların meşrulaştırılmasıyla birlikte gerçekleşmesidir. Suddaby ve Greenwood (2005), örgütlerin kendi kurumsal ortamlarında meşruiyetlerini kurmak ve sürdürmek için retorik stratejiler kullandıklarını ileri sürmüştür. Bu, paylaşılan

değerler ve hedefler duygusu yaratmak için sembollerin, anlatıların ve diğer iletişim biçimlerinin kullanımını içerebilir.

Kurumsallaşma, sosyoloji ve örgütsel teoride, geniş çapta çalışılan, bir kavramdır. Sosyal yapıların, genellikle çok az sorgulama veya direnç ile toplum içinde yerleşik hale geldiği süreci ifade etmektedir. Son araştırmalar, kurumsallaşmanın karmaşık ve çok yönlü doğasına ışık tutarak, güç ilişkilerinin, söylemin ve kimliğin süreci şekillendirmedeki önemini vurgulamaktadır. Kurumsallaşmanın kilit yönlerinden biri, resmi kuralların ve normların sosyal davranışı şekillendirmedeki rolüdür. Kurumlar genellikle sosyal etkileşimleri düzenlemek ve yerleşik norm ve değerlere uymalarını sağlamak için oluşturulur. Örneğin, hukuk sistemi, anlaşmazlıkları çözmek ve yasayı çiğneyenleri cezalandırmak için bir çerçeve sağlayan bir kurumdur (Meyer ve Rowan, 1977: 340). Bu biçimsel yapılar, davranışı şekillendirmede güçlü olabilir, ancak sınırlamaları vardır. Hirschman'ın (1970) belirttiği gibi, bireyler kurumsal kısıtlamalara ya kurumdan "çıkararak" ya da onu değiştirmek ve meydan okumak için "seslerini" kullanarak yanıt verebilirler.

Kurumsallaşmanın bir diğer önemli yönü de yönetim ilişkilerinin sürecin şekillenmesindeki rolüdür. Kurumlar genellikle, nüfuzlarını sosyal davranışı yöneten kural ve normları şekillendirmek için kullanan, güçlü konumlardaki kişiler tarafından oluşturulur ve sürdürülür. Bu, belirli grupların marjinalleşmesine ve eşitsizliklerin sürmesine yol açabilir. Örneğin araştırmalar, cinsiyet normlarının, kadınların fırsatlarını sınırlayacak ve geleneksel cinsiyet rollerini güçlendirecek şekilde kurumsallaştırılabileceğini göstermiştir (Acker, 1990: 146).

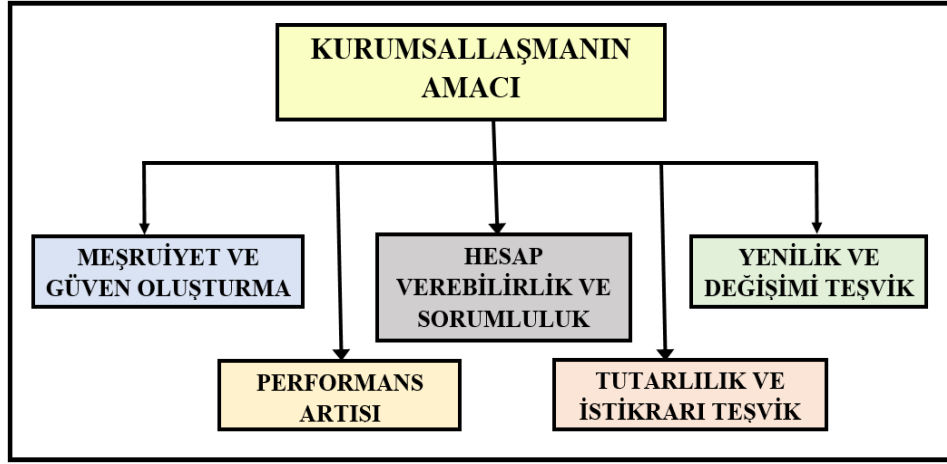
Söylem ya da ifade biçimi, kurumsallaşma sürecindeki bir diğer önemli faktördür. Sosyal meselelerin çerçevelenip tartışılma şekli, kurumların oluşturulmasını ve sürdürülmesini şekillendirebilir. Örneğin, iklim değişikliği etrafındaki söylem, karbon emisyonlarını azaltmaya ve iklim değişikliğinin etkilerini hafifletmeye yönelik politika ve uygulamaların kurumsallaşmasına yol açmıştır (Hoffman, 2015: 105). Benzer şekilde, ruh sağlığı etrafındaki söylem, ruh sağlığı sorunları olanlara tedavi ve destek sağlamayı amaçlayan kurumların yaratılmasına yol açmıştır (Pescosolido, Martin, Lang ve Olafsdottir, 2008: 475).

Kimlik, kurumsallaşmada da çok önemli bir faktördür. Kurumlar, belirli değer ve inançları pekiştirerek bireysel ve grup kimliklerini şekillendirmeye yardımcı olabilir. Örneğin okullar, öğrencilerin kimliklerini şekillendirerek ve sosyal hiyerarşileri güçlendirerek belirli kültürel ve dilsel normları kurumsallaştırabilir (Gee, 2000: 57). Benzer şekilde ordu, askerlerin kimliklerini şekillendirerek ve devletin otoritesini pekiştirerek disiplin, itaat ve vatanseverlikle ilgili belirli değer ve inançları kurumsallaştırabilir (Bourdieu, 1998: 62). Kurumsallaşma, toplumsal davranış ve değişimin şekillenmesinde önemli rol oynayan karmaşık ve çok yönlü bir süreçtir. Resmi kurallar ve normlar, güç ilişkileri, söylem ve kimlik, kurumsallaşma sürecinde önemli roller oynar.

## **2.2. Kurumsallaşmanın Amacı ve Önemi**

### **2.2.1. Kurumsallaşmanın Amacı**

Kurumsallaşma; istikrarını ve sürekliliğini sağlamak amacıyla bir kuruluş veya toplum içinde bir dizi resmi ve gayri resmi kural, norm ve prosedür oluşturma ve yerleştirme sürecidir. Kurumsallaşmanın amacı; değişime, yeni zorluklara ve fırsatlara uyum sağlamaya izin verirken, düzeni ve tutarlılığı destekleyen sosyal ve örgütsel davranış için bir çerçeve oluşturmaktır. Kurumsallaşma, meşruiyet ve güven tesis etmek, verimlilik ve etkililiği teşvik etmek, hesap verebilirlik ve sorumluluk için bir çerçeve sağlamak, yenilik ve değişimi teşvik etmek ve sosyal adalet ve eşitliği teşvik etmek gibi birçok amaca hizmet eder. Bu amaçlar, organizasyonların ve toplumların istikrarını ve sürekliliğini sağlamanın yanı sıra değişime ve yeni zorluklara ve fırsatlara uyum sağlamaya izin vermede kritik öneme sahiptir. Kurumsallaşmanın amacını anlayan kuruluşlar ve topluluklar, üyelerinin ve paydaşlarının refahını sağlayarak, bu hedefleri destekleyen çerçeveler oluşturabilir. Kurumsallaşmanın amacı Şekil 5'te gösterilmiştir.



**Şekil 5. Kurumsallaşmanın Amacı**

**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

- **Meşruiyet ve Güven Oluşturma**

Kurumsallaşmanın temel amaçlarından biri, örgütte veya toplumda bir meşruiyet ve güven duygusu oluşturmaktır. Bir kuruluş veya toplum kurumsallaştığında, faaliyetlerini yönetmek için yerleşik bir dizi kural ve prosedüre sahip, istikrarlı ve meşru bir varlık olarak görülür. Bu meşruiyet; müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar ve hükümet düzenleyicileri dâhil olarak, üyeleri ve paydaşları çekmek ve elde tutmak için kritik öneme sahiptir (Suchman, 1995: 573). Kurumsallaşma aynı zamanda kuruluşların ve toplumların işleyişinde verimliliği ve etkinliği artırmaya yardımcı olur. Kurumsallaşma, net yönergeler ve beklentiler sağlayarak, karar alma süreçlerinde ortaya çıkabilecek belirsizliği azaltır. Bu netlik ve öngörülebilirlik, daha hızlı ve daha verimli karar vermenin yanı sıra, paydaşlar arasında daha iyi koordinasyon ve işbirliğine olanak tanır (Birchall, 2014: 270).

- **Hesap Verebilirlik ve Sorumluluk**

Kurumsallaşmanın bir diğer amacı hesap verebilirlik ve sorumluluk için bir çerçeve sağlamaktır. Bir kuruluş veya toplum kurumsallaştığında, sorumlulukların atanması ve bireyler ile grupların eylemlerinden sorumlu tutulması için açık kurallar ve prosedürler vardır. Bu hesap verebilirlik, etik ve sorumlu davranışı teşvik eder ve gücün kötüye kullanılmasının ve yolsuzluğun önlenmesine yardımcı olur (Scott, 2008: 31).

- **Yenilik ve Değişimi Teşvik**

Kurumsallaşma ayrıca örgütler ve toplumlar içinde yenilik ve değişimi teşvik etmede çok önemli bir rol oynar. Kurumsallaşma, operasyonlar için istikrarlı ve meşru bir çerçeve oluşturarak, aşırı risk almayı önleyen bir güvenlik ağı sağlarken, deney ve yeniliğe olanak tanır. Bu çerçeve, kuruluşların ve toplumların değişen koşullara uyum sağlamasına ve istikrar ve sürekliliği korurken yeni fırsatları takip etmesine yardımcı olur (Burns ve Flam, 2016: 119). Kurumsallaşma, yenilikçiliği ve sürekli iyileştirmeyi geliştirmektedir. Kuruluşlar, yeni fikirleri belirlemek, test etmek ve uygulamak için resmi süreçler ve prosedürler oluşturarak, bir yenilik ve deney kültürü yaratabilirler. Bu, yeni ürünlerin, hizmetlerin veya süreçlerin geliştirilmesinin yanı sıra, mevcut olanlarda iyileştirmelere yol açabilir. Yenilikçiliğin, başarının anahtarı olduğu, teknoloji veya araştırma gibi endüstrilerde kurumsallaşma, büyümeyi ve rekabet gücünü artırmada kritik bir faktör olabilir (Westney ve Zaheer, 2015).

- **Performans Artışı**

Kurumsallaşma, performansı iyileştirmenin yanı sıra bir dizi başka amaca da hizmet eder. Bu amaçlardan biri de mevzuat ve standartlara uygunluğun sağlanmasıdır. Örneğin; sağlık sektörü, hasta güvenliğini ve bakım kalitesini sağlamak için izlenmesi gereken çok sayıda yasa ve yönergeyle sıkı bir şekilde düzenlenmiştir. Sağlık kuruluşları, en iyi uygulamaları ve standart işletim prosedürlerini kurumsallaştırarak, yasal veya mali ceza riskini azaltarak ve hasta sonuçlarını iyileştirerek bu düzenlemelere ve yönergelere uyumu sağlayabilir (Dekker ve Pruyt, 2017).

- **Tutarlılık ve İstikrarı Teşvik**

Kurumsallaşmanın bir diğer amacı da tutarlılık ve istikrarı teşvik etmektir. Kuruluşlar gayri resmi normlara ve uygulamalara güvendiğinde, performans ve sonuçlarda önemli farklılıklar olabilir. Kurumsallaşma, bireysel tercihler veya deneyim veya beceri düzeyindeki farklılıklar ne olursa olsun, süreçlerin standartlaştırılmasına ve tüm çalışanların aynı prosedürleri takip etmesine yardımcı olur. Bu, küçük değişikliklerin bile önemli sonuçlara yol açabileceği üretim veya mühendislik gibi alanlarda özellikle önemli olabilecek tutarlılığı ve öngörülebilirliği teşvik eder (Muzio, Brock, ve Suddaby, 2013).

Bunların yanında kurumsallaşma, örgütsel performans, uyumluluk, tutarlılık ve yenilikçilik üzerinde etkileri olan önemli bir kavramdır. Katılık ve değişime direnç gibi kurumsallaşmanın potansiyel sakıncaları olsa da, bunlar dikkatli tasarım ve uygulama yoluyla hafifletilebilir. Nihayetinde, başarılı bir kurumsallaşma, standardizasyon ile esneklik arasında bir denge ve hem resmi hem de gayri resmi normların ve uygulamaların örgütsel başarıda oynayacağı rolün kabul edilmesini gerektirir. Kurumsallaşma, sosyal adalet ve eşitliği teşvik etmek için bir araç olarak hizmet edebilir. Açık kurallar ve prosedürler oluşturarak kurumsallaşma, tüm bireylere ve gruplara adil ve eşit bir şekilde davranılmasını sağlayarak ayrımcılığın ve önyargının azaltılmasına yardımcı olur. Ek olarak, kurumsallaşma, çok çeşitli geçmiş ve bakış açılarından bireylerin katılımına izin vererek, çeşitliliği ve dahil etmeyi teşvik eden bir mekanizma sağlayabilir (Hirsch ve Lounsbury, 1997: 409).

### **2.2.2. Kurumsallaşmanın Önemi**

Kurumsallaşma; kuruluşlara, hedeflerine ulaşmada daha verimli ve etkili olmalarına yardımcı olan, karar verme için istikrarlı bir çerçeve sağlar (DiMaggio ve Powell, 1983: 148). Ayrıca, örgütlerin uzun vadede hayatta kalmasına yardımcı olan bir süreklilik duygusu yaratır (Scott, 2014: 73). Kurumsallaşma, bireylere davranışlarını ve başkalarıyla etkileşimlerini düzenlemeye yardımcı olan ortak bir dizi norm ve değer sağlar. Bu da, sosyal uyumu teşvik eder ve çatışma ve sosyal düzensizlik olasılığını azaltır (North, 1990: 4). Örneğin, yasal sistemler ve düzenleyici kurumlar, vatandaşların toplumda düzen ve istikrarın korunmasına yardımcı olan bir dizi yasa ve düzenlemeye bağlı kalmasını sağlamak için kurumsallaştırılır.

Kurumsallaşma, performansı ve istikrarı artırmanın yanı sıra, yenilik ve değişimi teşvik etmede hayati öneme sahiptir. Kurumlar, bireylerin iş birliği yapması, fikirlerini paylaşması ve yeni uygulamalar ve teknolojiler geliştirmesi için bir platform sağlar. Kurumsallaşma, karmaşık sorunlara yeni yaklaşımların ve çözümlerin ortaya çıkmasına yol açabilen, deney ve öğrenmeyi destekleyen bir ortam yaratır (Lounsbury ve Glynn, 2001: 267).

Kurumsallaşma, örgütlerde güven ve meşruiyet oluşturur. Kurumsallaşmış işletmelerin, müşteriler, yatırımcılar ve çalışanlar dahil olmak üzere paydaşları tarafından güvenilme olasılığı daha yüksektir (Meyer ve Rowan, 1991: 36). Kurumsallaşma, hesap verebilirliği

ve şeffaflığı teşvik etmede çok önemli bir rol oynar. Kurumsallaşmış kuruluşların, bir dizi standart ve uygulamaya bağlı kalmaları beklendiğinden, eylemlerinden ve kararlarından sorumlu tutulma olasılıkları daha yüksektir. Bu, şeffaflığın desteklenmesine yardımcı olur ve etik olmayan davranış ve yolsuzluk olasılığını azaltır (Scott, 2014: 94).

Kurumsallaşma, örgütler ve toplum için büyük bir öneme sahip bir unsurdur. Karar vermek konusunda istikrarlı bir çerçeve sağlar, sosyal düzen ve istikrarı destekler, yeniliği ve değişimi teşvik eder, güven ve meşruiyet oluşturur, hesap verebilirliği ve şeffaflığı teşvik eder. Dolayısıyla kurumsallaşmaya öncelik veren kurum ve toplumların, uzun vadede başarılı ve sürdürülebilir olma ihtimalleri daha yüksektir.

### **2.3. Kurumsallaşmanın Faydaları**

Kurumsallaşmanın temel faydalarından biri istikrar ve tutarlılık sağlayabilmesidir. Örneğin, eğitim alanında, okullar veya üniversiteler gibi kurumlar, öğrenme için istikrarlı ve tutarlı bir ortam sağlayan yapılandırılmış sistemlere sahiptir. Bu istikrar ve tutarlılık, öğrenciler için daha iyi akademik performans ve artan sosyal beceriler dahil olmak üzere iyileştirilmiş sonuçlara yol açabilir. Ayrıca kurumsallaşma, diğer ortamlarda bulunamayan kaynakları ve desteği de sağlayabilir. Sağlık alanında, hastaneler ve diğer tıbbi kurumlar, daha küçük kliniklerde veya topluluk temelli ortamlarda bulunmayabilecek ileri teknoloji ve ekipmanlara erişebilir. Kaynaklara bu erişim, daha iyi sağlık sonuçları ve daha uzun yaşam beklentisi dahil olmak üzere hastalar için daha iyi sonuçlara yol açabilir. Ayrıca kurumsallaşma, topluluk ve aidiyet duygusu sağlayabilir. Örneğin ceza adaleti sisteminde cezaevleri, mahkûmlara sistemin dışında sahip olamayacakları bir topluluk ve aidiyet duygusu sağlayabilir. Bu topluluk duygusu, zihinsel sağlık sonuçlarının iyileşmesine, tekrar suç işleme oranlarının azalmasına ve toplumla daha iyi yeniden bütünleşmeye yol açabilir (Harman vd., 2017: 303).

Bununla birlikte, kurumsallaşmanın olumsuz etkileri olabileceğini belirtmek önemlidir. Bazı durumlarda, belirli insan gruplarının, kurum içindeki statüleri nedeniyle haksız muamele gördüğü veya dezavantajlı duruma düştüğü, kurumsallaşmış ayrımcılığa yol açabilir. Örneğin, eğitim sisteminde dezavantajlı geçmişe sahip öğrenciler, ırk veya sosyo-ekonomik durum gibi faktörler nedeniyle kurumsallaşmış ayrımcılığa maruz kalabilir. Ayrıca kurumsallaşma, bireyler için özerklik ve kontrol kaybına yol açabilir. Sağlık sisteminde hastalar, tedavi planları veya kararları üzerinde çok az kontrole sahip

olduklarını hissedebilirler, bu da hasta memnuniyetinin azalmasına ve daha kötü sağlık sonuçlarına yol açabilir (Orfield ve Lee, 2018: 53).

Kurumsallaşma, bağlama bağlı olarak, olumlu ve olumsuz etkiye sahip olabilir. İstikrar, kaynaklar ve bir topluluk duygusu sağlayabilir, ancak aynı zamanda kurumsallaşmış ayrımcılığa ve özerklik kaybına da yol açabilir. Toplum gelişmeye devam ettikçe, kurumsallaşmanın faydalarını ve dezavantajlarını dikkatlice düşünmek ve olumlu ve olumsuz etkileri dengeleyen sistemler yaratmaya çalışmak önemlidir.

#### **2.4. Kurumsallaşmanın Uygulamadaki Zorluk Düzeyi**

Uygulamada, kurumsallaşma zorlu olabilir ve önemli kaynaklar, zaman ve çaba gerektirebilir. Kurumsallaşmadaki temel zorluklardan biri, kurumun amacına uygun yapılanmasını sağlamaktır. Örneğin, sağlık alanında, kurumsallaşmış bir hastanenin hastalara yüksek kalitede bakım sunabilmesi için gerekli altyapıya, donanım ve tıbbi personele sahip olması gerekir. Bu, kurumda hastaların ve sağlık hizmeti sağlayıcılarının ihtiyaçlarını karşılayabilmesini sağlamak için, önemli finansal yatırım ve planlama gerekebilir. Kurumsallaşmadaki diğer bir zorluk; kurumun amaç ve hedeflerini destekleyen politikalar ve prosedürler geliştirmek ve uygulamaktır. Örneğin, eğitim alanında, kurumsallaşmış bir okul, olumlu bir öğrenme ortamını teşvik eden ve tüm öğrencilerin kaliteli bir eğitime erişmesini sağlayan, açıkça tanımlanmış politikalara ve prosedürlere sahip olmalıdır. Bu politika ve prosedürleri geliştirmek, zaman alıcı olabilir ve çok çeşitli paydaşlardan girdi gerektirebilir. Kurumsallaşma; hizmetlerin sunulma biçiminde önemli bir değişiklik içerdiğinden dolayı, zor olabilir. Değişim, hizmetlerin sunulma biçiminde önemli değişiklikleri gerektirir ve bu değişiklikleri desteklemek için yeni kaynaklar ve altyapı gerekir (Harding, Morenoff ve Herbert, 2017: 196). Statükonun korunmasında çıkarı olan paydaşlar direniş gösterebileceğinden dolayı, kurumsallaşma zor olabilir. Örneğin, sağlık hizmeti alanında, bazı sağlık hizmeti sağlayıcıları, bakım sağlama veya hastalarla etkileşim kurma biçimlerini değiştirmelerini gerektiren, kurumsallaşmış değişikliklere direnebilir. Bu direnç, kurumsallaşmış değişikliklerin uygulanmasını zorlaştırabilir ve ilerleme hızını yavaşlatabilir. Ayrıca kurumsallaşma zorlayıcı olabilir çünkü kurumun amaç ve hedeflerini karşıladığından emin olmak için, sürekli izleme ve değerlendirmeyi gerektirir. Sürekli olan bu izleme ve değerlendirme,

zaman alıcı olabilir ve sürekli bir iyileştirme isteğini gerektirmektedir (Swan ve Haas, 2019: 22).

Kurumsallaşma; önemli kaynaklar, zaman ve çaba gerektiren zor ve karmaşık bir süreçtir. Hedeflenen amacı destekleyen bir sosyal kurum oluşturmak; dikkatli bir planlamayı, uygulamayı, sürekli izlemeyi ve değerlendirmeyi gerektirir. Paydaşlardan gelen direniş, hizmetlerin sunulma şeklindeki önemli değişiklikler ve kurumun amaç ve hedeflerini destekleyen politikalar ve prosedürler geliştirme gibi zorlukların üstesinden gelmek, kurumsallaşmanın başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Kurumsallaşma; işletmelere, istikrarlı, tutarlı ve güvenilir hizmetler sağlamak için önemli bir araçtır.

## **2.5. Kurumsallaşma Süreçleri**

Kurumsallaşma, örgütler ve toplum içindeki resmi yapıların, prosedürlerin ve uygulamaların yaratılmasını ve geliştirilmesini içeren, karmaşık ve çok yönlü bir süreçtir.

### **2.5.1. Kurumsallaşma İhtiyacı**

Kurumsallaşma süreçlerini pratikte yönetmek, kurumsallaşmayı yönlendiren faktörlerin ve kurumsallaşma sürecinin aşamalarının derinlemesine anlaşılmasını gerektirir. İşletmelerin meşruiyet, istikrar ve kontrol ihtiyacı ile yenilik, yaratıcılık ve uyum sağlama ihtiyacı arasında bir dengeyi kurmaları gerekmektedir. Ayrıca, değişen ortamlarda etkili ve ilgili kalabilmeleri için kurumsal yapılarının ve prosedürlerinin zaman içindeki gelişimini yönetebilmeleri gerekir.

- **Meşruiyet**

Kurumsallaşmanın temel unsurlarından biri meşruiyet ihtiyacıdır. Örgütler kendilerini, kendi alanlarında meşru aktörler olarak kurmaya çalışırlar ve kurumsallaşma, bunu başarmanın bir yoludur. Meşruiyet önemlidir, çünkü kuruluşların, paydaşlarının güvenini ve desteğini kazanmasını sağlar, bu da onların amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlar. Son araştırmalar, kurumsallaşmanın meşruiyet elde etmek için güçlü bir araç olabileceğini, ancak aynı zamanda iki ucu keskin bir kılıç da olabileceğini göstermiştir (Scott, 2014: 50). Kurumsallaşma, meşruiyeti artırabilirken, aynı zamanda atalet ve değişime direnmeye de yol açabilir, bu ise örgütün uzun vadeli başarısına zarar verebilir.

- **İstikrar**

Kurumsallaşmayı yönlendiren bir diğer unsur istikrar ihtiyacıdır. Kurumsallaşma, kuruluşların karmaşık ve belirsiz ortamları yönetmesine yardımcı olan istikrarlı yapılar ve prosedürler oluşturur. Bu, istikrar ve öngörülebilirliğin çok değerli olduğu; sağlık, eğitim ve hükümet gibi alanlarda özellikle önemlidir. Ancak istikrar, teknoloji ve finans gibi hızlı hareket eden ve dinamik alanlarda zararlı olabilecek yenilik ve değişimin önünde bir engel de olabilir. İstikrar ve yenilik ihtiyacını dengelemek için kuruluşların zaman içinde kurumsal yapılarını ve prosedürlerini uyarlayabilmeleri ve geliştirebilmeleri gerekir (Greenwood, Oliver, Sahlin ve Suddaby, 2008: 215).

- **Kontrol**

Kurumsallaşmayı yönlendiren üçüncü bir unsur, kontrol ihtiyacıdır. Kurumsallaşma, kuruluşların faaliyetlerini yönetmelerine ve kontrol etmelerine yardımcı olan resmi yapılar ve prosedürler oluşturur. Bu, düzenlemelerin ve uyumluluk gerekliliklerinin katı olduğu finans ve hukuk gibi alanlarda özellikle önemlidir. Bununla birlikte, aşırı kontrol, aynı zamanda bürokrasiye ve bastırılmış yaratıcılığa da yol açabilir ve bu da örgütsel performansa zarar verebilir. Kontrol ve yaratıcılık ihtiyacını dengelemek için, kuruluşların, yenilik ve denemeye izin veren esnek kurumsal yapılar ve prosedürler oluşturması gerekir (DiMaggio ve Powell, 1983: 148).

## **2.5.2. Kurumsallaşma Aşamaları**

Kurumsallaşma bir defalık bir olay değil, zaman içinde gelişen ve devam eden bir süreçtir. Son araştırmalar, kurumsallaşmanın dört temel aşaması olduğunu göstermiştir: ortaya çıkma, istikrar, gerileme ve dönüşüm (Lawrence ve Suddaby, 2006: 215). Kurumsallaşmanın meşruiyet, istikrar ve kontrol ihtiyacı tarafından yönlendirildiğini, ancak etkili bir şekilde yönetilmediği takdirde atalet ve değişime direnmeye de yol açabileceğini araştırmalar göstermektedir. Uygulamada kurumsallaşmayı yönetmek, kurumsallaşma sürecinin aşamalarının yanı sıra, bu etmenlerin derinlemesine anlaşılmasını gerektirir. Örgütsel öğrenme, paydaş katılımı ve etkin liderlik, uygulamada kurumsallaşmayı kolaylaştırabilecek ve uzun vadeli başarıyı sağlayabilecek uygulamalardır. Kuruluşların istikrar ve yenilik, kontrol ve yaratıcılık ihtiyacını dengeleyebilmeleri ve kurumsallaşmanın dört aşamasını yönetebilmeleri gerekir: ortaya çıkma, istikrar, gerileme ve dönüşüm. Örgütler, kurumsallaşmanın itici güçlerini ve

kurumsallaşma sürecinin aşamalarını anlayarak, uygulamada kurumsallaşmayı etkin bir şekilde yönetebilir ve uzun vadeli başarılarını sağlayabilirler.

- **Ortaya Çıkma;** yeni kurumsal yapıların ve prosedürlerin yaratıldığı ilk aşamadır.
- **İstikrar;** kurumsal yapıların ve prosedürlerin yerleşik ve rutin hale geldiği ikinci aşamadır.
- **Gerileme;** kurumsal yapıların ve prosedürlerin modası geçmiş ve daha az etkili hale geldiği üçüncü aşamadır.
- **Dönüşüm;** eskimiş olanların yerini alacak yeni kurumsal yapıların ve prosedürlerin yaratıldığı son aşamadır.

### 2.5.3. Kurumsallaşmayı Kolaylaştıran Uygulamalar

- **Örgütsel Öğrenme**

Yapılan araştırmalar, pratikte kurumsallaşmayı kolaylaştırabilecek birkaç uygulama belirlemiştir. Böyle bir uygulama; örgütsel öğrenmedir. Örgütsel öğrenme, kurumsal yapıları ve prosedürleri oluşturmaya ve güçlendirmeye yardımcı olabilecek bilgi ve becerilerin, bir kuruluş içinde edinilmesini ve transfer edilmesini içermektedir (Argyris ve Schön, 1996: 71). Örgütsel öğrenme, aynı zamanda kuruluşların kurumsal yapılarını ve prosedürlerini zaman içinde uyarlamalarına ve geliştirmelerine yardımcı olabilir, böylece değişen ortamlarda ilgili ve etkili kalabilirler.

- **Paydaş Katılımı**

Kurumsallaşmayı kolaylaştırabilecek bir diğer uygulama da paydaş katılımıdır. Paydaş katılımı, çalışanlar, müşteriler ve düzenleyiciler gibi paydaşların kurumsallaşma sürecine aktif katılımını içerir (Scherer ve Palazzo, 2011: 41). Paydaş katılımı, kuruluşun meşruiyetini artırabilen kurumsal yapılar ve prosedürler için destek oluşturulmasına yardımcı olabilir. Ayrıca, kurumsal yapıların ve prosedürlerin etkinliğini artırabilen kurumsallaşmaya karşı potansiyel direnç kaynaklarını belirleme ve ele alma konusunda kuruluşlara yardımcı olabilir.

- **Etkili Liderlik**

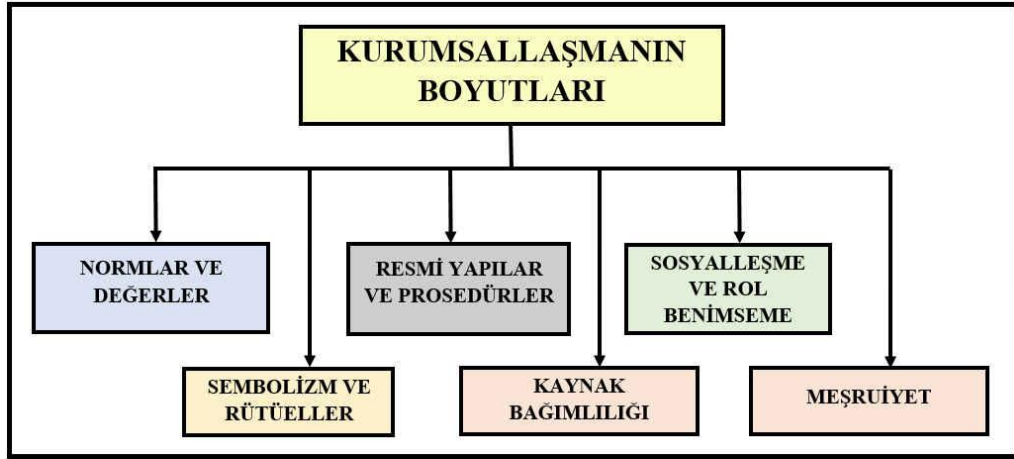
Araştırmalar, pratikte kurumsallaşmayı yönetmekte, liderliğin önemini vurgulamıştır. Etkili liderlik, kurumsallaşma çabaları için destek ve ivme oluşturabilen, kurumsallaşma için ortak bir vizyon ve amaç oluşturmaya yardımcı olabilir (Gioia ve Chittipeddi, 1991: 535). Etkili liderlik, aynı zamanda istikrar ve yenilik, kontrol ve

yaratıcılık ihtiyacını dengelemeye ve zaman içinde kurumsal yapıların ve prosedürlerin gelişimini yönetmeye yardımcı olabilmektedir.

## **2.6. Kurumsallaşmanın Boyutları**

Kurumsallaşma; davranışı şekillendirmede, istikrarı desteklemede ve kurumların uzun ömürlü olmasını sağlamada çok önemli bir rol oynamaktadır. Mert (2021:8-10) göre; kurumsallaşmanın temel birleşenleri; profesyonellik, formelleşme, tutarlılık, sosyal sorumluluk, özerklik ve şeffaflık olarak belirtilmektedir. Profesyonelleşme; profesyonel yöneticilerin istihdam edilerek, örgütün kapasitesinin artırılmasıdır. Tutarlılık; işletme tarafında verilen sözlerin tutulması, misyon, stratejiler ve faaliyetler arasında uyumun olmasıdır, içsel ve dışsal tutarlılık olarak şekilleri vardır. Formelleşme; çalışanların, yazılı olarak görev, yetki, sorumluluk ve rollerinin belirlenmesi, işletmedeki ilişkilerin, yapıların ve eylemlerin tanımlanmasıdır. Sosyal sorumluluk; bireylerde güvenilir bir imaj yaratarak itibar kazanmayı sağlayan, toplumun faydası gözeten, sosyal sorumluluk faaliyetlerini kapsar. Şeffaflık; işletmenin, kamuoyu ile açık, karşılaştırılabilen ve doğru bilgilerin paylaşımını içerir. Özerklik; Bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, taklit edilemeyen ve diğer işletmelere aktarılamayan örgüt kültürü gibi işletmenin kimliğini oluşturan yetenekleridir.

Kurumsallaşmanın çeşitli boyutlarını bilmek, kurumların işlev gördüğü ve geliştiği mekanizmaları anlamak için esastır. Normlar ve değerler, biçimsel yapılar ve prosedürler, sosyalleşme ve rol benimseme, sembolizm ve ritüeller, kaynak bağımlılığı ve meşruiyet, kurumsallaşma sürecini şekillendiren kilit boyutlar arasındadır. Kurumlar, bu boyutları kabul ederek, dinamik ve gelişen bir ortamın zorluklarını etkili bir şekilde yönetebilir. Kurumsallaşmanın bazı temel boyutları Şekil 6'da gösterilmiş olup, aşağıda ifade edilmektedir.



**Şekil 6. Kurumsallaşmanın Boyutları**

**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

- **Normlar ve Değerler**

Normlar ve değerler, kurumsallaşmanın temelini oluşturur. Normlar, bir toplum içindeki bireylerin davranışlarını yöneten, sosyal beklentiler ve yönergelerdir. Değerler ise toplu sahip olunan; inançları ve ilkeleri temsil etmektedir. Bu boyutlar, uygun davranışı tanımlamaya yardımcı olur ve kurumlar içinde karar verme için bir çerçeve sağlarlar (Scott, 2014: 25).

- **Resmi Yapılar ve Prosedürler**

Kurumsallaşma, kurumların işleyişine rehberlik eden resmi yapıların ve prosedürlerin oluşturulmasını içerir. Bu yapılar, her birinin belirlenmiş rolleri ve sorumlulukları olan hiyerarşileri, departmanları, komiteleri ve bölümleri içerebilir. Resmi prosedürler, kurum içinde tutarlılık ve düzen sağlamak için çeşitli durumlarda izlenecek adımları ve protokolleri ana hatlarıyla belirtir (DiMaggio ve Powell, 1983: 148).

- **Sosyalleşme ve Rol Benimseme**

Sosyalleşme, bireylerin kurumsal uygulamalara katılmak için gerekli bilgi, beceri ve değerleri edinme sürecini içeren, kurumsallaşmanın kritik bir boyutudur. Bireyler bir kuruma katıldıkça, kurumun kültürü, normları ve beklentileri hakkında bilgi edinir ve sonunda kurumun işleyişine katkıda bulunan belirli rolleri ve sorumlulukları benimserler (Scott, 2014: 45).

- **Sembolizm ve Ritüeller**

Sembolizm ve ritüeller, paylaşılan değerleri ve kimlikleri temsil ederek ve pekiştirerek kurumsallaşmada önemli bir rol oynamaktadır. Semboller, kurumun görsel temsilleri

olarak hizmet eden logoları, bayrakları veya simgeleri içerir. Ritüeller, kurumsal normları ve değerleri sembolize eden ve sürdüren tekrarlayan eylemleri veya törenleri içerir (Meyer ve Rowan, 1977: 339).

- **Kaynak Bağımlılığı**

Kurumsallaşma, kurumların finansman, uzmanlık veya destek gibi, dış kaynaklara olan güvenini ifade eden, kaynak bağımlılığından etkilenir. Kurumlar, kurumsallaşmalarına katkıda bulunan, birbirine bağlı ağların gelişmesine yol açan, gerekli kaynakları güvence altına almak için, dış varlıklarla ilişkiler kurmaya çalışırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978: 64).

- **Meşruiyet**

Meşruiyet, belirli bir toplumda bir kurumun kabulünü ve algılanan geçerliliğini belirleyen çok önemli bir boyuttur. Kurumlar, sosyal normlara, düzenlemelere ve kültürel beklentilere uyum sağlayarak meşruiyet kazanmaya çalışırlar. Meşruiyet, bir kurumun itibarını artırır, paydaş desteğini etkiler ve uzun vadeli hayatta kalmasına katkıda bulunur (Suchman, 1995: 574).

## **2.7. Kurumsallaşmada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Stratejileri**

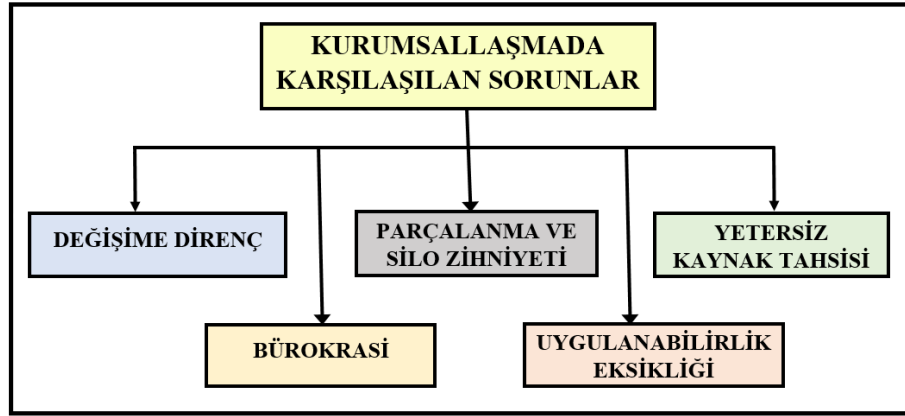
Kurumsallaşma; eğitim, sağlık ve devlet dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde çok önemli bir rol oynasa da, zorlukları da mevcuttur.

### **2.7.1. Kurumsallaşmada Karşılaşılan Sorunlar**

Kurumsallaşmada karşılaşılan temel sorunlar ve bunların potansiyel sonuçlarını Şekil 7’de gösterimiş olup, aşağıda ifade edilmiştir.

- **Değişime Direnç:**

Kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan önemli sorunlardan biri, çeşitli paydaşların değişime karşı olan direncidir. İnsanlar, genellikle mevcut uygulamalara alışır ve yeni sistemlerin veya yapıların uygulanmasına direnebilir. Bu direnç; korkudan, farkındalık eksikliğinden veya olası aksamalarla ilgili endişelerden kaynaklanabilir. Direncin üstesinden gelmek; etkili iletişim, paydaş katılımı ve değişimin algılanan dezavantajlarının ele alınmasını gerektirir (Barker, 2019: 23).



Şekil 7. Kurumsallaşmada Karşılaşılan Sorunlar

**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

- **Bürokrasi**

Kurumsallaşma, verimliliği ve yeniliği engelleyebilecek bürokratik yapı ve süreçlerin gelişmesine yol açabilir. Bürokrasi genellikle karar vermeyi yavaşlatan ve ilerlemeyi engelleyen; aşırı kurallar, prosedürler ve hiyerarşiyi içerir. Kurumların, sorunsuz operasyonlar sağlamak için gerekli gözetim ve esneklik arasında bir denge kurması çok önemlidir (Smith, 2020: 45).

- **Parçalanma ve Silo Zihniyeti**

Kurumsallaşma, sorumlulukların parçalanmasına ve farklı departmanların veya birimlerin birbirinden yalıtılmış olarak çalıştığı, bir silo zihniyetinin gelişmesine yol açabilir. Bu ise; iletişim boşlukları yaratabilir, çabaların tekrarlanmasına neden olabilir ve işbirliğini engelleyebilir. Bu sorunu azaltmak için kurumlar, bölümler arası işbirliğini teşvik etmeli, etkili iletişim kanalları oluşturmalı ve ekip çalışması kültürünü teşvik etmelidir (Johnson, 2021: 67).

- **Uyarlanabilirlik Eksikliği**

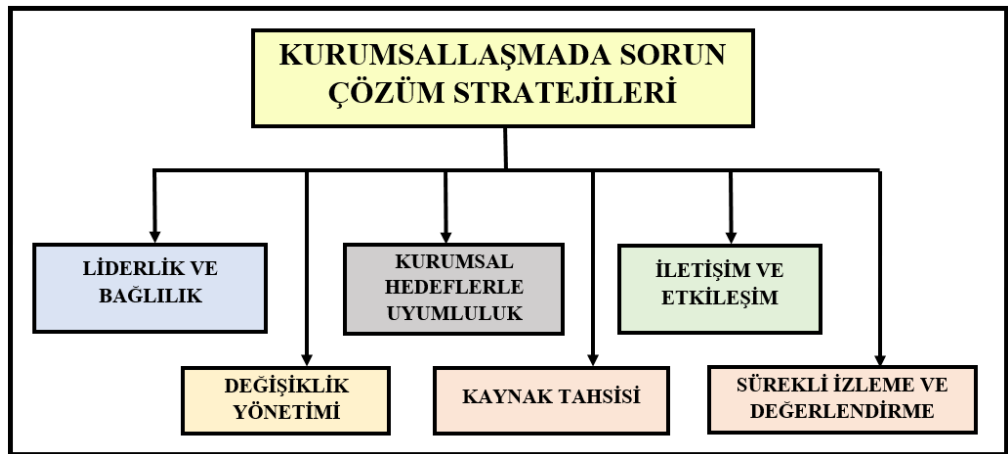
Kurumsallaşma, bazen değişime veya uyum sağlamaya dirençli katı yapılara neden olabilir. Dış ortam geliştikçe, kurumlar yeni zorluklara ve fırsatlara etkili bir şekilde yanıt verebilmelidir. Uyum sağlama yeteneğinin olmaması, kurumları modası geçmiş hale getirebilir ve ortaya çıkan ihtiyaçları karşılama yeteneklerini engelleyebilir. Kurumlar esnekliğe, sürekli öğrenmeye ve çevik karar alma konularına öncelik vermelidir (Thompson, 2018: 89).

- **Yetersiz Kaynak Tahsisi**

Kurumsallaşmada karşılaşılan bir diğer yaygın sorun, yetersiz kaynak tahsisidir. Sınırlı mali, beşerî veya teknolojik kaynaklar, kurumların etkili bir şekilde işlemesine engel olabilir. Yetersiz kaynaklar, hizmet kalitesinin düşmesine, iş yükünün artmasına ve personelin moralinin düşmesine yol açabilir. Kurumlar, hedeflerine ulaşmak ve istenen sonuçları elde etmek için uygun kaynak tahsisini sağlamalıdır (Grant, 2019: 112).

### 2.7.2. Kurumsallaşmada Sorun Çözüm Stratejileri

Kurumsallaşma girişimleri, bir kuruluşun başarısını ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini önemli ölçüde etkileyebilir. Kuruluşlar, problem çözme stratejilerini uygulayarak zorlukların üstesinden gelebilirler. Etkili liderlik, değişim yönetimi uygulamaları, kurumsal hedeflere uyum, kaynak tahsisi, iletişim, paydaş katılımı ve sürekli izleme ve değerlendirme, başarılı kurumsallaşma çabalarına katkıda bulunan temel stratejilerdir. Kuruluşlar, bu zorlukları proaktif bir şekilde ele alarak, değişiklikleri kurumsallaştırma ve kendi bağlamlarında olumlu dönüşüm sağlama kapasitelerini artırabilir. Kuruluşlar, kurumsallaşma boyunca çeşitli zorluklarla karşılaştığından, inisiyatiflerini kullanmaları karmaşık olabilir. Kurumsallaşmada, sorun çözme stratejileri ve uygulama sürecinde ortaya çıkabilecek engelleri, etkin bir şekilde ele alacak yaklaşımlar, Şekil 8’de gösterilmiş olup, aşağıda açıklanmıştır.



**Şekil 8. Kurumsallaşmada Sorun Çözüm Stratejileri**

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- **Liderlik ve Bağıllık**

Başarılı bir kurumsallaşma için üst yönetimin etkili liderliği ve taahhüdü çok önemlidir. Liderlerin, değişimi savunması, önemini iletmesi ve uygulama sürecine aktif olarak katılması gerekir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için kuruluşlar, liderlik geliştirme programlarına yatırım yapmalı, ortak bir vizyon oluşturmali ve liderlerin, kurumsallaşma çabalarına uyum sağlamasını ve bu sürece bağlı olmasını sağlamalıdır (Kotter, 1996: 24).

- **Değişiklik Yönetimi**

Kurumsallaşma, genellikle bir organizasyon içindeki süreçlerde, yapılarda ve kültürde önemli değişiklikleri içermektedir. Bu değişikliği yönetmek, sistematik ve yapılandırılmış bir yaklaşım gerektirir. Paydaş katılımı, iletişim ve eğitim gibi değişim yönetimi uygulamalarının uygulanması direncin üstesinden gelinmesine, katılım sağlanmasına ve sorunsuz bir geçişin sağlanmasına yardımcı olabilir (Cameron ve Green, 2015: 112).

- **Kurumsal Hedeflerle Uyum**

Kurumsallaşma girişimlerinin, örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirilmesi, başarılı için esastır. Önerilen değişikliklerin, stratejik hedeflere ulaşılmasına, nasıl katkıda bulunduğunu açıkça göstermek önemlidir (. Kurumsal hedeflerin kapsamlı bir analizini yapmak, fizibilite çalışmalarını yürütmek ve kurumsallaşma çabalarının organizasyonun genel yönü ile uyumlu olmasını sağlamak, bu zorluğun üstesinden gelmek için temel stratejilerdir Todnem, 2005: 78).

- **Kaynak Tahsisi**

Yeterli kaynak tahsisi, kurumsallaşma girişimlerinin etkin bir şekilde uygulanması için kritik öneme sahiptir. Organizasyonlar, değişim sürecini desteklemek için yeterli mali, insani ve teknolojik kaynakları tahsis etmelidir. Bir kaynak değerlendirmesi yapmak, yatırımlara öncelik vermek, gerekli kaynakları güvence altına almak, bu zorluğun üstesinden gelmek ve başarılı bir kurumsallaşma için gereken kaynakların mevcudiyetini sağlamak önemli adımlardır (Beer, 2009: 92).

- **İletişim ve Etkileşim**

Etkili iletişim ve paydaş katılımı, kurumsallaşma sürecinde çalışanlar arasında destek almak ve sahiplenme duygusunu geliştirmek için çok önemlidir. Kuruluşlar, kapsamlı bir iletişim planı geliştirmeli, geri bildirim mekanizmaları kurmalı ve çalışanları karar

alma süreçlerine dahil etmelidir. Açık ve şeffaf iletişim kanalları, anlayışı kolaylaştırır, endişeleri ele alır ve başarılı bir kurumsallaşmaya olanak sağlayan pozitif bir organizasyon kültürünü teşvik eder (Cameron ve Green, 2015: 128).

- **Sürekli İzleme ve Değerlendirme**

İzleme ve değerlendirme, kurumsallaşma çalışmalarının etkinliğinin ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında hayati bir rol oynamaktadır. Kuruluşlar; temel performans göstergeleri oluşturmalı, izleme sistemleri geliştirmeli ve kurumsallaşma girişimlerinin ilerlemesini ve etkisini düzenli olarak değerlendirmelidir. İşletmeler, sonuçları izleyerek, boşlukları belirleyerek ve gerekli ayarlamaları yaparak, uygulama sürecini sürekli olarak iyileştirebilir ve uzun vadeli başarı şansını artırabilirler (Kaplan ve Norton, 1996: 56).

## **2.8. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**

Aile işletmeleri, istihdam yaratılmasına ve ekonomik büyümeye önemli ölçüde katkıda bulunarak, küresel ekonomide çok önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, bu işletmelerin sürdürülebilirliği ve uzun vadeli başarısı; genellikle liderliğin bir nesilden, diğerine geçmesiyle zorlanmaktadır. Kurumsallaşma, sürekliliği ve profesyonel yönetimi sağlamak için; etkin yönetim yapıları, sistemleri ve değerleri oluşturmayı amaçlayan stratejik bir süreçtir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma; nesiller arası geçişleri başarılı bir şekilde sağlamak için temel stratejiler içermektedir. Aile işletmeleri, aile konseyleri, yönetim kurulları ve aile meclisleri gibi uygun yönetim yapılarını uygulayarak, aile sorunlarını, iş kararlarından ayırabilir (Smith, 2018c: 42). Bu ayrım; şeffaflığı, hesap verebilirliği ve profesyonelliği teşvik ederek, aile sorunları, iş ile iç içe geçtiği zaman, ortaya çıkabilecek çatışmaları azaltmaktadır. Kurumsallaşma, liyakat ve yetkinliğe dayalı karar vermeyi teşvik ederek, aile işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesine yardımcı olmaktadır. Aile üyeleri, yalnızca aile bağlarına dayanmak yerine, genellikle niteliklerine ve uzmanlıklarına göre liderlik pozisyonlarına atanırlar (Jones, 2019: 63). Bu yaklaşım, günümüzün dinamik iş ortamında sürdürülebilir başarı için çok önemli olan; operasyonel verimliliği, yenilikçiliği ve uyarlanabilirliği geliştirir. Aile işletmeleri, sağlam yönetim yapıları uygulayarak; aile meselelerini, iş kararlarından ayırarak ve yönetim uygulamalarını profesyonelleştirerek, nesiller arası geçişleri etkili bir şekilde yönlendirebilir ve rekabetçi pazarda başarılı olabilirler. Aile işletmelerinde

kurumsallaşma için temel uygulamalar; veraset planlaması, yönetişimin profesyonelleştirilmesi ve stratejik planlamadır. Bu hususlar aile işletmelerinin sorunsuz ve başarılı bir gelecek sağlamak için, benimsemesi gereken temel uygulamalardır.

- **Veraset Planlaması**

İyi tanımlanmış ve dikkatle uygulanan veraset planı, aile işletmelerinin kurumsallaşması için temeldir. Veraset planlaması, aile içinde geleceğin liderlerini belirlemeyi ve geliştirmeyi ve yapılandırılmış bir geçiş süreci uygulamayı içerir. Veraset planı, kesintiye uğramayı en aza indirerek ve işin sürekli büyümesini sağlayarak; güç, bilgi ve sorumlulukların, sorunsuz bir şekilde aktarılmasını sağlar (Hill, 2020: 87).

- **Yönetişimin Profesyonelleşmesi**

Sağlam yönetim mekanizmaları oluşturmak, aile işletmelerinin disiplini, şeffaflığı ve hesap verebilirliği sürdürmesine yardımcı olmaktadır. Bu, aile anayasalarının oluşturulmasını, rollerin ve sorumlulukların tanımlanmasını ve karar verme çerçevelerinin oluşturulmasını içerir. Aile işletmeleri, yönetim yapısını profesyonelleştirerek, çıkar çatışmalarını azaltabilir ve sağlam iş uygulamalarının benimsenmesini sağlayabilirler (Zellweger vd., 2019: 115).

- **Stratejik Planlama**

Aile işletmeleri, değişen pazar dinamiklerinde başarılı bir şekilde gezinmek için uzun vadeli bir stratejik bakış açısı benimsemelidir. Stratejik planlama, iş hedefleri belirlemeyi, iç ve dış ortamların düzenli değerlendirmelerini yapmayı ve aile ile iş hedeflerini uyumlu hale getirmeyi içermektedir. Bu süreç, aile işletmelerinin yeni fırsatları yakalamasına, riskleri yönetmesine ve değişen müşteri tercihlerine uyum sağlamasına olanak tanımaktadır (Handler ve Kram, 2019: 145).

### 3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: SÜRDÜREBİLİRLİK

#### 3.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik; iklim değişikliği, çevresel bozulma ve kaynakların tükenmesi gibi küresel sorunların ele alınmasında, kritik bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirlik, ilerideki nesillerin ihtiyaçlarını karşılamasına ilk önceliği vererek, şimdiki topluluğun ihtiyaçlarını karşılama fikrini kapsamaktadır. Sürdürülebilirlik; karar verme süreçlerinde sosyal, ekonomik ve çevresel faktörlerin birbirine bağlılığını vurgular (World Commission on Environment and Development, 1987: 43). Sürdürülebilirlik; çevresel yönetim, sosyal eşitlik ve ekonomik refah ile entegre ederek, insanlar, gezegen ve kâr arasında, uyumlu bir denge yaratmayı amaçlamaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramı, bugün dünyamızın karşı karşıya olduğu, acil çevresel ve sosyal sorunların ele alınmasında, yol gösterici bir ilke olarak hizmet etmektedir. Sürdürülebilirlik; çevresel yönetim, sosyal eşitlik ve ekonomik refahı entegre ederek, insanlar ve gezegen arasında, uyumlu bir birlikte yaşamının yolunu açar. Eğitim, iş birliği ve bireysel eylemler yoluyla, gelecek nesiller için topluca sürdürülebilir bir gelecek inşa etme çabasıdır.

- **Çevresel Yönetim:**

Sürdürülebilirliğin temel unsurlarından biri, doğal kaynakları sorumlu bir şekilde yönetmeyi ve korumayı içeren çevresel yönetimdir. Çevresel yönetim, kirliliği en aza indirmeyi, biyo çeşitliliği korumayı ve sürdürülebilir toprak ve su kullanım uygulamalarını teşvik etmeyi gerektirir. Yenilenebilir enerji kaynaklarını benimseyerek, sera gazı emisyonlarını azaltarak ve sürdürülebilir atık yönetimi sistemlerini uygulayarak, ekosistemler üzerindeki olumsuz etkiyi azaltabilir ve gelecek nesiller için gezegenin doğal kaynakları korunabilir (Hawken vd., 1999: 78).

- **Sosyal Eşitlik:**

Sürdürülebilirlik, çevresel kaygıların ötesindedir. Kalkınmanın yararları ve getirdiği sorunların, toplumun tüm üyeleri arasında, adil bir şekilde dağıtılmasını sağlayarak, sosyal eşitliği öne çıkartır. Bu, yoksulluk, eşitsizlik ve sağlık, eğitim ve temiz su gibi temel ihtiyaçlara erişim gibi hususların, ele alınmasını gerektirir. Sürdürülebilir kalkınma, herkesin eşit fırsatlara sahip olduğu ve insan haklarının korunduğu, toplumlar yaratmayı amaçlar (United Nations, 2015: 13).

- **Ekonomik Refah:**

Sürdürülebilirliğin, ekonomik büyümeyi engellediği yanılgısının aksine, sürdürülebilirlik uzun vadeli ekonomik refahı teşvik etmektedir. Sürdürülebilir işletmeler ve endüstriler; israfı en aza indiren, kaynak verimliliğini artıran ve etik tedarik zincirlerine öncelik veren, yenilikçi uygulamaları benimsemektedir. Kuruluşlar, sürdürülebilir iş modellerini benimseyerek, maliyetleri azaltabilir, rekabet gücünü artırabilir ve çevreye duyarlı tüketiciler tarafından yönlendirilen, yeni pazarlara girebilirler (Elkington, 1997: 52).

- **Eğitim ve Farkındalık:**

Eğitim ve farkındalık, sürdürülebilirliğin ilerlemesinde hayati bir rol oynamaktadır. Okullarda ve üniversitelerde, çevre okuryazarlığını ve sürdürülebilir uygulamaları teşvik ederek, gelecek nesilleri, çevresel zorlukların üstesinden gelmek için gereken bilgi ve becerilerle donatabiliriz. Ayrıca, halkı bilinçlendirme kampanyaları ve bilgi yayma, bireylere günlük yaşamlarında sürdürülebilir seçimler yapma konusunda ilham verebilir ve böylece daha yeşil bir gelecek için ortak bir çabaya katkıda bulunabiliriz (Sterling, 2001: 183).

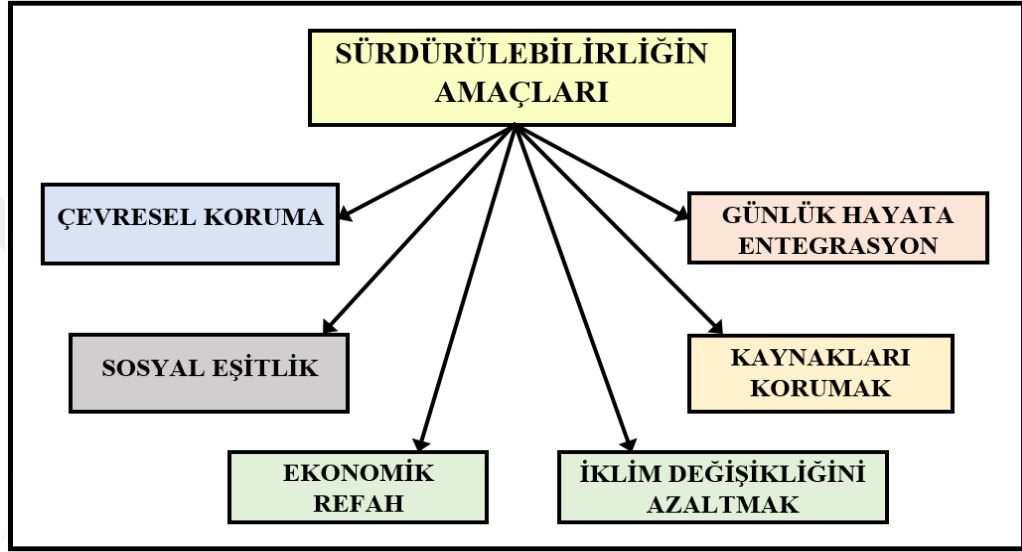
- **İş birliği ve Ortaklıklar:**

Karmaşık sürdürülebilirlik sorunlarının ele alınması, hükümetler, işletmeler, sivil toplum ve bireyler arasında iş birliği gerektirir. Ortaklıklar ve işbirlikleri; bilgi, kaynak ve uzmanlık alışverişini kolaylaştırarak, etkili sürdürülebilirlik girişimlerinin geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlar. Yerel, ulusal ve küresel düzeylerde işbirliğini teşvik edilerek, kolektif eylemin gücünden yararlanabilir ve sürdürülebilir bir gelecek doğru anlamlı ilerlemeler sağlanabilir (Schaltegger vd., 2018: 279).

### **3.2. Sürdürülebilirliğin Amacı ve Önemi**

Sürdürülebilirlik, ekolojik dengeyi korumayı, kaynakları korumayı ve gelecek nesillerin refahını sağlamayı amaçlayan uygulamaları kapsayan, modern dünyada önemli bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Artan çevresel zorluklar ve ortak sorumluluğumuzun farkına varmamızla birlikte, sürdürülebilirliğin amacı ve önemi, artmıştır. Sürdürülebilirlik, ekolojik dengeyi sürdürme kapasitesi anlamına gelmektedir. Sürdürülebilirlik; uzun vadeli refahı desteklemek için ekonomik, sosyal ve çevresel yönleri dikkate alarak, kaynakların yönetimini içerir (Brundtland Report, 1987: 8).

Sürdürülebilirlik; ekolojik dengenin korunmasında, sosyal eşitliğin teşvik edilmesinde ve ekonomik refahın desteklenmesinde kritik bir amaca hizmet eder. Çevrenin korunmasına öncelik vererek, iklim değişikliğini ele alarak ve sorumlu kaynak yönetimini benimseyerek, gelecek nesiller için sürdürülebilir bir gelecek yaratılabilir. Bireylerin, işletmelerin ve hükümetlerin sürdürülebilirliğin önemini kabul etmeleri ve sürdürülebilir uygulamaları günlük yaşamlarına ve politikalarına dahil etmek için uyumlu eylemlerde bulunmaları zorunludur. Şekil 9’da sürdürülebilirliğin amaçları gösterilmiştir.



**Şekil 9. Sürdürülebilirliğin Amacı**

**Kaynak:** Yazar tarafından kazırlanmıştır.

- **Çevresel Koruma**

Sürdürülebilirliğin temel amaçlarından biri; çevrenin korunmasıdır. Doğal kaynakların korunmasını, kirliliğin azaltılmasını ve biyolojik çeşitliliğin korunmasını vurgular. Yenilenebilir enerjinin benimsenmesi, atık azaltma ve sürdürülebilir tarım gibi uygulamalar, kaynakların sorumlu kullanımını teşvik eder ve ekosistemler üzerindeki olumsuz etkiyi en aza indirir (Brundtland Report, 1987: 46).

- **Sosyal Eşitlik**

Sürdürülebilirlik, çevresel kaygıların ötesine uzanır ve sosyal eşitliği kapsar. Bireylerin, temel kaynaklara, sağlık hizmetlerine, eğitime ve ekonomik büyüme fırsatlarına erişebildiği, adil ve eşitlikçi bir toplum yaratmayı amaçlar. Sürdürülebilirlik, sosyal eşitsizlikleri ele alarak, kapsayıcı kalkınmayı teşvik eder ve toplumun tüm üyeleri için daha iyi bir yaşam kalitesi sağlar (UN, 2015: 9).

- **Ekonomik Refah**

Sürdürülebilirlik, uzun vadeli ekonomik refahın sağlanmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler, sürdürülebilir uygulamaları benimseyerek, operasyonel maliyetleri azaltabilir, verimliliği artırabilir ve yeniliği teşvik edebilirler. Sürdürülebilirliği iş modellerine dahil etmek, dayanıklılığı artırır, sürdürülebilirliğe değer veren müşterileri çeker ve yeni pazar fırsatları sağlar (World Business Council for Sustainable Development, 2002: 7).

- **İklim Değişikliğini Azaltmak**

İklim değişikliğini ele almak, sürdürülebilirlik arayışında en önemli endişe kaynağıdır. Sera gazı emisyonlarının azaltılması ve düşük karbon ekonomisine geçiş ihtiyacı, gelecek nesiller için yaşanabilir bir gezegenin korunması için elzemdir. Yenilenebilir enerji geliştirme, enerji verimliliği iyileştirmeleri ve sürdürülebilir ulaşım gibi girişimler, iklim değişikliğini ve olumsuz etkilerini hafifletmede çok önemlidir (IPCC, 2018: 8).

- **Kaynakları Korumak**

Sürdürülebilirlik, kaynakların sorumlu kullanımını ve korunmasını vurgular. Su tasarrufu, atık azaltma ve geri dönüşüm dahil, verimli kaynak yönetimi uygulamalarını teşvik eder. Sürdürülebilirlik, kaynak tüketimini en aza indirerek ve döngüsel ekonomi ilkelerini teşvik ederek, gelecek nesiller için kaynak kullanılabilirliğini sağlamayı amaçlar (UNEP, 2011: 18).

- **Günlük Hayata Entegrasyon**

Küresel zorlukları etkili bir şekilde ele almak için sürdürülebilirlik, günlük yaşamlarımıza entegre edilmelidir. Bireyler; enerji tasarrufu, atıkları azaltma, çevre dostu ürün ve hizmetleri destekleme gibi sürdürülebilir alışkanlıkları benimseyebilirler (UNEP, 2020: 5). Küçük eylemlerin, toplu olarak önemli bir etkisi vardır ve sürdürülebilir uygulamaların yaygın olarak benimsenmesi, küresel ölçekte olumlu bir değişim sağlayabilir.

### **3.3. Sürdürülebilirliğin Faydaları**

Çevresel zorlukların ve insan faaliyetlerinin, gezegenimiz üzerindeki etkisine ilişkin artan endişelerin damgasını vurduğu bir çağda, sürdürülebilirlik çok önemli bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirlik, kaynakların sorumlu ve dengeli kullanımını

kapsamaktadır. Sürdürülebilirliği benimsemenin faydaları; ekonomik istikrar, sosyal refah ve halk sağlığı gibi alanları etkileyerek ekolojik korumanın çok ötesine geçer. Sürdürülebilirliği benimsemek, yalnızca etik bir seçim değil, gezegenimizin ve gelecek nesillerin esenliği için pratik ve zorunlu bir yoldur. Sürdürülebilir uygulamaların geniş kapsamlı faydalarını tanıyarak ve bunlardan yararlanarak; çevreyi koruyabilir, ekonomik büyüme teşvik edilebilir, sosyal eşitlik artırabilir ve halk sağlığı iyileştirilebilir. Sürdürülebilir çözümleri uygulamak için birlikte çalışmak, herkese daha sürdürülebilir gelecek sağlar.

- **Çevresel Faydalar**

Sürdürülebilirlik çabaları, sayısız çevresel faydalar sağlamaktadır. Karbon emisyonlarını azaltarak ve yenilenebilir enerji kaynaklarını benimseyerek, iklim değişikliğinin etkilerini azaltabilir ve biyolojik çeşitliliği koruyabiliriz (Smith, 2018b: 45). Sürdürülebilir tarım uygulamalarını, toprağın korunmasını teşvik eder, su kaynaklarını korur ve zararlı böcek ilacı ve gübre kullanımını en aza indirir (Anderson, 2019: 72). Sürdürülebilir ormancılık uygulamaları, aynı anda yerel toplulukların geçim kaynaklarını desteklerken, aynı zamanda karbon yutakları olarak rollerini ve ormanların korunmasını teşvik ederler. Bu girişimler, gezegenin doğal güzelliğini ve ekolojik dengesini koruyarak, kırılgan ekosistemlerin korunmasına ve restorasyonuna, toplu olarak katkıda bulunmaktadır (Johnson, 2020: 28).

- **Ekonomik Faydalar**

Yaygın inanışın aksine, sürdürülebilirlik ve ekonomik büyüme, birbirini dışlamaz. Sürdürülebilir uygulamalar, uzun vadeli ekonomik faydalar sağlar. Rüzgâr ve güneş gibi yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş, fosil yakıtlara olan bağımlılığı azaltabilir, enerji fiyatlarını dengeleyebilir ve yeşil iş yaratmayı teşvik edebilir (Brown ve Taylor, 2021: 95). Sürdürülebilir işletmeler, genellikle enerji verimliliği önlemlerini benimseyerek, atık üretimini azaltarak ve kaynak tüketimini optimize ederek, artan rekabet gücünü ortaya çıkarır (Johnson, 2020: 67). Ayrıca, sürdürülebilir yatırımların, finansal olarak dayanıklı olduğu ve uzun vadede istikrarlı getiri sağladığı kanıtlanmıştır. Sürdürülebilirlik, ekonomik sistemler ile entegre edilerek, yenilik teşvik edilebilir, üretkenlik artırılabilir ve daha esnek ve refah bir geleceğin yolu açılabilir (Smith, 2018b: 112).

- **Sosyal Faydalar**

Sürdürülebilirlik, sosyal eşitliği ve herkes için iyileştirilmiş bir yaşam kalitesini içermektedir. Temiz suya, atık suyun arıtımına ve uygun fiyatlı enerjiye erişim, sürdürülebilir uygulamalarla elde edilebilecek olan, temel insan haklarıdır. Marjinal topluluklardaki yenilenebilir enerji projeleri gibi girişimler, enerji yoksulluğunu azaltabilir ve sosyal kapsayıcılığı artırabilir (Anderson, 2019: 151). Toplu taşıma ve bisiklet altyapısı da dahil olmak üzere, sürdürülebilir ulaşım sistemleri, yalnızca tıkanıklığı ve hava kirliliğini azaltmakla kalmaz, aynı zamanda daha sağlıklı yaşam tarzlarını teşvik eder (Brown ve Taylor, 2021: 209). Ayrıca, sürdürülebilir şehir planlaması; yeşil alanlara öncelik vererek, zihinsel esenliği artırır ve topluluk duygusunu besler. Sürdürülebilir ilkeler, sosyal politikalara dahil edilerek, daha adil ve eşitlikçi bir toplum için çaba gösterilebilir (Smith, 2018: 84).

- **Sağlık Yararları**

Bireylerin ve toplulukların refahı, çevresel sürdürülebilirlik ile bağlantılıdır. Sürdürülebilir uygulamalar, kirliliği azaltarak ve daha temiz havayı teşvik ederek, daha iyi bir solunum sağlığına ve daha düşük kardiyovasküler hastalık riskine katkıda bulunur (Johnson, 2020: 145). Organik tarım gibi sürdürülebilir tarım uygulamaları, zararlı böcek ilaçlarına maruz kalmayı en aza indirirken, sağlıklı gıdaya erişimi sağlar. Böylece beslenmeyle ilgili hastalıkları azaltır (Anderson, 2019: 207). Sürdürülebilir ulaşım seçenekleri, fiziksel aktiviteyi teşvik eder, hareketsiz yaşam tarzlarını azaltır ve daha iyi genel sağlığı destekler. Halk sağlığı girişimlerinde, sürdürülebilirliğe öncelik vermek, sağlık sistemleri üzerindeki yükü azaltarak ve genel yaşam kalitesini iyileştirerek, daha sağlıklı bir toplum yaratır (Brown ve Taylor, 2021: 269).

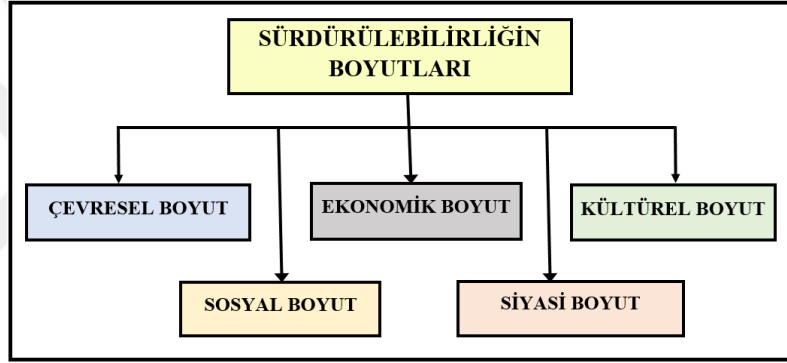
### **3.4. Sürdürülebilirliğin Boyutları**

Sürdürülebilirlik, dengeli ve müreffeh bir gelecek yaratmak için gerekli olan birden çok boyutu kapsar. Çevresel, sosyal, ekonomik, kültürel ve politik boyutlar ele alınarak, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir toplum yaratılabilir. Bir alandaki eylemlerin, diğerleri için olumlu veya olumsuz etkileri olabileceğinden, bu boyutların birbirine bağlı olduğunu kabul etmek, çok önemlidir. Bireyler, topluluklar ve uluslar olarak, bu boyutlar arasındaki uyumu teşvik eden sürdürülebilir uygulamalar ve politikalar benimsenmelidir. Bu

şekilde, şimdiki ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılandığı ve gezegenimizin geliştiği bir gelecek inşa edilebilir.

#### 3.4.1. Sürdürülebilirlik Boyutları

Sürdürülebilirlik, daha iyi bir gelecek arayışımızda, merkezi bir odak noktası haline gelmiştir. Gezegenimizin, toplumumuzun ve ekonomimizin, uzun vadeli uygulanabilirliğini ele alan, çeşitli boyutları mevcuttur. Çevre yönetiminden, sosyal hakkaniyete ve ekonomik refaha kadar, bu boyutları anlamak, sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmak için çok önemlidir. Sürdürülebilirliğin temel boyutlarını ve aralarındaki bağlantılarını bilmek ve bütüncül yaklaşımlarda bulunmak önemlidir. Şekil 10'da bu boyutlar gösterilmektedir.



Şekil 10. Sürdürülebilirlik Boyutları

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- **Çevresel Boyut**

Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu, doğal kaynakların sorumlu kullanımı ve korunması ile ekosistemlerin ve biyolojik çeşitliliğin korunması ile ilgilidir. Kirliliği azaltan, enerjiyi koruyan ve sürdürülebilir toprak ve su yönetimini destekleyen uygulamaların benimsenmesini içermektedir. Ekolojik ayak izini en aza indirerek ve sürdürülebilir tüketim ve üretim kalıplarını teşvik ederek, gezegenimizin uzun vadeli sağlığı güvence altına alınabilir (World Commission on Environment and Development, 1987: 43).

- **Sosyal Boyut**

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu; sosyal adalet, eşitlik ve kapsayıcılık üzerine odaklanarak, bireylerin ve toplulukların refahını vurgular. Çeşitliliği, insan haklarını

ve güçlendirmeyi desteklerken, eğitim, sağlık ve temiz su gibi temel ihtiyaçlara erişimi sağlamayı içerir. Güçlü sosyal bağları teşvik ederek, eşitsizlikleri ele alarak ve aktif katılımı teşvik ederek, dirençli ve uyumlu toplumlar yaratılabilir (United Nations, 2015: 8).

- **Ekonomik Boyut:**

Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu, çevreye karşı sorumlu olan uzun vadeli ekonomik büyümeyi öngörür. Sürdürülebilir iş uygulamalarını teşvik etmeyi, yenilenebilir enerji kaynaklarına yatırım yapmayı ve yeniliği teşvik etmeyi içerir. Sürdürülebilirliğin, ekonomik sistemlere entegre edilmesiyle, çevre ve toplum üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirilmekte ve, refah artırılmaktadır (Brundtland Report, 1987: 8).

- **Kültürel Boyut:**

Sürdürülebilirliğin kültürel boyutu, kültürel mirası korumayı ve kültürel ifadeyi geliştirmeyi içermektedir. Yerli bilgiye saygı duymayı, kültürel çeşitliliği teşvik etmeyi ve geleneksel uygulamaların sürekliliğini sağlamayı içerir. Kültürel mirasa değer vererek ve kültürlerarası diyalogu teşvik ederek, sosyal uyum güçlendirebilir ve sürdürülebilir kalkınma geliştirilebilir (UNESCO, 2005: 14).

- **Siyasi Boyut:**

Sürdürülebilirliğin politik boyutu, yönetişimin ve politikanın, sürdürülebilir kalkınmayı şekillendirmedeki rolünü ifade etmektedir. Şeffaflığın, hesap verebilirliğin ve katılımcı karar verme süreçlerinin desteklenmesini içermektedir. Etkili politikalar uygulayarak, uluslararası işbirliğini teşvik ederek ve paydaşları dahil ederek, sürdürülebilir uygulamalar için elverişli bir ortam yaratılabilir (World Commission on Environment and Development, 1987: 37).

### **3.4.2. Boyutların Birbirine Bağlılığı**

Sürdürülebilirliğin boyutları, birbirine bağlıdır ve karşılıklı olarak birbirini güçlendirirler. Örneğin; sosyal eşitsizliklerin ele alınması, iklim değişikliği etkilerine karşı savunmasızlığı azaltarak, çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunabilir (United Nations Milletler, 2019: 22). Benzer şekilde, sürdürülebilirliği, ekonomik sistemlere entegre etmek, istihdam fırsatları yaratarak ve yoksulluk azaltılarak, sosyal refah artırılabilir. Dengeli ve sürdürülebilir bir geleceğe ulaşmak için bu boyutlar arasındaki

karşılıklı bağımlılığı dikkate alan, bütüncül bir yaklaşım gerekli olan bir ön koşuldu (World Bank, 2018: 6)r.

### **3.5. Aile işletmelerinde Sürdürülebilirlik**

Sürdürülebilirlik, çağdaş iş ortamında, kritik bir husus olarak ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirlik kavramı, genellikle büyük işletmelerle ilişkilendirilirken, sürdürülebilirliğin önemi aile işletmeleri için de geçerlidir. Aile işletmeleri, küresel ekonomide önemli bir rol oynar ve uzun vadeli başarıları, sürdürülebilir uygulamaları benimseme becerileriyle bağlantılıdır. Sürdürülebilirlik; uzun vadeli vizyon ile uyumlu olduğundan dolayı aile işletmeleri için kritik bir konudur. Aile işletmeleri, çevresel sorumluluğu, sosyal sorumluluğu ve yeniliği benimseyerek hem kendi işlerinde ve hem de daha geniş bir toplum üzerinde olumlu bir etki yaratabilirler. Gelenek ile yeniliği dengelemek, veraset planlamasına ve eğitim konusuna odaklanmak, aile işletmelerinde sürdürülebilir uygulamalar için temel unsurlardır. Aile işletmeleri, sürdürülebilirliği stratejik planlamalarına ve karar alma süreçlerine dâhil ederek, daha sürdürülebilir ve daha kapsayıcı bir dünyaya katkıda bulunurken, kendi geleceklerini güvence altına alabilirler.

- **Değerlerin ve Mirasın Rolü**

Aile işletmeleri, genellikle bir dizi değer ve güçlü bir miras duygusuyla hareket ederler. Bu değerler, kısa vadeli kazanımlar yerine, uzun vadeli başarıya önem verildiği için sürdürülebilir uygulamalar, başarıyı artırıcı bir katalizör görevi görmektedir. Aile işletmeleri, sürdürülebilirlik çabalarını, temel değerleri ile uyumlu hale getirerek, hem işletmeler hem de çevre üzerinde kalıcı bir etki yaratabilir (Smith, 2018: 12).

- **Çevre Sorumluluğu**

Sürdürülebilirliğin en önemli yönlerinden biri, çevre yönetimidir. Enerji tüketimini azaltmak, atıkları en aza indirmek ve yenilenebilir enerji kaynaklarını benimsemek gibi çevre dostu uygulamalar, çevrenin korunmasına katkıda bulunabilir. Aile işletmeleri, sürdürülebilirlik isteği olan tedarikçilerle ortaklık kurarak, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimine de yatırım yapabilirler (Johnson, 2020: 45).

- **Sosyal Sorumluluk**

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, çevresel kaygıların ötesine geçmekte ve sosyal

sorumluluğu da kapsamaktadır. Aile işletmeleri, yerel toplulukla aktif bir şekilde etkileşim kurarak, sosyal kapsayıcılığı teşvik edebilir, yerel girişimleri destekleyebilir ve paydaşlarının refahına katkıda bulunabilirler. Bu husus, iş fırsatları yaratmak, yerel hayır kurumlarını desteklemek ve adil iş gücü politikalarını uygulamak gibi girişimleri içerebilir (Martinez, 2019: 67).

- **Uzun Vadeli Planlama**

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği benimsemedeki avantajlarından biri, uzun vadeli düşünme yetenekleridir. Üç aylık sonuçlara göre yönlendirilen, halka açık şirketlerin aksine, aile işletmeleri karar vermekte, daha sabırlı ve sürdürülebilir bir yaklaşımı benimseyebilir. Aile işletmeleri, sürdürülebilirliği stratejik planlamalarına dahil ederek, çevreyi ve toplumu olumlu yönde etkilerken, uzun ömürlü olmalarını sağlayabilirler (Anderson, 2017: 89).

- **Gelenek ve Yeniliği Dengelemek**

Aile işletmeleri, genellikle zengin bir mirasa ve köklü bir geleneğe sahiptirler. Bu durum, yenilikçi sürdürülebilir uygulamalarının benimsenmesinde, zorluklar yaratabilmektedir. Ancak, yenilikçiliği benimsemek, sürdürülebilirlik için çok önemlidir. Aile işletmeleri, geleneği korumak ile sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek ile yeni teknolojileri, süreçleri ve iş modellerini benimsemek arasında bir denge kurmak durumundadırlar (Lee, 2016: 112).

- **Yedekleme Planlaması ve Eğitimi**

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, veraset planlamasına ve eğitime odaklanmayı gerektirir. Sürdürülebilirliğe yönelik olarak; işletmeler, değerlerini, bilgilerini ve bağlılığı gelecek nesil aile üyelerine aktarmak zorundadırlar. Sürdürülebilirlik konusunda eğitim programları, mentorluk fırsatları ve aile üyelerinin eğitilmesi, işletme içinde sürdürülebilirlik uygulamaların devamlılığını sağlayabilir (Thompson, 2021: 135).

## 4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: REKABET GÜCÜ

### 4.1. Rekabet Gücü Kavramı

Günümüzün hızla gelişen küresel ortamında rekabet gücü hem bireyler, hem işletmeler hem de uluslar için hayati bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Rekabet gücü kavramı, kişisel beceri ve niteliklerden, örgütsel stratejilere ve küresel ekonomik eğilimlere kadar değişen çeşitli boyutları kapsamaktadır. Rekabetçiliğin inceliklerini araştırarak, başarıyı neyin tetiklediği ve rekabetçi ortamlarda nasıl başarılı olunacağı konusu ortaya konabilir. Rekabet gücü tanım olarak; bireylerin, kuruluşların veya ulusların kendilerini pazarda veya endüstride etkili bir şekilde konumlandırma ve rakiplerini geride bırakma becerisi şeklinde ifade edilmektedir. Rekabet gücü, güçlü yönleri geliştirme, değişikliklere uyum sağlama ve yenilikçi çözümler arama süreçlerini kapsamaktadır. Rekabet gücüne katkıda bulunan temel faktörler arasında; bilgi, beceriler, kaynaklar, pazara erişim, teknoloji ve müşteriler için değer üretme yeteneği yer almaktadır. Hızlı değişimin ve yoğun rekabetin yönlendirdiği bir dünyada, başarı için çabalayan bireyler, işletmeler ve uluslar için rekabet gücü kavramını anlamak çok önemlidir. Kişisel gelişime odaklanarak, güçlü yönlerden yararlanarak ve gelişen trendlere uyum sağlayarak, bireyler, rekabet güçlerini artırabilir. Kuruluşların rekabet avantajlarını belirlemesi ve bunlardan yararlanması gerekirken, uluslar; yeniliği ve ekonomik kalkınmayı teşvik etmek için elverişli bir ortam yaratmalıdır. Rekabet gücü ilkelerini benimsemek, sürekli değişen bir dünyada sürdürülebilir büyüme ve refahın yolunu açabilmektedir.

#### • Bireysel Düzeyde Rekabet Gücü

Genellikle doğuştan gelen yetenekler; sonradan kazanılan beceriler ile kişisel niteliklerin bir kombinasyonu ile bağlantılıdır. Güçlü bir iş ahlakına, esnekliğe, yaratıcılığa ve büyüme zihniyetine sahip bireyler, daha fazla rekabet gücü sergileme eğiliminde olmaktadır. Sürekli öğrenme ve kendini geliştirme arayışı; bireysel rekabet edebilirliği artırmakta, bireylerin gelişen zorluklara uyum sağlamasında ve fırsatları yakalamasında çok önemli bir rol oynamaktadır (Dweck, 2006; Duckworth vd., 2007).

#### • İşletmeler Düzeyinde Rekabet Gücü

Sürdürülebilirlik, büyüme ve karlılık için çok önemlidir. İşletmeler, hedef pazarlarını tam olarak anlamalı ve rekabet avantajlarını belirlemelidir. Bu; maliyet liderliği, farklılaşma, yenilikçilik ve etkili pazarlama gibi stratejileri gerektirmektedir.

İşletmeler, güçlerini kullanarak ve değişen pazar dinamiklerine uyum sağlayarak, rakiplerine karşı rekabet gücü elde edebilirler (Porter, 1985; Prahalad ve Hamel, 1990).

- **Ulusal Düzeyinde Rekabet Gücü**

Rekabet gücü, ekonomik refahta çok önemli bir rol oynamaktadır. Uluslar, yenilikçiliği, girişimciliği ve üretkenliği teşvik eden elverişli bir ortam yaratmaya çalışırlar. Bu; iş büyümesini teşvik eden ve yabancı yatırımı çeken; eğitim, altyapı, araştırma ve geliştirme ve düzenleyici çerçevelere yatırım yapılmasını gerektirmektedir. Ülkeler, ulusal rekabet güçlerini artırarak, ekonomik kalkınmayı yönlendirebilir ve vatandaşlarının yaşam standardını iyileştirebilirler (World Economic Forum, 2019; Porter, 1990).

#### **4.2. Rekabet Gücünün Amacı ve Önemi**

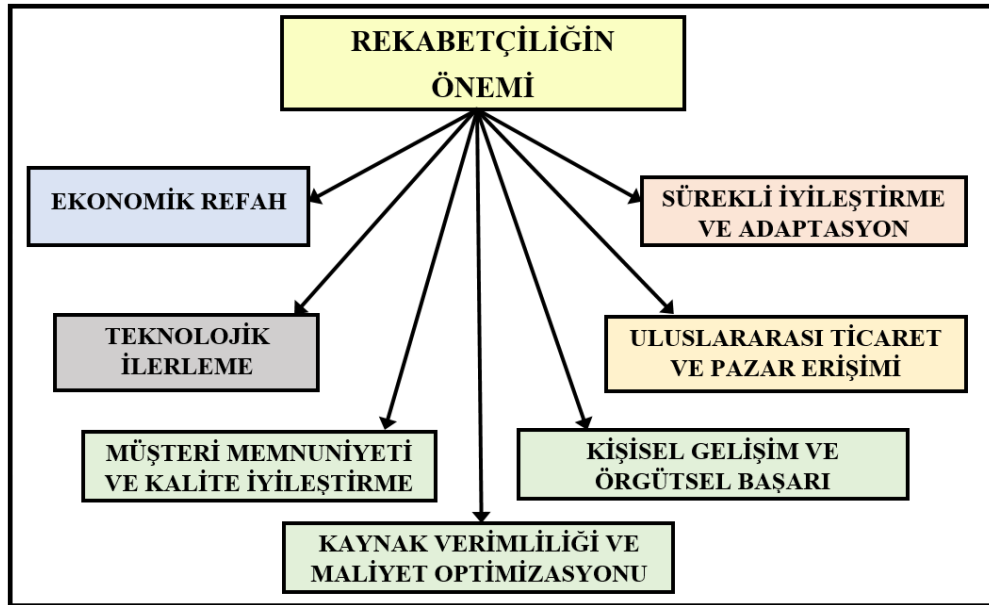
Rekabet gücü; bireyleri, kuruluşları ve ulusları mükemmelliğe ulaşmaya, yenilik yapmaya ve sürekli iyileştirme için çaba göstermeye iten temel bir kavramdır. Başarıya ulaşmak için rakiplerden daha iyi performans gösterme, zorluklarla başa çıkma ve değişen koşullara uyum sağlama becerisini ifade etmektedir.

##### **4.2.1. Rekabet Gücünün Amacı**

Rekabet gücü, bireyleri ve varlıkları büyüme ve başarıya doğru iten birkaç önemli amaca hizmet eder. İlk olarak, yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik eder. Bireyler veya kuruluşlar rekabete girdiklerinde, rakiplerine üstünlük sağlayabilecek yeni fikirler, ürünler veya hizmetler geliştirmek için motive olurlar. Daha iyi performans gösterme dürtüsü, onları alışılmışın dışında düşünmeye iterek, çığır açan gelişmelere ve çözümlere yol açar. İkinci amaç, rekabet gücü, etkinliği ve üretkenliği teşvik etmektedir. Rekabetçi bir ortamda, bireyler ve kuruluşlar süreçlerini düzene sokmak, kaynak kullanımını optimize etmek ve genel performanslarını artırmak zorundadır. Rakiplerinden bir adım önünde olma ihtiyacı, onları daha verimli üretmenin, maliyetleri düşürmenin ve daha yüksek kaliteli çıktılar sunmanın yollarını bulmaya sevk eder. Ayrıca, rekabet gücü büyüme ve gelişmeyi teşvik eder. Sınırları zorlayarak, iddialı hedefler belirleyerek ve rakipleri geride bırakmaya çalışarak, bireyler ve kuruluşlar kapasitelerini ve yeteneklerini genişletmeye yönelirler. Bu büyüme arayışı, kişisel ve profesyonel gelişim, ekonomik ilerleme ve toplumsal ilerlemelerle sonuçlanır.

#### 4.2.2. Rekabet Gücünün Önemi

Rekabet gücü, ekonomik büyümenin, yeniliğin ve ilerlemenin temel itici gücü olarak hizmet etmektedir. Bireylerin, kuruluşların ve ulusların; çeşitli alanlarda etkili bir şekilde rekabet etme ve mükemmelleşme yeteneğini kapsayan bir kavramdır. Yeniliği teşvik ederek, kaliteyi iyileştirerek, kaynak verimliliğini optimize ederek ve uluslararası ticareti teşvik ederek, ulaşılan rekabet gücü; kuruluşları ve ulusları, tam potansiyellerine ulaşmaya teşvik etmektedir. Rekabet edebilirliği benimsemek, yalnızca işletmelere fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda toplumsal ilerlemelere, gelişmiş yaşam standartlarına ve daha dinamik ve esnek bir küresel ekonomiye yol açar. Rekabet gücü; kişisel gelişimden, ülke ekonomilerine kadar pek çok alanda, büyük önem taşımaktadır. Rekabet gücü, hayati bir amaca hizmet eder ve hayatın çeşitli yönlerinde muazzam bir öneme sahiptir. Rekabet gücü; inovasyonu, verimliliği ve büyümeyi teşvik ederek, bireyleri, kuruluşları ve ulusları başarıya doğru iter. Rekabeti kucaklamak; kişisel gelişim, ekonomik refah, teknolojik ilerlemeler ve sosyal ilerlemeler sağlar. Bireylerin ve kuruluşların potansiyellerini açığa çıkarabilmeleri, mükemmelliğe ulaşabilmeleri ve daha parlak bir geleceğe katkıda bulunmaları, rekabet gücü arayışı yoluyla mümkün olmaktadır. Rekabet gücünün önemi Şekil 11’de gösterilmiştir.



Şekil 11. Rekabet Gücünün Önemi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- **Ekonomik Refah**

Rekabet gücü, ekonomik büyüme ve refah için çok önemlidir. Küreselleşen bir dünyada, rekabet edebilirliğe öncelik veren uluslar, yatırımları çeker, istihdam fırsatları yaratır ve yeniliği teşvik etmektedir. Rekabetçi bir ekonomi, girişimciliği teşvik eder, üretkenliği artırır ve genel yaşam standardını yükseltir. Rekabet gücünün temel amaçlarından birisi; ekonomik büyümeyi ve refahı teşvik etmektir. Rekabetçi işletmeler, daha büyük bir pazar payı elde etmek, daha yüksek gelir elde etmek ve genel ekonomik kalkınmayı yönlendirmek için ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini iyileştirmeye çalışırlar. Rekabet gücü; yenilikçiliği, etkinliği ve üretkenliği teşvik ederek istihdam yaratılmasına, artan gelir seviyelerine ve iyileştirilmiş yaşam standartlarına katkıda bulunmaktadır (Smith, 2019: 55).

- **Teknolojik İlerleme**

Rekabet gücü, teknolojik ilerlemeleri yönlendirir. Bilgi teknolojisi ve biyoteknoloji gibi yenilik ve rekabetin yaygın olduğu sektörlerde, rekabet gücü elde etme arayışı, hızlı teknolojik atılımları teşvik eder. Bu da, iyileştirilmiş ürünlere, gelişmiş hizmetlere ve dönüştürücü toplumsal değişimlere yol açar. Rekabet gücü, yenilik ve teknolojik ilerleme için bir katalizör görevi görür. İşletmeler, rakiplerinden daha iyi performans göstermek için sürekli olarak yeni ürünler, süreçler ve teknolojiler geliştirerek, kendilerini farklılaştırmanın yollarını ararlar. Rekabet, çığır açan fikirlerin peşinde koşmayı teşvik eder, araştırma ve geliştirme çabalarını yönlendirir ve bir yenilik kültürünü yaratır. Bu da, yeni endüstrilerin, geliştirilmiş ürünlerin ve gelişmiş toplumsal refahın ortaya çıkmasına yol açar (Johnson, 2021: 112).

- **Müşteri Memnuniyeti ve Kalite İyileştirme**

Rekabet gücü, müşteri memnuniyeti ve kalite iyileştirme konuları ile yakından bağlantılıdır. Rekabetçi bir pazarda işletmeler, müşterilerin sürekli gelişen ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için üstün ürün ve hizmetler sunmaya yönlenirler. Rekabet gücü arayışı; ürün kalitesini, müşteri hizmetlerini ve genel müşteri deneyimini sürekli olarak geliştirmeye teşvik ederek, daha yüksek müşteri memnuniyeti ve sadakat seviyeleri sağlar (Anderson, 2022: 80).

- **Kaynak Verimliliği ve Maliyet Optimizasyonu**

Rekabet gücü, kuruluşları, kaynak kullanımlarını optimize etmeye ve maliyet etkinliğini artırmaya zorlar. İşletmeler, rekabet gücü elde etmek için operasyonları

düzene sokmanın, israfı en aza indirmenin ve kaynak kullanımını en üst düzeye çıkarmanın yollarını belirlemelidir. Verimliliğe yönelik bu dürtü, hem kuruluşa hem de çevreye fayda sağlayarak maliyetlerin düşürülmesine, karlılığın artırılmasına ve kaynakların daha sürdürülebilir kullanılmasına yol açmaktadır (Brown, 2023: 95).

- **Kişisel Gelişim ve Örgütsel Başarı**

Rekabet Gücü, bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmalarına ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. Bireyler kendilerine meydan okuyarak ve rekabeti benimseyerek becerilerini, performanslarını geliştirebilir ve seçtikleri alanlarda mükemmelliğe ulaşabilirler. Rekabet gücü, örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği için hayati bir önem taşır. Rekabetçi bir pazarda şirketler, önde olmak için sürekli olarak yenilik yapmalı, değişen müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamalı ve üstün değer sağlamalıdır. Rekabetçiliğe öncelik veren kuruluşlar, en iyi yetenekleri çekebilir, güçlü markalar oluşturabilir ve kendilerini pazar lideri olarak kabul ettirebilir. Rekabet gücü; iş birliğini, sosyal uyumu ve ilerlemeyi teşvik ederek, toplumsal gelişimde rol oynar. Bireyler ve kuruluşlar rekabet ettiğinde, genellikle ortak büyümeye, olumlu sosyal etkiye ve sürdürülebilir kalkınmaya yol açabilecek ortaklıklar, bilgi paylaşımı ve işbirlikçi girişimlerde bulunurlar (Smith, 2019).

- **Uluslararası Ticaret ve Pazar Erişimi**

Rekabet gücü, uluslararası ticarette ve pazara erişimde hayati bir rol oynamaktadır. Rekabet gücüne sahip uluslar ve kuruluşlar, küresel pazarlara katılmak ve erişim alanlarını genişletmek için daha iyi bir konumdadır. Rekabet edebilirliği teşvik ederek ülkeler, ihracatı artırabilir, doğrudan yabancı yatırım çekebilir ve ticaret dengelerini geliştirerek ekonomik büyümeye ve istihdam fırsatlarının yaratılmasına yol açabilir (Roberts, 2014: 125).

- **Sürekli İyileştirme ve Adaptasyon**

Rekabet gücü, sürekli iyileştirme ve uyarlanabilirlik kültürünü teşvik eder. Rekabette önde olmayı hedefleyen kuruluşlar, stratejilerini sürekli olarak değerlendirmeli, yenilik yapmalı ve değişen pazar dinamiklerine uyum sağlamalıdır. Rekabet gücü arayışı kuruluşları; değişimi kucaklamaya, araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmaya ve öğrenme zihniyetini geliştirmeye teşvik ederek, hızla gelişen iş ortamında ilgili ve duyarlı kalmalarını sağlamaktadır (Smith, 2019: 65).

### 4.3. Rekabet Gücünün Uygulamadaki Zorluk Düzeyi

Uygulamada rekabet gücünün zorluk düzeyi; bireylerin, kuruluşların veya ülkelerin belirli bir görevi, stratejiyi veya projeyi başarıyla yürütmede karşılaştıkları zorluk derecesini ifade etmektedir. İşletmelerde rekabet gücü uygulaması, karmaşık ve zorlu bir çaba olabilir. Rekabet gücü, sürekli büyüme ve başarı için çok önemli olsa da rekabet gücü elde etmek ve sürdürmek, dikkatli planlama, stratejik uygulama ve çeşitli engellerin üstesinden gelmeyi gerektirmektedir. Rekabet düzeyi; görevin karmaşıklığı, kaynakların mevcudiyeti, pazar koşulları, paydaşların yetenekleri gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak önemli ölçüde değişebilir. Rekabet gücü girişimlerinin uygulanması, çeşitli zorlukların üstesinden gelmeyi gerektiren karmaşık ve çok yönlü bir süreçtir. Değişime karşı direnci kırmak, stratejileri kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirmek, becerileri geliştirmek ve yetenek kazanmak, teknolojik ilerlemeleri benimsemek, iş birliğini teşvik etmek ve etkili izleme ve değerlendirme mekanizmaları oluşturmak gibi rekabet gücü girişimlerinin uygulanmasında karşılaşılan bu zorlukların, başarılı bir şekilde üstesinden gelinmesi gereklidir. Kuruluşlar, bu zorlukları kabul ederek ve proaktif stratejiler benimseyerek, günümüzün dinamik iş ortamında rekabet etme, yenilik yapma ve başarılı olma yeteneklerini geliştirebilirler. Uygulanmakta olan rekabet edebilirlik; kurumların, hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmak için üstesinden gelmeleri gereken, çok sayıda karmaşıklığı ve zorluğu içermektedir. Rekabet edebilirliğin zorluk seviyesi; görev karmaşıklığı, kaynak mevcudiyeti, pazar dinamikleri, paydaş iş birliği ve düzenleyici hususlar gibi faktörlerden etkilenmektedir. Kuruluşlar; bu boyutları anlayarak ve ilgili zorlukları etkin bir şekilde yöneterek; stratejileri, projeleri ve girişimleri daha verimli bir şekilde uygulama ve istenen sonuçlara ulaşma becerilerini geliştirebilmektedir.

- **Görevin Karmaşıklığı ve Kapsamı**

Uygulamada rekabetçiliğin zorluk seviyesini etkileyen birincil faktörlerden biri; eldeki görevin karmaşıklığı ve kapsamıdır. Daha karmaşık görevlerin başarıyla yürütülmesi için genellikle daha yüksek düzeyde uzmanlık, koordinasyon ve kaynaklar gerekir. Örneğin, çok sayıda paydaşı ve karmaşık lojistik gereksinimleri içeren büyük ölçekli bir altyapı projesini uygulamak, titiz planlamayı ve verimli yürütme stratejilerini gerektirmektedir (Smith, 2018: 23).

- **Örgüt Kültürü ve Değişime Direnç**

Rekabet gücü girişimlerinin uygulanmasındaki başlıca zorluklardan biri, mevcut

organizasyon kültürü ve değişime karşı dirençte yatmaktadır. Kökleşmiş rutinleri ve yerleşik normları olan kuruluşlar, yeni stratejiler uygulamaya veya mevcut süreçleri değiştirmeye çalışırken, çalışanlardan ve paydaşlardan gelen direnişle karşılaşabilir. Bu zorluğun üstesinden gelmek, etkili değişim yönetimi uygulamaları, açık iletişim ve kilit paydaşların karar verme sürecine dahil edilmesini gerektirmektedir (Johnson, 2022: 82).

- **Kaynak Kullanılabilirliği ve Kısıtlamalar**

Mali, beşerî ve teknolojik kaynaklar dahil olmak üzere; kaynakların mevcudiyeti; rekabet edebilirliğinin uygulamasında, belirleyici ve çok önemli bir rol oynamaktadır. Sınırlı olan kaynaklar; öngörülen zaman çizelgeleri içinde, istenen sonuçlara ulaşılmasını zorlaştıran, önemli zorluklar ve kısıtlamalar oluşturabilir. Yetersiz finansman, vasıflı personel eksikliği veya yetersiz teknoloji altyapısı; uygulama sürecini engelleyebilir ve yetersiz sonuçlara yol açabilir (Jones, 2020: 45). Rekabet gücü girişimlerini, genel stratejik hedeflerle uyumlu hale getirmek ve kaynakları etkili bir şekilde tahsis etmek, göz korkutucu zor bir görev olabilir. Kuruluşlar, genellikle hem finansal hem de beşerî sermaye açısından, sınırlı kaynaklarla karşı karşıya kalır ve bu ise rekabet edebilirliği artıran girişimlere öncelik vermeyi ve bunlara yatırım yapmayı zorlaştırır. Stratejik planlama, dikkatli kaynak tahsisi ve temel yetkinliklere odaklanma; bu zorluğun üstesinden gelmek ve kaynakların rekabet edebilirliği artırmak maksadıyla etkin bir şekilde kullanılmalıdır (Anderson, 2023: 115).

- **Pazar Dinamikleri ve Rekabet**

Belirli bir pazar veya sektördeki rekabet ortamı, uygulamanın zorluk seviyesini büyük ölçüde etkileyebilir. Son derece rekabetçi olan pazarlarda kuruluşlar, genellikle yenilik yapmak, hızla uyum sağlamak ve üstün ürün veya hizmetler sunmak için yoğun bir baskıyla karşı karşıya kalır. Bu, müşteri taleplerine karşı yüksek düzeyde çeviklik ve yanıt vermeyi gerektirir. Yerleşik rakiplerin varlığı ve pazar doygunluğu, kuruluşların başarılı olmak için kendilerini farklılaştırması ve benzersiz değerler teklifleri sunmasını gerektirdiğinden, rekabet edebilirliğin uygulamasının zorluk seviyesini, daha da artırmaktadır (Brown ve Johnson, 2019: 67).

- **Beceri Geliştirme ve Yetenek Kazanımı**

Örgüt içinde gerekli becerilerin geliştirilmesi ve üst düzey yeteneklerin cezbedilmesi, rekabet gücü girişimlerinin uygulanmasında zorluklar ortaya çıkarabilmektedir.

Kuruluşların, çalışanların yeteneklerini geliştirmek, rekabetçi bir ortamda başarılı olmak ve gerekli becerilere sahip olmalarını sağlamak için eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapması gerekebilir. Ayrıca, yenilikçiliğe ve stratejik düşünmeye katkıda bulunabilecek yetenekli bireyleri işe almak ve elde tutmak, başarılı uygulamalar için çok önemlidir (Brown, 2014: 70).

- **Teknolojik Entegrasyon ve Dijital Dönüşüm**

Yeni teknolojileri entegre etmek ve dijital dönüşümü benimsemek, rekabet gücü girişimlerinin uygulanmasında önemli bir engel olabilir. Yapay zekâ, veri analitiği ve otomasyon gibi gelişmekte olan teknolojileri benimsemek, dikkatli planlama, yatırım ve teknolojik değişime karşı direncin üstesinden gelmeyi gerektirir. Kuruluşlar, sağlam bir dijital strateji geliştirmeli, yeterli eğitim sağlamalı ve rekabet gücü potansiyelinden yararlanmak için teknolojiyi kucaklayan bir kültürü teşvik etmelidir (Smith, 2021: 95).

- **Paydaş İş Birliği ve Uyum**

Paydaşlar arasında etkili iş birliği ve uyum; başarılı uygulama için kritik bir öneme sahiptir. Farklı çıkarlara, önceliklere ve kurumsal kültürlere sahip, birden fazla tarafın dahil olması, karmaşıklıklar ve potansiyel çatışmalar yaratabilir. Paydaşlar arasında fikir birliğine varmak, beklentileri yönetmek ve çabaları koordine etmek; güçlü liderlik, iletişim ve müzakere becerilerini gerektirir (Davis vd., 2021: 89). İş birliği ve uyum eksikliği, ilerleme ve istenen sonuçlara ulaşmayı engelleyebilir. İş birliği ve ortaklıklar kurmak zor olabilir, ancak bu husus, rekabet gücü girişimlerinin uygulanmasında, oldukça faydalı olabilir. İş birliği, kuruluşların kaynakları bir araya toplamasına, bilgiyi paylaşmasına ve yeniliği ve rekabet gücünü artırmak için ortak sinerjilerden yararlanmasına olanak tanımaktadır. Bununla birlikte, güven inşa etmek, çıkarları düzenlemek ve karmaşık ilişkileri yönetmek, etkili iletişim, müzakere becerileri ve iş birliğini benimseme isteğini gerektirmektedir (Roberts, 2015: 105).

- **Düzenleyici ve Yasal Hususlar**

Düzenleyici çerçeveler ve yasal gereksinimler, uygulama rekabetçiliği için ek zorluklar oluşturabilir. Çeşitli düzenlemelere, izinlere ve lisanslama prosedürlerine uyum; zaman alıcı, karmaşık ve maliyetli olabilir. Kuruluşlar, etik standartlara ve sosyal sorumluluklara bağlılığı sağlarken, bu yasal karmaşıklıkları aşmak zorundadır. Yönetmeliklere uyulmaması, yasal sonuçlara ve itibar zedelenmesine yol açarak,

uygulamanın zorluk düzeyini daha da kötüleştirebilir (Johnson, 2022: 112).

- **İzleme ve Değerlendirme**

Rekabet gücü girişimlerinin etkinliğini izlemek ve değerlendirmek, zor bir görev olabilir. İlgili ölçümleri oluşturmak, doğru verileri toplamak ve girişimlerin temel performans göstergeleri üzerindeki etkisini analiz etmek, sistematik bir yaklaşım gerektirmektedir. Kapsamlı bir izleme ve değerlendirme çerçevesinin uygulanması, kuruluşların ilerlemeyi değerlendirmesine, gerekli ayarlamaları yapmasına ve rekabet gücü stratejilerinin sürekli iyileştirmesine olanak tanımaktadır (Johnson, 2022: 88).

#### **4.4. Rekabet Gücünün Önündeki Engeller**

Günümüzün birbirine bağlı ve hızla gelişen küresel ekonomisinde, işletmeler rekabet güçlerini engelleyebilecek çok sayıda engelle karşı karşıyadır. Bu engeller, ekonomik, teknolojik, düzenleyici ve kültürel zorluklar gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Bu engellerin anlaşılması ve üstesinden gelinmesi, kuruluşların rekabet ortamında gelişmesi ve başarılı olması için çok önemlidir. Son derece rekabetçi bir küresel ekonomide işletmeler, rekabetçi kalabilmek için çeşitli engelleri önceden belirlemeli ve incelemelidirler. Kuruluşlar; ekonomik, düzenleyici, teknolojik, beşeri sermaye ve çevresel ve sosyal engelleri ele alarak kendilerini, sürdürülebilir rekabet gücü için konumlandırabilirler. Enflasyon, döviz kuru dalgalanmaları ve sermayeye sınırlı erişim gibi ekonomik engeller, proaktif finansal yönetim stratejilerini gerektirmektedir. Bu, proaktif yaklaşım; stratejik planlama ve yenilik, uyarlanabilirlik ve sorumlu iş uygulamaları taahhüdünü gerektirmektedir. Teknolojik engeller; altyapıya, Bilgi Teknolojileri (BT) sistemlerine ve dijital okuryazarlığa yatırım yapılmasını gerektirir. Düzenleyici engeller; uyum önlemleri, yetkililerle diyalog ve yasal uzmanlık yoluyla çözülebilir. Kültürel engeller; kültürel zekâya ve kültürler arası iş birliğine odaklanmayı gerektirir. İşletmeler, bu engelleri tanıyarak ve aktif bir şekilde ele alarak, kendilerini uzun vadeli rekabet gücü ve büyüme için konumlandırabilirler.

- **Ekonomik Engeller:**

Ekonomik faktörler, bir şirketin rekabet gücünün belirlenmesinde önemli rol oynar. Enflasyon, döviz kurları ve faiz gibi makroekonomik koşullar, uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren işletmeleri, önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Olumsuz ekonomik koşullar, tüketici harcamalarını azaltabilir, üretim maliyetlerini artırabilir ve

sermayeye erişimi sınırlayabilir, bunların tümü rekabet gücünü baltalayabilir (Smith, 2018: 45).

- **Düzenleyici Engeller:**

Düzenleyici çerçeveler ve politikalar, rekabet edebilirliğin önünde engeller oluşturabilir. Aşırı bürokrasi, karmaşık düzenlemeler ve tutarsız uygulamalar, iş operasyonlarını engelleyebilir ve uyumluluk maliyetlerini artırabilir. Ayrıca, korumacı ticaret politikaları ve pazara girişin önündeki engeller, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) için rekabeti sınırlayabilmektedir (Johnson, 2020: 78).

- **Teknolojik Engeller:**

Hızlı teknolojik gelişmeler, hem fırsatlar hem de zorluklar yaratarak, iş ortamını dönüştürmektedir. Gelişen teknolojileri benimsemekte veya dijital dönüşüme uyum sağlamada başarısız olan kuruluşlar, kendilerini dezavantajlı bir durumda bulabilirler. Gelişmiş teknolojilere erişim eksikliği, yetersiz BT altyapısı ve siber güvenlik tehditleri, günümüzün dijital çağında, rekabet edebilirliği engelleyebilir (Anderson, 2019: 112).

- **Beşerî Sermaye Engelleri:**

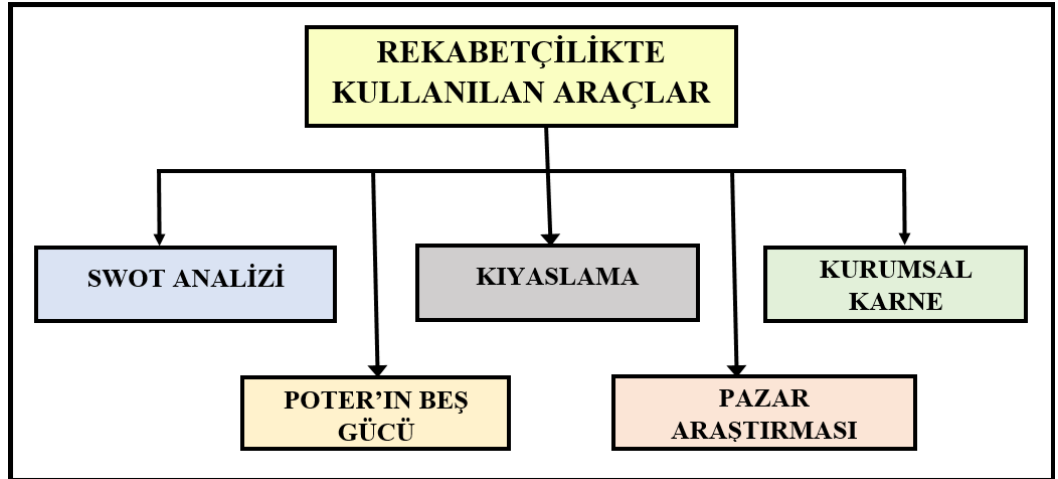
Nitelikli ve uyarlanabilir bir iş gücü, rekabet gücünü sürdürmek için çok önemlidir. Bununla birlikte, vasıflı işgücü eksikliği, çalışan eğitimi ve gelişimindeki boşluklar ve üst düzey yetenekleri çekme ve elde tutma konusundaki yetersizlik, kurumsal büyümeyi engelleyebilir. Sürekli eğitim, yetenek edinme stratejileri yoluyla insan sermayesine yatırım yapmak ve bir yenilik kültürünü teşvik etmek, bu engellerin aşılmasına yardımcı olabilmektedir (Brown, 2021a: 67).

- **Çevresel ve Sosyal Engeller:**

İşletmelerin, giderek artan bir şekilde, sürdürülebilir ve sorumluluk duyarak faaliyet göstermeleri beklenir. Çevresel düzenlemelere, sosyal beklentilere ve etik standartlara uyum sağlanmaması, itibarın zarar görmesine ve rekabet gücünün azalmasına neden olmaktadır. Sürdürülebilir uygulamalar, kurumsal sosyal sorumluluğu benimsemek ve çevresel ve sosyal hususları, iş stratejilerine entegre etmek, uzun vadede rekabet gücünü artırabilmektedir (Roberts, 2022: 91).

#### 4.5. Rekabet Gücünde Kullanılan Araçlar

Günümüzün son derece rekabetçi iş ortamında işletmeler; gelişmek ve başarılı olmak için rekabet gücü elde etmeye çalışırlar. Bunu başarmak için işletmeler, rekabet güçlerini analiz etmeli, değerlendirmeli ve geliştirmelidir. İşletmeler, bu amaçla Şekil 12’de gösterilen, çeşitli araçlar ve stratejiler kullanır. Bu araçlar; pazar dinamikleri, müşteri tercihleri ve operasyonel verimlilik hakkında değerli bilgiler sağlamaktadır. Rekabet gücüne kullanılan temel araçların, performans ve başarıyı artırmada büyük bir önemi vardır. İşletmeler rekabet güçlerini artırmak ve uzun vadeli başarı sağlamak için; çeşitli araçlardan yararlanmalıdır. SWOT analizi, Porter’ın Beş Kuvveti, kıyaslama, pazar araştırması ve Dengeli Puan Kartı gibi araçlar; stratejik karar almak için değerli bilgiler ve rehberlik sunmaktadır. İşletmeler, bu araçları etkin bir şekilde kullanarak, pazar konumlarını daha iyi anlayabilir, fırsatları belirleyebilir ve kendi sektörlerinde performans ve rekabet gücünü artıran stratejiler uygulayabilirler.



Şekil 12. Rekabet Gücünde Kullanılan Araçlar

**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

- **SWOT Analizi**

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats: Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizi, işletmelerin dahili güçlü ve zayıf yönleri ve ayrıca harici fırsat ve tehditleri belirlemesine yardımcı olan yaygın olarak kullanılan bir araçtır. İşletmeler, kapsamlı bir SWOT analizi yaparak, pazardaki mevcut konumlarını, net bir şekilde anlayabilir ve güçlü yönlerinden yararlanmak ve zayıf yönlerini en aza indirmek için stratejiler geliştirebilirler. Bu araç, etkili iş stratejileri geliştirmek ve

bilgiye dayalı kararlar almak için gereklidir (Porter, 2008: 63).

- **Porter'in Beş Gücü**

Michael Porter tarafından tanıtilan Porter'ın Beş Kuvvet çerçevesi, sektördeki rekabetçi güçleri analiz etmek için bir araçtır. Beş güç; alıcı ve tedarikçilerin pazarlık gücünü, yeni girenlerin tehdidini, ikame ürün veya hizmet tehdidini ve rekabetin yoğunluğunu içerir. Kuruluşlar, bu güçleri değerlendirerek, rekabette avantajlı alanları belirleyebilir, pazar çekiciliğini değerlendirebilir ve rakiplerini geride bırakmak için stratejiler geliştirebilir (Porter, 1980: 7).

- **Kıyaslama**

Kıyaslama, bir kuruluşun performansını, endüstrideki en iyi uygulamalara veya rakiplerin standartlarına göre karşılaştırmayı içerir. Bu araç, şirketlerin performans boşluklarını belirlemesine, gerçekçi hedefler belirlemesine ve iyileştirme için eylem planları geliştirmesine yardımcı olmaktadır. İşletmeler, üretkenlik, kalite ve müşteri memnuniyeti gibi temel ölçütleri kıyaslayarak sürekli iyileştirme sağlayabilir ve daha yüksek rekabet gücü seviyelerine ulaşabilir (Camp, 1989: 11).

- **Pazar Araştırması**

Pazar araştırması, müşteri ihtiyaçlarını, tercihlerini ve pazar eğilimlerini anlamakta hayati bir rol oynar. İşletmeler; anketler, odak grupları ve veri analizi yoluyla hedef pazarları, müşteri davranışları ve ortaya çıkan fırsatlar hakkında değerli bilgiler toplayabilir. Bu bilgilerle donanan kuruluşlar, ürünlerini, hizmetlerini ve pazarlama stratejilerini müşteri taleplerini etkili bir şekilde karşılayacak şekilde uyarlayabilirler (Kotler, 2003: 75).

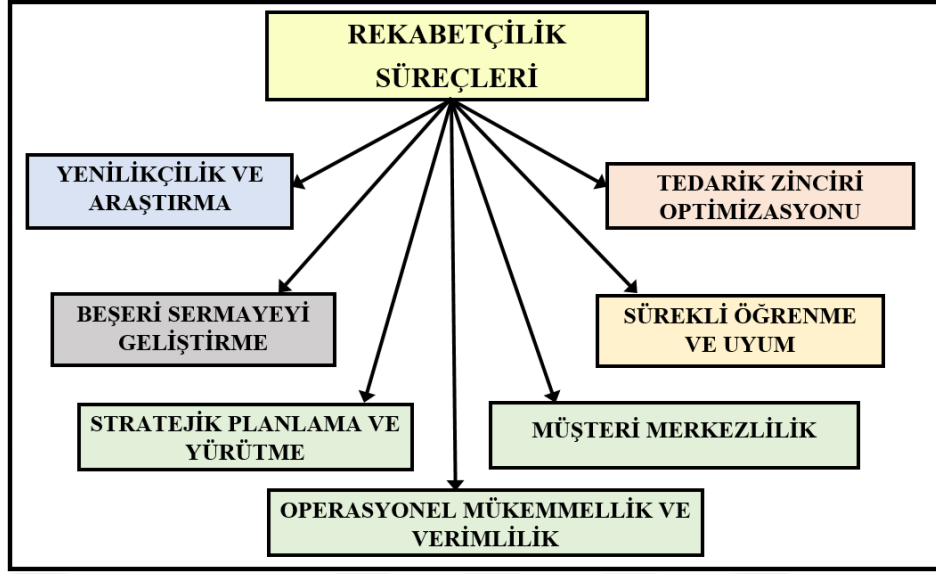
- **Kurumsal Karne**

Kurumsal Karne ya da Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard), kuruluşların stratejik hedeflerini Temel Performans Göstergeleri (TPG) ile uyumlu hale getirmelerine yardımcı olan bir performans ölçüm aracıdır. Dengeli Puan Kartı, finansal, müşteri, dahili süreç ve öğrenme ve büyüme perspektiflerini göz önünde bulundurarak, bir işletmenin performansının kapsamlı bir görünümünü ortaya koyar. İşletmelerin ilerlemeyi takip etmelerini, iyileştirme alanlarını belirlemelerini ve rekabet gücü stratejilerinin etkinliğini izlemelerini sağlar (Kaplan ve Norton, 1996: 25).

#### 4.6. Rekabet Gücü Süreçleri

Rekabet gücü kavramı; strateji, yenilikçilik, operasyonel verimlilik ve müşteri odaklılık gibi bir dizi faktörü kapsar. Rekabet gücü, bir kuruluşun pazardaki rakiplerini geride bırakırken, müşterilerine üstün değer yaratma ve sunma yeteneği olarak tanımlanabilir. Rekabet gücü, çeşitli iç ve dış etkenlerden etkilenen çok yönlü bir kavramdır. Rekabet edebilirliği yönlendiren kilit süreçlerden biri; stratejik planlamadır. Net bir vizyon formüle ederek, belirli hedefler ve en avantajlı pazar konumunu belirleyerek, işletmeler rekabet gücü elde etmek için kaynaklarını ve çabalarını uyumlu hale getirebilir (Porter, 1996: 38).

Rekabet gücü süreçleri Şekil 13'te gösterilmiş olup, rekabet ortamında avantaj elde etmeye yönelik çeşitli strateji ve eylemleri kapsar. İşletmeler; stratejik planlama, yenilik, operasyonel mükemmellik, müşteri odaklılık ve sürekli öğrenme gibi temel süreçlere odaklanarak müşterilere üstün değer sunma, rakiplerini geride bırakma ve sürdürülebilir başarıya ulaşma becerilerini geliştirebilir. Bu süreçleri benimsemek, işletmelerin; belirsizlikleri aşmasına, fırsatlardan yararlanmasına ve sürekli değişen bir pazarda, çevik ve uyarlanabilir kalmasına olanak tanır. Yenilikçilik ve araştırma, farklılaşmayı ve verimliliği teşvik ederken, insan sermayesi; gelişimi üretkenliği ve uyum sağlama kabiliyetini artırır. Stratejik planlama ve yürütme, kuruluşların belirsizlikleri aşmasına ve fırsatları yakalamasına olanak tanırken, müşteri ilişkileri yönetimi, sadakat oluşturur ve büyümeyi destekler. Tedarik zinciri optimizasyonu, operasyonel verimliliği ve maliyet rekabetçiliğini artırır. Bireyler, kuruluşlar ve uluslar, bu süreçleri anlayarak ve etkin bir şekilde uygulayarak rekabet güçlerini artırabilir ve günümüzün dinamik ve zorlu iş ortamında sürdürülebilir başarıya ulaşabilir. Rekabet edebilirliğe katkıda bulunan süreçleri ve bunların sürdürülebilir başarıya ulaşmadaki önemi büyüktür.



**Şekil 13. Rekabet Gücü Süreçleri**

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- **Yenilikçilik ve Araştırma**

Yenilikçilik; rekabet edebilirliği artırmada, hayati bir rol oynamaktadır. Kuruluşlar sürekli olarak yeni fikirler, ürünler ve hizmetler geliştirerek, kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilir ve çağın ilerisinde kalabilirler. Araştırma; pazar dinamikleri, müşteri ihtiyaçları ve ortaya çıkan trendler hakkında daha derin bir anlayış sağlayarak, stratejik karar verme için değerli bilgiler sağlar. Yenilikçilik ise verimlilik iyileştirmelerini, maliyet düşürmeyi ve benzersiz değer önermelerinin yaratılmasını teşvik etmektedir. Yenilikçilik, rekabet edebilirliği teşvik eder. Yenilikçilik, kuruluşların yeni ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirmelerini ve böylece kendilerini rakiplerinden farklılaştırmalarını sağlar. İşletmeler, araştırma ve geliştirmeye yatırım yaparak, yeni fırsatları ortaya çıkarabilir, verimliliği artırabilir ve pazarda önde kalabilir. Ayrıca sürekli yenilik, işletmelerin değişen müşteri ihtiyaç ve tercihlerine uyum sağlamasını sağlayarak, onlara, uzun vadeli hayatta kalmayı ve rekabet gücünü sağlar (Drucker, 1995: 33).

- **Beşerî Sermayeyi Geliştirme**

İnsan sermayesine yatırım yapmak, rekabet gücü için bir diğer önemli süreçtir. Yetenekli ve bilgili bir iş gücü; artan üretkenliğe, yaratıcılığa ve uyarlanabilirliğe katkıda bulunur. Çalışan eğitimi ve gelişimine öncelik veren işletmeler, değişen pazar

taleplerine etkin bir şekilde yanıt vermeyi sağlayan, sürekli bir öğrenme kültürü oluşturur. Ayrıca, yeteneği beslemek ve büyüme fırsatları sağlamak; çalışan memnuniyetini, elde tutmayı ve motivasyonu artırarak daha yüksek üretkenlik ve yenilik seviyelerine yol açmaktadır (World Economic Forum, 2019).

- **Stratejik Planlama ve Yürütme**

Rekabet gücü, etkili uygulama ile birlikte, iyi tanımlanmış bir stratejik plan gerektirir. Stratejik planlama, net hedefleri belirlemeyi, hedef pazarları belirlemeyi, rakipleri analiz etmeyi ve eyleme geçirilebilir stratejiler formüle etmeyi içerir. Stratejik planlama yürütme aşamasını, verimli kaynak tahsisini, etkili iletişimi ve ilerlemenin özenli bir şekilde izlenmesini gerektirmektedir. Stratejik planlama ve uygulamada mükemmel olan kuruluşlar; pazardaki değişimlere hızla uyum sağlayabilir, fırsatları yakalayabilir ve zorlukların üstesinden gelebilirler ve böylece rekabet gücünü elde edebilirler (Porter, 1996: 73-93).

- **Operasyonel Mükemmellik ve Verimlilik**

Operasyonel mükemmelliğe ulaşmak, rekabet gücünü korumaya çalışan işletmeler için hayati önem taşımaktadır. İşletmeler, süreçleri kolaylaştırarak, kaynakları optimize ederek ve teknolojiyi benimseyerek, verimliliklerini artırabilir, maliyetleri azaltabilir ve müşteri memnuniyetini artırabilir. Yalın üretim tekniklerini uygulamak, otomasyondan yararlanmak ve çevik metodolojileri benimsemek, işletmelerin operasyonel mükemmelliği sağlamak için kullandığı stratejilerden bazılarıdır. İsrafi ortadan kaldırarak ve ürün ve hizmetleri zamanında teslim ederek, işletmeler pazarda rekabet gücü elde edebilir (Davenport, 1998: 47).

- **Müşteri Merkezlilik**

Müşterilerle güçlü ilişkiler kurmak ve sürdürmek rekabet gücü için çok önemlidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY); müşteri ihtiyaçlarını anlamayı, olağanüstü deneyimler sağlamayı ve sadakati geliştirmeyi gerektirmektedir. İşletmeler, teknoloji ve veri analitiğinden yararlanarak, etkileşimlerini kişiselleştirebilir, müşteri tercihlerini tahmin edebilir ve özel çözümler sunabilirler. Memnun ve sadık olan müşteriler, sadece gelir artışına katkıda bulunmazlar, aynı zamanda yeni müşterileri çekerek ve pazar itibarını artırarak, birer marka savunucuları olarak hizmet ederler. Müşteri merkezli bir yaklaşım, müşteri ihtiyaçlarını ve tercihlerini anlamayı ve yerine getirmeyi, beklentileri aşmayı ve olağanüstü müşteri deneyimleri sağlamayı içerir.

Müşteri odaklılığa öncelik veren işletmeler, müşteri sadakatini geliştirir, kendilerini rakiplerinden farklılaştırır ve sürdürülebilir büyümeyi desteklerler. İşletmeler, müşteri geri bildirimlerinden yararlanarak, pazar araştırması yaparak ve etkileşimleri kişiselleştirerek, hedef pazarlarına ilişkin derin bir anlayışa dayanan, bir rekabet gücü yaratabilirler (Kotler, 2000: 67).

- **Sürekli Öğrenme ve Uyum**

Hızla değişen iş ortamında, işletmeler rekabetçi kalabilmek için sürekli öğrenmeyi ve uyum sağlama kültürünü benimsemelidirler. Bu süreç, endüstri trendlerini izlemeyi, pazar bilgisini toplamayı ve örgütsel öğrenmeyi benimsemeyi içermektedir. İşletmeler, öğrenmeyi teşvik ederek, ortaya çıkan fırsatları belirleyebilir, stratejilerini uyarlayabilir ve rekabette öne geçebilirler. Yenilikçilik kültürünü ve çalışanların gelişimini teşvik eden kuruluşlar, öğrenmeye ve uyum sağlamaya elverişli bir ortam yaratırlar (Argyris, 1999: 82).

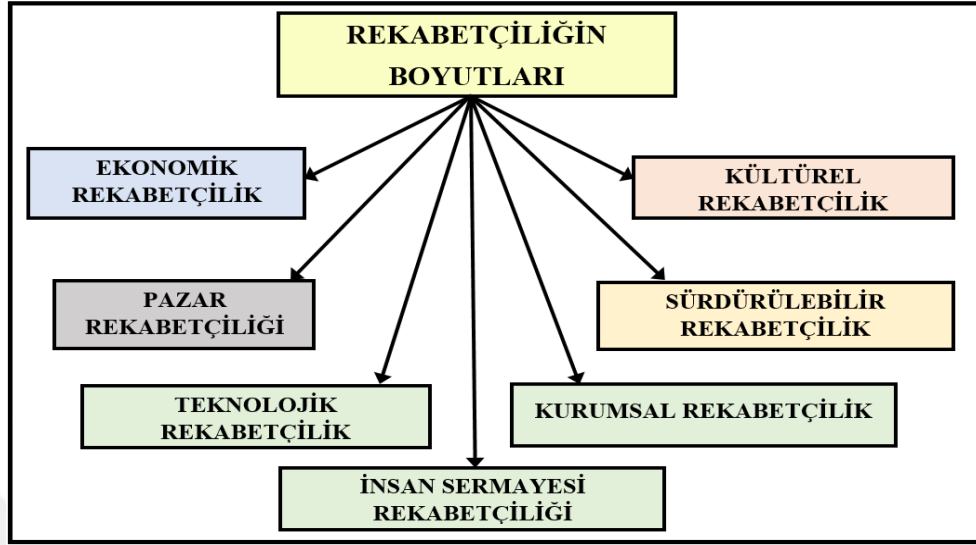
- **Tedarik Zinciri Optimizasyonu**

Verimli tedarik zinciri yönetimi, özellikle karmaşık operasyonlara sahip endüstrilerde, rekabet gücü için kritik bir süreçtir. Tedarik zincirinin optimize edilmesi, maliyetleri en aza indirmek, tedarik sürelerini azaltmak ve genel verimliliği artırmak için; satın alma, üretim, lojistik ve dağıtım süreçlerini modernize etmeyi içerir. İşletmeler, tedarikçilerle iş birliği yaparak, ileri teknolojileri uygulayarak ve yalın uygulamaları benimseyerek; daha fazla çeviklik, yanıt verebilirlik ve maliyet rekabetçiliği elde edebilirler (Davenport, 1998: 49).

#### **4.7. Rekabet Gücünün Boyutları**

Rekabet gücü; bireylerin, kuruluşların ve ulusların başarısında ve büyümesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Rekabet gücü; iş, spor, eğitim veya başka herhangi bir alanda olsun, belirli bir bağlamda, diğerlerinden daha iyi performans gösterme yeteneğini ifade etmektedir. Rekabet edebilirliği anlamak ve değerlendirmek için rekabet gücünün çeşitli boyutlarını dikkate almak önemlidir. Bu boyutlar, Şekil 14'te gösterilmiş olup, bir işletmenin üstün olma ve hedeflerine ulaşma becerisine katkıda bulunan farklı yönleri kapsamaktadır. Rekabet edebilirliğin boyutlarını anlamak ve ele almak; son derece rekabetçi olan bir dünyada başarılı olmak için bireyler, kuruluşlar ve uluslar için çok önemlidir. Her boyut, benzersiz zorluklar ve fırsatlar sunar ve genellikle boyutlar

birbiriyle ilişkilidir. İşletmeler, her bir boyutun, güçlü yanlarını belirleyerek ve bunlardan yararlanarak, rekabet güçlerini ve başarı şanslarını artırabilir.



Şekil 14. Rekabet Gücü Boyutları

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

- **Ekonomik Rekabet Gücü**

Ekonomik rekabet gücü, bir ulusun veya bölgenin yatırımları çekme, ekonomik büyümeyi teşvik etme ve istihdam yaratma becerisine odaklanır. Nitelikli işgücünün mevcudiyeti, altyapı, teknolojik yenilik ve iş geliştirmeyi teşvik eden hükümet politikaları gibi faktörleri içerir. Ekonomik rekabet gücü, doğrudan yabancı yatırımı çekmek, girişimciliği teşvik etmek ve uzun vadeli ekonomik refahı sürdürmek için hayati öneme sahiptir (Porter, 1990: 33).

- **Pazar Rekabet Gücü**

Pazar rekabet gücü, bir işletmenin kendi endüstrisinde, kendisini etkili bir şekilde konumlandırma ve rakiplerinden daha iyi performans gösterme yeteneği ile ilgilidir. Ürün kalitesi, fiyatlandırma stratejileri, pazarlama etkinliği ve müşteri memnuniyeti gibi faktörleri içermektedir. Pazar rekabeti, müşteri ihtiyaçlarının derinlemesine anlaşılmasını, sürekli yeniliği ve değişen pazar dinamiklerine uyum sağlama becerisini gerektirir (Porter, 1980: 32).

- **Teknolojik Rekabet Gücü**

Teknolojik rekabet gücü, rekabet gücü elde etme ve sürdürmede, yenilik ve teknolojik ilerlemenin önemine dikkat çeker. Araştırma ve geliştirme yetenekleri, fikri mülkiyet,

teknoloji benimseme ve dijital dönüşüm gibi faktörleri içerir. Yıkıcı teknolojilerin, tüm endüstrileri yeniden şekillendirebileceği günümüzün hızla gelişen dünyasında, teknolojik rekabet çok önemlidir (Schwab, 2019: 71).

- **İnsan Sermayesi Rekabet Gücü**

İnsan sermayesi rekabet gücü, bir organizasyon veya ulus içindeki bireylerin becerilerine, bilgilerine ve yeteneklerine odaklanır. Eğitim ve öğretim sistemleri, iş gücü üretkenliği, yetenekleri elde tutma ve çeşitlilik gibi faktörleri kapsar. İnsan sermayesi rekabet gücü, kuruluşların üst düzey yetenekleri çekmesi ve elinde tutması, yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik etmesi ve sürdürülebilir büyümeyi başarması için esastır (World Economic Forum, 2018: 45).

- **Kurumsal Rekabet Gücü**

Kurumsal rekabet gücü, kuruluşların içinde faaliyet gösterdiği kurumsal çerçevenin, kalitesi ve etkililiği anlamına gelmektedir. Yönetişim, hukukun üstünlüğü, düzenleyici ortam ve şeffaflık gibi faktörleri kapsar. Güçlü kurumlar, elverişli bir iş ortamı yaratır, yatırımı teşvik eder ve adil rekabeti sağlayarak, genel rekabet gücüne katkıda bulunur (World Bank, 2020: 15).

- **Sürdürülebilirlik Rekabetçiliği**

Sürdürülebilirlik rekabetçiliği, çevresel ve sosyal hususların iş uygulamalarına entegrasyonunu kapsamaktadır. Çevresel etki, sosyal sorumluluk, kaynak verimliliği ve etik davranış gibi faktörleri içermektedir. Günümüz dünyasında, sürdürülebilir uygulamalar, tüketiciler ve yatırımcılar tarafından giderek daha fazla değer görmekte ve sürdürülebilirliği ön planda tutan kuruluşlar, rekabet gücü elde edebilmektedir (Porter ve Kramer, 2011: 64).

- **Kültürel Rekabet Gücü**

Kültürel rekabet, bireylerin ve kuruluşların, farklı kültürel bağlamlara uyum sağlama yeteneklerine odaklanmaktadır. Kùltürler arası iletişim, kültürel zeka, yenilik ve problem çözme için kültürel çeşitlilikten yararlanma yeteneği gibi faktörleri içerir. Kültürel yeterlilik, kuruluşların küresel pazarlara yayılmasını, güçlü uluslararası ortaklıklar kurmasına ve farklı bakış açılarının zenginliğinden faydalanmasını sağlar (Livermore, 2010: 93)

#### 4.8. Rekabet Gücünün Ölçülmesi

Rekabet gücünün ölçülmesi; işletmeler, hükümetler ve ekonomistler için kritik bir görevdir. Bir işletmenin pazardaki başarısına katkıda bulunan faktörlere ilişkin değerli bilgiler sağlar ve iyileştirme alanlarının belirlenmesine yardımcı olur. Bununla birlikte, bir kuruluşun veya bir ulusun rekabet edebilirliğini belirlemek, çeşitli göstergelerin ve metodolojilerin dikkate alınmasını gerektiren karmaşık bir girişimdir. Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) ve işgücü verimliliği gibi ekonomik göstergeler, bir ülkenin rekabet edebilirliğine genel bir bakış sağlar. Küresel Rekabet Gücü Endeksi (KRGİ) ise birden çok boyutta kapsamlı bir değerlendirme sunar. Yenilik göstergeleri, teknolojik gelişmelerin önemini vurgulamaktadır. İş Yapma Kolaylığı Endeksi, düzenleyici çerçevelere odaklanırken; sektöre özgü ölçütler, sektör düzeyinde rekabet gücü hakkında bilgiler sağlar. Rekabet gücünün doğru bir şekilde ölçülmesi; paydaşların güçlü, zayıf yönleri ve iyileştirme alanlarını belirlemesini sağlar. Hükümetlerin etkili politikalar oluşturmaya, işletmelerin stratejilerini iyileştirmelerine yardımcı olur ve ekonomistleri, piyasa dinamiklerini analiz etmede destekler. Organizasyonlar ve uluslar, rekabet edebilirliği ölçmek için bütüncül bir yaklaşım benimseyerek, giderek daha rekabetçi hale gelen küresel ekonomide başarılı olma yeteneklerini geliştirebilirler.

- **Ekonomik Göstergeler**

Ekonomik göstergeler, ulusal düzeyde rekabet edebilirliği ölçmek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Temel göstergeler arasında GSYİH, GSYİH büyüme oranı, enflasyon oranı, ticaret dengesi ve işgücü verimliliği yer almaktadır. Bu değerler, bir ülkenin ekonomik performansının bir anlık görüntüsünü sağlar ve diğer ülkelerle rekabet edebilirliğini karşılaştırmaya yardımcı olur (World Bank, 2020).

- **Küresel Rekabet Gücü Endeksi (KRGİ)**

Dünya Ekonomik Forumu tarafından geliştirilen Küresel Rekabet Gücü Endeksi, çeşitli faktörlere dayalı olarak, bir ülkenin rekabet edebilirliğinin kapsamlı bir değerlendirmesini sağlar. Kurumlar, makroekonomik istikrar, altyapı, sağlık ve ilköğretim, yüksek öğretim ve eğitim, mal ve işgücü piyasası etkinlikleri, teknolojiye hazırlık, iş gelişmişliği ve yenilikçilik gibi alanları dikkate alır. KRGİ, rekabet edebilirliğin, bütüncül bir görünümünü ve ülkeler arasında kıyaslama yapılmasını sağlar (World Economic Forum, 2021).

- **Yenilik Göstergeleri**

Yenilikçilik, rekabet gücünün artırılmasında hayati bir rol oynamaktadır. Araştırma ve Geliştirme (ARGE) harcamaları, alınan patentler ve ileri teknoloji endüstrilerinin varlığı gibi ölçütler, kuruluşların ve ulusların yenilikçi kapasitesini ölçmek için yaygın olarak kullanılır. Yenilikçilik göstergeleri, uzun vadeli rekabet gücü için gerekli olan yeni ürünler, hizmetler ve süreçler yaratma becerisine ışık tutmaktadır (European Commission, 2021).

- **İş Yapma Kolaylığı Endeksi (İYKE)**

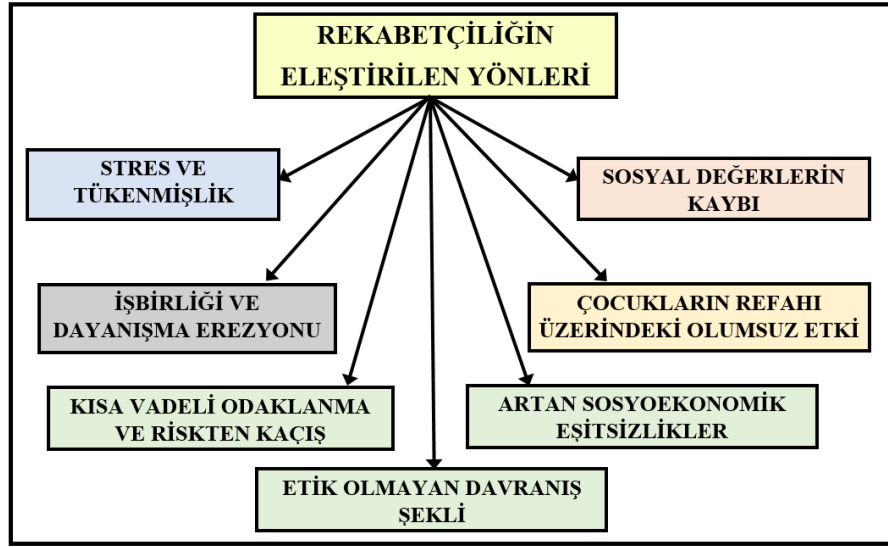
Dünya Bankası'nın İş Yapma Kolaylığı Endeksi, ülkelerin düzenleyici ortamlarını ve iş dostu politikalarını değerlendirmektedir. İş kurma, kredi alma, inşaat izinleri alma, elektriğe erişim, mülk kaydı, vergi ödeme, yatırımcıları koruma, sınır ötesi ticaret, sözleşmeleri uygulama ve iflas çözme gibi faktörleri ölçer. İYKE endeksi, hükümetlerin rekabet edebilirliği artırmak için çabalarını yoğunlaştırması gereken alanları belirlemeye yardımcı olur (World Bank, 2022).

- **Sektöre Özel Tedbirler**

Endüstri veya sektör düzeyinde rekabet edebilirliğin ölçülmesi, belirli sektörlerle ilgili uyarlanmış özel göstergeleri gerektirir. Örneğin, imalat rekabet gücü; işçilik maliyetleri, üretkenlik, teknolojik yetenekler ve ihracat performansı gibi ölçütlerle değerlendirilebilir. Sektöre özgü ölçümler, endüstrilerin göreceli gücü hakkında bilgi sağlar ve politika kararlarını bilgilendirmeye yardımcı olur (OECD, 2021).

#### **4.9. Rekabet Gücünün Eleştirilen Yanları ve Dezavantajları**

Rekabet gücü, hayatın çeşitli alanlarında büyüme, yenilik ve başarı için itici bir güç olarak kabul edilmektedir. Rekabet gücü, uzun zamandır ekonomik büyüme, yenilik ve ilerlemenin arkasındaki itici güç olarak bilinmektedir. Ancak, herhangi bir kavram gibi, eleştirilen yanları ve dezavantajları da vardır. Rekabet gücü ilerlemeyi teşvik edip bireyleri ve kuruluşları motive edebilirken, aynı zamanda olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. Genellikle bireyleri, işletmeleri ve ulusları, mükemmellik için çabalamaya ve hedeflerine ulaşmaya teşvik eden olumlu bir özellik olarak görülür. Rekabet gücüne yönelik temel eleştiri ve potansiyel dezavantajlar Şekil 15'te gösterilmiş olup, aşağıda ifade edilmiştir.



**Şekil 15. Rekabet Gücünün Eleştirilen Yönleri**

**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Rekabet gücü, ilerleme ve başarı sağlama yeteneği nedeniyle uzun süredir öne çıkarılsa da eleştirileri ve dezavantajlarını kabul etmek ve ele almak çok önemlidir. Akıl sağlığı üzerindeki olumsuz etkisi, iş birliğinin aşınması, başarının dar tanımı, etik olmayan davranış potansiyeli, eşitsizliğin şiddetlenmesi ve çocukların refahı üzerindeki olumsuz etki, aşırı rekabet gücü ile ilgili olan önemli endişelerdir. Sağlıklı rekabet ile iş birliği, refah ve kapsayıcılığın teşviki arasında bir denge kurmak, daha sürdürülebilir ve eşitlikçi bir toplum yaratmak için çok önemlidir. Rekabet edebilirliğin şüphesiz avantajları olsa da eleştirilerini ve dezavantajlarını eleştirel bir şekilde incelemek önemlidir. Stres ve tükenmişlik, iş birliğinin aşınması, genişleyen sosyoekonomik eşitsizlikler, etik ikilemler ve kısa vadeli odaklanma, rekabet gücü ile ilgili temel dezavantajlardan bazılarıdır. Potansiyel olumsuz sonuçlarını düşünmeden, rekabet edebilirliği körü körüne kucaklamak, iş birliği, ruh sağlığı, eşitlik, etik, uzun vadeli planlama ve sosyal değerler üzerinde zararlı etkilere sahip olabilir. Rekabet ve iş birliği arasında bir denge kurmak, refahı teşvik etmek, eşitsizliği ele almak, etik davranışı teşvik etmek ve uzun vadeli bakış açılarını benimsemek, rekabet edebilirliğin dezavantajlarını azaltırken, olumlu yönlerinden yararlanmanın da anahtarı olmaktadır. Sağlıklı rekabet ve iş birliği arasında bir denge kurmak, sürdürülebilir büyümeyi, yeniliği ve toplumsal refahı desteklemek için çok önemlidir.

- **Stres ve Tükenmişlik**

Sürekli olarak rakiplerden daha iyi performans gösterme ve onları geride bırakma yönündeki yoğun baskı, bireylerin ruh sağlığını olumsuz etkileyebilir. Rekabet gücü arayışı strese, kaygıya ve tükenmişliğe katkıda bulunabilir (Smith, 2020b: 92). Acımasız kazanma dürtüsü ve başarısızlık korkusu, zararlı bir çalışma ortamına yol açabilir ve bireylerin refahını ve üretkenliğini baltalayabilir. Rekabet edebilirliğe yönelik en büyük eleştirilerden biri, aşırı stres yaratma ve tükenmişliğe yol açma eğilimidir. Şiddetli rekabetin olduğu ortamlarda, bireyler, akranlarından daha iyi performans göstermek için muazzam bir baskı hissedebilir ve bu da kronik stres ve kaygıya yol açar. Bunun zihinsel ve fiziksel sağlık üzerinde zararlı etkileri olabilir, üretkenliğin ve refahın azalmasına yol açabilir (Smith, 2018a: 42). Oldukça rekabetçi ortamlarda, bireyler genellikle akranlarından daha iyi performans göstermek için yoğun bir baskıyla karşı karşıya kalırlar ve bu da stresin, kaygının ve tükenmişliğin artmasına neden olur. Sürekli olarak başarılı olma ve başkalarını geçme ihtiyacı, kazanmayı kişisel esenlik ve doyumdan önceleyen sağlıksız bir zihniyet yaratabilir. Ortaya çıkan zihinsel sağlık sorunları, bireyin genel yaşam kalitesini önemli ölçüde zayıflatabilir (Smith, 2021: 76).

- **İş Birliği ve Dayanışma Erozyonu**

Rekabet edebilirliğe yönelik temel eleştirilerden biri, iş birliğini aşındırma potansiyelidir. Oldukça rekabetçi ortamlarda, bireyler ve kuruluşlar, bireysel başarıyı kolektif hedeflere göre önceliklendirebilir, bu da ekip çalışmasında ve sinerjide bozulmaya yol açabilir. Bu, bilgi paylaşımını engelleyebilir, yeniliği sınırlandırabilir ve endüstrilerin ve toplumların genel ilerlemesini engelleyebilir (Johnson, 2019: 76). Rekabet gücü, bireyleri bireysel olarak üstün olmaya itebilirken, aynı zamanda bireyler veya ekipler arasındaki iş birliğinin aşınmasına da yol açabilir. Şiddetli rekabet ortamlarında, bireyler rekabet gücü verme korkusuyla; bilgi, beceri veya kaynakları başkalarıyla paylaşma konusunda isteksiz hale gelebilirler. Bu iş birliği eksikliği, toplu problem çözme, yenilikçilik ve ekip çalışmasını engelleyerek, sonuçta genel ilerlemeyi ve toplumsal gelişmeyi engeller (Johnson, 2022: 92). Rekabet gücü genellikle bireysel başarıyı vurgular, bu ise iş birliği ruhunu baltalayabilir. Oldukça rekabetçi ortamlarda, bireyler rekabet avantajlarını kaybetme korkusuyla bilgi, kaynak veya fikirleri paylaşma konusunda isteksiz davranabilirler. Bu, toplu sorun çözme ve

yeniliği engelleyerek, iş birliğine dayalı ilerleme potansiyelini sınırlayabilir (Johnson, 2019: 78).

- **Kısa Vadeli Odaklanma ve Riskten Kaçınma**

Rekabet gücü, genellikle anlık kazançlara ve rakipleri yenmek için kısa vadeli odaklanmayı teşvik eder. İşletmeler, yeniliği teşvik edebilecek, çevresel etkiyi sınırlayabilecek veya paydaşlarla uzun vadeli ilişkileri besleyebilecek yatırımlar yerine, kısa vadeli kârlara öncelik verebilirler. Bu ise uzun vadeli planlamayı, araştırma ve geliştirmeye yatırımı ve sürdürülebilir büyümeyi engelleyebilir (Roberts, 2023: 81). Rekabet gücü, genellikle kısa vadeli kazançları ve acil sonuçları öne çıkartır. Bu, uzun vadeli stratejik planlama ve yatırımı ihmal ederek, kısa vadeli karlılık veya başarıya dönük bir odaklanmaya yol açabilir. Ayrıca, rekabetçi bir pazarda başarısızlık ve kaybetme korkusu, riskten kaçınmayı besleyebilir, uzun vadeli büyüme ve sürdürülebilirlik için gerekli olan yenilikçilikten caydırabilir (Jones, 2021: 64). Rekabet gücü genellikle başarının dar bir tanımını teşvik eder, tipik olarak dış onaya ve maddi başarıya odaklanır. Bu sınırlı bakış açısı, kişisel gelişim, esenlik ve tatmin gibi insan gelişiminin diğer temel yönlerini gölgeleyebilir. Bireyler, toplumsal beklentilere uyma konusunda baskı hissedebilir ve kendi değerlerini, kendi benzersiz tutkularını ve değerlerini göz ardı ederek, yalnızca diğerleriyle rekabet etme yeteneklerine dayalı olarak iş görürler (Brown, 2021: 43).

- **Etik Olmayan Davranış Riski**

Aşırı rekabetçi bir ortam, etik olmayan davranış riskini artırabilir. Ne pahasına olursa olsun kazanma baskısı, bireyleri ve kuruluşları; fiyat sabitleme, fikri mülkiyet hırsızlığı veya yanıltıcı pazarlama stratejileri gibi adil olmayan uygulamalara yönelmeyi teşvik edebilir. Bu sadece etik standartlardan ödün vermekle kalmaz, aynı zamanda paydaşlar arasındaki güvene zarar verir ve piyasanın genel bütünlüğünü aşındırır (Brown, 2022: 47). Rekabet gücü arayışında, etik ikilemler ortaya çıkabilir. Başarılı olmaya yönelik yoğun baskı, bireyleri, işletmeleri ve hatta ulusları etik olmayan uygulamalara girmeye teşvik edebilir. Bu, rakiplere karşı etik olmayan davranışları, çalışanların sömürülmesini, çevresel bozulmayı veya düzenlemelerden kaçınmayı içerebilir. Bu tür eylemler adalet, bütünlük ve sürdürülebilirlik ilkelerini baltalamaktadır (Robinson, 2017: 92). Şiddetli rekabetin yaşandığı ortamlarda, başarı arayışı, bazen bireyleri veya işletmeleri etik olmayan davranışlara itebilir. Ne pahasına

olursa olsun kazanma arzusu; dürüstlük, adalet ve bütünlük dahil olmak üzere, etik ilkelerin göz ardı edilmesine yol açabilir. Hile, sabotaj veya başkalarının zayıflıklarından yararlanma gibi olumsuz uygulamalar; bireyler etik davranıştan daha çok, başarıya öncelik verdiğinde ortaya çıkabilir, bu da güveni sarsar ve rekabetçi çabaların itibarını zedeler (Chen, 2021: 112).

- **Artan Sosyoekonomik Eşitsizlikler**

Rekabet gücü, kontrol edilmezse, eşitsizliği ve sosyal eşitsizlikleri şiddetlendirebilir. Rekabet, kazananlar yaratabilirken, aynı zamanda ayak uydurmak için mücadele edebilecek kaybedenler de yaratır. Yoğun rekabet ortamında; kaynaklara, eğitime veya fırsatlara erişimi olmayanlar, kendilerini dezavantajlı durumda bulabilir (Anderson, 2021: 115). Bu ise sosyal bölünmelere neden olur ve genel toplumsal ilerlemeyi engelleyebilir. Rekabet gücü, ekonomik büyüme ve gelişmeyi yönlendirebilirken, aynı zamanda sosyoekonomik eşitsizliklerin artmasına da katkıda bulunabilir. Son derece rekabetçi endüstrilerde, daha az kaynağa veya fırsata sahip olanlar, eşit şartlarda rekabet etmek için mücadele edebilir. Bu, eşitsizliği yaratır ve belirli bireyleri veya grupları marjinalize ederek, sosyal bölünmeleri şiddetlendirebilir. Rekabet gücü, toplumlar içindeki eşitsizliğin şiddetlenmesine katkıda bulunabilir. Başarı yalnızca bireysel başarılarla ölçüldüğünde, eşit şartlarda rekabet etmek için gerekli kaynaklara veya fırsatlara sahip olmayanlar, önemli dezavantajlarla karşılaşabilir. Bu, mevcut sosyal eşitsizlikleri devam ettirerek, marjinalize edilmiş bireylerin veya toplulukların yoksulluk döngülerinden veya kaynaklara sınırlı erişimden kurtulmalarını zorlaştırabilir (Lee, 2022: 205).

- **Çocukların Refahı Üzerindeki Olumsuz Etki**

Rekabet gücü genellikle erken yaşta, eğitim sistemleri ve ders dışı etkinlikler yoluyla tanıtılır. Bununla birlikte, yoğun rekabete erken maruz kalma, çocukların refahı üzerinde zararlı etkilere sahip olabilir. Akademik veya sporda başarılı olmak için aşırı baskı, artan strese, kaygıya ve öz-değer duygusunun azalmasına yol açabilir. Sağlıklı rekabet ile bütüncül gelişimi ve besleyici bir ortamı teşvik etmek arasında, bir denge kurmak önemlidir (Thompson, 2023: 65).

- **Sosyal Değerlerin Kaybı**

Oldukça rekabetçi bir ortamda, kazanmak uğruna, toplumsal değerlerden ödün verme riski vardır. Rekabet gücü; etik kaygıları, çevresel sürdürülebilirliği ve sosyal

sorumluluğu gölgede bırakabilir. Bu ise daha geniş toplumsal kaygılara odaklanmanın kaybolmasına ve işletmelerin toplumlar ve çevre üzerindeki etkisinin ihmal edilmesine yol açabilir (Johnson, 2019: 81).

#### **4.10. Rekabet Gücünün Avantajları**

Rekabet gücü, hem bireyler, kuruluşlar hem de uluslar için başarının temel itici gücü durumundadır. Rakiplerden daha iyi performans gösterme yeteneği olarak tanımlanan rekabet gücü; yeniliği, büyümeyi ve dayanıklılığı besleyen bir dizi avantaj sağlamaktadır. Rekabet gücü, başarıya ulaşmakta etkili olan, çok sayıda avantaj sunmaktadır. Rekabet gücü, ekonomik büyümeyi yönlendirerek, yeniliği ve müşteri memnuniyetini teşvik ederek, çeşitli alanlarda ilerleme için bir katalizör görevi görmektedir. Kuruluşların daha yüksek performans seviyelerine ulaşmasını ve değişen pazar koşullarına uyum sağlaması ile, üretkenliği ve verimliliği artırır. Rekabet gücü, kişisel ve profesyonel gelişimi besleyerek, bireylerin, mükemmelleşmelerini ve başarılı olmalarını sağlar. Rekabetçiliği bir itici güç olarak benimsemek, büyük bir potansiyelin kilidini ve müreffeh bir geleceğin yolunu açabilir.

- **Ekonomik Avantajlar**

Rekabet gücü, ekonomik büyüme ve refahın yönlendirilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Rekabetçi bir iş ortamı; yeniliği, etkinliği ve üretkenliği teşvik ederek, çıktının ve iş yaratmanın artmasına yol açmaktadır. Firmalar, rakiplerini geride bırakmaya çabalarırken, rekabet gücü elde etmek için araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmaya, yeni teknolojileri benimsemeye ve operasyonlarını optimize etmeye teşvik edilmektedir. Bu, yatırımı çekerek, girişimciliği teşvik ederek ve genel piyasa performansını artırarak, ekonomi üzerinde olumlu bir dalgalanma etkisi yaratmaktadır (Smith, 2019: 45).

- **Yenilik ve Yaratıcılık**

Rekabet gücünün birincil avantajlarından biri, yeniliği teşvik etme ve yaratıcılığı ileriye götürme yeteneğidir. Rekabetçi bir ortamda, bireyler ve kuruluşlar, benzersiz ürünler, hizmetler veya fikirler sunarak, kendilerini farklılaştırmaya yönlendirilir. Rekabet gücü arayışı, sürekli gelişmeyi, sınırları zorlamayı ve mevcudun dışında bir düşünmeyi gerektirir. Bunun sonucunda çığır açan yenilikler, yıkıcı teknolojiler ve değişen pazar ihtiyaçlarını karşılayan ve değer yaratan, yeni çözümler ortaya

çıkılmaktadır (Porter, 1990: 56).

- **Kalite ve Müşteri Memnuniyeti**

Rekabet gücü, amansız bir kalite ve müşteri memnuniyet arayışını teşvik eder. Rekabet gücü elde etmek için kuruluşlar, müşteri beklentilerini karşılayan veya aşan üstün ürün veya hizmetler sunmalıdır. İşletmeler, sürekli olarak rakiplerle kıyaslama yaparak ve tekliflerini geliştirmenin yollarını arayarak, kalite kontrol önlemlerine öncelik vermeye, müşteri araştırmasına yatırım yapmaya ve değer tekliflerini iyileştirmeye mecburdur. Kaliteye ve müşteri memnuniyetine odaklanma, marka sadakatini güçlendirir ve müşteriye elde tutmayı sağlar (Porter, 1998: 78).

- **Gelişmiş Üretkenlik ve Verimlilik**

Rakiplerden daha iyi performans gösterme dürtüsü, kuruluşlar içinde verimliliği ve üretkenliği artırır. Rekabet, işletmeleri süreçleri düzene sokmaya, verimsizlikleri ortadan kaldırmaya ve kaynak tahsisini optimize etmeye zorlayan bir aciliyet duygusu yaratır. Bu dinamik ortamda, işletmeler sürekli olarak operasyonel verimliliği artırmanın, maliyetleri düşürmenin ve üretkenlik düzeylerini iyileştirmenin yollarını ararlar. Bu çabalar, artan kârlılığa, daha güçlü finansal performansa ve gelecekteki büyüme ve genişlemeye yatırım yapma becerisine yol açmaktadır (Smith, 2019: 91).

- **Kişisel ve Profesyonel Gelişim**

Rekabetçi ortamlarda faaliyet gösteren bireyler de rekabet edebilirliğin avantajlarından yararlanmaktadır. Mükemmellik arayışı ve rakipleri geride bırakma arzusu, kişisel ve profesyonel gelişimi yönlendirir. Rekabetçi ortamlarda, bireyler yeni beceriler geliştirmeye, bilgi edinmeye ve yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeye itilir. Bu, yaşam boyu öğrenme, dayanıklılık ve uyarlanabilirlik kültürünü teşvik ederek, bireylerin hızla değişen bir dünyada başarılı olmalarını sağlar (Dweck, 2006: 112).

#### **4.11. Aile İşletmelerinde Rekabet Gücü**

Aile işletmeleri, genellikle güçlü bir kimlik duygusu, uzun vadeli vizyon ve aile değerlerine bağlılık gibi özelliklere sahiptir. Bununla birlikte, dinamik ve sürekli gelişen iş ortamında rekabet gücünü korumak, aile işletmeleri için belirgin zorluklar oluşturmaktadır. Aile işletmelerinde rekabet edebilmek, aile değerlerini korumak ile profesyonel yönetim uygulamalarını benimsemek arasında, hassas bir denge gerektirir.

Etkili veraset planlaması, profesyonelliği benimsemek, stratejik planlama, güçlü bir kurum kültürü geliştirmek, yeniliğe yatırım yapmak ve stratejik ittifaklar kurmak; rekabet edebilirliğin temel itici güçleridir. Aile işletmeleri, bu stratejileri uygulayarak, dinamik bir iş ortamının zorluklarını aşabilir ve uzun vadeli başarılarını güvence altına alabilirler. Aile işletmelerinde rekabet gücüne katkıda bulunan temel faktörler ve stratejiler aşağıda ifade edilmektedir.

- **Etkili Veraset Planlaması**

Aile işletmelerinin devamlılığının ve rekabet gücünün sağlanması için veraset planlaması çok önemlidir. Bu plan, aile içinde işletmeyi, büyümeye ve yeniliğe yönlendirebilecek, geleceğin liderlerini belirlemeyi ve geliştirmeyi içerir. İyi uygulanmış bir veraset planı, yumuşak bir güç geçişini kolaylaştırır, iç çatışmaları hafifletir ve ilerici yönetim uygulamalarının benimsenmesini teşvik eder (Smith, 2018b: 12).

- **Profesyonelliği Kucaklamak**

Aile işletmeleri, rekabet gücünü artırmak için aile değerlerini korumakla, profesyonel yönetim uygulamalarını birleştirmek arasında, bir denge kurmalıdır. Özel becerilere ve uzmanlığa sahip aile üyesi olmayan kişilerin, kilit liderlik pozisyonlarına getirilmesi, yeni bakış açıları getirebilir, yeniliği teşvik edebilir ve operasyonel verimliliği optimize edebilir. Aile işletmeleri, profesyonelliği benimseyerek, değişen pazar taleplerine uyum sağlayabilir ve rekabetçi kalabilirler (Jones, 2020: 25).

- **Stratejik Planlama ve Uyum**

Aile işletmelerinin uzun vadeli hedefleriyle uyumlu bir stratejik plan geliştirmek, rekabet gücünü sürdürmek için hayati bir önem taşır. Bu, pazar trendlerini analiz etmeyi, büyüme fırsatlarını belirlemeyi ve bunlardan yararlanmak için stratejiler oluşturmayı içerir. Buna ek olarak, aile işletmeleri; rekabetçi kalabilmek için değişen pazar dinamiklerine, teknolojik gelişmelere ve tüketici tercihlerine hızla uyum sağlama yeteneğine sahip olmalıdır (Robinson, 2019: 47).

- **Güçlü Bir Kurum Kültürü Geliştirmek**

Ailenin değerlerini, misyonunu ve vizyonunu destekleyen güçlü bir kurum kültürü; aile işletmeleri için rekabet gücü sağlayabilir. Olumlu bir çalışma ortamını teşvik ederek, ekip çalışmasını vurgulayarak ve açık iletişimi teşvik ederek, aile işletmeleri çalışan katılımını, bağlılığını ve üretkenliğini artırabilir. Güçlü bir kurum kültürü,

tutarlı bir organizasyon yapısına katkıda bulunur ve en iyi yeteneklerin çekilmesini ve elde tutulmasını kolaylaştırır (Brown, 2021b: 88).

- **Yenilikçiliğe Yatırım**

Günümüzün hızlı tempolu iş ortamında rekabetçi kalabilmek, yeniliğe bağlılığı gerektirir. Aile işletmeleri; araştırma ve geliştirmeye, gelişen teknolojileri keşfetmeye ve sektör trendlerinden haberdar olmaya kaynak ayırmalıdır. Aile işletmeleri, yeniliği benimseyerek, yeni ürün ve hizmetler geliştirebilir, operasyonel süreçleri iyileştirebilir ve kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilir (Thompson, 2017: 63).

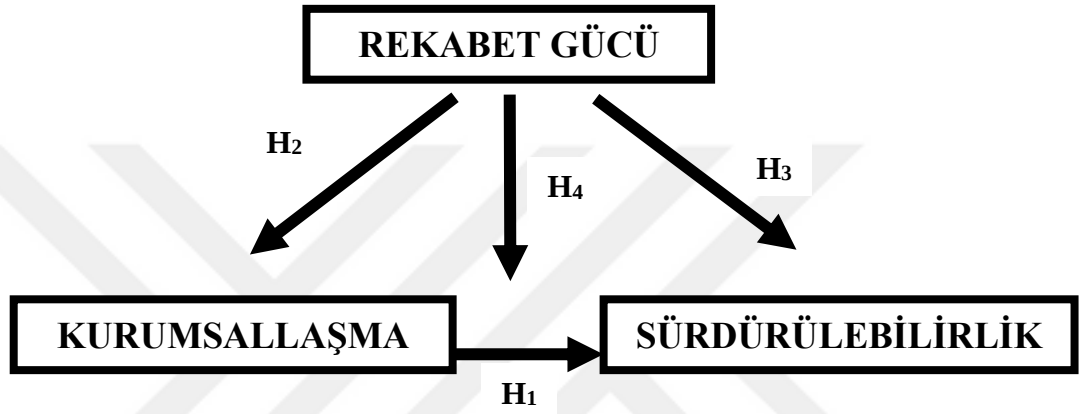
- **Stratejik İttifaklar ve Ortaklıklar Kurmak**

Tedarikçiler, distribütörler ve diğer işletmeler gibi dış ortaklarla iş birliği; aile işletmelerinin rekabet gücünü artırabilir. Stratejik ittifaklar ve ortaklıklar; yeni pazarlara, kaynaklara ve uzmanlığa erişimi sağlar. Aile işletmeleri, bu ilişkilerden yararlanarak, erişim alanlarını genişletebilir, rekabet gücü elde edebilir ve karşılıklı yarar sağlayan iş birliklerini, teşvik edebilirler (Miller, 2022: 112).

## 5. BEŞİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN TEORİK KAPSAMI

### 5.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın amacı, Şekil 16'daki araştırma modelinde gösterildiği gibi, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişki üzerinde, rekabet gücünün moderatör etkisini araştırmaktır.



Şekil 16. Araştırma Modeli

Teorik modelde, bağımsız değişken olarak kurumsallaşmanın, sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Daha sonra, rekabet gücünün kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi incelenecektir. Sonraki aşamada ise, kurumsallaşma ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide, rekabet gücünün moderatör etkisi incelenecektir. Aynı zamanda, demografik özelliklere göre kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü değişkenlerinin farklılaşma durumu saptanacaktır.

### 5.2. Araştırmanın Teorik Kapsamı ve Hipotez Geliştirme

#### 5.2.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ile Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiler

Aile işletmeleri, genellikle finansal performans, yenilikçilik ve uzun ömür açısından, aile dışı işletmelerden daha iyi performans gösterirler. Aile işletmeleri, özellikle kurumsal değişim dönemlerinde, sürdürülebilirliklerini tehdit eden zorluklarla karşı karşıya gelirler. Kurumsallaşma, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen çok önemli bir faktördür. Kurumsallaşma; bir aile şirketinin, bir başlangıçtan, yerleşik normlara ve

uygulamalara göre yapılandırılmış ve yönetilen bir organizasyona dönüştüğü süreci ifade etmektedir. Kurumsallaşma; aile üyelerinin ve çalışanların davranışlarına rehberlik eden; kuralların, prosedürlerin ve sistemlerin resmileştirilmesinin yanı sıra, işin karmaşıklığı ve büyümesinin üstesinden gelebilecek, profesyonel bir yönetim ekibinin geliştirilmesini içerir. Kurumsallaşma; karar verme için net ve istikrarlı bir çerçeve oluşturmaya yardımcı olduğu, aile çatışmalarıyla ilişkili riskleri azalttığı ve işletmenin itibarını ve meşruiyetini artırdığından dolayı aile işletmeleri için kritik öneme sahip konudur.

Aile işletmelerinde, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma literatürde mevcuttur. Örneğin, Chirico ve Salvato (2008: 123), daha kurumsallaşmış aile işletmelerinin, hayatta kalma oranlarının ve aile kontrolü altında kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Yazarlar, kurumsallaşmanın; kayırmacılık, veraset çatışmaları ve aile bağlarına aşırı güvenme gibi aile katılımının olumsuz etkilerini hafifletmeye, yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Kurumsallaşma, aynı zamanda işletmenin çevresel değişikliklere ve pazar baskılarına uyum sağlama yeteneğini de geliştirmektedir. Etkili liderlik; kurumsallaşmanın yönetilmesinde ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında, kritik öneme sahiptir. Aile işletmeleri; aile liderlerinin beceri ve yetkinliklerini artırmak için liderlik geliştirme programları uygulamalıdır. Aile işletmeleri, kurumsal değişimin; sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin farkında olmalı ve buna göre bir uyum sağlamalıdır. Aile işletmeleri, kurumsallaşmayı, aile katılımı ve etkili liderlikle dengeleyerek, sürdürülebilirliklerini artırabilir ve uzun vadeli başarılarını sağlayabilirler.

Aile işletmelerinde, kurumsallaşma ile aile katılımının dengelenmesinin önemini ifade eden çalışmalar da literatürde mevcuttur. Örneğin, Gómez-Mejía, Cruz ve Berroneve DeCastro. (2007: 203); aşırı kurumsallaşmanın, aile değerlerinin ve kimliğinin kaybına yol açabileceğini ve bunun, ailenin işe olan bağlılığını ve sadakatini baltalayabileceğini ileri sürmektedir. Yazarlar, işletme; rekabetçi ve sürdürülebilir kalırken, ailenin değerlerinin ve geleneklerinin korunmasını sağlamak için; bu durumlarda, aile ve kurumsal mantığı bütünleştiren bir yapıyı önermektedir.

Literatürde, aile işletmelerinin kurumsallaşmasında, liderliğin rolü de incelenmiştir. Sharma vd. (2011: 136) etkili liderliğin; ortak bir vizyon ve kültür oluşturmaya, net hedefler ve değerler oluşturmaya ve aile üyeleri ile çalışanların rollerini ve

sorumluluklarını anlamalarını sağlamaya yardımcı olduğundan dolayı; liderliğin, aile işletmelerinin kurumsallaşmasında kritik öneme sahip olduğunu saptamışlardır. Yazarlar, aile liderlerinin, kurumsallaşma ve sürdürülebilirliği yönetme konusundaki beceri ve yeterliliklerini artırmak için, liderlik geliştirme programlarının uygulanması gerektiğini ifade etmektedir.

Literatürde, kurumsal değişimin, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Kurumsal değişim, belirli bir bağlamda ekonomik ve sosyal etkileşimleri yöneten, resmi ve gayri resmi kuralları değiştirme sürecini ifade etmektedir. Kurumsal değişim; yeni fırsatlar veya tehditler yaratmak, müşteri tercihlerini ve beklentilerini değiştirmek veya düzenlemek ve yasal ortamı değiştirmek gibi çeşitli şekillerde aile işletmelerini etkilemektedir. Daha kurumsallaşmış aile işletmeleri, kurumsal değişime uyum sağlamak ve yeni fırsatlardan yararlanmak için daha donanımlı durumdadırlar. Örneğin; Eddleston vd. (2008: 127); daha kurumsallaşmış olan aile işletmelerinin; kuralsızlaştırma veya uluslararasılaşma gibi kurumsal değişimin yarattığı, yeni pazar fırsatlarından yararlanma olasılığının, daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Chirico ve Salvato (2008) yaptıkları çalışmada; aile işletmelerinin, bilgi entegrasyonu yoluyla, değişen ortamlara nasıl uyum sağlayabildiklerini araştırmışlar ve uzun vadeli sürdürülebilirlik için kurumsallaşmanın önemli olduğunu saptamışlardır.

Astrachan ve Shanker (2003) çalışmalarında; uzun vadeli sürdürülebilirlik ile ilgili faktörleri göz önünde bulundurarak, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki aile işletmelerinin ekonomik etkisini incelemişler ve kurumsallaşmanın önemli olduğunu ortaya koymuşlardır.

Basco ve Perez (2009), küçük ve orta ölçekli işletmelerde, e-ticaretin benimsenmesi üzerine yaptıkları çalışmada; aile mülkiyeti ve kurumsallaşma başta olmak üzere, örgütsel faktörlerin, sürdürülebilirlik üzerinde etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

De Massis, Frattini ve Lichtenthaler (2013), aile işletmelerinde teknolojik inovasyonla ilgili mevcut literatürü ortaya koydukları çalışmada; kurumsallaşma ile diğer faktörlerin, işletmelerde inovasyonu artırdığını ve sürdürülebilirlik üzerinde etkili olduklarını ifade etmektedirler.

Naldi, Nordqvist, Sjöberg ve Wiklund (2007) çalışmalarında; aile işletmelerinde girişimcilik yönelimi, risk alma davranışı ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmışlar

ve kurumsallaşmanın, uzun vadeli sürdürülebilirlikte etkisi olduğunu göstermişlerdir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci, sürdürülebilirliği etkiler.

### **5.2.2. Aile İşletmelerinde Rekabet Gücü ve Kurumsallaşma İlişkisi**

Mevcut araştırmalar, güçlü kurumsal düzenlemelerin, etkili yönetim mekanizmalarının, profesyonel yönetim uygulamalarının ve bilgi paylaşım süreçlerinin, aile işletmelerinde daha yüksek düzeyde rekabet gücüne ve uzun vadeli sürdürülebilirliğe katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgular, aile değerlerini korumak ile pazar odaklı dinamikleri benimsemek arasında bir denge kurmanın önemini vurgulamaktadır. Aile işletmelerinde rekabet gücü ve kurumsallık arasındaki ilişkiyi şekillendiren bağlamsal faktörleri keşfetmek için bu alanda daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Politika yapıcılar ve uygulayıcılar, bu ilişki hakkında daha derin içgörüler elde ederek, benzersiz kurumsal özelliklerini korurken aile işletmelerinin rekabet gücünü ve performansını artırmak için stratejiler ve müdahaleler geliştirebilirler. Bazı araştırmalar, kurumsallaşmanın; aile işletmelerinde rekabet gücünü artırabileceğini öne sürerken; bazı araştırmalar ise aşırı kurumsallaşmanın, yenilik ve esneklik üzerinde olumsuz etkileri olabileceğini öne sürmektedir. Aile işletmeleri, uzun vadeli başarılarını sağlamak için; resmi yapılar ve süreçler ile aile katılımı ve değerler arasında uyumlu bir denge kurmalıdır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve rekabet gücü arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma bulunmaktadır.

Chirico, F. (2008) çalışmasında, aile işletmelerindeki bilgi birikim süreçlerinin, rekabet gücünü nasıl etkilediğini incelemektedir. Araştırma, aile işletmelerinde rekabeti gücünü artırmada resmi ve gayri resmi bilgi paylaşım mekanizmaları gibi kurumsal düzenlemelerin önemini vurgulamaktadır.

De Massis vd. (2013), aile işletmelerinde kurumsallaşma ve teknolojik yenilik arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Yazarlar, etkili yönetim mekanizmalarının ve yönetim uygulamalarının profesyonelleşmesinin, daha yüksek teknolojik yenilik seviyelerine ve ardından aile işletmelerinde rekabet gücüne katkıda bulunduğunu iddia etmektedir.

Carney ve Gedajlovic (2010) Asya'daki aile işletmelerini inceleyen çalışmalarında, kurumsal düzenlemeler, rekabet gücü ve firma performansı arasındaki bağlantıyı

araştırmıştır. Araştırma, profesyonel yönetim uygulamaları ve resmi yönetim yapıları gibi daha güçlü kurumsal düzenlemelere sahip aile işletmelerinin, daha yüksek rekabet gücü ve finansal performans sergileme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır.

Zellweger vd. (2012) yaptıkları araştırmada, aile işletmelerinin rekabet gücünü ve değerlemesini belirlemişlerdir. Çalışmalarında, aile kontrolünün ve aile CEO'larının niyetlerini araştırmaktadırlar. Bulgular, uzun vadeli bir oryantasyona ve nesiller arası kontrol taahhüdüne sahip aile CEO'larının, daha yüksek düzeyde rekabet gücü ve firma değeri sergilediğini göstermektedir.

Carney vd. (2015) tarafından yapılan bir çalışmada; kurumsallaşmanın, aile işletmelerinin rekabet gücü üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu saptanmıştır. Araştırmacılar, yazılı politikalar ve prosedürler gibi resmileştirilmiş yapı ve süreçlerin, aile işletmelerinin verimliliğini ve etkinliğini artırarak, rekabet gücünün artmasına yol açabileceğini öne sürmüştür. Etkili liderlik; resmi yapıların ve süreçlerin, ailenin değerleri ve vizyonu ile uyumlu olmasını sağlayabildiğinden, kurumsallaşma sürecinde liderliğin önemli olduğu, bu çalışmada ifade edilmektedir.

De Massis vd. (2018a) tarafından yapılan başka bir çalışmada; kurumsallaşmanın; aile işletmelerinde uluslararasılaşma ile olumlu bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Araştırmacılar; resmileştirilmiş yapıların ve süreçlerin, aile işletmelerinin kültürel farklılıklar ve alışılmadık iş ortamları gibi uluslararasılaşma ile ilgili zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olabileceğini belirtmektedir. İyi tanımlanmış bir uluslararasılaşma stratejisi; aile işletmelerinin, yeni pazarlarda faaliyet göstermenin zorluklarına hazırlıklı olmasını sağlayacağından dolayı, bu çalışmada, kurumsallaşma sürecinde, stratejik planlamanın önemini de vurgulamaktadır.

Literatürde, kurumsallaşmanın, aile işletmelerinin rekabet gücü üzerinde olumsuz etkileri olduğunu öne süren çalışmalar da mevcuttur. Örneğin; Muñoz-Bullón vd. (2015) tarafından yapılan bir çalışmada; aşırı kurumsallaşmanın, aile işletmelerinde yenilikçilik ve girişimcilikte düşüşe yol açtığını saptamışlardır. Araştırmacılar; resmi yapılara ve süreçlere fazla odaklanan aile işletmelerinin, katı ve değişime karşı dirençli hale gelebileceğini, bu durumun ise değişen pazar koşullarına uyum sağlama ve yenilik yapma yeteneklerini, engelleyeceğini öne sürmektedirler.

Melin ve Nordqvist (2014) çalışmalarında; aile işletmelerinde, kurumsallaşma ve rekabet gücü arasındaki ilişkinin, ailenin değerlerinden ve kültüründen etkilendiğini belirtmektedirler. Araştırmacılar, güçlü bir aile kültürüne sahip aile işletmelerinin kurumsallaşma yerine, aile değerlerine öncelik verebileceğini ve bunun da daha az resmi ve daha çok esnek olan bir iş yapısına yol açabileceğini öne sürmektedir. Bunun aksine, daha zayıf aile kültürüne sahip olan aile işletmeleri, kurumsallaşmaya; aile değerlerine göre daha fazla öncelik verebilir ve bu durum, daha resmi ve daha iyi yapılandırılmış bir işletmenin ortaya çıkmasını sağlar.

Chirico, Sirmon, Sciascia ve Mazzola (2011) çalışmalarında; girişimcilik yönelimi ve katılımcı strateji de dahil olmak üzere, aile işletmelerinde rekabet gücünün; performans ve kurumsallaşmayı etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Naldi, Nordqvist ve Sjöberg (2008) yaptıkları araştırmada; aile işletmelerinde girişimci yönelim, rekabet gücü ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmış olup, rekabet gücünün, kurumsallaşma üzerindeki etkisini saptamışlardır.

Sharma, Chrisman ve Chua (2003) çalışmalarında; rekabet gücü ve kurumsallaşma faktörlerinden etkilenmiş aile işletmelerinde, veraset sürecinin olumlu olarak geliştiğini ifade etmektedirler.

Habbershon ve Williams. (1999) yaptıkları çalışmada; aile işletmelerinin rekabet güçlerini ve kurumsallaşmayı etkileyecek stratejik avantaj için kaynak temelli bir çerçeve önermektedirler.

Handler (1994) çalışmasında rekabetçiliği dolaylı olarak ele almakta olup, aile işletmelerinde veraset ve gelecek nesil arasında kurumsallaşmayı etkileyecek hususları ifade etmektedir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H<sub>2</sub>: Aile işletmelerinde rekabet gücü, kurumsallaşmayı etkiler.

### **5.2.3. Aile İşletmelerinde Rekabet Gücü ve Sürdürülebilirlik İlişkisi**

Uzun vadeli başarı için rekabet gücü ve sürdürülebilirlik arasında bir denge oluşturmanın büyük bir önemi vardır. Hem rekabet edebilirliği hem de sürdürülebilirliği ön planda tutan aile işletmeleri, daha sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunurken, aynı zamanda rekabet gücü elde edebilirler. Kısa vadeli rekabet gücü ile uzun vadeli sürdürülebilirlik

arasında denge kurmak, aile işletmelerinde önemlidir. Bu işletmeler, aile merkezli değerlerinden yararlanarak ve sürdürülebilir uygulamaları entegre ederek itibarlarını artırabilir, sosyal açıdan bilinçli tüketicileri çekebilir ve uzun vadeli hayatta kalmalarını sağlayabilirler. Rekabet gücü, aile işletmeleri de dahil olmak üzere herhangi bir işletmenin temel bir unsurudur. Aile işletmeleri, aile dinamikleri, mülkiyet yapıları ve yönetim uygulamalarının etkileşimi nedeniyle genellikle benzersiz zorluklarla karşılaşır. Çeşitli araştırmalar, aile işletmelerinin rekabet güçlerini artırmak için uyguladıkları stratejileri araştırmıştır. Aile işletmeleri, gelişmek için kendi pazarlarında rekabetçi olmalıdırlar. Bazı araştırmalar, sürdürülebilirlik uygulamalarının aile işletmelerinde rekabet gücünü artırabileceğini öne sürerken, bazı çalışmalarda, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü arasındaki ilişkinin, mülkiyet yapısı ve kurumsal bağlam gibi faktörlerden etkilenebileceğini öne sürmektedir. Aile işletmeleri; uzun vadeli başarılarını garantilemek için, sürdürülebilirlik uygulamaları ile rekabet gücü arasında bir denge kurmalıdır. Aile işletmelerinde, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü arasındaki ilişkiyi araştıran ve bu iki kavramın nasıl kesişebileceğini ve birbirini nasıl güçlendirebileceğini araştıran çalışmalar gittikçe artmaktadır.

Chua, Chrisman ve Sharma (1999) tarafından yapılan araştırmada, aile kontrolünün, aile işletmelerinin rekabet gücü üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma, aile işletmelerinin finansal performansın yanı sıra itibar ve aile uyumunu sürdürmek gibi finansal olmayan hedeflere öncelik verme eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. Aile işletmeleri, aile merkezli değerlerinden yararlanarak paydaşlarla güçlü ilişkiler kurabilir ve rekabet gücü yaratabilirler (Chua vd., 1999: 156).

Zellweger, Eddleston ve Kellermanns (2010) araştırmalarında çevresel sürdürülebilirliğin aile işletmelerinin rekabet gücü üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmada, çevresel sürdürülebilirliğe odaklanan aile işletmelerinin itibarlarını artırma, çevreye duyarlı tüketicileri çekme ve uzun vadeli rekabetçi konumlarını geliştirme eğiliminde olduklarını ifade etmişlerdir (Zellweger vd., 2010: 243).

Aile işletmelerinde rekabet gücü, işletmenin uzun vadeli hayatta kalmalarını sağlayan sürdürülebilir uygulamalar aramaya yönlendirebilmektedir. Duran, Kammerlander ve Van Essen (2016), aile işletmelerinde rekabet gücü ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yürütmüştür. Araştırmada, kısa vadeli rekabet gücü ile uzun vadeli

sürdürülebilirliği dengelemenin önemi vurgulanmaktadır. Aile işletmelerinin, rekabet gücü stratejilerini, çevresel ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle uyumlu hale getirerek, sürdürülebilirliğe proaktif bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğini açıklamışlardır (Duran vd., 2016: 576).

Barrena-Martinez vd. (2019) tarafından yapılan bir çalışmada; sürdürülebilirlik uygulamalarının, aile işletmelerinde rekabet gücünü olumlu yönde etkilediğini saptamıştır. Araştırmacılar, çevresel etkinin azaltılması ve sosyal sorumluluğun artırılması gibi sürdürülebilirlik uygulamalarının; maliyet tasarrufuna, artan müşteri sadakatine ve gelişmiş itibara yol açtığını ve bunların rekabet gücünün artmasına katkıda bulunduğunu öne sürmektedirler. Etkili liderlik; sürdürülebilirliğin ailenin değerleri ve vizyonu ile uyumlu olmasını sağlamaktadır. Bu çalışma, aynı zamanda sürdürülebilirlik uygulamalarını teşvik etmekte, liderliğin önemini vurgulamaktadır.

Holt vd. (2016); sürdürülebilirliğe güçlü bir şekilde odaklanan aile işletmelerinin; finansal açıdan, benzerlerinden daha iyi performans gösterdiğini tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, sürdürülebilirlik uygulamalarının; artan yenilik ve verimliliğe yol açabileceğini ve bunun da finansal performansı ve rekabet gücünü artırabileceğini ifade etmektedirler. Paydaşlarla ilişki kurmak; aile işletmelerinin sürdürülebilirlik girişimlerini belirlemesine ve önceliklendirmesine yardımcı olabileceğinden dolayı, çalışma, aynı zamanda sürdürülebilirlik uygulamalarını teşvik etmekte, paydaş katılımının önemini vurgulamaktadır.

Bazı çalışmalar, aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ve rekabet gücü arasındaki ilişkinin, daha karmaşık olduğunu öne sürmektedir. Örneğin; Van Der Borgh vd. (2020) tarafından yapılan bir çalışmada; sürdürülebilirlik ile rekabet gücü arasındaki ilişkinin, ailenin mülkiyet yapısı tarafından yönetildiğini saptanmıştır. Araştırmacılar, dağınık mülkiyet yapılarına sahip aile işletmelerinin, kısa vadeli finansal performans yerine, sürdürülebilirlik uygulamalarına öncelik verme olasılığının, daha yüksek olabileceğini ve bunun da uzun vadede gelişmiş rekabet gücüne yol açabileceğini öne sürmektedir. Buna karşın, yoğun mülkiyet yapılarına sahip aile işletmeleri; kısa vadeli finansal performansa daha fazla odaklanabilir ve bu da sürdürülebilirlik uygulamalarına öncelik verme yeteneklerini engelleyebilir.

Carney vd. (2020); aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ve rekabet gücü arasındaki ilişkinin, faaliyet gösterdikleri kurumsal bağlamdan etkilendiğini ileri sürmektedir. Araştırmacılar, daha güçlü çevresel düzenlemelerin olduğu aile işletmelerinde; sürdürülebilirliğe öncelik verileceğinden dolayı, bunun rekabet edebilirliğin artmasına yol açabileceğini ifade etmektedirler. Buna karşılık, çevresel düzenlemelerin daha zayıf olduğu ortamlarda faaliyet gösteren aile işletmelerinde; sürdürülebilirlik uygulamalarına öncelik verme olasılığı daha düşük olabilir ve bu da onların uzun vadede rekabetçi kalma yeteneklerini engelleyebilmektedir.

Sirmon, Hitt ve Ireland (2007); aile işletmeleri de dahil olmak üzere firmaların, rekabet gücü ve uzun vadeli sürdürülebilirlik yaratmak konusunda kaynak yönetimini araştırmış ve rekabet gücünün, sürdürülebilirliğe etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Melin, Nordqvist ve Sharma (2014) yaptıkları literatür taramasında, rekabet gücünün, sürdürülebilirliği etkilediğini belirtmektedirler.

Astrachan, Klein ve Smyrnios. (2002) çalışmalarında rekabet gücünü dolaylı olarak ele alarak, aile etkisinin dinamiklerini anlama konusunda bir aile etkisi ölçüm aracı geliştirerek, rekabet gücünün, sürdürülebilirliği etkileyeceğini ortaya koymuşlardır.

Zahra, Hayton ve Salvato (2004); aile işletmelerinde ve aile dışı şirketlerde organizasyon kültürünün, girişimcilik ve performans üzerindeki etkisini inceleyerek, rekabet gücü ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır.

Gallo, Vilaseca-Requena ve Suñé (2018) rekabet gücünü dolaylı olarak ele aldıkları çalışmalarında; aile işletmelerinde sürdürülebilirliğe katkıda bulunan, aile katılımı, marka stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ifade etmektedirler. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H<sub>3</sub>: Aile işletmelerinin rekabet gücü, sürdürülebilirliği etkiler.

#### **5.2.4. Aile İşletmelerinde Rekabet Gücünün, Kurumsallaşma ile Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişki Üzerindeki Moderatör Etkisi**

Aile işletmelerinde rekabet gücü, kurumsallaşma süreci ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişki ilginç bir araştırma alanıdır. Aile işletmelerindeki rekabet stratejilerini ve dinamiklerini anlamak, uzun vadeli başarıları için çok önemlidir. Aile işletmelerinin rekabet edebilirliğine; rekabet gücü, pazar konumlandırması, yenilikçilik ve diğer

faktörler katkıda bulunur. Kurumsallaşma, bir aile şirketinin nesiller boyunca devamlılığını ve profesyonelleşmesini sağlamak için; yapılar, sistemler ve süreçler oluşturma sürecini ifade etmektedir. Aile yönetişimi, veraset planlaması, politikaların resmileştirilmesi ve aile şirketi kültürlerinin gelişimi gibi unsurlar kurumsallaşma sürecini etkilemektedir. Sürdürülebilirlik, çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları kapsamaktadır. Aile işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri, çevre yönetim sistemleri ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi gibi hususlar, sürdürülebilirlik uygulamalarını kapsamaktadır. Moderatör etki, ek bir değişkenin, diğer iki değişken arasındaki ilişki üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Bu bağlamda, aile işletmelerinde rekabet gücünün; kurumsallaşma süreci ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi nasıl ılımlılaştırdığı bu çalışmanın inceleme konusudur. “Daha yüksek bir rekabet gücü düzeyi, kurumsallaşma sürecinde, sürdürülebilirlik uygulamalarını artırır mı yoksa engeller mi?” sorusuna cevap bulmak, moderatör etkiyi ortaya koymaktır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ile sürdürülebilirlik arasında, rekabetçiliğin moderatör etkisine ilişkin araştırmalara, literatürde rast gelinmemiştir.  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri ile kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ile rekabet gücü arasındaki ilişkiler, literatürde mevcut çalışmalar ile açıklanmıştır. Bu çalışmada, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilerde, rekabet gücünün ılımlaştırıcı bir etkisi olduğu iddia edilmektedir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

$H_4$ : Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ve sürdürülebilirlik arasında, rekabet gücünün düzenleyici etkisi vardır.

### **5.3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik ve Rekabet Gücü Konularında Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Aile işletmelerinde, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi inceleyen yurt dışında yapılmış olan birçok çalışma literatürde mevcuttur. Bunların bir kısmı Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Aile İşletmeleri Konusunda Yurt Dışında Yapılan Bazı Akademik Çalışmalar**

| <b>Yıl</b> | <b>Yazarlar</b>                                                            | <b>Konu</b>                                                                                |
|------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1950       | Barnard, Chester Irving                                                    | Yürütmenin İşlevleri                                                                       |
| 1958       | McGregor, Douglas                                                          | İşletmenin İnsan Tarafı                                                                    |
| 1961       | Chandler, Alfred D. Jr.                                                    | Strateji ve Yapı: Sanayi İşletmesi Tarihindeki Bölümler                                    |
| 1971       | Davis, John A.                                                             | Bir Vekâlet Yönetim Teorisine Doğru                                                        |
| 1973       | Tagiuri, Renato ve John A. Davis                                           | Aile İşletmelerinin İki Değerli Niteliği                                                   |
| 1978       | Gersick, Kelin E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton ve Ivan Lansberg | Nesilden Nesile: Aile İşletmelerinin Yaşam Döngüleri                                       |
| 1981       | Handler, Wendy C.                                                          | Aile İşletmelerinde Miras: Araştırmanın İncelenmesi                                        |
| 1983       | Davis, John A. ve Renato Tagiuri                                           | Aile İşletmelerinde Yaşam Aşamasının Baba-Oğul İş İlişkilerine Etkisi                      |
| 1985       | Dyer, W. Gibb, Jr.                                                         | Girişimci Kariyer Teorisine Doğru                                                          |
| 1987       | Lansberg, I.                                                               | Aile İşletmelerinde İnsan Kaynaklarını Yönetmek: Kurumsal Örtüşme Sorunu                   |
| 1990       | Davis, John A. ve Renato Tagiuri                                           | Aile İşletmelerinde Yaşam Aşamasının Baba-Kız İş İlişkilerine Etkisi                       |
| 1992       | Astrachan, Joseph H. ve Craig E. Aronoff                                   | Aile İşletmelerinde Çatışma: Teoriler ve Modeller                                          |
| 1993       | Gersick, Kelin E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton ve Ivan Lansberg | Nesilden Nesile: Aile İşletmelerinin Yaşam Döngüleri (Revize Edilmiş Baskı)                |
| 1994       | Handler, Wendy C.                                                          | Aile İşletmelerinde Miras: Literatür Taraması                                              |
| 1995       | Chua, Jess H., James J. Chrisman ve Pramodita Sharma                       | Aile İşletmelerini, Davranışa Göre Tanımlamak                                              |
| 1997       | Ward, John L.                                                              | Aile İşletmesini Büyütmek: Özel Zorluklar ve En İyi Uygulamalar                            |
| 1998       | Pearson, Allison W. ve Peter J. Carr                                       | Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Mirası Yönetme Teorisine Doğru                   |
| 2000       | Handler, Wendy C.                                                          | Aile İşletmelerinde Miras: Araştırmanın İncelenmesi                                        |
| 2003       | Chrisman, James J., Jess H. Chua ve Pramodita Sharma                       | Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim Teorisinin Geliştirilmesinde Eğilimler ve Yönelimler |
| 2006       | Miller, Danny ve Isabelle Le Breton-Miller                                 | Aile Yönetişimi ve Firma Performansı: Temsilcilik, Yönetim ve Yetenekler                   |

|      |                                                                                  |                                                                                                   |
|------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2009 | Habbershon, Timothy G. ve Mary L. Williams                                       | Aile İşletmelerinin Stratejik Avantajlarını Değerlendirmek İçin Kaynak Temelli Bir Çerçeve        |
| 2012 | Casillas, José C. ve Maria Jesús Nieto                                           | Aile Katılımının, KOBİ'lerin Performansına Etkisi: İspanya'dan Kanıtlar                           |
| 2013 | Gómez-Mejía, Luis R., Marianna Makri ve Martin Larraza-Kintana                   | Aile Kontrolündeki İşletmelerde Çeşitlendirme Kararları                                           |
| 2014 | Schulze, William S., Eric R. Gedajlovic ve Michael A. Rau                        | Ailenin Yönetime Katılım, Örgütsel Becerikliliği Artırıyor mu, Engelliyor mu?                     |
| 2015 | Jaskiewicz, Peter, James Combs ve Sabine Rau                                     | Girişimci Aileler ve Aile İşletmeleri                                                             |
| 2017 | De Massis, Alfredo, Josip Kotlar, Federico Frattini ve Tommaso Minola            | İşyerinde Aile Yönetişi: Aile KOBİ'lerinde Yeni Ürün Geliştirme için Örgütlenme                   |
| 2018 | Villalonga, Belén ve Raphael Amit                                                | Aile İşletmelerinde, Teşvikler ve Performans                                                      |
| 2019 | Basco, R.                                                                        | Aile İşletmeleri ve Bölgesel Kalkınma: Teorik Bir Model                                           |
| 2020 | Benavides-Velasco, Carlos A., Ana Teresa Tavares-Lehmann ve Lucía Muñoz-Portillo | Latin Amerika İşletmelerinde, Aile Katılımı ve Performans: Profesyonelleşmenin Düzenleyici Etkisi |
| 2020 | De Massis, Alfredo, Josip Kotlar, Federico Frattini ve Tommaso Minola            | İnovasyon ve Uluslararasılaşmayı Açıklamada, Aile Sahipliğinin Rolü: Dinamik Yetenekler Yaklaşımı |
| 2021 | Berrone, Pascual, Stav Fainshmidt ve Lucía Muñoz-Portillo                        | Aile İşletmeleri ve Sosyal Konular: Bir İnceleme ve Gelecek Araştırma Gündemi                     |
| 2021 | Chrisman, James J., Jess H. Chua ve Pramodita Sharma                             | Aile İşletmeleri: Önümüzdeki On Yıl İçin Bir Araştırma Gündemi                                    |
| 2021 | Kellermanns, Franz W. ve Kimberly A. Eddleston                                   | Amerika Birleşik Devletleri'nde Aile İşletmeleri: Araştırma Sentezi ve Gelecek Yönleri            |
| 2021 | Zellweger, Thomas M., Nadine Kammerlander ve Philipp Sieger                      | 21. Yüzyılda Aile İşletmeleri Araştırması: Temel Sorular ve Gelecek Yönelimleri                   |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

#### **5.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik ve Rekabet Gücü Konularında Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar**

Türkiyede, Aile işletmelerinde, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi inceleyen yurt içinde yapılmış olan birçok çalışma literatürde mevcuttur. Son yıllarda aile işletmeleri konusunda giderek artan bir ilgi vardır. Bu çalışmalardan bir kısmı Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2. Aile İşletmeleri Konusunda Yurt İçinde Yapılan Bazı Akademik Çalışmalar**

| <b>Yıl</b> | <b>Yazarlar</b>             | <b>Konu</b>                                                                                                                                                                    |
|------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1985       | Ayşe Yılmaz                 | Türk Aile İşletmelerinde Rekabet Gücü                                                                                                                                          |
| 1998       | Mehmet Demir                | Türk Aile İşletmelerinde Başarı Faktörleri                                                                                                                                     |
| 1998       | Akman, H., ve Danis, W. M.  | Aile Şirketlerinde Haleflüğün Rolü                                                                                                                                             |
| 2002       | Zeynel Şen                  | Global Pazarlamada Küçük - Ortaboy İşletmelerin Rekabet Gücü Araştırması ve Bir Uygulama                                                                                       |
| 2005       | Fatma Şahin                 | Aile Şirketlerinin Rekabet Gücündeki Zorluklar                                                                                                                                 |
| 2005       | Baygan, G., ve Karacaer, S. | Kurumsallaşmanın Aile Şirketi Performansına Etkisi                                                                                                                             |
| 2007       | Koray Gürpınar              | Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma                                                                                                                     |
| 2007       | Aydın Kayabaşı              | İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama                                     |
| 2009       | Savaş Tavşancı              | Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma                                                                                               |
| 2010       | Erdoğan, S., ve Celimli, I  | Türk Aile Şirketlerinde Halefiyet Planlaması ve Kurumsallaşma                                                                                                                  |
| 2010       | Neslihan Akça               | Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma                                                                     |
| 2010       | Bihder Güngör Ak            | Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği                                                  |
| 2011       | Musa Şanal                  | Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma                                                                                               |
| 2012       | Ali Kaplan                  | Türk Aile İşletmelerinde Yenilikçilik ve Rekabet Gücü                                                                                                                          |
| 2013       | Mehmet Selman Kobanoğlu     | Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi İle Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama |
| 2013       | Çağrı Aksoy                 | Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Ölçek Önerisi ve Türkiye'deki İşletmelerde Uygulaması                                                             |

|      |                             |                                                                                                                                                                 |
|------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2014 | Ahmet Günay                 | Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Bir Araştırma                                                                    |
| 2014 | Kezban Esra Saral Kobal     | Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma                                                              |
| 2014 | Özlem Tuna                  | Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı ve Uygulamaları: Kobi'lere Yönelik Bir Araştırma                                                                           |
| 2015 | Ayşe, M.                    | Sürdürülebilirlik Uygulamaları.                                                                                                                                 |
| 2015 | Demirci, O., ve Soylu, A.   | Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması: Türkiye'de Bir Örnek Olay.                                                                                                  |
| 2016 | Evrin Hacıoğlu Kazak        | Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama                                                                  |
| 2017 | Erdoğan, A.                 | Aile Dinamiklerinin Rolü.                                                                                                                                       |
| 2017 | Mert Vidinli                | Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önemi: Safranbolu Konaklama İşletmeleri Örneği                                                                             |
| 2017 | Ersin Alayvaz               | Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Sorunsallığının Örgütsel Ekoloji Kuramı Bağlamında İncelenmesi: Tr-22 Bölgesindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma |
| 2018 | Bahar Duran                 | Sürdürülebilirlik Kavramının Önemi, Karşılaşılan Sorunlar ve Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi                                             |
| 2018 | Tutku Seçkin Çelik          | Sustainability in The Turkish Business Context                                                                                                                  |
| 2019 | Elif Kaya                   | Türk Aile Şirketlerinde Finansal Performans ve Rekabet Gücü                                                                                                     |
| 2019 | Yılmaz, S.                  | Sürdürülebilir iş modelleri.                                                                                                                                    |
| 2019 | Ümmü Saliha Eken İnan       | İhracata Yönelik Üretim Yapan İşletmelerde Uygulanan Pazarlama Stratejilerinin Rekabet Gücüne Etkisi: Konya İlinde Bir Araştırma                                |
| 2019 | Filiz Sivaslıoğlu           | Rekabet Gücünün Belirleyicileri Olarak Firma Yetenekleri Farklılaştırma Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi                                              |
| 2019 | Zeynep Ekim İbiş            | Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Bursa İlinde Bir Araştırma                                                                                             |
| 2019 | Claire Louise Kılınç        | Bist Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan İmalat Sektöründeki İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Seviyelerinin Karşılaştırılması                          |
| 2020 | Görgülü, V., ve Acar, A. Z. | Türkiye'de Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması: Niteliksel Bir Çalışma                                                                                           |

|      |              |                                                                                                                                                    |
|------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2020 | Altay Bölcer | Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çalışanların İşe Adanmışlığı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektörü Üzerine Bir Araştırma |
| 2020 | Soner Alaca  | Türkiye’deki Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı ve Uygulamaları: Bist Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan İşletmelere Ait Bir İnceleme         |
| 2021 | Evrin Türker | İnşaat Firmalarında Sürdürülebilirlik Stratejilerinin; Firma Rekabet Gücüne ve Firma Sürdürülebilirlik Performansına Etkisinin Araştırılması       |
| 2021 | Cansu Aksu   | Lojistik Merkezlerde Sürdürülebilirlik: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması                                                                             |
| 2021 | Elif Çirkin  | Industry 4.0 And Sustainability Implications                                                                                                       |
| 022  | Barış Demir  | Denizcilik Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma                                                                                                       |
| 2022 | Başak Boyacı | Bir Sürdürülebilirlik Faktörü Olarak Dijitalleşme Kobi’ler Üzerine Bir Araştırma                                                                   |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

## **6. ALTINCI BÖLÜM: UYGULAMA**

### **6.1. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada; sosyal bilimlerde yaygın olarak uygulanan, nicel araştırma yöntemleri, veri toplama tekniği olarak anket tekniği ve sorgulayıcı varsayım olarak hipotez kullanılmıştır. Aile işletmelerinde; kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü arasındaki ilişkileri ortaya çıkarabilmek için, sahada bir anket çalışması yapılmış ve bu anket verilerinden çıkan istatistiksel analiz sonuçlarına göre hipotezlerin durumu saptanmıştır. Araştırmada, daha önce geliştirilmiş ve denenmiş olan ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler: kurumsallaşma ölçeği, sürdürülebilirlik ölçeği ve rekabet gücü ölçekleridir. Bu ölçeklerden elde edilen veri seti üzerinde katılımcıların belirtilen konulardaki algıları, istatistiki yöntemler kullanılarak ölçülmüştür. Ankete, imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde görev yapan personel, bu ankete katılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler, önce yüksek lisans öğrencisi olan 10 kişiye uygulanmış olup, ifadelerin anlaşılmasında herhangi bir güçlük duyulmadığı tespit edilmiştir.

#### **6.1.1. Veri Toplama Araçları ve Değişkenler**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmaktadır. Anket formu, 4 bölümden ve toplam 49 ifadeden oluşmaktadır.

İlk bölümde, yazar tarafından düzenlenen ve demografik özellikleri belirleyen 8 soru mevcuttur. İkinci bölümde, kurumsallaşma algısını belirlemeye yönelik, Aşan'ın (2010) yılı çalışmasından alınan, 3 boyut ve 21 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölüm, sürdürülebilirlik ölçeği olup, toplam 13 soru vardır. Ünal (2022: 16) çalışmasında kullanılan; Martínez ve Del Bosque (2014) çalışmasından alınan, sosyal sürdürülebilirlik, Swaen ve Chumpitaz (2008) çalışmasından alınan, çevresel sürdürülebilirlik ve Martinez vd. (2013) çalışmasından alınan, ekonomik sürdürülebilirlik ölçeklerinden oluşmaktadır. Dördüncü bölümde rekabet gücü ölçeği vardır, Türkoğlu (2016: 80) tarafından geliştirilen, tek boyutlu ve 7 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin tümünde 5'li likert skalası kullanılmaktadır. 1-5 arasında olan skalanın ifadesi: 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum şeklindedir.

Araştırmada; kurumsallaşma bağımsız değişken, sürdürülebilirlik bağımlı değişken ve rekabet gücü moderatör değişken olarak ele alınarak ve analizler yapılmıştır.

### 6.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırma, Ocak ve Mayıs 2023 tarihlerinde yapılmıştır. İstanbul ve Kocaeli illerinde, aile işletmelerinde çalışanlar, bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evrendeki toplam kişi sayısı, evrenin dinamik olmasından dolayı net olarak bilinmemektedir. Örneklem, alınmış olduğu evreni temsil etme derecesi önemlidir. En uygun örneklem büyüklüğünün saptanması, araştırmanın amaçlarına ve mevcut sınırlandırıcı faktörlere göre değişmektedir (Arıkan, 2004: 152). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, bazı formüller geliştirilmiştir. Araştırmacı, örneklem alınacağı evreni, ilgili özelliğin standart sapmasını kestirecek kadar tanıyorsa, kabul edilebilir hata payını kararlaştırabiliyorsa ve sonucun öngörülen hata aralığı içine düşme olasılığını veren güven düzeyini seçebiliyorsa, örneklem büyüklüğünü sayısal olarak saptayabilir (Sencer, 1989: 401). Evren büyüklüğünün bilinmediği bu durumlarda, örneklem büyüklüğünü saptamak için aşağıdaki formül kullanılmaktadır (Özdamar, 2003: 16-118).

$$n = \frac{(t_{1-\alpha})^2 (p \cdot q)^2}{S^2}$$

**t<sub>1-α</sub>** : Belirli güven düzeyinde (genellikle % 95) t tablosundan en büyük serbestlik derecesi için (sonsuz) bulunacak değer (yanılma payı için t değeri). Bu değer her yanılma payı için sabit bir değeri vardır. Örneğin %5 yanılma payı ile çalışılıyorsa bu değer 1.96'dır.

**S<sup>2</sup>**: Araştırmada belirlenecek oranın standart hatası

**p** : Araştırılan olayın evrendeki prevalansı (görülme sıklığı)

**q** : Görülmeme sıklığı (1-p)

**n** : Örnekte en az bulunması gereken kişi sayısı, hesaplanacak minimum örnek büyüklüğü

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5 \times 0.5)}{(0.05)^2} = 384 \text{ kişi}$$

Buna göre en küçük örneklem büyüklüğü 384 kişidir.

### **6.1.3. Verilerin Analizi**

Bu çalışmadaki araştırma bulguları, aile işletmelerinden elde edilen veriler üzerinde SPSS ve SPSS PROCESS paket programları kullanılarak gerçekleştirilen analizlerin sonucunda elde edilmiştir. Anket verileri, 774 kişinin verdiği cevaplar esas alınarak analiz edilmiştir.

Çalışmada elde edilen veriler, yüzde ve frekans yöntemleriyle analiz edilmiştir. Sonuçlar tablolar halinde elde edilmiş ve değerlendirilmiştir. Araştırmada ölçek geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve sonrasında güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırma modelinin testi için korelasyon ve PROCESS hiyerarşik regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmada örneklem sayısına göre (n:774) ve faktör analizinin sonunda yapılan korelasyon analizine göre değerlerin bu bakımdan, anlamlı ve yeterli olduğu görülmektedir.

## **6.2. Bulgular**

### **6.2.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Özelliklerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları**

Araştırmaya katılan 774 kişiye ilişkin bulgular, Tablo 3'te görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin %52,5'i erkek, %47,5'i kadın; %32,8'i 41 ile 55 yaş arasında; %40,1'i önlisans ve altı, %38,2'si lisans mezunu; %58,5'inin 11 ile 15 yıl arasında kurum içi iş deneyimi bulunurken %62,9'unun toplam iş deneyimi 11 ile 15 yıl arasındadır. Katılımcıların, % 61,5'i 6 ile 10 yaşındaki şirketlerde çalışmakta ve % 45,1'inde 250 ve üzerinde çalışanı bulunmaktadır.

**Tablo 3. Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Özellikler (n=774)**

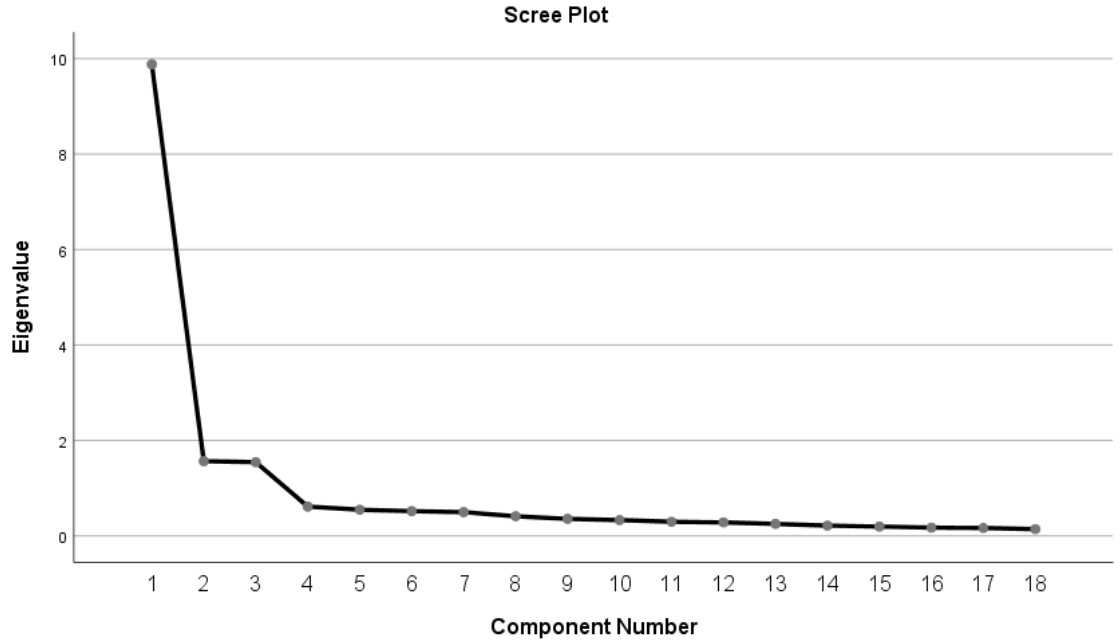
| <b>Gruplar</b>               | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> | <b>Gruplar</b>            | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|------------------------------|----------------|--------------|---------------------------|----------------|--------------|
| <b>Cinsiyet</b>              |                |              | <b>Toplam İş Deneyimi</b> |                |              |
| Kadın                        | 368            | 47,5         | 5 yıl ve altı             | 138            | 17,8         |
| Erkek                        | 406            | 52,5         | 6-10 yıl                  | 149            | 19,3         |
|                              |                |              | 11-15 yıl                 | 487            | 62,9         |
| <b>Yaş</b>                   |                |              | <b>Şirket Yaşı</b>        |                |              |
| 18-25                        | 126            | 16,3         | 1 yıl ve altı             | 20             | 2,6          |
| 26-40                        | 218            | 28,2         | 2-5 yıl                   | 79             | 10,2         |
| 41-55                        | 254            | 32,8         | 6-10 yıl                  | 476            | 61,5         |
| 56 yaş ve üzeri              | 176            | 22,7         | 11-15 yıl                 | 199            | 25,7         |
| <b>Eğitim Durumu</b>         |                |              | <b>Personel Sayısı</b>    |                |              |
| Önlisans ve altı             | 310            | 40,1         | 10-49                     | 151            | 19,5         |
| Lisans                       | 296            | 38,2         | 50-249                    | 274            | 35,4         |
| Lisans üstü                  | 168            | 21,7         | 250 ve üstü               | 349            | 45,1         |
| <b>Kurum İçi İş Deneyimi</b> |                |              |                           |                |              |
| 5 yıl ve altı                | 119            | 15,4         |                           |                |              |
| 6-10 yıl                     | 202            | 26,1         |                           |                |              |
| 11-15 yıl                    | 453            | 58,5         |                           |                |              |

## **6.2.2. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirlik**

### **6.2.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi**

Araştırma bulguları, katılımcılardan elde edilen veriler üzerinde SPSS programı kullanılarak gerçekleştirilen analizlerin sonucunda elde edilmiştir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser – Meyer- Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Kurumsallaşma ölçeğinde KMO değeri kabul edilebilir sınır olan 0,50'nin (Field, 2009) üzerinde 0,942 olarak tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0,50'nin üzerinde olduğu ve 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Bulunan KMO katsayısı verilerin analize uygun olduğunu göstermektedir. Varyans açıklama oranının 0,50 ve üzerinde olması ölçütü esas alınmıştır. Şekil 17, kurumsallaşma ölçeğine ilişkin faktörlere ait çizgi grafiğini göstermektedir.



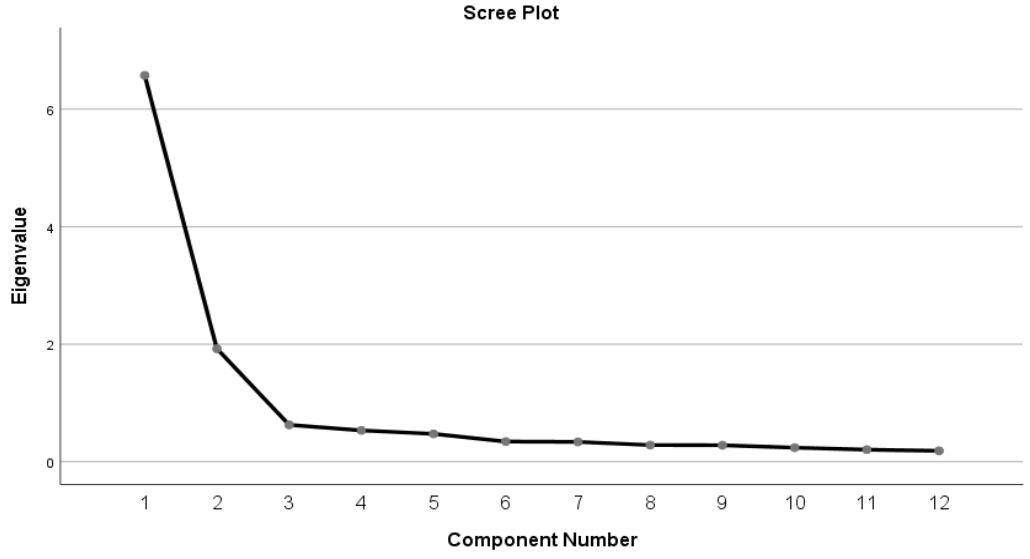
**Şekil 17. Kurumsallaşma Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği**

Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan ve faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan ifadeler analizden çıkarılarak yapılan faktör analizinde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 3 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %72,1 olarak bulunmuştur. Tablo 4, kurumsallaşma ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarını, faktör yüklerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanmış bir halde göstermektedir.

**Tablo 4. Kurumsallaşma Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi**

| <b>Faktörün Adı</b>                         | <b>Soru İfadesi</b> | <b>Faktör Ağırlıkları</b> | <b>Faktörün Açıklayıcılığı (%)</b> |
|---------------------------------------------|---------------------|---------------------------|------------------------------------|
| <b>Profesyonelleşme</b>                     | Madde 15            | ,823                      | 30,061                             |
|                                             | Madde 13            | ,805                      |                                    |
|                                             | Madde 12            | ,795                      |                                    |
|                                             | Madde 9             | ,769                      |                                    |
|                                             | Madde 10            | ,756                      |                                    |
|                                             | Madde 11            | ,728                      |                                    |
|                                             | Madde 14            | ,718                      |                                    |
|                                             | Madde 16            | ,678                      |                                    |
| <b>Formalizasyon</b>                        | Madde 6             | ,819                      | 22,373                             |
|                                             | Madde 1             | ,809                      |                                    |
|                                             | Madde 2             | ,799                      |                                    |
|                                             | Madde 8             | ,767                      |                                    |
|                                             | Madde 4             | ,762                      |                                    |
| <b>Ailenin Kurumsallaşması</b>              | Madde 19            | ,804                      | 19,747                             |
|                                             | Madde 21            | ,782                      |                                    |
|                                             | Madde 20            | ,775                      |                                    |
|                                             | Madde 17            | ,764                      |                                    |
|                                             | Madde 18            | ,621                      |                                    |
| <b>Toplam</b>                               |                     |                           | 72,181                             |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği</b> |                     |                           | 0,942                              |
| <b>Bartlett's Küresellik Testi</b>          | <b>Ki Kare</b>      |                           | 11339,547                          |
|                                             | <b>p değeri</b>     |                           | 0,000                              |

Sürdürülebilirlik ölçeğinin KMO değeri 0,923 olarak tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0,50'nin üzerinde olduğu ve 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Varyansı açıklama oranının 0,50 ve üzerinde olması ölçütü esas alınmıştır. Şekil 18, sürdürülebilirlik ölçeğine ait çizgi grafiğini göstermektedir.



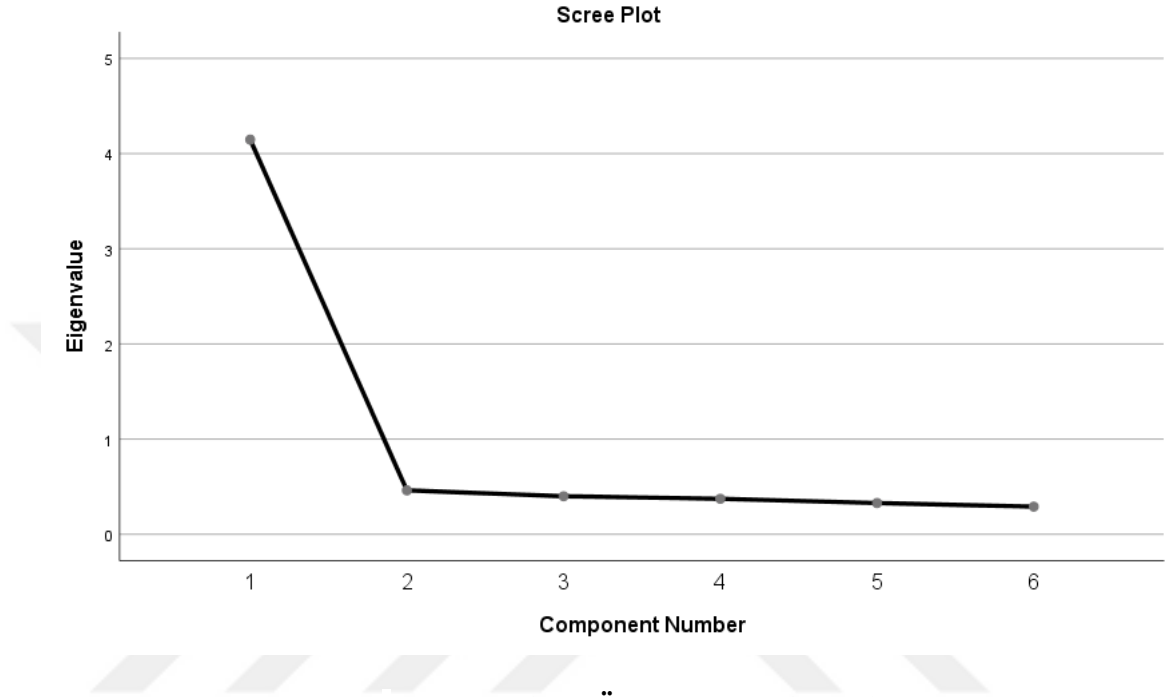
**Şekil 18. Sürdürülebilirlik Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği**

Örneklem yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan ve faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan ifadeler analizden çıkarılarak yapılan faktör analizinde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %70,8 olarak bulunmuştur. Tablo 5, sürdürülebilirlik ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarını, faktör yüklerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanmış bir halde göstermektedir.

**Tablo 5. Sürdürülebilirlik Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi**

| Faktörün Adı                                  | Soru İfadesi    | Faktör Ağırlıkları | Faktörün Açıklayıcılığı (%) |
|-----------------------------------------------|-----------------|--------------------|-----------------------------|
| <b>Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik</b> | Madde 8         | ,846               | 37,097                      |
|                                               | Madde 9         | ,844               |                             |
|                                               | Madde 7         | ,837               |                             |
|                                               | Madde 12        | ,827               |                             |
|                                               | Madde 10        | ,821               |                             |
|                                               | Madde 13        | ,795               |                             |
|                                               |                 |                    |                             |
| <b>Sosyal Sürdürülebilirlik</b>               | Madde 4         | ,832               | 33,726                      |
|                                               | Madde 5         | ,821               |                             |
|                                               | Madde 3         | ,811               |                             |
|                                               | Madde 2         | ,757               |                             |
|                                               | Madde 1         | ,748               |                             |
|                                               | Madde 6         | ,723               |                             |
| <b>Toplam</b>                                 |                 |                    | 70,823                      |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği</b>   |                 |                    | 0,923                       |
| <b>Bartlett's Küresellik Testi</b>            | <b>Ki Kare</b>  |                    | 6696,661                    |
|                                               | <b>p değeri</b> |                    | 0.000                       |

Rekabet gücü ölçeğinin KMO değeri 0,919 olarak tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0,50'nin üzerinde olduğu ve 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Varyansı açıklama oranının 0,50 ve üzerinde olması ölçütü esas alınmıştır. Şekil 19, rekabet gücü ölçeğine ait çizgi grafiğini göstermektedir.



**Şekil 19. Rekabet Gücü Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği**

Örneklem yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan ve faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan ifadeler analizden çıkarılarak yapılan faktör analizinde özdeğeri 1'in üzerinde olan tek faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %69 olarak bulunmuştur. Tablo 6, rekabet gücü ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarını, faktör yüklerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanmış bir halde göstermektedir.

**Tablo 6. Rekabet Gücü Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi**

| <b>Faktörün Adı</b>                         | <b>Soru İfadesi</b> | <b>Faktör Ağırlıkları</b> | <b>Faktörün Açıklayıcılığı (%)</b> |
|---------------------------------------------|---------------------|---------------------------|------------------------------------|
| <b>Rekabet Gücü</b>                         | Madde 3             | 0,870                     | 69,113                             |
|                                             | Madde 4             | 0,839                     |                                    |
|                                             | Madde 5             | 0,830                     |                                    |
|                                             | Madde 1             | 0,823                     |                                    |
|                                             | Madde 6             | 0,817                     |                                    |
|                                             | Madde 8             | 0,803                     |                                    |
| Toplam                                      |                     |                           | 69,113                             |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği</b> |                     |                           | 0,919                              |
| <b>Bartlett's Küresellik Testi</b>          | Ki Kare             |                           | 2775,267                           |
|                                             | <b>p değeri</b>     |                           | 0.000                              |

#### **6.2.2.2. Güvenilirlik Analizi**

Açıklayıcı faktör analizleri neticesinde gruplandırılma biçimleri kesinleşen ifadeler elde edilen sonuçlara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizlerinde, içsel tutarlılığı ölçmede Cronbach's Alpha katsayısı değerleri dikkate alınmıştır. Cronbach's Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2009: 405)

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 7, ölçekler ve alt boyutlarının güvenilirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, ölçeklerin yeterli güvenilirlik ve içsel tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Ölçek                                  | İfade Sayısı | Cronbach's Alpha |
|----------------------------------------|--------------|------------------|
| Kurumsallaşma                          | 18           | 0,951            |
| Profesyonelleşme                       | 8            | 0,943            |
| Formalizasyon                          | 5            | 0,920            |
| Ailenin Kurumsallaşması                | 5            | 0,881            |
| Sürdürülebilirlik                      | 12           | 0,923            |
| Sosyal Sürdürülebilirlik               | 6            | 0,899            |
| Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik | 6            | 0,932            |
| Rekabet Gücü                           | 7            | 0,922            |

### 6.2.3. Normal Dağılım Analizi

Bu çalışmada, ölçek ve boyutlarına ait görüşlerin dağılımının normalliği SPSS programı yardımıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri ve P-P Plot grafikleri incelenerek ortaya konulmuştur. Tek değişkenli normalliği değerlendirmek için kullanılan istatistik yöntemlerden biri çarpıklık ve basıklık katsayılarının incelenmesidir. Çarpıklık verilerin ortalaması, etrafındaki değerleri ifade etmektedir. Basıklık ise, dağılımın düzlüğünü ve yüksekliğini ölçmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin; +2 ile -2 aralığında olması dağılımın normallikten aşırı bir sapma göstermediği yönünde değerlendirilmektedir (George ve Mallery, 2010). Tablo 8’de çarpıklık ve basıklık değerleri sunulmaktadır. Elde edilen değerler dağılımın normal olduğunu göstermektedir.

**Tablo 8. Normal Dağılım Analizi Tablosu**

| Ölçek                                  | Çarpıklık | Basıklık |
|----------------------------------------|-----------|----------|
| Profesyonelleşme                       | -,593     | ,272     |
| Formalizasyon                          | -,563     | ,205     |
| Ailenin Kurumsallaşması                | -,594     | ,276     |
| Kurumsallaşma                          | -,497     | -,035    |
| Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik | -,839     | ,771     |
| Sosyal Sürdürülebilirlik               | -,605     | -,034    |
| Sürdürülebilirlik                      | -,645     | ,223     |
| Rekabet Gücü                           | -,620     | ,157     |

### 6.2.4. Korelasyon Analizi

Tablo 9’da, değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden Pearson korelasyon katsayılarını ve değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. Analiz sonucuna

göre değişkenlerin tümü birbirleriyle 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişkiye sahiptir.

Analiz bulgularına göre kurumsallaşma ( $r=,721$ ) ve rekabet gücü ( $r=,749$ ) ile sürdürülebilirlik arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç, aile işletmelerinde kurumsallaşma ve rekabet gücünün artmasıyla sürdürülebilirliğin olumlu yönde geliştiğini göstermektedir.

Profesyonelleşme ( $r=,775$ ), formalizasyon ( $r=,721$ ), ailenin kurumsallaşması ( $r=,615$ ) da sürdürülebilirliği olumlu yönde artırmaktadır ( $p<0,05$ ). Ancak, kurumsallaşmanın alt boyutu olan profesyonelleşme değişkeni sürdürülebilirlik değişkeni ile en fazla ilişkili olan faktördür. Aynı zamanda bu boyutlar (profesyonelleşme ( $r=,700$ ), formalizasyon ( $r=,759$ ), ailenin kurumsallaşması ( $r=,577$ )) rekabet gücünü de olumlu yönde geliştirmektedir ( $p<0,05$ ). Formalizasyon değişkeni ise rekabet gücü ile en fazla ilişkili olan değişkendir.

**Tablo 9. Korelasyon Analizi Sonuçları**

| Ölçek     | Ort.   | St.Sp. | 1.     | 2.     | 3.     | 4.     | 5.     | 6.     | 7.     | 8. |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| 1. KP     | 3,6860 | ,84914 | 1      |        |        |        |        |        |        |    |
| 2. KF     | 3,7235 | ,87975 | ,665** | 1      |        |        |        |        |        |    |
| 3. KAK    | 3,7403 | ,85436 | ,633** | ,568** | 1      |        |        |        |        |    |
| 4. KGenel | 3,7115 | ,74865 | ,722** | ,742** | ,722** | 1      |        |        |        |    |
| 5. SÇE    | 3,8667 | ,86472 | ,660** | ,659** | ,494** | ,704** | 1      |        |        |    |
| 6. SS     | 3,6675 | ,91825 | ,702** | ,611** | ,586** | ,739** | ,548** | 1      |        |    |
| 7. SGenel | 3,7671 | ,78437 | ,775** | ,721** | ,615** | ,721** | ,772** | ,787** | 1      |    |
| 8.Rekabet | 3,7900 | ,81234 | ,700** | ,759** | ,577** | ,783** | ,683** | ,636** | ,749** | 1  |

\*\*  $p<0,01$

(NOT: KP: Profesyonelleşme, KF: Formalizasyon, KAK; Ailenin Kurumsallaşması, KGenel: Kurumsallaşma, SÇE: Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik, SS: Sosyal Sürdürülebilirlik, SGenel: Sürdürülebilirlik, Rekabet: Rekabet Gücü)

### 6.2.5. Hipotez Testleri

Bu araştırma hipotez testi ile yürütülmüştür. Araştırmada bağımsız değişken ile bağımlı değişkenin ilişkisiyle birlikte etkileşim etkisinin ölçülmesi de gerektiğinden ve literatürde moderatör değişkenin varlığı durumunda araştırmanın modeline göre hipotezlerin testi için hiyerarşik regresyon analizi uygun yöntemlerden biri olarak önerildiğinden (Frazier vd., 2004) bu teknik uygulanmıştır.

#### 6.2.5.1. Regresyon Analizi

Sürdürülebilirlik bağımlı değişkenine göre regresyon analizi bulguları Tablo 10’da sunulmaktadır. Sürdürülebilirlik bağımlı değişkeni ile aralarında ilişki olduğu düşünülen bağımsız değişkenler -kurumsallaşma ve rekabet gücü- modele dahil edilerek regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İncelenen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci, sürdürülebilirliği etkiler.

H<sub>2</sub>: Aile işletmelerinin rekabet gücü, sürdürülebilirliği etkiler.

**Tablo 10. Sürdürülebilirlik Değişkenine Göre Regresyon Analizi Sonuçları**

| Bağımsız Değişkenler                                      | Std. Regresyon Katsayıları | t      | p    |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------|--------|------|
| Sabit                                                     | ,407                       | 5,076  | ,000 |
| Kurumsallaşma                                             | ,607                       | 19,210 | ,000 |
| Rekabet Gücü                                              | ,273                       | 8,644  | ,000 |
| $R^2=0,703$ $F=911,407$ ( $p=0,000$ ) Durbin Watson=1,969 |                            |        |      |

Bağımlı Değişken : Sürdürülebilirlik

Regresyon modelinin genel anlamlılığının ölçüldüğü F değeri 911,407 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen F istatistiği anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Diğer bir ifadeyle kurulan model anlamlıdır. Regresyon modelinin sürdürülebilirlik üzerindeki değişimin %91,1’inin açıklandığı görülmektedir.

Kurumsallaşma ,607; rekabet gücü ise ,273 regresyon katsayısı ile sürdürülebilirlik üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif bir etkiye sahiptir. Elde edilen bulgulara göre H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezleri desteklenmektedir.

Kurumsallaşma bağımlı değişkenine göre regresyon analizi bulguları Tablo 11’da sunulmaktadır. Kurumsallaşma bağımlı değişkeni ile aralarında ilişki olduğu düşünülen bağımsız değişken rekabet gücü modele dahil edilerek regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İncelenen hipotez aşağıdaki gibidir:

H<sub>3</sub>: Aile işletmelerinin rekabet gücü, kurumsallaşma sürecini etkiler.

**Tablo 11. Kurumsallaşma Değişkenine Göre Regresyon Analizi Sonuçları**

| Bağımsız Değişkenler                                           | Std. Regresyon Katsayıları | t      | p    |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------|--------|------|
| Sabit                                                          | ,975                       | 12,204 | ,000 |
| Rekabet Gücü                                                   | ,783                       | 35,028 | ,000 |
| R <sup>2</sup> =0,614 F=1226,973 (p=0,000) Durbin Watson=2,030 |                            |        |      |

Bağımlı Değişken : Kurumsallaşma

Regresyon modelinin genel anlamlılığının ölçüldüğü F değeri 1226,973 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen F istatistiği anlamlıdır (p<0,05). Diğer bir ifadeyle kurulan model anlamlıdır. Regresyon modelinin kurumsallaşma üzerindeki değişimin %122,6’sının açıklandığı görülmektedir.

Rekabet gücü ,783 regresyon katsayısı ile kurumsallaşma üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif bir etkiye sahiptir. Elde edilen bulgulara göre H<sub>3</sub> hipotezi desteklenmektedir.

#### 6.2.5.2. Rekabet Gücünün Moderatör Etkisi

Moderatör (düzenleyici) etki, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin dolaylı olarak diğer bağımsız değişken tarafından etkilenmesidir (Erciş ve Bahar, 2016). Bu kapsamda, kurumsallaşmanın sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi ve rekabet gücünün bu ilişkideki moderator etkisi ile ilgili hipotez Hayes’in (2013) SPSS programı için geliştirmiş olduğu PROCESS makrosu kullanılarak analiz edilmiştir. Buna göre incelenen hipotez aşağıdaki gibidir:

H<sub>4</sub>: Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide rekabet gücünün moderatör etkisi vardır.

**Tablo 12. PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi**

| Bağımsız Değişken                                                       | $\beta$ | Std. Hata | t      | p    | LLCI  | ULCI  |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|--------|------|-------|-------|
| Sabit                                                                   | ,1468   | ,26       | ,5567  | ,007 | ,6646 | ,3710 |
| Kurumsallaşma                                                           | ,8036   | ,08       | 9,6932 | ,000 | ,6409 | ,9664 |
| Rekabet Gücü                                                            | ,4203   | ,07       | 5,4403 | ,000 | ,2687 | ,5720 |
| Kurumsallaşma*Rekabet Gücü> Sürdürülebilirlik                           | ,0455   | ,02       | 2,2053 | ,027 | ,0860 | ,0050 |
| R=,8394 R <sup>2</sup> =,7046 F=612,2708                                |         |           |        |      |       |       |
| Etkileşim Neticesinde Artan $\Delta R^2$ =,0219 F=4,8635 sd=770 p=,0277 |         |           |        |      |       |       |
| Gerçekleşen Model ; Sürdürülebilirlik= 0,1468 +,0455M(K*RG)+,26 (1)     |         |           |        |      |       |       |

Gerçekleşen modele ilişkin beta katsayılarının da olduğu regresyon modeli Denklem 1’de sunulmuştur. Yapılan PROCESS analizi neticesinde kurumsallaşma değişkeninin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde, rekabet gücünün moderatör etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=4,8635; sd(770); t=2,2053; p=,027; LLCI=,0860; ULCI=,0050). Buna göre H<sub>3</sub> hipotezi desteklenmektedir. Bunlara ek olarak modelin açıklama gücüne bakıldığında bu oranın ,7046 olduğu, moderatör değişkenin modele eklenmesi ile birlikte modelin açıklama gücündeki değişimin ,0219 olduğu saptanmıştır.

## 6.2.6. Farklılık Analizleri

### 6.2.6.1. Cinsiyete Göre Farklılıkların Araştırılması

Değişkenler ile cinsiyet arasındaki farklılık “*Bağımsız Gruplar t Testi*”ne göre analiz edilmiştir. Tablo 13, analiz sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 13. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi (n=774)**

| Değişkenler                            | Cinsiyet | N   | Ort.   | Std. Sp. | F     | t     | P            |
|----------------------------------------|----------|-----|--------|----------|-------|-------|--------------|
| Profesyonelleşme                       | Kadın    | 368 | 3,7221 | ,86582   | 1,968 | 1,126 | ,260         |
|                                        | Erkek    | 406 | 3,6533 | ,83345   |       |       |              |
| Formalizasyon                          | Kadın    | 368 | 3,7734 | ,93287   | 6,790 | 1,502 | ,133         |
|                                        | Erkek    | 406 | 3,6783 | ,82724   |       |       |              |
| Ailenin Kurumsallaşması                | Kadın    | 368 | 3,8174 | ,89279   | 1,561 | 2,397 | <b>,017*</b> |
|                                        | Erkek    | 406 | 3,6704 | ,81278   |       |       |              |
| Kurumsallaşma                          | Kadın    | 368 | 3,7628 | ,79058   | 7,016 | 1,818 | ,069         |
|                                        | Erkek    | 406 | 3,6650 | ,70627   |       |       |              |
| Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik | Kadın    | 368 | 3,8293 | ,89058   | ,072  | -     | ,252         |
|                                        | Erkek    | 406 | 3,9007 | ,84025   |       |       |              |
| Sosyal Sürdürülebilirlik               | Kadın    | 368 | 3,7138 | ,94620   | ,724  | 1,334 | ,182         |
|                                        | Erkek    | 406 | 3,6256 | ,89125   |       |       |              |
| Sürdürülebilirlik                      | Kadın    | 368 | 3,7715 | ,81339   | 1,788 | ,148  | ,882         |
|                                        | Erkek    | 406 | 3,7631 | ,75808   |       |       |              |
| Rekabet Gücü                           | Kadın    | 368 | 3,8175 | ,85167   | 6,004 | ,899  | ,369         |
|                                        | Erkek    | 406 | 3,7650 | ,77518   |       |       |              |

Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların profesyonelleşme, formalizasyon, kurumsallaşma, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Ancak ailenin kurumsallaşması algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre kadınların ailenin kurumsallaşması algısı erkeklere göre daha yüksektir.

#### 6.2.6.2. Yaşa Göre Farklılıkların Araştırılması

Değişkenler ile yaş arasındaki farklılık “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Tablo 14, analiz sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 14. Yaşa Göre Farklılık Analizi (n=774)**

| <b>Değişkenler</b>                     | <b>Yaş</b> | <b>N</b> | <b>Ort.</b> | <b>St.Sp.</b> | <b>F</b> | <b>P</b> |
|----------------------------------------|------------|----------|-------------|---------------|----------|----------|
| Profesyonelleşme                       | 18-25      | 126      | 3,6786      | ,87098        | ,082     | ,970     |
|                                        | 26-40      | 218      | 3,7013      | ,77743        |          |          |
|                                        | 41-55      | 254      | 3,6673      | ,88489        |          |          |
|                                        | 56 ve +    | 176      | 3,6996      | ,87211        |          |          |
|                                        | Toplam     | 774      | 3,6860      | ,84914        |          |          |
| Formalizasyon                          | 18-25      | 126      | 3,5429      | ,97287        | 2,366    | ,070     |
|                                        | 26-40      | 218      | 3,7954      | ,81131        |          |          |
|                                        | 41-55      | 254      | 3,7268      | ,90068        |          |          |
|                                        | 56 ve +    | 176      | 3,7591      | ,84996        |          |          |
|                                        | Toplam     | 774      | 3,7235      | ,87975        |          |          |
| Ailenin Kurumsallaşması                | 18-25      | 126      | 3,7206      | ,86240        | ,484     | ,694     |
|                                        | 26-40      | 218      | 3,7972      | ,78099        |          |          |
|                                        | 41-55      | 254      | 3,7283      | ,87895        |          |          |
|                                        | 56 ve +    | 176      | 3,7011      | ,90206        |          |          |
|                                        | Toplam     | 774      | 3,7403      | ,85436        |          |          |
| Kurumsallaşma                          | 18-25      | 126      | 3,6526      | ,77146        | ,514     | ,672     |
|                                        | 26-40      | 218      | 3,7541      | ,70387        |          |          |
|                                        | 41-55      | 254      | 3,7008      | ,76022        |          |          |
|                                        | 56 ve +    | 176      | 3,7165      | ,77188        |          |          |
|                                        | Toplam     | 774      | 3,7115      | ,74865        |          |          |
| Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik | 18-25      | 126      | 3,7659      | ,89273        | 1,336    | ,261     |
|                                        | 26-40      | 218      | 3,8823      | ,79788        |          |          |
|                                        | 41-55      | 254      | 3,8399      | ,91489        |          |          |
|                                        | 56 ve +    | 176      | 3,9583      | ,84675        |          |          |
|                                        | Toplam     | 774      | 3,8667      | ,86472        |          |          |
| Sosyal Sürdürülebilirlik               | 18-25      | 126      | 3,6045      | ,95399        | 1,163    | ,323     |
|                                        | 26-40      | 218      | 3,7202      | ,82348        |          |          |
|                                        | 41-55      | 254      | 3,7133      | ,94497        |          |          |
|                                        | 56 ve +    | 176      | 3,5814      | ,96214        |          |          |
|                                        | Toplam     | 774      | 3,6675      | ,91825        |          |          |
| Sürdürülebilirlik                      | 18-25      | 126      | 3,6852      | ,81417        | ,608     | ,610     |
|                                        | 26-40      | 218      | 3,8012      | ,72263        |          |          |
|                                        | 41-55      | 254      | 3,7766      | ,80426        |          |          |
|                                        | 56 ve +    | 176      | 3,7699      | ,80932        |          |          |
|                                        | Toplam     | 774      | 3,7671      | ,78437        |          |          |
| Rekabet Gücü                           | 18-25      | 126      | 3,6644      | ,86138        | 1,243    | ,293     |
|                                        | 26-40      | 218      | 3,8185      | ,75400        |          |          |
|                                        | 41-55      | 254      | 3,8009      | ,85312        |          |          |
|                                        | 56 ve +    | 176      | 3,8287      | ,78336        |          |          |
|                                        | Toplam     | 774      | 3,7900      | ,81234        |          |          |

Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların profesyonelleşme, formalizasyon, ailenin kurumsallaşması, kurumsallaşma, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algıları yaşa göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

#### 6.2.6.3. Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların Araştırılması

Değişkenler ile eğitim durumu arasındaki farklılık “Tek Yönlü ANOVA Analizi”ne göre analiz edilmiştir. Tablo 15, analiz sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 15. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi (n=774)**

| Değişkenler                            | Eğitim           | N   | Ort.   | St.Sp. | F      | P                                                          |
|----------------------------------------|------------------|-----|--------|--------|--------|------------------------------------------------------------|
| Profesyonelleşme                       | Önlisans ve altı | 310 | 3,8254 | ,85155 | 7,161  | <b>,001*</b>                                               |
|                                        | Lisans           | 296 | 3,6052 | ,84640 |        | Önlisans ve altı > Lisans, Lisansüstü                      |
|                                        | Lisansüstü       | 168 | 3,5714 | ,81820 |        |                                                            |
|                                        | Toplam           | 774 | 3,6860 | ,84914 |        |                                                            |
| Formalizasyon                          | Önlisans ve altı | 310 | 3,8774 | ,88435 | 10,915 | <b>,000*</b>                                               |
|                                        | Lisans           | 296 | 3,6926 | ,86370 |        | Önlisans ve altı > Lisans, Lisansüstü<br>Lisans>Lisansüstü |
|                                        | Lisansüstü       | 168 | 3,4940 | ,84794 |        |                                                            |
|                                        | Toplam           | 774 | 3,7235 | ,87975 |        |                                                            |
| Ailenin Kurumsallaşması                | Önlisans ve altı | 310 | 3,8723 | ,89873 | 6,294  | <b>,002*</b>                                               |
|                                        | Lisans           | 296 | 3,6608 | ,85177 |        | Önlisans ve altı > Lisans, Lisansüstü                      |
|                                        | Lisansüstü       | 168 | 3,6369 | ,74049 |        |                                                            |
|                                        | Toplam           | 774 | 3,7403 | ,85436 |        |                                                            |
| Kurumsallaşma                          | Önlisans ve altı | 310 | 3,8529 | ,77347 | 10,007 | <b>,000*</b>                                               |
|                                        | Lisans           | 296 | 3,6449 | ,72713 |        | Önlisans ve altı > Lisans, Lisansüstü                      |
|                                        | Lisansüstü       | 168 | 3,5681 | ,69842 |        |                                                            |
|                                        | Toplam           | 774 | 3,7115 | ,74865 |        |                                                            |
| Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik | Önlisans ve altı | 310 | 3,9462 | ,85236 | 2,461  | ,086                                                       |
|                                        | Lisans           | 296 | 3,8356 | ,89495 |        |                                                            |
|                                        | Lisansüstü       | 168 | 3,7748 | ,82463 |        |                                                            |
|                                        | Toplam           | 774 | 3,8667 | ,86472 |        |                                                            |
| Sosyal Sürdürülebilirlik               | Önlisans ve altı | 310 | 3,8070 | ,90423 | 6,184  | <b>,002*</b>                                               |
|                                        | Lisans           | 296 | 3,5912 | ,95152 |        | Önlisans ve altı > Lisans, Lisansüstü                      |
|                                        | Lisansüstü       | 168 | 3,5446 | ,85383 |        |                                                            |
|                                        | Toplam           | 774 | 3,6675 | ,91825 |        |                                                            |
| Sürdürülebilirlik                      | Önlisans ve altı | 310 | 3,8766 | ,78988 | 5,349  | <b>,005*</b>                                               |

|              |                  |     |        |        |       |                    |
|--------------|------------------|-----|--------|--------|-------|--------------------|
|              | Lisans           | 296 | 3,7134 | ,79595 |       | Önlisans ve altı > |
|              | Lisansüstü       | 168 | 3,6597 | ,73158 |       | Lisans, Lisansüstü |
|              | Toplam           | 774 | 3,7671 | ,78437 |       |                    |
| Rekabet Gücü | Önlisans ve altı | 310 | 3,8922 | ,82332 | 4,461 | <b>,012*</b>       |
|              | Lisans           | 296 | 3,7447 | ,81075 |       | Önlisans ve altı > |
|              | Lisansüstü       | 168 | 3,6811 | ,77729 |       | Lisansüstü         |
|              | Toplam           | 774 | 3,7900 | ,81234 |       |                    |

Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Ancak profesyonelleşme, formalizasyon, ailenin kurumsallaşması, kurumsallaşma, sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Yapılan Post-Hoc testlerinden Scheffe sonuçlarına göre aşağıdaki bulgular saptanmıştır:

- Önlisans ve altı mezunu kişilerin profesyonelleşme, formalizasyon, ailenin kurumsallaşması, kurumsallaşma, sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algıları lisansüstü mezunu kişilerden daha yüksektir.
- Önlisans ve altı mezunu kişilerin profesyonelleşme, formalizasyon, ailenin kurumsallaşması, kurumsallaşma, sosyal sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirlik algıları lisans mezunu kişilerden daha yüksektir.
- Lisans mezunu kişilerin formalizasyon algısı lisansüstü mezunu kişilerden daha yüksektir.

#### 6.2.6.4. Kurumdaki İş Deneyimine Göre Farklılıkların Araştırılması

Değişkenler ile kurumdaki iş deneyimi arasındaki farklılık “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Tablo 16, analiz sonuçlarını göstermektedir.

Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların profesyonelleşme, ailenin kurumsallaşması, kurumsallaşma, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik algısı kurumdaki iş deneyimine göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Ancak formalizasyon, sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algıları kurumdaki iş deneyimine göre farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Yapılan Post-Hoc testlerinden Scheffe sonuçlarına göre aşağıdaki bulgular saptanmıştır:

- 5 yıl ve daha az aynı kurumda iş deneyimine sahip kişilerin formalizasyon algısı 6 ile 10 yıl arasında aynı kurumdaki iş deneyimine sahip kişilerden daha yüksektir.
- 5 yıl ve daha az aynı kurumda iş deneyimine sahip kişilerin formalizasyon, sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algıları 6 ile 10 yıl arasında aynı kurumdaki iş deneyimine sahip kişilerden daha yüksektir.

**Tablo 16. Kurumdaki İş Deneyimine Göre Farklılık Analizi (n=774)**

| Değişkenler                         | KİD    | N   | Ort.   | St.Sp. | F     | P                                  |
|-------------------------------------|--------|-----|--------|--------|-------|------------------------------------|
| Profesyonelleşme                    | 0-5    | 119 | 3,7962 | ,75473 | 1,184 | ,306                               |
|                                     | 6-10   | 202 | 3,6671 | ,76839 |       |                                    |
|                                     | 11-15  | 453 | 3,6656 | ,90448 |       |                                    |
|                                     | Toplam | 774 | 3,6860 | ,84914 |       |                                    |
| Formalizasyon                       | 0-5    | 119 | 4,0084 | ,81194 | 7,499 | <b>,001*</b><br>0-5>6-10,<br>11-15 |
|                                     | 6-10   | 202 | 3,6752 | ,85033 |       |                                    |
|                                     | 11-15  | 453 | 3,6702 | ,89705 |       |                                    |
|                                     | Toplam | 774 | 3,7235 | ,87975 |       |                                    |
| Ailenin Kurumsallaşması             | 0-5    | 119 | 3,7849 | ,93525 | ,546  | ,580                               |
|                                     | 6-10   | 202 | 3,6901 | ,82087 |       |                                    |
|                                     | 11-15  | 453 | 3,7510 | ,84768 |       |                                    |
|                                     | Toplam | 774 | 3,7403 | ,85436 |       |                                    |
| Kurumsallaşma                       | 0-5    | 119 | 3,8520 | ,70823 | 2,513 | ,082                               |
|                                     | 6-10   | 202 | 3,6757 | ,71057 |       |                                    |
|                                     | 11-15  | 453 | 3,6906 | ,77256 |       |                                    |
|                                     | Toplam | 774 | 3,7115 | ,74865 |       |                                    |
| Çevresel Ekonomik Sürdürülebilirlik | 0-5    | 119 | 4,0000 | ,80517 | 1,689 | ,185                               |
|                                     | 6-10   | 202 | 3,8515 | ,84834 |       |                                    |
|                                     | 11-15  | 453 | 3,8385 | ,88538 |       |                                    |
|                                     | Toplam | 774 | 3,8667 | ,86472 |       |                                    |
| Sosyal Sürdürülebilirlik            | 0-5    | 119 | 3,8655 | ,83595 | 3,355 | <b>,035*</b><br>0-5>11-15          |
|                                     | 6-10   | 202 | 3,6510 | ,87635 |       |                                    |
|                                     | 11-15  | 453 | 3,6229 | ,95162 |       |                                    |
|                                     | Toplam | 774 | 3,6675 | ,91825 |       |                                    |
| Sürdürülebilirlik                   | 0-5    | 119 | 3,9328 | ,72925 | 3,202 | <b>,041*</b><br>0-5>11-15          |
|                                     | 6-10   | 202 | 3,7512 | ,74431 |       |                                    |
|                                     | 11-15  | 453 | 3,7307 | ,81135 |       |                                    |
|                                     | Toplam | 774 | 3,7671 | ,78437 |       |                                    |
| Rekabet Gücü                        | 0-5    | 119 | 3,9904 | ,72217 | 4,321 | <b>,014*</b><br>0-5>6-10,<br>11-15 |
|                                     | 6-10   | 202 | 3,7496 | ,80797 |       |                                    |
|                                     | 11-15  | 453 | 3,7553 | ,83041 |       |                                    |
|                                     | Toplam | 774 | 3,7900 | ,81234 |       |                                    |

#### 6.2.6.5. Toplam İş Deneyimine Göre Farklılıkların Araştırılması

Değişkenler ile toplam iş deneyimi arasındaki farklılık “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Tablo 17, analiz sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 17. Toplam İş Deneyimine Göre Farklılık Analizi (n=774)**

| Değişkenler                            | TİD    | N   | Ort.   | St.Sp. | F     | P                          |
|----------------------------------------|--------|-----|--------|--------|-------|----------------------------|
| Profesyonelleşme                       | 0-5    | 138 | 3,7464 | ,88181 | 4,488 | <b>,012*</b><br>6-10>11-15 |
|                                        | 6-10   | 149 | 3,8456 | ,75970 |       |                            |
|                                        | 11-15  | 487 | 3,6201 | ,85947 |       |                            |
|                                        | Toplam | 774 | 3,6860 | ,84914 |       |                            |
| Formalizasyon                          | 0-5    | 138 | 3,7478 | ,87138 | 6,941 | <b>,001*</b><br>6-10>11-15 |
|                                        | 6-10   | 149 | 3,9503 | ,82557 |       |                            |
|                                        | 11-15  | 487 | 3,6472 | ,88749 |       |                            |
|                                        | Toplam | 774 | 3,7235 | ,87975 |       |                            |
| Ailenin Kurumsallaşması                | 0-5    | 138 | 3,8304 | ,78262 | 3,310 | <b>,037*</b><br>6-10>11-15 |
|                                        | 6-10   | 149 | 3,8537 | ,90214 |       |                            |
|                                        | 11-15  | 487 | 3,6801 | ,85476 |       |                            |
|                                        | Toplam | 774 | 3,7403 | ,85436 |       |                            |
| Kurumsallaşma                          | 0-5    | 138 | 3,7701 | ,76378 | 6,103 | <b>,002*</b><br>6-10>11-15 |
|                                        | 6-10   | 149 | 3,8770 | ,70037 |       |                            |
|                                        | 11-15  | 487 | 3,6443 | ,75084 |       |                            |
|                                        | Toplam | 774 | 3,7115 | ,74865 |       |                            |
| Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik | 0-5    | 138 | 3,8490 | ,91551 | 2,918 | <b>,055</b>                |
|                                        | 6-10   | 149 | 4,0190 | ,79472 |       |                            |
|                                        | 11-15  | 487 | 3,8251 | ,86704 |       |                            |
|                                        | Toplam | 774 | 3,8667 | ,86472 |       |                            |
| Sosyal Sürdürülebilirlik               | 0-5    | 138 | 3,6872 | ,90360 | 6,752 | <b>,001*</b><br>6-10>11-15 |
|                                        | 6-10   | 149 | 3,9027 | ,83426 |       |                            |
|                                        | 11-15  | 487 | 3,5900 | ,93590 |       |                            |
|                                        | Toplam | 774 | 3,6675 | ,91825 |       |                            |

|                   |        |     |        |        |       |                            |
|-------------------|--------|-----|--------|--------|-------|----------------------------|
| Sürdürülebilirlik | 0-5    | 138 | 3,7681 | ,81081 | 6,026 | <b>,003*</b><br>6-10>11-15 |
|                   | 6-10   | 149 | 3,9609 | ,72055 |       |                            |
|                   | 11-15  | 487 | 3,7076 | ,78743 |       |                            |
|                   | Toplam | 774 | 3,7671 | ,78437 |       |                            |
| Rekabet Gücü      | 0-5    | 138 | 3,8064 | ,83206 | 5,508 | <b>,004*</b><br>6-10>11-15 |
|                   | 6-10   | 149 | 3,9779 | ,73554 |       |                            |
|                   | 11-15  | 487 | 3,7278 | ,82151 |       |                            |
|                   | Toplam | 774 | 3,7900 | ,81234 |       |                            |

Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik algısı toplam iş deneyimine göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Ancak profesyonelleşme, formalizasyon, ailenin kurumsallaşması, kurumsallaşma, sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algıları toplam iş deneyimine göre farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Yapılan Post-Hoc testlerinden Scheffe sonuçlarına göre aşağıdaki bulgular saptanmıştır:

- 6 ile 10 yıl toplam iş deneyimine sahip kişilerin profesyonelleşme, formalizasyon, ailenin kurumsallaşması, kurumsallaşma, sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algısı 11 ile 15 yıl arasında toplam iş deneyimine sahip kişilerden daha yüksektir.

#### 6.2.6.6. Kurum Yaşına Göre Farklılıkların Araştırılması

Değişkenler ile kurum yaşı arasındaki farklılık “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Tablo 18, analiz sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 18. Kurum Yaşına Göre Farklılık Analizi (n=774)**

| Değişkenler                            | K.Yaşı | N   | Ort.   | St.Sp.  | F     | P                                  |
|----------------------------------------|--------|-----|--------|---------|-------|------------------------------------|
| Profesyonelleşme                       | 1 ve - | 20  | 3,7125 | ,96408  | 3,134 | <b>,025*</b><br>2-5>6-10,<br>11-15 |
|                                        | 2-5    | 79  | 3,9604 | ,83913  |       |                                    |
|                                        | 6-10   | 476 | 3,6576 | ,81736  |       |                                    |
|                                        | 11-15  | 199 | 3,6426 | ,90095  |       |                                    |
|                                        | Toplam | 774 | 3,6860 | ,84914  |       |                                    |
| Formalizasyon                          | 1 ve - | 20  | 3,6800 | 1,06108 | 4,568 | <b>,004*</b><br>2-5>6-10,<br>11-15 |
|                                        | 2-5    | 79  | 4,0532 | ,85378  |       |                                    |
|                                        | 6-10   | 476 | 3,6626 | ,83605  |       |                                    |
|                                        | 11-15  | 199 | 3,7427 | ,94694  |       |                                    |
|                                        | Toplam | 774 | 3,7235 | ,87975  |       |                                    |
| Ailenin Kurumsallaşması                | 1 ve - | 20  | 3,9000 | ,80655  | 3,111 | <b>,026*</b><br>2-5>6-10           |
|                                        | 2-5    | 79  | 4,0000 | ,78250  |       |                                    |
|                                        | 6-10   | 476 | 3,6979 | ,83052  |       |                                    |
|                                        | 11-15  | 199 | 3,7226 | ,92586  |       |                                    |
|                                        | Toplam | 774 | 3,7403 | ,85436  |       |                                    |
| Kurumsallaşma                          | 1 ve - | 20  | 3,7556 | ,89552  | 4,442 | <b>,004*</b><br>2-5>6-10,<br>11-15 |
|                                        | 2-5    | 79  | 3,9972 | ,72784  |       |                                    |
|                                        | 6-10   | 476 | 3,6702 | ,71489  |       |                                    |
|                                        | 11-15  | 199 | 3,6926 | ,79952  |       |                                    |
|                                        | Toplam | 774 | 3,7115 | ,74865  |       |                                    |
| Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik | 1 ve - | 20  | 3,9833 | ,73329  | 3,832 | <b>,010*</b><br>2-5>6-10,<br>11-15 |
|                                        | 2-5    | 79  | 4,1688 | ,75083  |       |                                    |
|                                        | 6-10   | 476 | 3,8298 | ,85593  |       |                                    |
|                                        | 11-15  | 199 | 3,8233 | ,91925  |       |                                    |
|                                        | Toplam | 774 | 3,8667 | ,86472  |       |                                    |
| Sosyal Sürdürülebilirlik               | 1 ve - | 20  | 3,5417 | 1,05807 | 2,416 | ,065                               |
|                                        | 2-5    | 79  | 3,9177 | ,93670  |       |                                    |
|                                        | 6-10   | 476 | 3,6572 | ,89008  |       |                                    |

|                   |        |     |        |        |       |                             |
|-------------------|--------|-----|--------|--------|-------|-----------------------------|
|                   | 11-15  | 199 | 3,6055 | ,95260 |       |                             |
|                   | Toplam | 774 | 3,6675 | ,91825 |       |                             |
|                   | 1 ve - | 20  | 3,7625 | ,79668 |       |                             |
|                   | 2-5    | 79  | 4,0432 | ,74450 |       |                             |
| Sürdürülebilirlik | 6-10   | 476 | 3,7435 | ,76577 | 3,747 | ,011*<br>2-5>6-10,<br>11-15 |
|                   | 11-15  | 199 | 3,7144 | ,82540 |       |                             |
|                   | Toplam | 774 | 3,7671 | ,78437 |       |                             |
|                   | 1 ve - | 20  | 3,7786 | ,84130 |       |                             |
|                   | 2-5    | 79  | 4,0958 | ,73370 |       |                             |
| Rekabet Gücü      | 6-10   | 476 | 3,7320 | ,79983 | 4,642 | ,003*<br>2-5>6-10,<br>11-15 |
|                   | 11-15  | 199 | 3,8083 | ,84605 |       |                             |
|                   | Toplam | 774 | 3,7900 | ,81234 |       |                             |

Elde edilen analiz sonuçlarına göre sosyal sürdürülebilirlik algısı kurum yaşına göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Ancak profesyonelleşme, formalizasyon, ailenin kurumsallaşması, kurumsallaşma, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algıları kurum yaşına göre farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Yapılan Post-Hoc testlerinden Scheffe sonuçlarına göre aşağıdaki bulgular saptanmıştır:

- 2 ile 5 yaşında olan kurumlarda çalışan kişilerin profesyonelleşme, formalizasyon, ailenin kurumsallaşması, kurumsallaşma, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algısı 6 ile 10 yaşında olan kurumlarda çalışan kişilerden daha yüksektir.
- 2 ile 5 yaşında olan kurumlarda çalışan kişilerin profesyonelleşme, formalizasyon, kurumsallaşma, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algısı 11 ile 15 yaşında olan kurumlarda çalışan kişilerden daha yüksektir.

#### 6.2.6.7. Çalışan Sayısına Göre Farklılıkların Araştırılması

Değişkenler ile çalışan sayısı arasındaki farklılık “Tek Yönlü ANOVA Analizi”ne göre analiz edilmiştir. Tablo 19, analiz sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 19. Çalışan Sayısına Göre Farklılık Analizi (n=774)**

| Değişkenler                            | Ç.Sayısı | N   | Ort.   | St.Sp. | F      | P                                      |
|----------------------------------------|----------|-----|--------|--------|--------|----------------------------------------|
| Profesyonelleşme                       | 10-49    | 151 | 3,4073 | ,73051 | 31,766 | <b>,000*</b><br>50-249>10-49, 250 ve + |
|                                        | 50-249   | 274 | 3,9922 | ,78044 |        |                                        |
|                                        | 250 ve + | 349 | 3,5663 | ,87856 |        |                                        |
|                                        | Toplam   | 774 | 3,6860 | ,84914 |        |                                        |
| Formalizasyon                          | 10-49    | 151 | 3,3669 | ,80711 | 40,854 | <b>,000*</b><br>50-249>10-49, 250 ve + |
|                                        | 50-249   | 274 | 4,0715 | ,78493 |        |                                        |
|                                        | 250 ve + | 349 | 3,6046 | ,88900 |        |                                        |
|                                        | Toplam   | 774 | 3,7235 | ,87975 |        |                                        |
| Ailenin Kurumsallaşması                | 10-49    | 151 | 3,4530 | ,74178 | 36,320 | <b>,000*</b><br>50-249>10-49, 250 ve + |
|                                        | 50-249   | 274 | 4,0701 | ,73394 |        |                                        |
|                                        | 250 ve + | 349 | 3,6057 | ,90666 |        |                                        |
|                                        | Toplam   | 774 | 3,7403 | ,85436 |        |                                        |
| Kurumsallaşma                          | 10-49    | 151 | 3,4088 | ,64468 | 48,038 | <b>,000*</b><br>50-249>10-49, 250 ve + |
|                                        | 50-249   | 274 | 4,0359 | ,67389 |        |                                        |
|                                        | 250 ve + | 349 | 3,5879 | ,75607 |        |                                        |
|                                        | Toplam   | 774 | 3,7115 | ,74865 |        |                                        |
| Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik | 10-49    | 151 | 3,5806 | ,82616 | 36,709 | <b>,000*</b><br>50-249>10-49, 250 ve + |
|                                        | 50-249   | 274 | 4,2032 | ,70313 |        |                                        |
|                                        | 250 ve + | 349 | 3,7264 | ,91349 |        |                                        |
|                                        | Toplam   | 774 | 3,8667 | ,86472 |        |                                        |
| Sosyal Sürdürülebilirlik               | 10-49    | 151 | 3,5519 | ,79073 | 10,358 | <b>,000*</b><br>50-249>10-49, 250 ve + |
|                                        | 50-249   | 274 | 3,8680 | ,94793 |        |                                        |
|                                        | 250 ve + | 349 | 3,5602 | ,92168 |        |                                        |
|                                        | Toplam   | 774 | 3,6675 | ,91825 |        |                                        |
| Sürdürülebilirlik                      | 10-49    | 151 | 3,5662 | ,74928 | 27,063 | <b>,000*</b><br>50-249>10-49, 250 ve + |
|                                        | 50-249   | 274 | 4,0356 | ,72825 |        |                                        |
|                                        | 250 ve + | 349 | 3,6433 | ,78670 |        |                                        |
|                                        | Toplam   | 774 | 3,7671 | ,78437 |        |                                        |
| Rekabet Gücü                           | 10-49    | 151 | 3,4172 | ,74387 | 36,241 | <b>,000*</b><br>50-249>10-49, 250 ve + |
|                                        | 50-249   | 274 | 4,0709 | ,73672 |        |                                        |
|                                        | 250 ve + | 349 | 3,7307 | ,82192 |        |                                        |
|                                        | Toplam   | 774 | 3,7900 | ,81234 |        |                                        |

Elde edilen analiz sonuçlarına göre profesyonelleşme, formalizasyon, ailenin kurumsallaşması, kurumsallaşma, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algısı çalışan sayısına göre farklılık göstermemektedir ( $p<0,05$ ). Yapılan Post-Hoc testlerinden Scheffe sonuçlarına göre aşağıdaki bulgular saptanmıştır:

- 50 ile 249 çalışan sahip kurumlarda çalışan kişilerin profesyonelleşme, formalizasyon, ailenin kurumsallaşması, kurumsallaşma, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algısı 10 ile 49 çalışana sahip kurumlarda çalışan kişilerden daha yüksektir.
- 50 ile 249 çalışan sahip kurumlarda çalışan kişilerin profesyonelleşme, formalizasyon, ailenin kurumsallaşması, kurumsallaşma, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algısı 250 ve üstünde çalışana sahip kurumlarda çalışan kişilerden daha yüksektir.

## SONUÇ

Bu araştırma, Ocak – Mayıs 2023 döneminde, İstanbul ve Kocaeli bölgesinde, imalat sektöründe faaliyet gösteren, aile işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın, belli bir lokasyonda yapılmış olması, ulusal ya da uluslararası bağlamda yapılmadığından dolayı, elde edilen sonuçların genelleştirilmesi açısından bir kısıt oluşturmaktadır. Araştırmanın, sadece imalat sektöründeki aile işletmelerinde yapılmış olması nedeniyle, farklı bölge, farklı sektör ve farklı yapıdaki işletmelerde yapılacak olan çalışmalarda, farklı bulgular elde edilebilir. Bu çalışmaya ait sonuçların yorumlanması ve uygulanmasında, söz edilen kısıtlamalar mevcuttur.

Araştırmada kullanılan anket tekniği; işletmelerdeki bilgi akışı ve değerlendirmesinin subjektif olarak yapılmasından dolayı objektif bulgular sağlamayabilir. Araştırma, teknolojinin daha yoğun olarak kullanıldığı imalat sektöründe yer alan aile işletmelerinde yapılmıştır. Bu nedenle çalışmada, sektör önemli bir kısıttır. Farklı sektörlerde, özellikle hizmet sektöründe daha detaylı araştırmalar yapılabilir.

Günümüzde teknolojinin gelişimi, hayatı çok hızlı bir şekilde değiştirmektedir. Üretim ve yönetim yapıları başta olmak üzere, bu değişim ve dönüşüm, çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Araştırmada ele alınan değişkenler, zaman içinde değişeceğinden dolayı, elde edilen bulgular, uygulandığı zaman dönemi ile sınırlıdır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular, bu bulgulara konusunda önceden yapılmış olan çalışmalar ve elde edilen sonuçların literatüre yaptığı katkılar, takip eden yazıda ifade edilmektedir.

Ölçek geçerlilik ve güvenilirliğine ait bulgular aşağıdadır.

- Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesinde Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Barlett küsellik testi uygulanmıştır. KMO değerinin %70 üzerinde olması, ölçeklerde örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Faktör yüklerinin %50 üzerinde ve Bartlett Küresellik Testi p değerinin 0,05'in altında olması ölçeklerin geçerli olduğunu göstermektedir.
- Faktör analizi sonuçlarına göre; kurumsallaşma 3 boyut, sürdürülebilirlik 2 boyut ve rekabet gücü tek boyut olarak ortaya çıkmıştır. Cronbach's Alpha değerlerinin sosyal bilimlerde %60 ve üzerinde olması, ölçeklerin güvenilir ve aynı zamanda ifadelerin içsel

tutarlılığının da yüksek olduğunu göstermektedir. Yapılan normal dağılım analiz ile veri seti normal dağılım gösterdiği saptanmış olup, buna göre Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Demografik özelliklere ait dikkati çeken bulgular aşağıdadır.

- Toplam katılımcı sayısı 774 kişidir.
- Erkek oranı %52,5, kadın oranı %47,5'tir. Kadın ve erkek sayısal oranının birbirine yakın olduğu görülmektedir.
- 41-55 yaşında olanların oranı %32,8'dir.
- Ön lisans ve altında olanlar %40,1 ve lisans olanlar %38,2'dir.

Hipotezleri sınamak amacıyla hipotez testleri uygulanmıştır. Elde edilen regresyon analiz sonuçlarına göre; H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezleri desteklenmiştir.

- **H<sub>1</sub>:** Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci, sürdürülebilirliği etkiler.

Kurumsallaşmanın, sürdürülebilirlik üzerinde; 0,607 regresyon katsayısı, 0,05 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu bu çalışma ile saptanmıştır.

Elde edinilen bu bulgu, literatürde kurumsallaşmanın, sürdürülebilirliği etkilediğini gösteren; Chirico ve Salvato (2008), Astrachan ve Shanker (2003), Basco ve Perez (2009), De Massis, Frattini ve Lichtenthaler (2013) ve Naldi vd. (2007) çalışmalarındaki kurumsallaşmanın, sürdürülebilirlikte etkisi olduğu yönündeki bulgularla paralel olup, literatürü desteklemektedir.

Aile işletmelerinde, kurumsallaşmayı sağlamak için aile üyeleri arasındaki duygusal bağımlılığı azaltmak ve profesyonel bir yönetim oluşturmak gereklidir. Kurumsallaşma, sürdürülebilirliği artırmak için önemli bir faktördür. Aile işletmeleri, kurumsallaşma sayesinde; daha etkin bir şekilde kaynakları yönetebilir, süreçleri optimize edebilir ve daha hızlı kararlar alabilirler. Aile işletmelerinde; profesyonel yönetim yapılarının güçlendirmesi, iş süreçlerinin optimize edilmesi ve stratejik planlamaya odaklanması kurumsallaşma için çok önemlidir. Aile işletmeleri, kurumsallaşmaya odaklanma yoluyla, sürdürülebilirliği artırabilirler. Aile işletmeleri, kurumsallaşma konusunda, daha fazla adım atmalı ve daha fazla yatırım yapmalıdırlar.

- **H<sub>2</sub>:** Aile işletmelerinin rekabet gücü, sürdürülebilirliği etkiler.

Rekabet gücünün, sürdürülebilirlik üzerinde; 0,273 regresyon katsayısı, 0,05 anlamlılık düzeyi ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu bu çalışma ile saptanmıştır.

Elde edinilen bu bulgu literatürde, Duran vd. (2016) çalışmasında; aile işletmelerinde, rekabet gücü stratejilerinin, çevresel ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle uyumlu hale getirilerek, sürdürülebilirliğin artırılacağı yönündeki açıklamalarına paralel ve onu destekleyici yöndedir. Chrigo vd. (2011), Naldi vd. (2008), Sharma vd. (2003), Habbershon ve Williams (1999) ve Handler (1994) çalışmaları, bu bulguyu doğrulamaktadır.

Aile işletmelerinde, rekabet gücü; yenilik yapmayı ve sürekli iyileştirmeyi sağlayan temel bir kavramdır. Başarı için rakiplerinden daha iyi performans gösterme, zorluklarla başa çıkma ve değişen koşullara uyum sağlamayı ifade eder. Aile işletmeleri, gelişmek için kendi pazarlarında rekabetçi olmalıdırlar. Aile işletmelerinde, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü arasındaki ilişki karmaşıktır. Bazı araştırmalar, sürdürülebilirlik uygulamalarının aile işletmelerinde rekabet gücünü artırabileceğini öne sürerken, bazı çalışmalarda, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü arasındaki ilişkinin, mülkiyet yapısı ve kurumsal bağlam gibi faktörlerden etkilenebileceğini öne sürmektedir. Aile işletmeleri; uzun vadeli başarılarını garantilemek için, sürdürülebilirlik uygulamaları ile rekabet gücü arasında bir denge kurmalıdır.

- **H<sub>3</sub>:** Aile işletmelerinin rekabet gücü, kurumsallaşma sürecini etkiler.

Rekabet gücünün, kurumsallaşma üzerinde; 0,783 regresyon katsayısı, 0,05 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu bu çalışma ile saptanmıştır.

Elde edinilen bu bulgu literatürde, Duran vd. (2016) çalışmasında; aile işletmelerinde, rekabet gücü stratejilerinin, çevresel ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle uyumlu hale getirilerek, sürdürülebilirliğin artırılacağı yönündeki açıklamalarına paraleldir ve onu destekleyici yöndedir. Aynı şekilde, Carney vd. (2015) çalışmasında, kurumsallaşma ve rekabet gücü arasında, pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu ifade

etmektedir. Simon vd. (2007), Melin vd. (2014), Astrachan vd. (2002), Zahra vd. (2004) ve Gallovd. (2018) çalışmaları, bu bulguyu doğrulamaktadır.

Aile işletmelerinde rekabet gücü ve kurumsallık arasındaki ilişki, karmaşık ve çok yönlü bir çalışma alanıdır. Mevcut araştırmalar, güçlü kurumsal düzenlemelerin, etkili yönetim mekanizmalarının, profesyonel yönetim uygulamalarının ve bilgi paylaşım süreçlerinin, aile işletmelerinde daha yüksek düzeyde rekabet edebilirliğe ve uzun vadeli sürdürülebilirliğe katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgular, aile değerlerini korumak ile pazar odaklı dinamikleri benimsemek arasında bir denge kurmanın önemini vurgulamaktadır.

Çalışmada rekabet gücünün moderatör etkisini saptamak için Process analizi yapılmıştır. Elde edilen analiz sonucuna göre H<sub>4</sub> hipotezi desteklenmiştir.

- **H<sub>4</sub>:** Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide, rekabet gücünün moderatör etkisi vardır.

Çalışmada PROCESS analizi sonucu, kurumsallaşmanın, sürdürülebilirlik arasındaki ilişki üzerinde, rekabet gücünün moderatör etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Modelde kurumsallaşmanın, sürdürülebilirlik üzerindeki modeli açıklama gücü  $r=0,7046$  iken, moderatör değişken eklenmesi ile modelin açıklama gücünde 0,0219 kadar değişiklik gösterdiği saptanmıştır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma ile sürdürülebilirlik arasında, rekabet gücünün moderatör etkisi olduğu, ilk kez bu çalışma ile saptanmıştır.

Elde edilen bu bulgu literatürde, Duran vd. (2016) çalışmasında; aile işletmelerinde, rekabet gücü stratejilerinin, çevresel ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle uyumlu hale getirilerek, sürdürülebilirliğin artırılabilceği yönündeki açıklamalarına paraleldir ve onu destekleyici yöndedir. Aynı şekilde, Carney vd. (2015) çalışmasında, kurumsallaşma ve rekabet gücü arasında, pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu ifade etmektedir.

Aile işletmelerinde rekabet gücü ve kurumsallık arasındaki ilişki, karmaşık ve çok yönlü bir çalışma alanıdır. Mevcut araştırmalar, güçlü kurumsal düzenlemelerin, etkili yönetim mekanizmalarının, profesyonel yönetim uygulamalarının ve bilgi paylaşım süreçlerinin, aile işletmelerinde daha yüksek düzeyde rekabet edebilirliğe ve uzun vadeli sürdürülebilirliğe katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgular, aile

değerlerini korumak ile pazar odaklı dinamikleri benimsemek arasında bir denge kurmanın önemini vurgulamaktadır. Aile işletmelerinde, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiye, rekabetçiliğin moderatör etkisini araştıran bir çalışmaya rast gelinmemiştir. Moderatör etki; iki değişken arasındaki ilişkiye, ek bir değişkenin etkisinin olmasıdır. Daha yüksek bir rekabet gücü, kurumsallaşma sürecinde, sürdürülebilirlik etkisini artırır mı? sorusuna, moderatör etkinin olup-olmadığının saptanmasıyla bir cevap bulunur. Bu çalışmada, daha yüksek rekabet gücünün, kurumsallaşmada sürdürülebilirliği artıracaklarını ortaya koymuştur. Aile işletmelerinin ayakta kalmaları ve uzun vadede başarılı olmaları için; kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik konusunda daha fazla adım atmalarının ve yatırım yapmalarının, rekabet güçlerini artırmalarına neden olacağı ve böylelikle işletmenin uzun vadeli başarıya ulaşacağını ve işletmenin gelecek nesillere devredilmesinin sağlanacağı ifade edilmektedir.

Çalışmada, değişkenler ile demografik unsurlar arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla farklılık analizleri yapılmış olup, bu analiz sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

- Cinsiyete göre farklılıkları saptamak için, bağımsız gruplar T testi yapılmıştır. Test sonucunda, kurumsallaşmanın cinsiyete göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Elde edilen sonuca göre; kadınların kurumsallaşma algısı, erkeklere göre daha yüksektir. Bu durum literatürde de desteklenmektedir. Örneğin; Jones (2020: 63) çalışmasında; cinsiyet eşitliğinin, aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecine olumlu bir etki yaptığını ifade etmektedir. Kadınların benzersiz bakış açıları ve yetenekleri nedeniyle; karar vermeyi, yenilikçiliği ve genel performansı geliştirebildiklerini iddia etmektedir.
- Yaşa göre farklılıklar, tek yönlü Anova testine göre analiz edilmiş ve yaşın ele alınan değişkenlerle bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Literatürde, sadece aile üyeleri ele alınarak yapılan çalışmalarda, 41-55 yaş aralığı, bireylerin, en verimli olduğu dönemi işaret etmektedir. Smith vd. (2018: 72) çalışmasına göre, bu yaş grubu işletmelerde sürdürülebilirliği artırmaktadır. Jonhson (2019: 45) çalışmasına göre ise, bu yaş grubu, işletmenin rekabet gücünü artırmakta olduğu belirtilmektedir. Sadece aile üyelerinin katılımcı olacağı bir örnekleme, benzer sonuçların elde edileceği değerlendirilmektedir. Bu çalışmada, işletmelerde çalışan personelin algılarının ölçülüyor olmasından dolayı yaş faktörünün, değişkenlerle bir farklılığının görülmemesinin nedenlerinin ortaya konulmasının, yeni bir araştırmaya konu

olabileceği değerlendirilmektedir.

- Eğitim durumuna göre farklılıklar, tek yönlü Anova testi ile yapılan analiz ile; profesyonelleşme, formalizasyon, ailenin kurumsallaşması, kurumsallaşma, sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü değişkenlerinin, eğitim durumuna göre bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu sonuç, literatürde bu konuda yapılan çalışmalarda elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Brown (2021: 105) çalışmasına göre, iyi eğitim seviyesi, profesyonelleşme seviyesini artırmakta ve kurumsallaşmayı geliştirmektedir. Molina-Morales vd. (2019: 206) çalışmasına göre, İyi eğitim düzeyi, sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemeye neden olmaktadır. Jackson (2019: 76) çalışmasına göre, iyi bir eğitim seviyesi; rekabet edebilirliği artırmakta ve düşük eğitim seviyesi ise rekabet gücünü engelleyebilmektedir.

Eğitim, aile üyelerinin başarılı bir iş yürütmek için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri geliştirmelerine yardımcı olarak, veraset planlamasında önemli bir rol oynamaktadır. Eğitim, aile üyelerinin bir aile şirketine birlikte etkili bir şekilde çalışmak için ihtiyaç duydukları liderlik ve kişilerarası becerileri geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Eğitim, aile üyelerine birlikte etkili bir şekilde çalışmak için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri sağladığında, aile uyumunu ve iş birliğini geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Eğitim, aile üyelerine sağlam iş kararları vermeleri için ihtiyaç duydukları araçları sağlar ve bu şekilde işletmenin performansını artırmaktadır. Aile işletmelerinin, süreçlerine eğitimi dahil edebilmelerinin birkaç farklı yolu vardır. Bir yolu, aile üyelerini, işletme okullarına veya bir işi yürütmek için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri alabilecekleri diğer eğitim programlarına göndermektir. Başka bir yol da deneyimli aile üyelerinin, işi devralacak genç aile üyelerine, akıl hocalığı yapabileceği resmi bir eğitim programı oluşturmaktır.

- Kurumdaki iş deneyimine göre farklılıklar; tek yönlü Anova testi ile analiz edilmiştir. Kurumdaki iş deneyimine göre; formalizasyon, sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü değişkenlerinin farklılık gösterdiği saptanmıştır. Kurumda 5 yıla kadar iş deneyimi olan kişilerin; formalizasyon, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algıları daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Toplam iş deneyimine göre farklılıklar; tek yönlü Anova testi ile analiz edilmiştir. Toplam iş deneyimine göre; formalizasyon, kurumsallaşma, sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü değişkenlerinin farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Toplam 6-10 yıla iş deneyimine sahip olan kişilerin; kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Kurum yaşına göre farklılıklar; tek yönlü Anova testi ile analiz edilmiştir. Kurum yaşına göre; profesyonelleşme, formalizasyon, ailenin kurumsallaşması, kurumsallaşma, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü değişkenlerinin farklılık gösterdiği saptanmıştır. Toplam 6-10 yıla iş deneyimine sahip olan kişilerin; kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 2 ile 5 yaş aralığında olan işletmelerde, kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücünün daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Kurumda çalışan sayısına göre farklılıklar; tek yönlü Anova testi ile analiz edilmiştir. Çalışan sayısına göre değişkenlerin bir fark göstermediği görülmüştür. Bununla beraber Post-Hoc testi Scheffe sonuçlarına göre; 50-249 çalışanı olan kurumların; kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algıları daha yüksek olarak saptanmıştır.

Bu çalışmanın, yönetim literatürüne sağladığı en önemli katkı; aile işletmelerinde, kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü arasındaki ilişkilere net bir açıklık getirmesidir. Özellikle kurumsallaşma sürecinin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde, rekabet gücünün moderatör etkisini gösteriyor olması, yeni bir konu ve bakış açısı olarak, bu çalışmanın, literatüre önemli bir katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Çalışmada, firmaların yararlanabileceği birçok faydalı sonuçlar bulunmaktadır. Aile işletmeleri; rekabet gücünün kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik konularına yaptığı etkiyi önemseyerek, stratejik kararları güçlendirebilmek için; hedeflerini aşmak ve başarılı değişim yönetimi yapmak, örgüte dinamizm kazandırmak, veri kullanım ve üretiminde uygulanabilir işlemler ortaya koyarak, işletme performansını artırabilirler.

Rekabet gücü ile kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik arasında güçlü ilişkilerin kurulmuş olması, aile işletmeleri için oldukça önemlidir. Aile işletmelerinin, çevre tarama ve izleme konusuna özenle yaklaşımları gereklidir. Değişimlerin sürekli olarak izlenmesi ve uyum sağlanması, istenen bir durum ve amaçtır. İşletmeler, çevreye uyum sağlayabilmeleri için kurumsallaşmamın ve sürdürebilirliğin, bilinçli olarak ilerletilmesi, neredeyse bir zorunluluk halini almıştır. Bu nedenle, aile işletmeleri sürekli olarak rakipler, tedarikçiler ve çevreyi dikkatle incelemelidir.

Kurumsal süreçler, içgüdülerle yönetilen bir ortamda, uzun vadede hayatta kalmayı ve başarılı olmayı sağlamaz. Aile işletmelerinin yönetimlerinde yer alan kişiler, yönetim faaliyetlerini, aklın belirleyiciliği ile sürdürmelidirler. Yöneticiler, sosyal iletişimi sağlamalı, kişisel ilişkileri teşvik etmeli, herkesin duygularını dile getirebileceği, eşitlikçi bir ortamı yaratmalıdırlar.

Bu araştırmada alınan örneklem, imalat sektörünü içermektedir. İleride yapılacak olan çalışmalarda, bu model ve ilgili değişkenler, bankacılık, sigortacılık, sağlık, bilişim ve hizmet gibi farklı sektörlerde araştırılabilir. Bu yolla, sektörel karşılaştırmalar yapılabilir ve farklılıklar ortaya konabilir. Yine aile işletmelerinde, sadece aile üyelerinden oluşan bir örneklem ile demografik özelliklerin kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü ile ilişkileri ortaya konabilir. Gelecekte yapılacak olan yeni çalışmalarda, bir öneri olarak; aile yönetim yapıları ile aile işletmelerinin uzun vadeli rekabet gücü arasındaki ilişkiler incelenebilir; Sürdürülebilir stratejileri, aile işletmelerinin rekabet gücüne entegre etmenin zorluklarını ve fırsatları analiz edilebilir; Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın, yenilik ve yaratıcılığa etkisi araştırılabilir ve aile işletmelerinde kurumsallaşmanın, yenilik ve yaratıcılığa etkisi gibi konular ele alınabilir.

Aile işletmeleri hem aile hem de işletme olarak, ikili doğaları olması nedeniyle birçok zorluklarla karşı karşıya kalırlar. Aile dinamikleri, pek çok avantaj sunarken, etkili karar alma ve operasyonların önünde engeller de oluşturabilir. Bu çalışma bulgularına göre; aile işletmelerinin, daha etkili olabilmesi için bazı öneriler aşağıda sunulmuştur.

- **Aile İşletmelerinde Net Bir Yönetişim Yapısının Geliştirilmesi**

Aile işletmeleri için en büyük zorluklardan biri, aile dinamiklerini, iş kararlarından ayırabilmektir. Açık bir yönetim yapısı geliştirmek, aile üyelerinin işletme içindeki rollerini ve sorumluluklarını tanımlamaya yardımcı olabilir. Bu, bir yönetim kurulu oluşturmayı, net karar alma süreçlerini oluşturmayı ve aile üyelerini işe almak ve terfi ettirmek için usul ve yöntemleri içeren politikalar oluşturmayı gerektirir (Aronoff, 1998: 37).

- **İşletmeyi Profesyonelleştirmek**

Aile işletmeleri genellikle güçlü bir kimlik ve tarih duygusuna sahiptir. Ancak, aile dışı işletmelerin sahip olduğu profesyonel sistem ve yapılarından yoksun olabilirler. Performans ölçümleri, stratejik planlama ve profesyonel yönetim gibi profesyonel

uygulamaların olması, aile işletmelerinin verimliliğini ve etkinliğini artırabilmektedir (Aronoff, 1998: 91).

- **İletişim ve Şeffaflığın Teşvik Edilmesi**

İletişim, her işletme için gereklidir. Kişisel ilişkilerin karar vermeyi gölgeleyebileceği aile işletmelerinde iletişim, özellikle önemlidir. Düzenli aile toplantıları yapmak, aile üyeleri ve çalışanlar arasında, açık iletişim hatları oluşturmak ve bir şeffaflık kültürü yaratmak, yanlış anlamaları önlemeye ve güveni artırmaya yardımcı olabilir (Ward, 2011: 25).

- **Veraset Planlaması**

Aile işletmelerinde, uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından, veraset planlaması çok önemlidir. Aile içinde geleceğin liderlerini belirlemek ve yetiştirmek, mülkiyeti ve liderliği devretmek için net bir plan oluşturmak ve tüm aile üyelerinin bu planı anlamasını ve kabul etmesini sağlamak önemlidir (Aronoff, 1998: 73).

- **Dışarıdan Tavsiye Almak**

Aile işletmeleri, danışmanlardan ve diğer iş uzmanlarından tavsiye almaktan, büyük fayda sağlayabilir. Bu kişiler, işletmeye, objektif bir bakış açısı sağlayabilir ve başarı için en iyi uygulamalar ve stratejiler hakkında değerli bilgiler sunabilir (Ward, 2011: 77).

Aile işletmeleri, zorluklarla karşı karşıyadır, ancak dikkatli planlama ve en iyi uygulamalara gösterilen özen ile son derece başarılı olabilirler. Net yönetim yapıları geliştirmek, işi profesyonelleştirmek, iletişim ve şeffaflığı teşvik etmek, veraset planı yapmak ve dışarıdan tavsiye alarak, aile işletmeleri daha etkili olabilir ve uzun vadeli başarılar elde edebilir.

## KAYNAKLAR

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Ak, B. G. (2010). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkileri: aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği*. Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akça, N.(2010). *Aile işletmelerinin tanımı, özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma, denizli ilinde bir araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akman, H. ve Danis, W. M. (1998). The role of succession in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 72-78.
- Aksoy, Ç. (2013). *Sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesine yönelik ölçek önerisi ve türkiye'deki işletmelerde uygulaması*, Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksu, C. (2021). *Lojistik merkezlerde sürdürülebilirlik: bir ölçek geliştirme çalışması*, Doktora Tezi. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak
- Alaca, S. (2020). *Türkiye'deki kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşım ve uygulamaları: bist sürdürülebilirlik endeksinde yer alan işletmelere ait bir inceleme*, Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Alayvaz, E. (2017). *Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik sorunsallığının örgütsel ekoloji kuramı bağlamında incelenmesi: TR-22 bölgesindeki aile işletmeleri üzerine bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Anderson, C. (2019). Access to capital and the competitiveness of smes. *Small Business Economics*, 65(4), 56-69.
- Anderson, L. (2018). Gender and leadership styles in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 45(2), 65-78.

- Anderson, L. (2019). Technological disruption and business competitiveness. *Journal of Business Technology*, 32(2), 110-125.
- Anderson, L. (2021). The impact of competitiveness on social disparities. *Journal of Social Sciences*, 39(2), 110-125.
- Anderson, L. (2022). Competitiveness and customer satisfaction: a nexus analysis. *Journal of Business and Marketing*, 45(2), 75-90.
- Anderson, L. (2023). Competitiveness and resource allocation: strategies for success. *Journal of Strategic Management*, 47(3), 110-125.
- Anderson, M. (2017). Long-term planning for sustainable family businesses. *Strategic Management Journal*, 22(4), 89-102.
- Anderson, M. (2019). *Sustainable agriculture: practices, processes, and systems*. Cambridge University Press.
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning* (2nd ed.). Blackwell Publishing.
- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Boston: Addison-Wesley.
- Arikan, R. (2004). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.
- Aronoff, C. (1998). *Family business governance: maximizing family and business potential*. London: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C. E., ve Ward, J. L. (1995). Family-owned businesses: a thing of the past or a model for the future? *Family Business Review*, 8(2), 93-97.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. ve Very, P. (2007). The development of organizational social capital: attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 149-173.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. ve Smyrnios, K. X. (2002). The f-pec scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Astrachan, J. H., ve Aronoff, C. E. (1992). Conflict in family business: theories and models. *Family Business Review*, 5(2), 121-136.

- Astrachan, J. H., ve Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Astrachan, J.H., ve Aronoff, C.E. (1992). Conflict in family businesses. *Family Business Review*.
- Aşan, C., (2010). *Aile işletmelerinin performansında kurumsallaşmanın ve kültürün etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayşe, M. (2015). Sustainability practices in family businesses in Turkey. *Journal of Sustainable Business*, 25(2), 45-62.
- Barker, A. (2019). *Managing change in institutions*. New York, NY: HarperCollins.
- Barnard, C.I. (1950). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barnett, T., Kellermanns, F. W. ve Pearson, A. W. (2016). An examination of the influence of family involvement on family firm innovation. *Journal of Family Business Strategy*, 7(4), 302-315.
- Barrena-Martinez, J., Lopez-Fernandez, M. C. ve Romero-Fernandez, P. M. (2019). Sustainable family firms: how family ownership and business sustainability relate to competitiveness. *Sustainability*, 11(2), 543.
- Basco, R. (2019). Family business and regional development: a theoretical model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1156-1179.
- Basco, R. ve Perez Rodriguez, M. J. (2009). Organizational factors driving e-commerce adoption in smes: an empirical study. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 342-362.
- Baygan, G. ve Karacaer, S. (2005). The impact of institutionalization on family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 151-167.
- Beer, M. (2009). *The critical path to corporate renewal*. Harvard Business Review, 67(3), 89-97.

- Benavides-Velasco, C.A., Tavares-Lehmann, A.T. ve Muñoz-Portillo, L. (2020). Family involvement and performance in latin american firms: the moderating effect of professionalization. *Journal of Business Research*, 108, 329-341.
- Berrone, P., Fainshmidt, S. ve Muñoz-Portillo, L. (2021). Family firms and social issues: a review and future research agenda. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 1-23.
- Birchall, J. (2014). The concept of institutionalisation revisited. *International Journal of Social Economics*, 41(4), 265-276.
- Birley ve Westhead, P. (1993). Family firms and the advantage of size. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 19-27.
- Bjuggren, C. M. ve Sund, L. G. (2011). Family offices in Sweden: an exploratory study. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 204-215.
- Block, J. H., Jaskiewicz, P. ve Combs, J. G. (2018). Family values and internal corporate governance in family firms: a cross-country analysis. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 83-96.
- Bourdieu, P. (1998). *Practical reason: on the theory of action*. San Francisco: Stanford University Press.
- Boyacı, B. (2022). *Bir sürdürülebilirlik faktörü olarak dijitalleşme KOBİ'ler üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Böler, A. (2020). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın çalışanların işe adanmışlığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: mobilya sektörü üzerine bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Brown, A. (2020). Beyond the winners: reimagining success. *Journal of Positive Psychology*, 18(1), 43-58.
- Brown, A. (2021a). Corporate culture and its impact on business performance. *Journal of Business Management*, 15(3), 86-94.
- Brown, A. (2021b). The impact of demographic characteristics on institutionalization in family businesses. *Journal of Family Business Studies*, 15(2), 65-110.
- Brown, A. ve Johnson, C. (2019). *Strategic management: competitiveness and globalization*. Boston: Cengage Learning.

- Brown, P. ve Taylor, J. (2021). *Sustainable business: principles, strategies, and cases*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Brown, R. (2014). Skill development and talent acquisition in competitive environments. *Journal of Human Resource Development*, 56(2), 65-80.
- Brown, R. (2016). Educational level and competitiveness in family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Studies*, 129(4), 130-142.
- Brown, R. (2021a). Developing human capital for organizational competitiveness. *Journal of Human Resource Development*, 45(3), 65-80.
- Brown, R. (2021b). Technological advancements and business competitiveness. *Technology and Innovation*, 12(1), 78-91.
- Brown, R. (2022). Unethical behavior in competitive environments. *Journal of Business Ethics*, 56(4), 45-60.
- Brown, R. (2023). Competitiveness and resource efficiency: a comparative analysis. *Journal of Sustainable Development*, 51(3), 90-105.
- Brundtland Report (1987). *Our common future*. World Commission on Environment and Development.
- Burns, T. R. ve Flam, H. (2016). *The shaping of social organization: social rule system theory with applications*. SAGE Publications., Thousand Oaks
- Cabrera-Suárez, M. K., De Saá-Pérez, P. ve García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48.
- Cameron, E. ve Green, M. (2015). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. New York: Productivity Press.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.

- Carney, M. (2005). The many faces of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(10), 18.
- Carney, M., Van Essen, M., Gedajlovic, E. ve Heugens, P. P. M. A. R. (2015). Business group affiliation, performance, context, and strategy: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1633-1658.
- Carney, M., van Essen, M. ve Gedajlovic, E. R. (2020). Varieties of environmental institutional logics and competitive advantage. *Journal of Management*, 46(7), 1119-1146.
- Carney, M. ve Gedajlovic, E. (2010). Varieties of Asian family capitalism and the institutional competitiveness of firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 222-240.
- Carney, M. ve Gedajlovic, E. (2011). The co-evolution of institutional entrepreneurship: a tale of two theories. *Journal of Management*, 37(4), 1088-1109.
- Casillas, J.C. ve Nieto, M.J. (2012). The effect of family involvement on smes' performance: evidence from Spain. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 84-103.
- Chandler, A.D. Jr. (1961). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chen, L. (2021). Ethical challenges in competitive environments. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 111-126.
- Chen, L. ve Gupta, R. (2021). Cultural intelligence and cross-cultural business success. *International Journal of Intercultural Relations*, 55(3), 148-163.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.
- Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S. ve Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307-326.

- Chirico, F. ve Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1183-1207.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Sharma, P. (2001). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 25-39.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Sharma, P. (2003). Trends and transitions: patterns and developments in strategic management research in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359-383.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F. ve Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
- 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.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Steier, L. P. (2015). The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 455-478.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. ve Sharma, P. (2021). Family business: a research agenda for the next decade. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100364.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma, P. (1995). Defining family businesses by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(4), 39-55.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma, P. (2003). Succession and inheritance in family firms: a global overview. *Family Business Review*, 16(1), 77-89.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationships with nonfamily members. *Family Business Review*, 16(2), 165-181.

- Colli, A. (2003). *The history of family business, 1850-2000*. Cambridge University Press.
- Çelik, T. S. (2018). *Sustainability in the Turkish business context*. Doctoral Thesis. Boğaziçi University, İstanbul.
- Çirkin. E. (2021). *Industry 4.0 and sustainability implications*. Doctoral Thesis. Dokuz Eylül University Graduate School Of Social Sciences, İzmir.
- Danes: M., Stafford, K., Loy, J. T. ve Hampton, J. J. (2010). Family business survival: case studies of long-term survival in family firms. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(2), 140-151.
- Davenport, T. H. (1998). *Putting the enterprise into the enterprise system*. Harvard Business Review, 76(4), 121-131.
- Davies, M. (2017). Generational involvement and competitiveness in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 38(1), 35-47.
- Davis, J. A. (1971). The influence of family on management succession in small business. *Academy of Management Journal*, 14(1), 52-64.
- Davis, J. A. ve Tagiuri, R. (1990). The impact of life stage on father-daughter relationships in family businesses. *Journal of Family Business Studies*, 5(2), 123-145.
- Davis, J.A. ve Tagiuri, R. (1983). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Journal of Marriage and Family*, 45(2), 277-288.
- Davis, J.H., Tagiuri, R. ve Gavetti, G. (1997). The influence of family on entrepreneurial activity: family-controlled firms in the United States. *Journal of Business Venturing*, 12(6), 113-131.
- Davis, M. (2020). Competitive advantage and socioeconomic disparities. *Journal of Economic Perspectives*, 34(3), 113-130.
- Davis, P. S., Allen, M. R. ve Haynes, P. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 165-178.

- Davis, R., Smith, J., Thompson, M. ve Wilson, K. (2021). *Managing organizational change: a practical guide*. Oxford: Routledge.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Messeni Petruzzelli, A. ve Wright, M. (2018a). Family business internationalization: a configuration approach. *Journal of World Business*, 53(6), 850-864.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Messeni Petruzzelli, A. ve Wright, M. (2018b). Innovation through tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 318-339.
- De Massis, A., Frattini, F. ve Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.
- De Massis, A., Kotlar, J., Frattini, F. ve Minola, T. (2017). Family governance at work: organizing for new product development in family smes. *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 210-235.
- De Massis, A., Kotlar, J., Frattini, F. ve Minola, T. (2020). The role of family ownership in explaining innovation and internationalization: a dynamic capabilities approach. *Journal of World Business*, 55(4), 1-15.
- De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H. ve Chrisman, J. J. (2012). *Family business studies: an annotated bibliography*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Dekker, S. W. A. ve Pruyt, E. (2017). Dynamic institutionalisation: towards understanding the creation and transformation of institutional orders. *Journal of Institutional Economics*, 13(1), 63-86.
- Demir, B.(2022). *Denizcilik aile işletmelerinde kurumsallaşma*, Doktora Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Demir, M. (1998). Success factors in Turkish family businesses. *Journal of Management Research*, 25(2), 75-92.
- Demirci, O. ve Soylu, A. (2015). Institutionalization of family businesses: a case study in Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 6(2), 111-117.

- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Drucker, P. F. (1995). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Glasgow: HarperBusiness.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D. ve Kelly, D. R. (2007). Grit: perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality And Social Psychology*, 92(6), 1087-1101.
- Duran, B. (2018). *Sürdürülebilirlik kavramının önemi, karşılaşılan sorunlar ve şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Duran, P., Kammerlander, N. ve Van Essen, M. (2016). The business model architecture and firm performance: the mediating role of competitive strategy. *Journal of Management Studies*, 53(4), 576-602.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: the new psychology of success*. New York: Random House.
- Dyer, W. G., Stice-Lawrence, L. ve Schoenfeld, J. (2020). Examining the influence of female ownership and family firms on corporate social responsibility. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 100-121.
- Dyer, W.G. Jr. (1985). Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 9(1), 7-21.
- Eddleston, K. A. ve Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone, Oxford.
- Erciş, A. ve Bahar, T., (2016), Etik çerçevesinde tüketim, tüketici ve çevre: ekolojik okuryazarlığın moderatör rolü, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1-24.

- Erdogan, A. (2017). The role of family dynamics in promoting sustainability in Turkish family businesses. *Journal of Family Business Studies*, 15(4), 567-589.
- Erdogan, S. ve Celimli, I. (2010). Succession planning and institutionalization in Turkish family businesses. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 9, 1915-1923.
- European Commission. (2021). *European innovation scoreboard 2021*. Erişim adresi: [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en). Erişim tarihi: 05.01.2023..
- Field, A., (2009). *Discovering statistics using ibm spss statistics*, Sage Publications Thousand Oaks.
- Finn, J. D. DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Frazier, P. A., Tix, A. P. ve Barron, K. E., (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- Fukao, K. ve Paul, C. (2016). *The japanese economy*, 3rd Edition. Oxford University Press.
- Gallo, M. A. ve Vilaseca, J. (1996). Family business succession: a strategic perspective. *Family Business Review*, 9(1), 73-88.
- Gallo, M. A. Vilaseca, A. ve Planellas, M. (2014). Family firms' involvement in sustainability reporting: an analysis of European listed companies. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 202-215.
- Gallo, M. Á., Vilaseca-Requena, J. ve Suñé, A. (2018). Does family involvement foster or hinder firm performance? The missing role of family-based branding strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 108-119.
- Gee, J. P. (2000). Identity as an analytic lens for research in education. *Review of Research in Education*, 25(1), 99-125.
- George, D. ve Mallery, M., (2010). *SPSS for windows step by step: a simple study guide and reference*, 17.0 update, 10/a ed., Boston: Pearson.

- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. ve Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. ve Lansberg, I. (1995). *Generation to generation: life cycles of family businesses* (Revised Edition). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gioia, D. A. ve Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P. ve De Castro, J. (2007). The bind that ties: socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Review*, 32(1), 267-284.
- Gómez-Mejía, L. R., Núñez-Nickel, M. ve Gutierrez, I. (2007). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 304-322.
- Gómez-Mejía, L.R., Makri, M. ve Larraza-Kintana, M. (2013). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 50(5), 797-820.
- Gorgulu, V. ve Acar, A. Z. (2020). Institutionalization of family businesses in Turkey: a qualitative study. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 1-17.
- Grant, S. (2019). Resource allocation in institutional settings. *Journal of Institutional Studies*, 35(2), 110-125.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. ve Suddaby, R. (2008). *The sage handbook*. Sage Thousand Oaks.
- Günay, A.(2014). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma: Isparta iş adamı dernekleri üyeleri üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Gürpınar K. (2007). *Türk mobilya sektörünün rekabet gücü üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Habbershon, T. G. ve Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T.G. ve Williams, M.L. (2009). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 22(3), 199-215.

- Handler, W. C. (1981). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 4(2), 131-148.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(1), 3-20.
- Handler, W. C. (1994). Heritage in family business: literature review. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 39-56.
- Handler, W. C. ve Kram, K. E. (2019). *The handbook of succession management*. Springer, Berlin.
- Handler, W.C. (1994). Succession in family business: a review of the literature. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Handler, W.C. (2000). Succession in family business: a review of the research. *Journal of Business Venturing*, 15(1), 1-23.
- Harman, J. S., Flite, C. A. ve Onishi, J. (2017). Perceived health status, hospital utilization, and costs among medicare beneficiaries. *American Journal of Managed Care*, 23(5), e153–e160.
- Hawken, P., Lovins, A. ve Lovins, L. H. (1999). *Natural capitalism: creating the next industrial revolution*. Little, Brown and Company. New York.
- Hayes, A. F., (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach. *Journal of Change Management*, 10(3), 293–313.
- Hiebl, M. R. (2014). The influence of family involvement on sme performance: evidence from Austria. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 347-356.
- Hiebl, M. R. W. (2013). Non-family managers in family firms. *Journal of Small Business Management*.
- Hill, M. (2020). *The family business handbook: everything you need to know to manage your business from legal planning to business strategies*. Apress: New York.

- Hirsch, P. M. ve Lounsbury, M. (1997). Ending the family quarrel: toward a reconciliation of “old” and “new” institutionalism. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 406-418.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press, Cambridge.
- Hoffman, A. J. (2015). Climate change as a cultural and behavioral issue: addressing barriers and implementing solutions. *Journal of Social Issues*, 71(3), 107-126.
- Holt, D. T., Baker, R. C. ve Roy, R. (2016). Exploring the relationship between sustainability and business excellence in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 25-39.
- İbiş, Z.E. (2019). *Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ve Bursa ilinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- İnan, Ü. S. E. (2019). *İhracata yönelik üretim yapan işletmelerde uygulanan pazarlama stratejilerinin rekabet gücüne etkisi: Konya ilinde bir araştırma*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Jackson, A. (2019). The impact of educational level on competitiveness in family businesses. *Family Business Review*, 75(3), 74-88.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. ve Rau, S.B. (2015). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1263-1268.
- Johnson, L. (2020). Environmental stewardship in family businesses. *Sustainable Business Review*, 8(3), 45-59.
- Johnson, L. (2022). *Legal and regulatory challenges in the modern business environment*. Oxford University Press.
- Johnson, M. (2019). Cooperation versus competitiveness: striking a balance. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 75-90.
- Johnson, M. (2020). Regulatory policies and trade barriers: implications for competitiveness. *International Journal of Economics and Trade*, 28(4), 75-90.
- Johnson, M. (2021). Competitiveness and innovation: a strategic perspective. *Journal of Innovation Management*, 38(4), 110-125.

- Johnson, M. (2022). Overcoming resistance to change in competitiveness initiatives. *Journal of Change Management*, 39(4), 80-95.
- Johnson, R. (2019). *Collaboration in a competitive world*. Harvard Business Review, 97(6), 75-81.
- Johnson, R. (2020). *Sustainable forestry: from principles to practice*. Wiley, Hoboken.
- Johnson, R. (2021). Silo mentality: challenges and strategies for breaking down barriers. *Organizational Dynamics*, 45(3), 65-78.
- Johnson, R. (2022). *Balancing competition and collaboration: finding the sweet spot*. Harvard Business Review, 100(3), 92-97.
- Johnson, S. (2019). Age and competitiveness in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 42(1), 43-56.
- Jones, G. R. (2019). *Organizational theory, design, and change*. Pearson, London.
- Jones, M. (2020). Demographic factors and institutionalization in family businesses: a review of the literature. *Family Business Review*, 28(3), 40-84.
- Jones, P. (2020). *Resource management in organizations: an integrated approach to supply chain and operations*. Kogan Page, London.
- Jones, P. (2021). Balancing short-term competition with long-term strategy. *Strategic Management Journal*, 42(1), 62-68.
- Jones, R. (2020). The role of professional managers in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 18(2), 23-32.
- Kalaycı, Ş., (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, (Vol. 5), Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplan, A. (2012). Innovation and competitiveness in Turkish family businesses. *Journal of Innovation Management*, 32(4), 189-206.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press, Cambridge.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review, 74(1), 75-85.

- Kaya, E. (2019). Financial performance and competitiveness in Turkish family businesses. *Journal of Family Business Management*, 42(1), 67-82.
- Kayabaşı, A. (2007). *İşletmelerin rekabet gücünün geliştirilmesinde lojistik faaliyetlerin performansının arttırılması: üretim işletmeleri üzerine bir uygulama*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kazak, E. H. (2016). *Kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümü: Türk bankacılık sektörü üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A. ve Sarathy, R. (2008). Resource management in family business: building theoretical clarity. *Family Business Review*, 21(4), 479-499.
- Kellermanns, 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*, 25(2), 136-155.
- Kellermanns, F.W. ve Eddleston, K.A. (2021). Family business in the United States: research synthesis and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100357.
- Kılınç, C.L. (2019). *Bist sürdürülebilirlik endeksinde yer alan imalat sektöründeki işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik seviyelerinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kobal, K. E. S. (2014). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşağın yaşadığı sorunlar üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kobanoğlu, M. S. (2013). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi: erzurum alt bölgesinde bir uygulama*, Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management*, the millennium edition. Prentice Hall, London.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11th ed.). Prentice Hall, London.

- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review, 74(2), 96-103.
- Kubo, N. (2020). *Japan's oldest sake brewer thrives under 55th-generation boss*. Nikkei Asian Review. Erişim adresi: <https://asia.nikkei.com/Business/Business-trends/Japan-s-oldest-sake-brewer-thrives-under-55th-generation-boss>. Erişim tarihi: 05.01.2023.
- Lansberg, I. (1987). Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 16(2), 52-66.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*. Harvard Business Press, Cambridge.
- Lawrence, T. B. ve Suddaby, R. (2006). *Institutions and institutional work*. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence ve W. R. Nord (Eds.), *The Sage Handbook Of Organization Studies* (Pp. 215-254). Sage, Thousand Oaks.
- Le Breton–Miller, I. ve Miller, D. (2006). Why do some family businesses out–compete? Governance, long–term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.
- Lee, C. (2020). Gender stereotypes and competitiveness in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 87(2), 85-99.
- Lee, J. (2022). Competitiveness and inequality: a multidimensional analysis. *Social Science Quarterly*, 103(1), 201-218.
- Lee, J., Lee, J. Y. ve Jung: (2022). Family firms and corporate social responsibility: a review and future research directions. *Journal of Business Ethics*, 1-28.
- Lee, S. (2016). Balancing tradition and innovation in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 15(2), 112-125.
- Litz, R. A., Pearson, A. W. ve Carr, J. C. (2011). How family communication can influence the success of family businesses. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 73-86.
- Livermore, D. (2010). *Leading with cultural intelligence: the new secret to success*. AMACOM, New York.

- Lounsbury, M. ve Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 545–564.
- Lubinski, C. (1999). *Family businesses and their role in the U.S. Economy*. In L. A. Lambing ve J. W. Kuehl (Eds.), *Entrepreneurship* (pp. 35-50). Prentice Hall, London.
- Martínez, P. ve Del Bosque, I.R. (2014). Sustainability dimensions: a source to enhance corporate reputation, *Corporate Reputation Review*, Vol. 17 No. 4, pp. 239–253.
- Martinez, R. (2019). Social responsibility in family businesses: engaging with local communities. *Journal of Sustainable Entrepreneurship*, 12(1), 67-83.
- McGregor, D. (1958). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill, Boston.
- Melin, L. ve Nordqvist, M. (2014). The temporal dynamics of institutionalization in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 369-381.
- Melin, L., Nordqvist, M. ve Sharma, P. (2014). The future of family business: a literature review with an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 1-31.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1991). *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. In P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 36-62). University of Chicago Press, Chicago.
- Mert, G. (2012). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsallaşma süreci*. Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve aile anayasası, Ed: O.Yılmaz ve Mert G. (Ankara, Nobel Yayıncılık, 2021) 1-23.
- Miller, C. (2022). Strategic alliances in family businesses: a key to competitive advantage. *Family Business Review*, 25(4), 110-121.
- Miller, D. ve Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.

- Miller, D., Le Breton-Miller, I. ve Lester, R. H. (2012). Family firm competitiveness and the relevance of emotional attachment. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1239-1261.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., ve Lester, R. H. (2011). Family and lone founder ownership and strategic behaviour: social context, identity, and institutional logics. *Journal of Management Studies*, 48(1), 1-25.
- Miller, E. (2018). Family size and competitiveness in family businesses. *Family Business Review*, 109(5), 110-125.
- Molina-Morales, F. X., Belso-Martinez, J. A., Mas-Tur, A. ve Martinez-Chafer, L. (2019). How owner education shapes family firm internationalization: a generational perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 204-214.
- Molina-Morales, F. X., Martínez-Fernández, M. T. ve Torlò, V. J. (2011). The dark side of trust: the benefits, costs and optimal levels of trust for innovation performance. *Long Range Planning*, 44(2), 118-133.
- Mondéjar-Jiménez, J. A., Ortiz-de-Mandojana, N. ve Sousa-Ginel, E. (2021). Strategic agility in family firms: how it is built and why it matters. *Journal of Business Research*, 124, 259-268.
- Muñoz-Bullón, F., Sánchez-Bueno, M. J. ve Sánchez-Marin, G. (2015). Institutionalization, innovation and entrepreneurship: the role of organizational culture in family firms. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(2), 134-147.
- Muzio, D., Brock, D. M. ve Suddaby, R. (2013). Professions and institutional change: towards an institutionalist sociology of the professions. *Journal of Management Studies*, 50(5), 699-721.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. ve Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Naldi, L., Nordqvist, M. ve Sjöberg, K. (2008). Entrepreneurial orientation, risk-taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 21(3), 331-346.

- Nordqvist, M., Wennberg, K. ve DeTienne, D. R. (2018). Competing with family: an overview of family firm competitiveness. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 73-84.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- OECD. (2021). *Measuring Competitiveness*. Erişim adresi: <https://www.oecd.org/sti/measuring-competitiveness.htm>. Erişim tarihi: 12.01.2023.
- Orfield, G. ve Lee, C. (2018). *Brown at 65: king's dream or plessy's nightmare*. Harvard Educational Review, 88(1), 51–64.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi
- Pearson, A. W., Carr, J. C. ve Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: a social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Pearson, A.W. ve Carr, P.J. (1998). Towards a theory of managing succession in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 11(3), 181-197.
- Pescosolido, B. A., Martin, J. K., Lang, A. ve Olafsdottir, S. (2008). Rethinking theoretical approaches to stigma: a framework integrating normative influences on stigma (FINIS). *Social Science & Medicine*, 67(3), 431-440.
- Peterson, T. (2021). Generational conflicts and competitiveness in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 78(4), 79-94.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Harper & Row, New York.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review, Cambridge.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, 74(6), 61-78.

- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, Cambridge.
- Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard business review, 68(3), 79-91.
- Roberts, S. (2014). Competitiveness and international trade: a global perspective. *International Journal of Economics and Trade*, 62(2), 120-135.
- Roberts, S. (2015). Collaboration and partnerships for enhanced competitiveness. *Journal of Business Collaboration*, 62(1), 100-115.
- Roberts, S. (2022). Environmental and social factors in business competitiveness. *Sustainability Review*, 17(2), 85-98.
- Roberts, S. (2023). Competitiveness and long-term focus: balancing priorities. *Strategic Management Journal*, 48(1), 78-94.
- Robinson, L. (2019). Strategic planning and adaptation in family businesses. *Journal of Strategic Management*, 12(1), 45-56.
- Robinson, S. (2017). Ethical dilemmas in competitive environments. *Journal of Business Ethics*, 142(1), 89-103.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. ve Hansen, E. G. (2018). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 12(4), 267-286.
- Scherer, A. G. ve Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of management studies*, 48(4), 899-931.
- Schulze, W.S., Gedajlovic, E.R. ve Rau, M.A. (2014). Does family involvement in management enhance or hinder organizational ambidexterity? *Journal of Management*, 40(6), 1661-1691.

- Schwab, K. (2019). *The fourth industrial revolution*. Currency, Sydney.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage Publications, Thousand Oaks.
- Sencer, M. (1989). *Toplumbilimlerinde yöntem*. İstanbul: Beta Basım.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. ve Chua, J. H. (2011). A review and annotated bibliography of family business studies. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 1-14.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. ve Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. ve Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Sivaslıoğlu, F. (2019). *Rekabet gücünün belirleyicileri olarak firma yetenekleri farklılaştırma stratejileri ve firma performansı ilişkisi*. Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Smith, A. (2019). *The wealth of nations*. Bantam Classics, New York.
- Smith, D. R., Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. ve Marano, V. (2018). How family ownership, control and management affect environmental sustainability in small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 53(1), 66-77.
- Smith, J. (2017). Age and risk-aversion in family businesses. *Family Business Review*, 20(2), 21-36.
- Smith, J. (2018a). Macroeconomic factors and business competitiveness. *Journal of Economic Analysis*, 52(1), 40-55.
- Smith, J. (2018b). Succession planning in family businesses: challenges and best practices. *Family Business Review*, 21(3), 10-20.
- Smith, J. (2018c). The role of values and legacy in family businesses. *Journal of Family Business*, 5(2), 12-28.

- Smith, J. (2019). Competitiveness and economic growth: empirical evidence. *Journal of Economic Development*, 54(1), 50-65.
- Smith, J. (2020a). Bureaucracy and organizational effectiveness: a comparative study. *Journal of Organizational Management*, 25(1), 40-55.
- Smith, J. (2020b). Competitiveness and mental health: the psychological impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 42(2), 90-105.
- Smith, J. (2021). Technological integration and digital transformation: challenges and opportunities for competitiveness. *Journal of Technology Management*, 48(2), 90-105.
- Smith, L. (2018a). Stress, burnout, and competitiveness. *Journal of Applied Psychology*, 102(1), 40-53.
- Smith, M. (2021). The dark side of competitiveness: examining its impact on mental health. *Journal of Applied Psychology*, 109(1), 75-88.
- Smith, R. (2018). Exploring the relationships between family demographics and institutionalization in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 10(1), 20-60.
- Sterling, S. (2001). *Sustainable education: re-visioning learning and change*. Schumacher briefings. Green Books, New Jersey.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Suddaby, R. ve Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67.
- Swan, B. A., Haas, S. ve Jessie, A. T. (2019). Care coordination: roles of registered nurses across the care continuum. *Nursing Economics*, 37(6), 317-323.
- Şahin, F. (2005). Challenges of family business competitiveness. *International Journal of Entrepreneurship*, 8(1), 113-132.
- Şanal, M. (2011). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik üzerine bir araştırma*, Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Şen, Z. (2002). *Global pazarlamada küçük - ortaboy işletmelerin rekabet gücü araştırması ve bir uygulama*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tagiuri, R. ve Davis, J.A. (1973). Bivalent attributes of the family firm. *Academy of Management Journal*, 16(3), 24-37.
- Tagiuri, R. ve Davis, J.A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Thompson, E. (2021). Succession planning and education for sustainable family businesses. *International Journal of Sustainable Business*, 18(3), 135-150.
- Thompson, E. (2023). Understanding the impact of competitiveness on the well-being of children. *Child Development*, 94(1), 60-78.
- Thompson, L. (2018). The importance of adaptability in institutional settings. *Journal of Strategic Change*, 40(4), 85-95.
- Thompson, M. (2017). The importance of innovation in family businesses. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(2), 60-70.
- Todnem, R. (2005). Organisational change management: a critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Tuna, Ö. (2014). *Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşım ve uygulamaları: kobi'lere yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Türker, E. (2021). *İnşaat firmalarında sürdürülebilirlik stratejilerinin; firma rekabet gücüne ve firma sürdürülebilirlik performansına etkisinin araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Türkoğlu, N., (2016). *Konaklama işletmelerinde kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisinin incelenmesi*, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- UN (2015). *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*.
- UNEP (2011). *Towards a green economy: pathways to sustainable development and poverty eradication*.
- UNEP (2020). *Kick the habit: a un guide to climate neutrality*.
- UNESCO. (2005). *Convention on the protection and promotion of the diversity of cultural expressions*. Erişim adresi: <https://en.unesco.org/creativity/convention>. Erişim tarihi: 04.02.2023.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*. Erişim adresi: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Erişim tarihi: 20.02.2023
- United Nations. (2019). *World economic situation and prospects, 2019*. Erişim adresi: <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-2019>. Erişim tarihi: 20.02.2023
- Ünal, U., (2022). *Sürdürülebilirlik, itibar, tüketici davranışları ilişkisi üzerine bir çalışma: sürdürülebilirlik kaynaklı kurum ve marka itibarının tüketici davranışları üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Medeniyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Van der Borgh, M., Arregle, J. L. ve Hitt, M. A. (2020). Corporate social responsibility in family firms: a configurational approach. *Journal of Business Ethics*, 161(2), 377-393.
- Vidinli, M. (2017). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemi: Safranbolu konaklama işletmeleri örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Villalonga, B. ve Amit, R. (2018). Family firms, incentives, and performance. *Journal of Finance*, 73(2), 587-632.
- Ward, J. L. (2011). The challenges of governing family firms and systems: key issues and research priorities. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 1-25.
- Ward, J. L. ve Aronoff, C. E. (2010). Family-owned businesses: a model for the future. *Family Business Review*, 23(3), 238-251.

- Ward, J.L. (1997). *Growing the family business: special challenges and best practices*. Harvard Business School Press, Cambridge.
- WCED (1987). *Our common future*. World Commission on Environment and Development.
- Westney, E. D. ve Zaheer, A. (2015). Multinationals and institution building: an invisible hand process. *Journal of International Business Studies*, 46(4), 391-408.
- Williams, G. (2020). Family size and governance systems in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 51(3), 52-68.
- World Bank. (2018). *World development report 2018: learning to realize education's promise*. Erişim adresi: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28340>. Erişim tarihi: 19.02.2023.
- World Bank. (2020). *World development indicators*. Erişim adresi: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>. Erişim tarihi: 11.02.2023.
- World Bank. (2020). *World development report 2020: trading for development in the age of global value chains*. World Bank.
- World Bank. (2022). *Doing business 2022*. Erişim adresi: <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2022>. Erişim tarihi: 11.02.2023.
- World Business Council for Sustainable Development (2002). *Vision 2050: the new agenda for business*.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- World Economic Forum. (2018). *The global competitiveness report 2018*.
- World Economic Forum. (2019). *The global competitiveness report 2019*. Erişim adresi: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2019>. Erişim tarihi: 21.01.2023.

- World Economic Forum. (2021). *The global competitiveness report 2020*. Erişim adresi: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>. Erişim tarihi: 21.01.2023
- Yılmaz, A. (1985). Competitiveness in Turkish family businesses. *Journal of Business Studies*, 12(3), 45-62.
- Yılmaz, S. (2019). Sustainable business models in Turkish family-owned enterprises: a case study approach. *Journal of Sustainable Entrepreneurship*, 35(1), 102-120.
- 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*, 28(4), 363-381.
- Zahra: A., Sharma, P. ve Naldi, L. (2020). Sustainability and family business. *Journal of Family Business Management*, 10(1), 3-12.
- Zahra: A., Wright, M. ve Abdelgawad: G. (2014). Contextualizing the family firm-performance relationship: a governance perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 166-177.
- Zellweger, T. M. ve Astrachan, J. H. (2012). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 25(3), 263-279.
- Zellweger, T. M., Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Steier, L. P. (2019). Social structures, social relationships, and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 207-223.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A. ve Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.
- Zellweger, T. M., Kammerlander, N. ve Sieger, P. (2021). Family business research in the 21st century: key questions and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100472.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J. ve Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family ceos: the importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.

- Zellweger, T. M., Nason, R. S. ve Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(3), 277-289.
- Zellweger, T. V. (2012). Sustainability of family firms: an empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, 50(3), 413-431.
- Zellweger, T., Sieger, P. ve Halter, F. (2019). *Handbook of research on family business*, Second Edition. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Zellweger, T.M. ve Astrachan, J.H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.
- Zellweger, T.M. ve Kammerlander, N. (2010). Family firm succession research: an overview. *Journal of Business Research*, 63(7), 657-666.
- Zellweger, T.M., Kammerlander, N. ve Sieger, P. (2021). Family business research in the 21st century: key questions and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100360.
- Zellweger, T.M., Kellermanns, F.W. ve Eddleston, K.A. (2010). Exploring the concept of familiness: introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97-105.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743.

## EK-1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yapılmakta olan bir yüksek lisans tezi kapsamında, Aile işletmeleri hakkında yürütülen bir araştırma ile ilgilidir. Aşağıda yer alan anket sorularının tamamına içtenlikle cevaplamanız çalışmanın sağlıklı bir sonuç vermesi açısından büyük önem taşımaktadır. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Katılımcıların ve aile işletmelerinin kişilik haklarının ihlal edilmesi mümkün olmayıp, özel bilgilerin korunması kuralına uyulacaktır ve bu maksatla, hiçbir özel bilgi tutulmayacak, üretilmeyecek ve yayınlanmayacaktır.

Araştırmaya katılım gönüllülük temelinde olup, aile işletmelerinde görev yapan yöneticiler ve kilit personel durumunda olan kişiler ankete katılabilecektir. Her bir işletmeden en az 2 ve en çok 5 kişi katılabilecek, her bir işletmeden, bir kişi ya da 6 ve daha fazla personel katılımı olması durumunda bu katılımcılar değerlendirme dışı tutulacaktır. Bütün soruları doldurmayan katılımcı ise değerlendirme dışında tutulacaktır. Aynı şekilde, rastgele cevaplama yapan katılımcılar da değerlendirme dışında kalacaklardır. Katılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Dr. Öğr. Üyesi Taşkın SUBAŞI  
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi  
Danışman

Mehmet MERT  
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

| DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER |                                     |                                                           |                                          |
|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1                     | Cinsiyetiniz                        | (...) Kadın                                               | (...) Erkek                              |
| 2                     | Yaş Durumunuz                       | (...) 18-25<br>(...) 41-55                                | (...) 26-40<br>(...) 56 ve üstü          |
| 3                     | Eğitim Durumunuz                    | (...) Önlisans ve altı<br>(...) Lisans Üstü               | (...) Lisans                             |
| 4                     | Kurum İçi İş Deneyim Süreniz        | (...) 0-5 yıl<br>(...) 16-20 yıl                          | (...) 6-10 yıl<br>(...) 21 yıl ve üstü   |
| 5                     | Toplam İş Deneyim Süreniz           | (...) 0-5 yıl<br>(...) 16-20 yıl                          | (...) 6-10 yıl<br>(...) 21 yıl ve üstü   |
| 6                     | Şirketiniz Yaşı                     | (...) 1 ve altı<br>(...) 6-10 yaşında<br>(...) 16 ve üstü | (...) 2-5 yaşında<br>(...) 11-15 yaşında |
| 7                     | Şirketinizin Toplam Personel Sayısı | (...) 1-9<br>(...) 50-249                                 | (...) 10-49<br>(...) 250 ve üstü         |
| 8                     | Şirketinizin Bulunduğu Sektör       | (...) İmalat                                              | (...) Hizmet                             |

| AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA ÖLÇEĞİ                                               |                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum |                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
| Formalizasyon                                                                          |                                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                      | Görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması vardır                                                                |   |   |   |   |   |
| 2                                                                                      | Aile dışı çalışanlar; açık, belli ve adil bir sisteme göre terfi ettirilir.                                            |   |   |   |   |   |
| 3                                                                                      | Aile üyeleri de performans denetimine tabi tutulur.                                                                    |   |   |   |   |   |
| 4                                                                                      | Ailedeki bir sonraki kuşak, yönetimini almak için gerekli eğitimden geçer                                              |   |   |   |   |   |
| 5                                                                                      | Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.                                                 |   |   |   |   |   |
| 6                                                                                      | Yönetimin bir sonraki nesle geçişi planlayan, bir devir planı vardır.                                                  |   |   |   |   |   |
| 7                                                                                      | Aile dışı çalışanlar, belirli eğitimlere tabi tutulur                                                                  |   |   |   |   |   |
| 8                                                                                      | İşletmenin stratejik öncelikleri, aile değerlerinin önüne geçmez.                                                      |   |   |   |   |   |
| Profesyonelleşme                                                                       |                                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9                                                                                      | Amaçların belirlenmesinde, aile dışı çalışanların da fikirleri alınır.                                                 |   |   |   |   |   |
| 10                                                                                     | Stratejik kararlarda mümkün olduğunca çok çalışanın görüşü alınır.                                                     |   |   |   |   |   |
| 11                                                                                     | Finansman yönetim sorumluluğu, uzman kişilere devredilir.                                                              |   |   |   |   |   |
| 12                                                                                     | Aile dışı profesyonel yöneticilerin, sorumluluk alanları belirlenmiştir                                                |   |   |   |   |   |
| 13                                                                                     | İşletmenin, aileden ve aile üyelerinden bağımsız, bir tarzı ve kimliği vardır.                                         |   |   |   |   |   |
| 14                                                                                     | Aile üyelerine görev dağıtımında, yetenek ve bilgi seviyeleri göz önüne alınır.                                        |   |   |   |   |   |
| 15                                                                                     | Personel seçiminde, akrabalık bağlarından ziyade, işin gereklerine uygun adil bir seçim ve yerleştirme sistemi vardır. |   |   |   |   |   |
| 16                                                                                     | Birimler arası, iyi bir iletişim ve iş birliği mekanizması vardır.                                                     |   |   |   |   |   |
| Ailenin Kurumsallaşması                                                                |                                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17                                                                                     | Aile üyelerinin, şirketteki sahiplik ve yönetim haklarını düzenleyen bir aile anayasası vardır.                        |   |   |   |   |   |
| 18                                                                                     | Nakit akışı, ailenin kayıtsız harcamalarına karşı korunur.                                                             |   |   |   |   |   |
| 19                                                                                     | Aile içi problemlerin, şirkete yansımaları engelleyen için bir aile meclisi vardır                                     |   |   |   |   |   |
| 20                                                                                     | Aile, değişime açıktır.                                                                                                |   |   |   |   |   |
| 21                                                                                     | Aile meseleleri ile iş meseleleri birbirinden ayrı tutulur.                                                            |   |   |   |   |   |

| <b>SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÖLÇEĞİ</b>                                                        |                                                                                                              |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum |                                                                                                              |   |   |   |   |   |
| <b>Sosyal Sürdürülebilirlik</b>                                                        |                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                      | Bu işletmenin, toplumsal sorunların çözümü konusunda destek verdiğini düşünüyorum                            |   |   |   |   |   |
| 2                                                                                      | Bu işletmenin, içerisinde bulunduğu toplumun refah düzeyinin artmasına katkı vermeye çalıştığını düşünüyorum |   |   |   |   |   |
| 3                                                                                      | Bu işletmenin, kar elde etmenin ötesinde, sosyal bir rolü olduğunu düşünüyorum                               |   |   |   |   |   |
| 4                                                                                      | Bu işletmenin, çalışanlarına adil davrandığını düşünüyorum.                                                  |   |   |   |   |   |
| 5                                                                                      | Bu işletmenin, çalışanlara gelişim ve yükselme tanıdığını düşünüyorum                                        |   |   |   |   |   |
| 6                                                                                      | Bu işletmenin, sosyal ve kültürel etkinliklere destek verdiğini düşünüyorum                                  |   |   |   |   |   |
| <b>Çevresel Sürdürülebilirlik</b>                                                      |                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7                                                                                      | Bu işletmenin, doğal kaynak tüketimini azaltmaya çalıştığını düşünüyorum                                     |   |   |   |   |   |
| 8                                                                                      | Bu işletmenin, süreçleri çevre dostu hale getirmeye çalıştığını düşünüyorum                                  |   |   |   |   |   |
| 9                                                                                      | Bu işletmenin, ürünlerini ekolojik yapmaya çalıştığını düşünüyorum                                           |   |   |   |   |   |
| <b>Ekonomik Sürdürülebilirlik</b>                                                      |                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10                                                                                     | Bu işletmenin, uzun süre hayatta kalacağını ve başarılı olacağını düşünüyorum                                |   |   |   |   |   |
| 11                                                                                     | Bu işletmenin, finansal performansını geliştirdiğini düşünüyorum                                             |   |   |   |   |   |
| 12                                                                                     | Bu işletmenin, kalıcı bir başarı yakalamaya çalıştığını düşünüyorum                                          |   |   |   |   |   |
| 13                                                                                     | Bu işletmenin, karlılığını maksimize ettiğini düşünüyorum                                                    |   |   |   |   |   |
| <b>REKABET GÜCÜ ÖLÇEĞİ</b>                                                             |                                                                                                              |   |   |   |   |   |
| 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum |                                                                                                              |   |   |   |   |   |
|                                                                                        |                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                      | Pazar payımız yüksektir.                                                                                     |   |   |   |   |   |
| 2                                                                                      | Kârımız, rakiplerimize göre yüksektir.                                                                       |   |   |   |   |   |
| 3                                                                                      | Gelirimiz, rakiplerimize göre yüksektir.                                                                     |   |   |   |   |   |
| 4                                                                                      | Finansal durumumuz, rakiplerimize oranla güçlüdür.                                                           |   |   |   |   |   |
| 5                                                                                      | Müşteri memnuniyetimiz yüksektir.                                                                            |   |   |   |   |   |
| 6                                                                                      | Ürün ve hizmet kalitemiz yüksektir                                                                           |   |   |   |   |   |
| 7                                                                                      | Çalışanlarımızın işletmemize bağlılık ve sadakatleri yüksektir                                               |   |   |   |   |   |
| 8                                                                                      | Kurumumuzun itibarı yüksektir.                                                                               |   |   |   |   |   |

## EK-2. NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL KARARI

### NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ ETİK KURULU KARAR SURETİ

**Toplantı Tarihi** : 24.01.2023

**Toplantının Yeri**: Nişantaşı Üniversitesi Toplantı Odası

**Toplantı Sayı** : 2023/5

**Toplantı Saati** : 14:00

#### **Gündem:**

**Gündem1.** Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yönetimi program öğrencisi Mehmet Mert'in yardımcı araştırmacı ve sorumlu araştırmacı olarak Dr. Öğr. Üyesi Taşkın Subaşı'nın bulunduğu "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik Rekabet Gücünün Moderatör Etkisi: İmalat Sektörü Türkiye Örneği" adlı çalışmasının görüşülmesi.

#### **Kararlar:**

**Karar1.** Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yönetimi program öğrencisi Mehmet Mert'in yardımcı araştırmacı ve sorumlu araştırmacı olarak Dr. Öğr. Üyesi Taşkın Subaşı'nın bulunduğu "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik Rekabet Gücünün Moderatör Etkisi: İmalat Sektörü Türkiye Örneği" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın ölçekle ilgili telif ve kişisel verilere ilişkin sorumluluk araştırmacıya ait olmak şartıyla **uygunluğuna** oy birliği ile karar verildi.

Prof. Dr. Uğur YOZGAT  
Başkan