

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM ALGISININ
FRANCHISE SİSTEMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğberk HELVACIOĞLU

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı**

Ağustos, 2020

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM ALGISININ
FRANCHISE SİSTEMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğberk HELVACIOĞLU

(Y1812.040026)

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Cüneyd Ebrar LEVENT

Ağustos, 2020

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Algısının Franchise Sistemine Etkisi Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. 19/08/2020)

Tuğberk HELVACIOĞLU

ÖNSÖZ

Franchise endüstrisi, Türkiye’de ve dünyada yeni iş imkanlarına ve istihdam artışına destek vermeye devam ediyor. Değişen ekonomik dengeler bir taraftan sektörel bazlı daralmaları tetiklerken, diğer yandan insanların girişimcilik seçeneğini daha fazla değerlendirmesi sonucunu doğuruyor. Bu bağlamda Franchising, denenmiş, test edilmiş, başarısını kanıtlamış iş modeli sayesinde alternatif arayan girişimciler için en az riskle çok çeşitli iş imkanları sunuyor.

Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Algısının Franchise Sistemine Etkisi Üzerine bir Uygulama konulu çalışmada, Franchise sistemi ile büyüyen aile işletmeleri araştırılmıştır.

Eğitimden, operasyona, pazarlamadan satışa birçok konu da katılımcılardan değerli bilgilere ulaşılmıştır.

Aynı zamanda Franchise endüstrisi içinde yetişmiş ve bu konuda profesyonel hayata devam eden birisi olarak bu çalışmanın büyüyen franchise endüstrisine, yönetimin önemi konusunda fayda sağlayacağını umuyorum. Değerli çalışma da desteklerini ve iş birliğini esirgemeyen Franchise sektöründeki değerli markalara, tez sürecinde bana yardımcı olan danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Cüneyd Ebrar Levent’e teşekkür ederim.

Ağustos 2020

Tuğberk HELVACIOĞLU

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM ALGISININ FRANCHISE SİSTEMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

ÖZET

Dünyadaki şirketlerin sayısının yüzde seksenini aile işletmelerinin oluşturduğu tahmin edilmektedir. Ülkeler arasındaki aile yapısının sosyo-kültürel, ekonomik farklılıkları dikkate alınarak dünya ekonomisine büyük oranda katkısı olan aile işletmelerinin uzun ömürlü olmaları için, uyum içerisinde yönetilmesi ve işletmenin verimli olması gerekmektedir.

Aile işletmeleri ekonomik yapılanmanın ve sürdürülebilir gelişmenin öncülerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Yönetimdeki karar alma mekanizmalarının aile bireylerinde toplandığı yapılar olarak aile işletmelerinin bugün Türkiye ve dünyada çalışma sistemi olarak yer edinmiş, tercih edilirliliği günden güne artmakta olan franchising sisteminin aile işletmelerindeki yerinin önemi ve bu konu hakkındaki tutumların neler olduğu araştırılmak istenmektedir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, İstanbul ilinde franchising alan aile şirketlerinden oluşmaktadır. Örneklem içinde kolayda örnekleme yöntemi ile franchising alan 400 çalışana ulaşılmıştır. Khan ve Sethi'in (2009) makalesinden alınan "Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği", Nart'ın (2005) makalesinden alınan "Franchising Sistemi Ölçeği" bu tez çalışması için kullanılmıştır. SPSS 21 istatistik paket programı kullanılarak Basit ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda kurumsal yönetim algısının franchising sistemine yönelik algıyı etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Aile işletmeleri, kurumsal yönetim, kurumsal yönetim ilkeleri, aile işletmelerin kurumsal yönetim, franchising sistemi.

AN APPLICATION ON THE EFFECT OF CORPORATE GOVERNANCE PERCEPTION ON FRANCHISE SYSTEM IN FAMILY BUSINESSES

ABSTRACT

Eighty percent of the number of companies in the world is estimated to be family businesses. Taking into account the socio-cultural and economic differences of the family structure between countries, family businesses that contribute greatly to the world economy must be managed in harmony and the business should be productive.

Family businesses are considered as one of the pioneers of economic structuring and sustainable development. In managerial decision-making mechanisms of the family members in collected is made as family businesses that find a place today as a working system in Turkey and the world, preference for the importance of place in the family business of the day to day increasing the franchise system and the attitudes on this issue are requested to investigate what is happening.

In the research, survey method was used as data collection method. The universe of the research consists of franchising family companies that buys franchising in Istanbul. In the sample, 400 employees buying franchise have been reached with the convenience sampling method. The “Corporate Governance Perception Scale” from Khan and Sethi's (2009) study and the “Franchising System Scale” from Nart's (2005) study were used for this thesis. Simple and multiple linear regression analysis were performed using SPSS 21 statistical software. As a result of the analysis, it has been determined that the perception of corporate governance affects the perception towards the franchising system.

Keywords: Family businesses, corporate governance, corporate governance principles, corporate governance of family businesses, franchising system.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
I. GİRİŞ	1
II. AİLE ŞİRKETLERİ, KURUMSAL YÖNETİM VE AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ.....	4
A. Aile Şirketi Kavramı.....	4
1. Aile Şirketi Tanımı	4
2. Türkiye’de ve Dünya’da Aile Şirketleri	5
3. Aile Şirketlerinin Avantajları.....	9
a. Finansal ve ekonomik avantajlar	9
b. Yönetim avantajları	10
c. Örgüt kültürü	11
4. Aile Şirketlerinin Dezavantajları	11
a. Finansal ve ekonomik dezavantajlar.....	11
b. Yönetime dayalı dezavantajlar	12
c. Örgüt kültürüne yönelik dezavantajlar	12

5. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	13
B. Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	15
1. Kurumsal Yönetim Tanımı	15
2. Kurumsal Yönetimin Teorik Çerçevesi	17
3. Kurumsal Yönetim Kavramının Gelişimi.....	18
4. Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	19
a. Adillik ilkesi	20
b. Sorumluluk ilkesi.....	20
c. Şeffaflık ilkesi.....	22
d. Hesap verebilirlik ilkesi.....	23
III. FRANCHİSİNG SİSTEMİ	24
A. Franchising Kavramı	24
B. Franchisingin Türkiye ve Dünya'daki Gelişimi	25
C. Franchising Sistemi İle İlgili Kavramlar	31
1. Franchise (Verilen İmtiyaz)	31
2. Franchise Veren Taraf (Franchisor).....	32
3. Franchise Alan Taraf (Franchisee).....	33
4. Franchise Sözleşme Bedeli (Franchise Fee)	34
a. Ön ödeme / giriş bedeli (Lump Sum Fee)	34
b. Lisans bedeli (Royalty).....	34
5. Franchise Sözleşmesi (Franchise Contract)	35
D. Franchising Sisteminin Avantajları ve Dezavantajları	36
E. Franchising Türleri	38
1. Ürün ve Marka Franchisingi	38
2. Master Franchisingi	38
3. Dönüştürme Franchisingi.....	39

F. Franchising Sisteminin Girişimciyi Franchise Olmaya Yönelten Faktörler	40
1. Kendi İşini Kurma.....	40
2. Kuruluş Riskini Ortadan Kaldırma	40
3. Marka İmajı Avantajı.....	40
4. Pazarlama Yöntemlerinden Faydalanma	40
5. Ofis Tasarım ve Dizaynı	41
6. Hizmet Standardizasyonu	41
7. Destek	41
8. Franchiseeler Arası Yardımlaşma ve Uyum.....	41
9. Sistem ve Teknoloji	41
10. Reklam Avantajı.....	42
11. Rekabet Avantajı.....	42
12. Kar ve Karlılık Avantajı.....	42
IV. YÖNTEM.....	43
A. Araştırmanın Konusu.....	43
B. Araştırmanın Amacı ve Önemi	44
C. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	44
D. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	45
E. Veri Toplama Tekniğı	47
1. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Faktörlerinin ve Güvenilirliklerinin Belirlenmesi	48
2. Franchising Sistemi Ölçeğinin Faktörlerinin ve Güvenilirliklerinin Belirlenmesi	50
F. Analizlerin Değerlendirilmesi	52
V. BULGULAR.....	53
A. Aile Şirketleri Özelliklerinin Dağılımına İlişkin Bulgular	53
B. Normallik Varsayımının Belirlenmesi.....	54

C. Basit ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	61
VI. SONUÇ.....	69
VII.KAYNAKÇA	73
EKLER.....	84
ÖZGEÇMİŞ.....	90



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Bkz.	: Bakınız
CEO	: Genel Müdür
IFA	: Uluslararası Franchising Birliği (International Franchise Association)
KDV	: Katma Değer Vergisi
OECD:	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UFRAD	: Ulusal Franchising Derneği
UNCTAD	: Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü
v.d.	: Ve diğerleri

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.	En İyi 20 Aile Şirketi	8
Çizelge 2.	Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	14
Çizelge 3.	50 Büyük Franchising Şirketi ve Büyüme Hedefleri.....	28
Çizelge 4.	Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Faktörleri ve Güvenilirlik Sonuçları	49
Çizelge 5.	Franchising Sistemi Ölçeğinin Faktörleri ve Güvenilirlik Sonuçları	51
Çizelge 6.	Aile Şirketleri Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı	53
Çizelge 7.	Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Normallik Varsayımına İlişkin Değerler	54
Çizelge 8.	Aile Şirketlerinin Hukuki Yapısına Göre Değişkenlerin Farklılığı	55
Çizelge 9.	Çalışan Personel Sayısına Göre Değişkenlerin Farklılığı.....	56
Çizelge 10.	Şirketi İlk Kuran Kişiye Göre Değişkenlerin Farklılığı.....	57
Çizelge 11.	Aile Üyelerinin Şirketteki Sahiplik Oranına Göre Değişkenlerin Farklılığı.....	58
Çizelge 12.	Şirket Yönetimine Göre Değişkenlerin Farklılığı.....	59
Çizelge 13.	Aile Şirketlerinin Yönetim Kurulu Başkanının Eğitim Düzeyine Göre Değişkenlerin Farklılığı	60
Çizelge 14.	Kurumsal Yönetim Algısının Franchising Sistemi Algısına Etkisinin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	62
Çizelge 15.	Kurumsal Yönetim Algısı Boyutlarının Franchising Sistemi Algısına Etkisinin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	62

Çizelge 16. Kurumsal Yönetim Algısının Sistem Motivasyonuna Etkisinin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	63
Çizelge 17. Kurumsal Yönetim Algısı Boyutlarının Sistem Motivasyonuna Etkisinin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	63
Çizelge 18. Kurumsal Yönetim Algısının Ekonomik Faydaya Etkisinin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	64
Çizelge 19. Kurumsal Yönetim Algısı Boyutlarının Ekonomik Faydaya Etkisinin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	64
Çizelge 20. Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteğine Etkisinin Basit Regresyon Sonuçları	65
Çizelge 21. Kurumsal Yönetim Algısı Boyutlarının Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteğine Etkisinin Çoklu Regresyon Sonuçları	66
Çizelge 22. Kurumsal Yönetim Algısının Beklentilere Etkisinin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	67
Çizelge 23. Kurumsal Yönetim Algısı Boyutlarının Beklentilere Etkisinin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Franchising Sisteminde Taraflar ve Değişime Konu Olan Unsurlar	31
Şekil 2. Franchisor'un Franchisee'ye Sağladığı Olanaklar	37
Şekil 3. Araştırmanın Modeli	45



I. GİRİŞ

Aile şirketleri dünya üzerinde ülkelerin ekonomik refahlarının gelişmesinde önemli role sahiplerdir. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomik refahlarının gelişiminde, büyük aile şirketlerinin sağladığı yüksek istihdam, işsizlik sorununun çözülmesinde büyük faydalar sağlamaktadır. Ekonomideki büyük aile şirketleri yaptıkları ihracat, uluslararası işbirlikleri ve ekonomik yatırımlar ile faaliyet gösterdikleri ülkelerin ekonomilerine yüksek meblalarda döviz getirisi sağlamakta ve ülkelerin ekonomik gelişimine önemli katkılar sağlamaktadırlar.

Aile şirketleri kendine has oluşumlarıyla diğer şirketlerden farklılıklar göstermektedir. Kendilerine özgü bu oluşum beraberinde pek çok avantaj ve dezavantaj getirmektedir. Bu şirketler benimsedikleri merkeziyetçi yapı ile yeni kuşağın yönetime gelmesi sürecinde bir takım sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu sorunlar, şirketlerin yeni yönetim kuşaklarının başarılı olmasına engel olmaktadır. Bu nedenle birçok aile şirketi ikinci kuşağa aktarılamadan yok olmuşlardır. Aile şirketleri, girişimcileri tarafından büyük güçlüklerle kurulup, belirli büyüklüğe gelmektedir. Şirket kurucularının, yönetimi tutucu bir şekilde kendilerine bağlamaları, şirketlerin kurumsallığa karşı olumlu yaklaşımını zorlaştırmaktadır. Aile şirketlerindeki bu tutucu tutum, küreselleşme ile gelen hızlı değişime ayak uydurmayı engellemektedir.

Şimdilerde ülkelerin ekonomilerini ancak sağlam ve güçlü bir ekonomiye sahip olmayla devam ettirebilecekleri görüşü kabul edilmektedir. Dünyada ve ülkemizde, ekonomilerin yüzde seksen-ve yüzde doksanına tekamül eden aile şirketlerinin, nesiller boyu varlıklarını sürdürebilmeleri ve faaliyetlerini sürdürebilmeye devam etmeleri için önemlidir. Aile şirketi bir nesilden diğerine aktarılabilen şirketler denilmektedir.

Aile şirketi kavramı büyük, orta, küçük birçok şirketi kapsamaktadır. Aile şirketlerinin kendilerine özgü örgütsel yapılarının olması, aile kültürünün örgüt kültürüne yansması, şirket sahiplerinin sahip olduğu yönetim şekliyle

yönetilmesi gibi unsurlar aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran başlıca özelliklerdendir.

Aile şirketlerinin büyük bir bölümünün yönetimi ve kontrolünün tek bir aileye mahsus olması söz konusudur. Bu durumun en önemli nedeni, şirket sermayesinin çoğunluğunun ve ya tamamının yönetimde olan ailenin sahip olmasıdır. Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran en önemli özellik ise şirketlerin örgütsel yapısının ve yönetiminin aile kültürünün etkisi altında kalmasıdır. Bu etkinin miktarı aile şirketinin kurumsallaşma derecesini göstermektedir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci, aile üyeleri arasındaki ilişkilerin ve aile üyeleri ile şirket arasındaki ilişkinin kurumsallaşmasını ifade etmektedir (Yücel ve Özakalan, 2012: 260). “Aile Şirketi Yapısını Sürdürmek” (Perpetuating the Family Business) kitabının yazarı John WARD, aile şirketlerinin başarılı olabilmesini üç ana şarta bağlamıştır. Bunlar; Aile toplantılarının yapılması, aile anayasasının ve ya aile meclisi oluşturulması ve bağımsız yönetim kurulunun var olmasıdır (Ward, 2004).

Aile şirketlerinde, aile ilişkilerinin kurumsallaşması şirketin kurumsallaşmasını da beraberinde getirmektedir. Ülkelerin ekonomilerinin güçlenmesinde şirketlerin kurumsallaşma oranının yüksek olması büyük önem taşımaktadır. Kurumsallaşan şirketler temelde sahip ve ortaklarına daha fazla katkı sağlarken, bu süreçte ülke ekonomisine katma değer yaratmaktadır. Özellikle doğrudan yabancı kaynaklı sermaye yatırımları kaynaklı getirilerde şirketlerin kurumsallaşması büyük rol oynamaktadır. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü (UNCTAD) verilerine göre 2012 senesinde 1,3 trilyon dolardan fazla olan doğrudan yabancı kaynaklı sermaye yatırımlarından, Türkiye’nin payına düşen yüzde 1’lik paydan daha azıdır (Kaygusuzoğlu ve Şaşa, 2015). Bu durum şirketlerin kurumsallaşmasının desteklenmesi gerektiğini göstermektedir.

Kurumsallaşma, şirket içinde yapılması gereken bütün işlemlerin sistemli hale getirilmesinin kavramsal karşılığı iken, kurumsallaşma bu işlerin yürütülmesi süreci ve ya kurumsal yönetim olarak ifade edilebilir. Kurumsal yönetim uygulamalarının istenilen başarıya ulaşabilmesi için kurumsal yönetim

ilkelerinin doğru bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Ayrıca aile şirketlerinin sahiplerinin ve çalışanlarının kurumsal yönetim algısını iyi yönetebilmesi önem taşımaktadır.

Kurumsal yönetimin ilkeleri, kurumsal yönetimdeki sistemin temel öğeleri olup; şirketlerin ortaklarına, çalışanlarına, kredi verenlere, kamuya, yatırımcılara güven veren ve şirket hakkındaki gelişmelerin yeterli güvence verebilmesine olarak tanıyan adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi alt başlıklardan oluşmaktadır.

Aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında büyüme politikalarını ortaya koymaları, kendi marka ve isimlerini duyurabilmeleri, ülke ekonomisine daha çok katma değer yaratmaları ve tüm çalışanlarda kurumsal yönetimin algısını oluşturmak için 2020 yılında 50 milyar dolarlık bir sektör yaratması beklenen franchising yöntemini uygulamaları gerektiği öngörülerek, bu çalışmada kurumsal yönetim algısının franchising sistemine etkisi araştırılmaktadır.

Araştırmanın giriş bölümünü takip eden ikinci bölümünde aile şirketleri, kurumsal yönetim ve aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkeleri kavramları üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümde franchising sistemi, franchising sistemi ile ilgili kavramlar ve franchising sisteminde girişimciyi franchise olmaya iten sebepler yer almaktadır. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve beşinci bölümde kurumsal yönetim algısının franchising sistemi üzerindeki etkisini belirlemeyen yönelik yapılan araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Son bölümde ise araştırmanın sonuçları tartışılmakta ve öneriler ortaya konulmaktadır.

II. AİLE ŞİRKETLERİ, KURUMSAL YÖNETİM VE AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

A. Aile Şirketi Kavramı

Küresel ticari ilişkilerin ve yönetim şekillerinin görüldüğü günümüzde; şirketler, çoğunlukla, aile şirketi olarak görülmektedirler. Bunun yanında, günümüzde küresel dünyada şirketler yeni örgütsel oluşumlar ve yönetim şekilleri yaratma arayışı içerisine girmişlerdir.

Bu bölümde aile şirketi kavramının tanımı, Türkiye’de ve Dünya’da Aile şirketleri, aile şirketlerinin avantajları ve dezavantajları, aile şirketlerinde yöntem modelleri, aile şirketlerinin önemi, güçlü ve zayıf yönleri ile kurumsal yönetim ve aile şirketlerinde kurumsal yönetimin ilkeleri yer almaktadır.

1. Aile Şirketi Tanımı

Aile şirketleri hakkında yapılan araştırmalara bakıldığında genellikle aile şirketlerinin ortak bir tanımının yapılmadığı görülmektedir. Tanımlar arasındaki farklılıklara neden olan sebepler, coğrafi, sektörel ve ülkelerin sahip olduğu piyasa yapılarındaki farklılıklardır. Bunun yanında aile şirketlerinin tanımlarına baktığımızda mülkiyet payı, oylama hakkı miktarı, kuşaklar arası devamlılık, birden fazla aile üyesinin yönetimde yer alıp almaması, aile üyelerinin yönetim ve denetim kurullarında aileyi temsilen bulunup bulunmaması, şirket CEO’sunun aile bireylerinde seçilip seçilmemesi gibi özelliklerden birinin veya birden fazlasının göz önüne alındığı görülmektedir.

Aile şirketleri, sevgi ve çalışma isteğine eş zamanlı karşılık verebilme olanağına sahip olan, ekonomik etkinlikte temel role sahip olan şirketlerdir (Dökümbilek, 2010: 2). Aile şirketlerinin genel özellikleri aşağıdaki gibidir (Sebilcioğlu, vd. 2010: 21).

- Yönetim ve çalışanların bir kısmını ve ya tamamını aile bireyleri oluşturmaktadır,

- Aile bağları, terfi, görev değişikliği, maaş, performans değerlendirme gibi hususlarda öncelik taşımaktadır,
- Şirketin itibarı ve soyadı, ailenin itibarıyla ve soyadıyla birlikte paralel büyür,
- Aile kültürü, şirket kültürüne dönüşür veya bu doğrultuda gelişme gösterir,
- Kurucu kişi ve genel müdür (tepe yönetici) aynı kişidir,
- Aile şirketleri genellikle aile üyeleri tarafından kurulduğundan kapalı bir sistem görünümü taşımaktadır,
- Önemli yönetim kadrolarında aile bireyleri görülmektedir,
- Haleflik anlayışı vardır ve aile içinden bir üye şirketlerin kurucunun yerini alarak şirketlerinin aile içinde kuşaklar boyu sürdürülmesi amaçlanmaktadır.

Aile şirketleri, iş dünyasında yaygın olarak görülen işletme şekillerindendir. Bir yanda sosyal, kültürel, psikolojik özellikleri ağır basan aile yapısı, diğer yandan ekonomik özelliği ağır basan ve temelleri rasyonellik ilkelerine dayanan şirketin bir araya gelmesinden oluşmaktadır (Aydın, 2009: 19).

Avrupa Birliği'nin aile şirketi kavramı tanımına göre, herhangi büyüklükteki bir şirketin aile şirketi olarak adlandırılabilmesi için bazı nitelikleri taşıması gerektiği belirtilmiştir. Örneğin, aile şirketi olarak adlandırılması için karar verme hakkının çoğunluğu şirketi kuran veya şirket sermayesini elinde bulunduran gerçek kişilere, onların eşlerine, çocuklarına ve çocuklarının doğrudan varislerine ait olmalıdır. Ayrıca, aile şirketlerinde aileden veya akrabalarından en az bir temsilci resmi olarak şirketin yönetim kadrosunda bulunmalıdır. Halka arz edilmiş bir şirketin aile şirketi olarak kabul edilebilmesi için, şirketi kuran veya hisse senetlerini satın alan gerçek kişinin, ailesinin veya torunlarının sermaye payı oranlarına göre belirlenmiş karar alma hakkının yüzde 25'ine sahip olması gerekir (European Commission, 2009: 10).

2. Türkiye'de ve Dünya'da Aile Şirketleri

Ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda olduğu gibi aile şirketlerini de tarihi dönem olarak ülkemizde Cumhuriyet öncesi ve sonrası olarak ele almak en doğru

sınıflandırmadır. Osmanlı sanayisi, devlet eliyle kurulmuş olan fabrikalar, yerli özel sanayi ve tekel gibi çalışan yabancı kaynaklı girişimlerden oluşan bir yapıya sahipti. Çünkü Osmanlı Devleti'nde saygınlık gören işler askeri ve siyasi tabanlı faaliyetlerden oluşmaktaydı. Devlet askeri alanda hizmet veren oluşumları kurarken, imar-iskan, sağlık ve eğitim hizmetleri yabancı ve yerli vakıflar vasıtası ile yürütülüyordu. Türklerin ticaret ve sanata karşı negatif tutumları sebebiyle Osmanlı Devleti'nde ticaret ve sanat yeterli gelişme gösteremedi. Yerli tebaa, el sanatları ve küçük aile şirketlerinde ekonomik faaliyetlerini sürdürmekteydi. Gerçek ekonomik ve ticari işler ise azınlık olarak ifade edilen yabancılar tarafından yapılmıyordu.

Cumhuriyetin ilk senelerinde, ekonomik alanda devlet tarafından özel sektör teşvik edilmesine rağmen istenilen düzeyde olmadı. Yetersiz teknoloji, hileli-hatalı üretim, yatırımların küçük miktarlarda olması ve üretimde karşılaşılan yüksek maliyet bunun en önemli nedenlerindendir. Tüm teşviklere karşılık Cumhuriyetin ilk 10 senesinde özel sektör, küresel düzeydeki modern fabrikaların kurulumunu sağlayamadı.

1930-1950 dönemleri arasında devlet, büyük sanayi tesisleri kurarken ve kurulumunu teşvik ederken, eş zamanlı olarak özel sektörün gelişimi için de destek vermiştir. 1950-60 yıllarında ise sağlanan kredi kolaylıkları ve ekonomik teşviklerle günümüzde halen varlığını devam ettiren işletmelerin temelleri atıldı. İşletmelerin çoğunluğu orta sınıf ailelerin sahip olduğu öz sermayeler ve ihtiyaç halinde kullanılan kredilerle kuruldu. 1960-1970 yıllarında sanayileşmenin artmasıyla birlikte köyden kente göç miktarında artış yaşandı. Ticaret, sanayi ve hizmet sektörü hızla gelişmeye başladı. Sermaye yetersizliğiyle karşılaşan şirketler, halka arzı isteseler de, çoğunlukla halkın tasarruflarını şirketlerine çekmekle yetinmek durumunda kaldılar. Yüksek enflasyonun yaşandığı 1970-1980 yılları arasında, devletin koruyucu ekonomik önlemleri ile girişimciler, yüksek meblağlarda getiri elde ettiler. Güçlenen aile şirketleri, büyüme ve rekabetin öne çıktığı 1980 yılı sonrasında mevcudiyetlerini sürdürebilmek için çok ortaklı ve halka arz şirketler olmak gibi politikalar izlediler. Bu gelişmelerle birlikte sahada profesyonel yönetici sayısında da artış görüldü.

2000'li yıllara gelindiğinde ise büyük aile işletmelerinde profesyonel yöneticiler, kurucu patronların yerini aldı. Sermaye sahibi olan yöneticiler,

yönetim kurulu başkanı, başkan yardımcısı gibi sıfatlarla işletmelerin yönetim işini yürütmeye başlamıştır (MİB Dergisi, 2018).

2018 yılında ekonomide yaşanan dalgalanmanın yanında, aile şirketlerinin yüzde 70’inde büyüme sağlandığı görülmüştür. Türkiye’de aile şirketlerinin ömrü ortalama olarak 25 yıl sürmektedir. Türkiye’deki aile şirketlerinin yüzde 38’inin birinci, yüzde 47’sinin ikinci, yüzde 13’ünün üçüncü ve uluslararası istatistiklere paralel olarak sadece yüzde 2’sinin dördüncü kuşak ve daha sonraki kuşaklardan aile üyelerine aittir (Sanayici Dergisi, 2019).

Türkiye’de ise şirketlerin yüzde 95’i, KOBİ’lerin ise yüzde 99’u, halka arz edilmiş şirketlerin yüzde 75’i aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bu şirketlerin toplam milli gelire katkısının yüzde 75 oranında olduğu belirtilmektedir (MİB Dergisi, 2018).

Avrupa Aile Şirketleri Barometresi 2018 yılı Türkiye verilerine göre, Türkiye’de aile şirketlerinin yüzde 71’i geçtiğimiz bir yılda cirosunda artış görüldüğü, Avrupa’da bu oranın yüzde 64’lerde kaldığı görülmektedir. Türkiye’de her 5 aile şirketinden 2’si önümüzdeki bir yıllık süreçte ekonomik durumuna güvenirken Avrupa’da bu oran yüzde 73’te kalmaktadır. Türkiye’de yüzde 37 aile şirketinin çalışan sayısında artış yaşandığı, Avrupa’da ise bu oranın yüzde 54’te kaldığı görülmektedir. Ayrıca Türkiye’nin büyüme hedeflerinde istenilen düzeye ulaşmak için yüzde 29’u vergi oranlarının daha düşük olmasını, yüzde 24’ü finansman ve kredilere daha kolay erişilmesini ve yüzde 10’u da altyapıya daha fazla yatırım yapılması gerektiği belirtilmektedir. Türkiye’de aile şirketlerinin karşı karşıya kaldığı en büyük problemlerin başında siyasi konjunktürde olan belirsizlikler gelmektedir ve önümüzdeki bir yıllık süreç içerisinde ise Türkiye’de aile şirketlerinin karlılığını daha fazla arttırmak istediği görülmektedir. Türkiye’de aile şirketlerinin yüzde 24’ü en uygun finansman yönteminin özsermaye olduğunu belirtirken, Avrupa’da ise banka finansmanı yüzde 46 ile ilk sırada gelmektedir (KPMG, 2018).

Family Capital dergisinin yayınladığı verilere göre, dünyadaki en iyi 750 aile şirketleri yıllık 9 trilyon doların üzerinde gelir kazanmaktadır. Yaklaşık olarak 30 milyon kişiye istihdam olanağı sağlanmaktadır. Bu şirketlerin büyük kısmı küresel olarak adını duyurmuş markalarsa, birçoğu da küresel olmayan

markalardır. Aşağıdaki çizelgede 750 aile şirketinden sadece en iyi ilk 20 tanesi gösterilmektedir (Çizelge 1).

Çizelge 1. En İyi 20 Aile Şirketi

Şirket Adı	Aile Şirketi Sahibi	Kuruluş Yılı	Ülke	Aile Hissesi	USD Cinsinden 2017 Yılı Gelirleri	2017 Yılı Çalışan Sayısı	ABD Doları Cinsinden Piyasa Kapitalizasyonu (31 Aralık 2018 itibarıyla)	Sektör
Walmart Inc.	Walton	1945	ABD	50	495.012	2.300.000	270,625	Perakende ve Tüketici Ürünleri
Volkswagen AG	Porsche and Piech	1937	Almanya	52	276.995	642.292	79,322	Otomotiv ve Montaj
Berkshire Hathaway Inc.	Buffett	1955	ABD	37	239.289	377.291	502,599	Servet ve Varlık Yönetimi
Exor NV	Agnelli	1899	Hollanda	53	171.175	307.637	12,736	Servet ve Varlık Yönetimi
Ford Motor Şirketi	Ford	1903	ABD	40	156.776	202.000	30,431	Otomotiv ve Montaj
Schwarz Gruppe	Schwarz	1930	Almanya	100	127.616	410.000	-	Perakende ve Tüketici Ürünleri
BMW AG	Quandt and Klatten	1916	Almanya	72	118.489	133.475	52,594	Otomotiv ve Montaj
Cargill, Incorporated	Cargill and MacMillan	1865	ABD	88	109.699	155.000	-	Çeşitlendirilmiş Endüstriler
Tata Sons Ltd	Tata	1868	Hindistan	73	100.000	695.669	-	Üretim ve Sanayi Ürünleri
Koch Industries, Inc.	Koch	1940	ABD	84	95.155	120.000	-	Sanayi Ürünleri
Comcast Şirketi	Roberts	1963	ABD	33	84.526	164.000	154,910	Teknoloji, Medya, Eğlence
Pacific İnşaat Grubu Ltd. Şirketi	Yan	1995	Çin	90	77.205	365.425	-	Gayrimenkul , Konaklama ve İnşaat
Dell Technologies Inc.	Dell	1984	ABD	75	77.151	145.000	35,109	Teknoloji, Medya, Eğlence
Aldi Grubu	Albrecht	1913	Almanya	100	74.002	188.000	-	Perakende ve Tüketici Ürünleri
Amer Uluslararası Grup Ltd. Şirketi	Wang Wenyin	1994	Çin	100	72.766	17.886	-	Üretim ve Sanayi Ürünleri
ArcelorMittal	Mittal	1976	Lüksemburg	37	68.679	222.000	21,039	Madencilik ve Metaller
Auchan Holding SA	Mulliez	1961	Fransa	87	63.826	355.107	-	Perakende ve Tüketici Ürünleri
Gunvor Group Ltd.	Törnqvist	1997	İsviçre	60	63.000	1.600	-	Güç ve Araçlar
Reliance Endüstrileri Ltd.	Ambani	1966	Hindistan	45	59.696	187.729	95,463	Petrol ve Gaz
LG Electronics Inc.	Koo	1947	Güney Kore	37	57.473	85.905	9,522	Perakende ve Tüketici Ürünleri

Kaynak: (Bain,2019).

Family Capital dergisinin PWC'nin desteği ile yaptığı geniş çaplı araştırmalar sonucunda, Çin de başta olmak üzere birçok ülkede daha az duyulmuş aile şirketlerinin olduğu görülmüştür. 750 şirketten 57'si Hong Kong, 41'i Çin'de faaliyet göstermektedir. Bu sayı listede 119 şirket sayısı ile en gelişmiş aile şirketi kültürüne ve miktarına sahip lke Almanya ile karşılaştırılmaktadır (Bain, 2019).

3. Aile şirketlerinin Avantajları

Aile şirketlerine ekonomik yönden bakıldığında diğer şirketlere göre daha hızlı gelişme gösterdiği görülmektedir. Bu hızlı gelişim aile şirketlerinin ömürlerinin bitmesine engel teşkil etmemektedir. Aile şirketlerinin kısa zamanda yok olmaması için avantajlarını daha verimli ve etkili kullanarak orantılı büyüme yolunu seçmelidirler. Aile şirketlerinin avantajları ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

a. Finansal ve ekonomik avantajlar

Aile şirketlerinin ülke ekonomilerinin gelişiminde önemli payları bulunmaktadır. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinde büyük aile şirketlerinin yaratmış olduğu yüksek oranda istihdam, işsizlik oranlarının azalmasına önemli oranda katkı sağlamaktadır. Bunun yanında bu büyük aile şirketleri gerçekleştirdikleri yüksek oranda ihracat, uluslararası büyük markalar ile yaptıkları ortaklıklar ve yaptıkları yatırımlarla faaliyet gösterdikleri ülkeler de yüksek oranda döviz girdisi sağlamakta, ülkelerin ekonomik refahının iyileşmesine de önemli katkılar sağlamaktadır. Aile şirketlerinin ülke ekonomisin de yaratmış olduğu tüm bu gelişmelerin yanında, ekseriyetle kriz gibi zor, sıkıntılı ve yabancı kaynakları sermayenin tedarikinin zor olduğu zamanlarda, aile üyelerinin birbiriyle koordine çalışmaları ve kendi öz sermayelerine dayanarak daha sağlam bir duruş göstermeleri ile beraber bu süreçlerde rekabetten kopan diğer şirketler ile karşılaştırıldıklarında önemli bir fark yaratmaktadır (Aksoy ve Kızıltoprak, 2018: 135).

Aile şirketi olmanın en önemli finansal- ekonomik avantajlarından birisi, aile bireylerinin şirketin büyümesi ve güçlenmesi adına elde edilecek olan krdan vazgeçme eşikleri ile şirketin iflas gibi zor süreçlerinde aile bireylerinin kendi varlıkları ile şirketin ekonomik durumuna destek olmalarıdır (Taşkın, 2014).

Sahipliğin aile üyelerinin tekelinde olması, yeni girişimlere yönelik atılacak adımlarda daha rahat hareket etmelerine fırsat tanımaktadır. Aile şirketlerinin sahipleri aile üyelerinden oluştuğundan ailenin itibarı bu noktada önem taşımaktadır. Bu yüzden paydaşlar, kısa vadeli finansal yatırımlar yerine uzun vadeli yatırımlara odaklanırlar (Uluyol, 2004). Başlıca finansal ve ekonomik avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ateş, 2005: 11):

- Elde edilen karların yatırıma dönüştürülme miktarı,
- Kârdan vazgeçmenin eğilimi,
- Yüksek oranda varlıkları koruma eğilimi,
- Kaynakları özenli kullanma istekleri,
- Uzun vadeli amaçlar,
- Kısa vadeli kaynak ihtiyaçlarının paydaşlar tarafından karşılanması,
- Finansal kaynak sağlanmasında aile fonlarından faydalanılması.

b. Yönetim avantajları

Aile bireyleri arasındaki karşılıklı saygının ve söz dinlemenin var olması ve yönetimde esas alınması yönetimi güçlendiren en önemli avantajlardandır (Özcan, 2015: 95). Aile şirketleri diğer işletmelerin yanında kalifiye çalışan bulma ve çalıştırmada daha başarılıdırlar (Bakırcı, 2007: 19). Aile bireylerinin küçük yaşta iş yaşamına dâhil olması ile yönetim sorunlarında düşüş görülmektedir (Ateş, 2005: 11; Yıldız, 2008: 23).

Aile şirketlerinde tepe yönetimini güçlendiren diğer bir neden ise aile şirketlerinde ailenin sahip olduğu itibardır. Güçlü aile itibarı şirketin ihtiyacı dahilinde alabileceği krediler, girdi kaynakları, pazarlama ve satış gibi işletme fonksiyonlarında diğer işletmelere göre pozitif yönlü katkı sağlamaktadır (Özcan, 2015: 96). Aile şirketlerinde tek kişinin yönetimi elinde tutması, aynı kişinin uzun süre yönetici olarak şirketin tepe yönetiminde olması, uygulanan politikalar açısından devamlılığı sağladığı gibi, örgütün kültürü açısından da uyumluluk sağlamaktadır (Yakupoğulları, 2001: 19). Aile şirketlerinde öz sermayenin önemli miktarının aile fertlerine ait olması, daha az bürokrasi, esneklik gibi özellikleri ile

diğer işletmelere oranla karar vermede daha hızlı ve atik olmalarını sağlamaktadır (Özcan, 2015: 96).

c. Örgüt kültürü

Aile şirketleri aynı aileye mensup bireylerden oluşan bir işletme olduğundan, bu tarz yapılanmış şirketlerde örgüt kültürünü oluşturmak ve devamlılığını sağlamak daha kolaydır. Aile üyelerinin aralarındaki kan bağı, genellikle birbirine benzeyen bir kültürel yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla şirket kültürü ile ailenin sahip olduğu değerler bütünleştiğinde, örgüt içi kurallar daha çabuk benimsenir ve uygulanması sırasında daha az sorunla karşılaşılır. Aile şirketlerinde, aile kültürü ve kurum kültürünün paralel işlediği, işgörenlerin birbiri ile entegre şekilde çalışması sayesinde ekip ruhunun yaratılmasının daha kolay ve yüksek oranda olduğu görülmektedir (Bozkurt, 2005: 15).

Ailenin itibarının tarihsel süreçte devam ettirilebilmesi adına sosyal ve prestij arttırıcı projelerin önceliğinin daha fazla olması, aile soyadını ya da aile büyüklerinin isimlerini yaşatacak projeler ile toplumsal fayda sağlarken, eş zamanlı olarak şirket içindeki bağları da sağlamlaştırır. Aile şirketlerinde uzman yöneticilere oranla, şirket patronları ile kurulan samimi ve sağlam ilişkiler sonucunda işgörenlerin daha yaratıcı ve verimli olup, daha rahat risk alabildikleri görülmektedir (Vries, 1993).

4. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini etkileyen dezavantajlar yapısal olmamakla birlikte, aile bireyleri arasında vuku bulan çatışmalar, geleneksel kültürel değerlere bağlılık gibi finansal, yönetsel ve kültürel sorunlar kökenli olabilir. Aile şirketlerinin dezavantajları finansal ve ekonomik açıdan, yönetim temelli, örgüt kültürüne yönelik olarak ele alınmaktadır.

a. Finansal ve ekonomik dezavantajlar

Aile şirketlerinde aile bireylerinin aynı soydan gelmelerinden mütevellit, ailenin kaynaklarının sınırlı olması, sermaye ihtiyaçlarını karşılamada dış borçlanmaya yönelik negatif tutumları, işletmenin büyümemesi ya da büyüme hızında yavaşlama gibi sorunlar yaşamalarına neden olabilir (Küçükbezirci, 2018;

Özcan, 2015: 95). Kar payları dağıtımında yaşanan problemler aile şirketlerinde yaşanan diğer finansal kaynaklı dezavantajlardandır (Göker ve Üçok, 2006: 48).

Aile şirketlerinde temettülerin paydaşlara dağıtılmayıp şirket içinde kalması ve bu yöntemin sermaye biriktirme metodu olarak kullanılması avantajlardan biriymiş gibi görülse de, karşı karşıya gelen iki ya da daha fazla neslin birlikte olmasından dolayı aile bireyleri arasında çatışmaya neden olabilir. Aile bireyleri kendi gereksinimlerini karşılamada sorunlarla karşı karşıya kaldıklarında muhasebenin kişilik kavramından ödün verilmesine neden olan isteklerde bulunabilirler. Aile bireylerinin şirket bünyesinden bireysel gereksinimlerini karşılaması, mali tabloların ve vergisel yükümlülüklerin yanlış hesaplanmasına yol açılabilir (Özcan, 2015: 96).

b. Yönetime dayalı dezavantajlar

Yönetimden kaynaklanan sorunlar aile şirketlerinin karşılaştığı en önemli sorunlardandır. Merkeziyetçi anlayışla oluşturulan yönetim yapısı, belli başlı aile bireylerinin şirket ile ilgili alınan her kararda bulunmaları, gerekli eğitime sahip olmayan aile bireylerinin şirket yöneticilerine olan yakınlıklarına göre yetkiye sahip olmaları, rol çatışmaları, devretme sorunu, yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenmemesi gibi sorunlar aile şirketlerinin yönetim bazında karşı karşıya kaldıkları dezavantajlar olarak sıralanmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 25).

Nesiller boyu aktarılan, belirli kalıplara sokulmuş düşünce tarzları aile şirketlerinde sorunlara neden olmakta ve bu nedenle onların gelişmesi engellenerek rekabetten kopması sağlanmaktadır (Ateş, 2005: 15).

c. Örgüt kültürüne yönelik dezavantajlar

Aile şirketlerinin temel özelliklerinden bir tanesi aile ile iş ilişkilerinin birbiriyle entegre olması ve bu nedenle aile kültürünün şirket kültürü üzerinde önemli oranda etkiye sahip olmasıdır (Çağlar, Kendirli ve Çağırın, 2006: 324). İşletme sahiplerinin tutucu tavırlarından ötürü, yeni fikirlerin işletmeye uyumunda sorunlarla karşılaşmaktadır. Aile şirketlerinde kurumsallaşmaya karşı direnç yüksek olduğu için tarafsız verilere ulaşılması ve değerlendirmeye tabi tutulması düşük olasılıktır.

Aile bireylerine uygulanan ücret, terfi ve görevlendirme politikalarıyla diğer çalışanlara uygulanan politikaların farklılığı, çalışanlarda örgütsel bağlılıkta

zayıflığa neden olur. Adil olmayan mevki dağılımı gibi koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği, çalışanlarda stresin yükselmesine yol açar. Dolayısıyla iş tatmini, motivasyon ve performans üzerinde olumsuz etkilere neden olur (Büte, 2010: 1).

5. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile şirketleri diğer şirketler ile karşılaştırıldığında güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkmaktadır. Aile şirketlerinin sermaye oluşturması özellikle kriz gibi zor durumlarda diğer şirketlerin aksine daha sağlam bir duruş sergiler. Ayrıca aile şirketleri için zor durumlarda kullanılmak üzere, karların dağıtılmaması ve yedek sermaye oluşturulmasının aile şirketlerinde daha kolay olduğu görülür. Aile şirketlerinde, işbirlikleri yapma, yatırım yapma, şirkette yapısal değişikliklere gitme, teknolojik araçların kullanımı, uluslararası pazarlara girme ve şirkete genel müdür seçimi gibi büyük kararlardan en basit kararlara kadar hızlı ve etkin hareket edebilme olanağı bulunmaktadır. Aile şirketlerinde ailenin soyadı ve statüsünden ötürü takım çalışmasının ve ortak amaç belirlenmesinin daha kolay olduğu görülmektedir. Bunun yanında borçlanmanın şirket için yararlı görüldüğü zamanlarda şirketin borçlanmaya gitmemesi, yetki ve sorumluluk belirsizliği, kardeşler arasında çıkabilecek anlaşmazlıklar, sert merkeziyetçi yönetim anlayışının hakim olması, atamalarda liyakat sistemi yerine kan bağıнын kriter alınması gibi unsurlar aile şirketlerinin zayıf yönlerini oluşturmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 21-22).

Aile şirketleri bir yandan aktif ve sert bir rekabet ortamı içinde, çevredeki fırsat ve tehditleri ön görerek varlıklarını sürdürmeye ve başarılı olmaya çalışırken, bir yandan da aile ve şirket sistemlerinin birbirine entegre biçimde olmasından mütevellit avantaj ve dezavantajlarla baş etmek durumundadır. Aile şirketlerinin kendilerine özgü yapısal özellikleri şirketin gelişim sürecine ve çevresel koşullara göre şirketin güçlü veya zayıf yönleri olarak ortaya çıkabilir.

Tagiuri ve Davis (1996), aile bireylerinin şirketi etkileyen kendine özgü davranışlarının anlaşılmasının aile şirketlerinin varlığını sürdürebilmeleri için gerekli olduğunu belirtmiş; aile şirketlerinin, üye ve üye olmayan çalışanlar için her biri avantaj ve dezavantaj olarak sayılabilecek, bazı kendine has ve doğal özelliklerinden kaynaklanan nitelikleri barındırdığını ifade etmiştir. Aile şirketleri

olumlu ve olumsuz şartlara sahip oldukları için bu değişmeyen özelliklere Tagiuri ve Davis (1996) tarafından iki değerlikli özellikler ismi verilmiştir. Bu, avantaj ve dezavantaj olarak sayılabilecek özellikler birbiriyle kesişen üç sistemden kaynaklanmaktadır. İki değerlikli özellikler şunlardır: Paylaşılan kimlik, eşzamanlı roller, ortak yaşam öyküsü ve ya ortak tarihsel geçmiş, çelişen duygular ve duygusal bağlılık, karşılıklı farkındalık, akrabaların sahip oldukları özel dil, aile işinin anlamı ve gizlilik. Bu iki değerli özellikler aile şirketlerinde her zaman yer almaktadır ve yapılması gereken şey olumlu etkilerin maksimize edilerek ve olumsuz etkilerin en aza indirilmesidir (Tagiuri ve Davis, 1996).

Çizelge 2. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Uzun vadede bakış açısı	Yönetim bilgisi ve deneyimine ilişkin eksiklikler
Yönetimin sürekliliği	Yetki ve karar almada aşırı merkezileşme
Paylaşılan değerlerin veya aile kültürünün yarattığı güven ve bağlılık	Değişimlere çabuk uyum sağlayamama ve direnç gösterme
Birlik, beraberlik ve yardımlaşmadan kaynaklanan güç	Aile üyelerinin kendi içlerinde, birbiriyle ya da aile üyesi olmayan çalışanlarla yaşadıkları çatışmaların işletmeye yansması
Sevgi ve saygıya dayalı ilişkilerin yarattığı samimiyet	Nitelik ve nicelik olarak daha sınırlı ve zayıf insan kaynağı
Daha az bürokrasi, hızlı karar alma ve esneklik	Aile üyeleri arasında fırsatçılık, kaytarma ve ekstra gelir tüketme gibi olumsuz davranışlar
Çekirdekten edinilen iş bilgisi	Nepotizm tehlikesi
Paydaşlarla uzun vadeli, güvene dayanan, yakın ilişkiler	Sermaye piyasalarına sınırlı erişim
Aile üyelerinin fiziki ve finansal varlıklarını zor zamanlarda işletme için kullanması	
İşletme içinde sıcak, dostane ve samimi ilişkiler	

Aile şirketlerinin sahip oldukları kendine özgü özellikler söz konusu şirketlerin güçlü ve zayıf yönlerini oluşturmaktadır. Bu şirketlerin güçlü ve zayıf yönleri Çizelge 2’de gösterilmiştir.

B. Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri

1. Kurumsal Yönetim Tanımı

Kurumsal yönetim, sahiplik ve kontrolün ayrıldığı işletmelerde, hissedar/yatırımcı ile vekil/yönetici arasında ortaya çıkan menfaat savaşlarını azaltmaya yönelik bir yönetim sistemidir. Kurumsal yönetimin temelini oluşturan vekil sorunlarında, bir yanda işletmenin kaynaklarını işletme adına değerlendiren yöneticiler, diğer yanda yöneticilerin fırsatçı tutum ve tavırları karşısında yönetim üzerinde denetim ve izleme sistemi kurma arayışında olan hissedarlar bulunmaktadır. Vekil sorununun neden olduğu maliyetlerin başında hissedarların, şirket kaynaklarının kişisel menfaatler için kullanılmadığından emin olmak için, yöneticilerin faaliyetlerini takip etmek için kurduğu bu kontrol sistemi gelmektedir. Yönetim kurulunda icradan sorumlu olmayan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı ve çeşitli grupların kurulması gibi kurumsal yönetim dahili/iç sistemleri, yöneticilerin fırsatçı tutumlarını takip etmede ve buna karşılık önlem almada etkili olmaktadır. Bu duruma bir örnek de, yönetici atmasında şirketle yöneticiler arasında oluşturulan sözleşmeye ilave edilebilecek olan temin ve tazmin edici hükümlerin var olmasıdır (Kandemir, 2019: 429).

Günümüzde işletmelerin içinde bulundukları alanda çevresel değişimin hızlı olması, yoğun rekabet ortamının olması, şirketlerin bu hıza ayak uydurmak için çevik değişimleri ve diğer yandan şirket iflaslarının artması gibi sebeplerden ötürü hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin pazarlarında faaliyet gösteren şirketlerde kurumsal yönetim, gittikçe önem kazanmaya başlamıştır (Kamau ve Basweti, 2013: 190).

Kurumsal yönetim uygulanacak sisteminin sağlam olarak yapılandırılmasının; yeni yatırımcıların çekilmesine, rekabet gücü ve verimliliklerinin artmasına katkı sağlayacağı düşünülürse; işletmenin performansının iyileşmesine ve gelişmesine de katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Diğer yandan yapılandırılan kurumsal yönetim çarkının, işletmenin dışarda ve içerde şeffaflığının yani hesap verilebilirliğinin kolaylaşacağı da ifade edilmektedir (Ali ve Shah, 2017: 273).

Kurumsal yönetim sisteminin sağlam temellere kurulamamasının; çalışanların verimliliğinin azalmasına, yüksek maliyete, şirket değerinin

azalmasına, şirkete daha az yatırım çekilmesine ve şirket faaliyetlerinde performans kaybına sebep olacağı belirtilmektedir (Mishra ve Mukherjee, 2018: 1732).

Kurumsal yönetimin içerik kapsamında geliştirilen faktörler, öneriler ve kodlar, işletmelerin kurumsal yönetim yapılarına farklı ögelerin girmesine neden olmaktadır. Kurumsal yönetimin içeriğinde bulunan bakış uygulamaların ve anlayışların örgütlere benimsetilmesi işletmelere maddi açıdan da gelir sağlayacaktır. Bu nedenle, sağlam temellendirilmiş kurumsal yönetim; şirketlere hem finansal getiri hem de finansal anlamda başarı sağlayabilir. Diğer yandan işletme finansmanı için zaruri olan öz kaynaklara düşük ve kolay maliyetle ulaşabilmelerine ve yabancı kaynaklı yatırımcılardan sağlanacak kaynaklara ulaşabilmelerinde de etkili olabileceği belirtilebilir (Üsdiken ve Yıldırım Öktem, 2008: 47).

Bir işletmenin kurumsal yönetimdeki yapılanma süreci, gösterdiği faaliyetlerde büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle kurumsal yönetim nosyonu, paydaşların ve hissedarların yatırımlarını güvence altına alan bir yapıdır (Njoroge, 2018: 1). Kurumsal yönetim; hesap verebilirliği, adilliği, sorumluluğun sağlanması ve şeffaflığıyla, çalışanların, hissedarların, yönetim kurulu üyelerinin, yöneticilerin, tepe yönetimin ve tedarikçilerin sahip olduğu haklarının güvence altına alınarak işletme faaliyetlerinin bu doğrultuda oluşturulduğu ve denetlendiği süreçleri kapsayan olaylar bütünüdür (Kajananthan ve Achchuthan, 2013: 23). Kurumsal yönetim; paydaşların karşı karşıya kalabileceği riskleri en aza indirmek ve haklarını gözetme, birimler arasında yetki ve görev dağılımlarını belirleyerek, yöneticilerin keyfi kararlar almasını önlemeye yönelik oluşturulan bir yapıdır (Zheka, 2005: 452).

Kurumsal yönetimin içsel denetim sistemlerinde biri olan yönetim kurulu üye sayısı, yönetim kurulu yapısı ve kurul yapısına dair diğer ögelerin birleşiminden oluşmaktadır. Yönetim kurulu yapısının en önemli ögeleri ise denetim, yönetim ayrımı (CEO ikililiği) ve yönetim kurulu bağımsızlığı (yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı)'dır (Florackis, 2008: 9).

Aile şirketlerinde kurumsal yönetim, normal şirketlerdeki süreçlerden farklılık göstermektedir (Brenes, Madrigal ve Requena, 2009'den aktaran Luan,

vd. 2018: 132). Aile şirketleri, yönetim kurulunun yapısı üzerinde etkisi olan şirket gücü kontrolü ile ilgili farklı aile isteklerine ve kültürlerine sahiptir. Aile ferdi olmayan bireyler, bir aile şirketinde yönetim kurulunun üyeleri olarak bulunabilir. Bir aile şirketinde yönetim kurulunun oluşturulması, piyasadaki artan rekabet koşulları ile daha da farklılaşmaktadır (Ward, 2002'den aktaran Luan, vd. 2018: 132).

Aile şirketleri için oluşturulan başarı planları, işletmenin iş yaşam döngüsü üzerinde etkiye sahiptir (Brenes, Madrigal ve Molina, 2008'den aktaran Luan, vd. 2018: 132). Brenes, vd. (2008' den aktaran Luan, vd. 2018: 132), yönetim kurulunun yapısının, ailenin kuşağına ve işletmenin vade döngüsüne bağlı olduğunu belirtmiştir.

Daha önce yapılan çalışmalarda, yönetim kurulu üyelerinin ilk kuşak aile bireylerinden oluşmayabileceğini, aile şirketi kurucusunun hala şirket kontrol gücüne vakıf olduğunu görülmüştür. Aile şirketinin ana kurucuları hala şirketleri üzerinde kontrol gücüne vakıf oldukları sürece, yönetim kurulu üyelerinin desteği gerekli olmayabilir. Diğer yandan, ailenin sahip olduğu ilk kurucular, şirket kontrol yetkisini ikinci kuşağa devretmeyi düşündüklerinde torunlarını yönetim kurulu üyesi yapabilirler (Brenes, vd, 2009'den aktaran Luan, vd. 2018: 132). Bu noktada, ilk kurucuların ailelerinde vakıf iş kontrol gücünü devam ettirebilmeleri için gerekli strateji, aile fertlerinin kurulda bulunmasını sağlamak olacaktır.

2. Kurumsal Yönetimin Teorik Çerçevesi

- Kurumsal yönetim yaklaşımı, çok sayıda teoriye dayanan bir yaklaşımdır. Bu teorilerin başlıcaları şunlardır (Doğan, 2018: 87).
- Vekâlet Teorisi (Agency theory)
- Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory)
- Temsil Teorisi (Stewardship Theory),
- Yönetimsel Egemenlik Teorisi (Managerial Hegemony Theory)
- Miyop Piyasa Teorisi (Myopic Market Theory)
- İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Cost Theory)
- Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource Dependence Theory)

Fakat kurumsal yönetimin esas gelişimi, teorik boyuttan çok, 1990'dan sonra yaşanan olaylarla ve krizlerle gerçekleşmiştir. Bu konu, aşağıda anlatılmaktadır.

3. Kurumsal Yönetim Kavramının Gelişimi

Kurumsal yönetim kavramı son yirmi yılda uygulama ve literatürde sıklıkla değinilen bir kavram özelliği göstermektedir. Kurumsal Yönetim ile ilgili düzenlemeler 90'lı yıllardan itibaren, bütün dünyada başta Avrupa olmak üzere yoğun olarak gündeme gelmeye başlamıştır.

Kurumsal yönetim düşüncesini tarihçesi, özellikle büyük şirket skandalları ve ekonomik krizler ile aynı döneme denk gelmektedir. Hızla küreselleşen dünyada herhangi bir ulusal coğrafyada baş gösteren finansal fiyaskonun yayılma etkisinden ötürü diğer bölgelere de hızlı bir şekilde yayılması ve etkilemesi kaçınılmaz olmuştur. Örneğin, Meksika Krizi (1994-95), Avrupa Para Krizi (1991-93), Rusya Krizi (1998), Brezilya Krizi (1999) ve Güneydoğu Asya Krizi (1997- 98) örneklerinde de krizlerin sistemli bir şekilde olması dikkat çekmiştir. Önce bir şirket, ardından şirketin içinde bulunduğu sektör ve beraberinde tüm ulusal ekonomiye etki eden sistem tabanlı krizler, son olarak ülkelerin yer aldığı coğrafya hatta ticaret yapılan dünyanın diğer ucundaki ülkelere de sirayet edebilmektedir (Yücaoglu, 2000: 6).

SSCB'nin son bulması ve önerdiği ekonomik sistem düzeninin başarısız olması ile Çin'in sermaye piyasaları vasıtasıyla özel mülkiyet ve özelleşmeyi teşvik eden kapsamlı finansal politikaları sayesinde farklı ekonomik sistem seçeneklerini içinde bulunduran alternatifleri kalmayan kapitalist görüşlü ekonomik sistemin, yukarıda mevzu bahis olan ekonomik çöküşler sonrasında taraflarca söylenildiği gibi özünde kendi kendini absorbe etmeye odaklı olduğu savının tekrardan ileri sürüldüğü görülmüştür (İbiş, 2005: 5).

Son olarak ABD'de yaşanan, Arthur Andersen, Enron, Global Crossing, WorldCom skandalları ve Avrupa'da patlak veren Ahold (Hollanda), Parmalat (İtalya) ve Çin'deki Yanguangxia şirketlerinin karşılaştıkları finansal çöküşler ve skandalların ardından mevzu bahis uluslararası örgütler tarafında önerilen tavsiye kararları doğrultusunda ulusal düzeyde çok çeşitli hukuki düzenlemeler gerçekleştirilerek; aynı çöküşlerin tekrarını önleme niyetiyle ve mağdurların

zararını tazmin edici; kötüye kullanan taraflara yaptırım uygulayıcı çeşitli girişimlerde bulunulmuştur (Kayacan, 2005: 64).

Tam olarak kurumsal yönetim kavramı ilk olarak; 1991 senesinde İngiltere’de yayınlanan iki düzenlemeye ithafen, yine İngiltere’de Sir Adrian Cadbury başkanlığındaki bir komitece hazırlanan ve kısaca “Cadbury Raporu” olarak da bilinen 1992 tarihli Rapor (The Cadbury Committee Report Financial Aspect of Corporate Governance) ile mevzu bahis olmaya başlamıştır. Bu raporun beyan edilmesi ile beraber bu yönde yapılan çalışmalar ve tartışmalar büyük bir hız kazanmıştır.

4. Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim gün geçtikçe önemi artan bir kavramdır ve Dünya’da hızla yaygınlaşmaktadır. Kurumsal yönetimin temel ilkeleri aşağıdaki gibidir (Argüden, 2007: 13):

- Şeffaflık,
- Sorumluluk.
- Hesap verebilirlik,
- Adillik (Eşitlik),

OECD’nin yayınlanmış olduğu kurumsal yönetim ilkelerine bakıldığında bütün ilkelerin güven temeli üzerine kurulduğu ve bütün ilkelerin birbirini tamamladığı görülmektedir (Arslantaş ve Afacan Fındıklı, 2010: 261). Bu ilkeler neticesinde kurumsal yönetim, bir işletmenin amaçlarına ulaşması ve yüksek performans gösterebilmesi için önem arz etmektedir (Argüden, 2007: 13). *“İşletmeler yapısal olarak büyüdükçe topluma karşı hesap verebilir olmak, şeffaflaşmak ve topluma karşı dürüst olduklarını ispat etmek yükümlülüğünde olacaklardır; toplumun güvenini sağlamanın farklı bir yolu şimdiye kadar bulunamamıştır”* (Aysan, 2007: 22). Kurumsal yönetim ilkelerinin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (İşcan ve Kaygın, 2009: 215):

- Şirket yönetimine olan güvenin arttırılması,
- Şirketin finansal performansını arttırarak, sürdürülebilir kârlılık sağlanması,

- Paydaşların karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi, Şirket yönetiminde şeffaflığın sağlanması,

Kurumsal yönetimin alt faktörlerinin tümü profesyonel sorumluluğun farkında gerçekleşti (2010: 261).

a. Adillik ilkesi

Adillik ilkesi, şirketin bütün finansal ve yönetsel faaliyetlerinde her hissedara ve diğer tüm paydaşlara adil davranılması gerektiği üzerinde durmaktadır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için adalet yolundan asla taviz vermemeleri gerekmektedir.

Adalet kavramı yalnızca mülkiyet hakkı bulunan hisse sahiplerine has bir kavram değildir, bütün çıkar sahiplerinin haklarının gözetilmesi konusuna dikkat edilmelidir. Aynı zamanda adillik ilkesi kontrol gücüne sahip paydaşların ya da yöneticilerin, şirketin varlıklarını kötüye ve ya zararına kullanması olasılığına karşı, mülkiyet hakkına sahip olmasına rağmen azınlıktaki pay sahiplerinin haklarının gözetilmesini de içermektedir (Gregory, 2001'den aktaran Güngör ve Güney, 2019: 42).

Şirketin adil yönetimi, azınlıktaki paydaşların hakları dâhil olmak üzere şirkete ortak bütün paydaşların çıkar ve haklarını gözetmek ve onları güvence altına almakla sorumludur. Adil şirket, kurumsal yönetim kapsamında paydaşların haklarını sorunsuz bir şekilde kullanabilmesine ortam sağlamalıdır. Hakları korunamayan paydaşlar, güvenilir bir şekilde tazminat ya da telafi isteme haklarına sahip olmalıdır (Pamukçu, 2011: 135).

b. Sorumluluk ilkesi

Sorumluluk, şirketin yasal varlığının, yöneticilerin ve şirket yönetim kurulunun karar ve aksiyonlarının ilgili kanuna, etik ve toplumsal değerlere uygunluğunun gözetilmesi ve bunun denetlenmesini ifade etmektedir. Bu faaliyetler sonucunda şirketin zarar etmesi halinde, sorumluların bu zararı karşılaması gerekmektedir. Kurumsal yönetim kuralları, yönetim kurulunun aktif gözetimi ve yönetim kurulunun şirket ve paydaşlara karşı sorumluluğu hususunda şirkete stratejik açıdan rehber olma özelliği taşımaktadır. Yönetim kurulunun sorumluluklarını gözetmede, yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığı ve tarafsızlığı büyük önem taşımaktadır (Aktan, 2006: 13-14).

Kurumsal yönetimin başarılı olmasında, yönetim kurulu üyelerinin yarıdan fazlasının bağımsız üyelere oluşması büyük önem taşır. Fakat tarafsız özelliği ve bağımsızlığı öne çıkan yönetim kurulu üyeleri, meydana gelen zararların karşılanması işlevini tarafsız olarak yerine getirebilirler.

Sorumluluk diğer bir ifadeyle, işletmelerde, yetki sahibi kişilerin, ellerindeki bu yetkiyi kullanarak gerçekleştirdikleri ve gerçekleştirmekten kaçındıkları aksiyonların sonuçlarından sorumlu tutulmaları olarak da söylenebilir. Hesap verilebilirlik ile sorumluluk ilkeleri, birbirlerini karşılıklı olarak tamamlayan ilkelerdir. Aynı konuya iki farklı yönden yaklaşan bu iki ilkeden hesap verebilirlik, yetki kullananlara gerçekleştirdikleri aksiyonları ve nedenlerini açıklama şansı verirken, sorumluluk ilkesi, görev tayin edenlerin bakış açısıyla tayin edilen görevlerin gerektirdiği sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin, sorumlulukların duruma uygun olarak kullanılıp kullanılmadığının sorgulanmasına fırsat tanımaktadır (Doğan, 2007: 54). Bu yolla sorgulanacağını bilen ve güce sahip olan yetkili kişiler, aksiyon ve işlemlerinin başarıya ulaşması için gerekli dikkati, itinaı göstermek zorunda kalacak, bu da performansın ve verimliliğin artmasına neden olacaktır.

Sorumluluk ilkesi, genel olarak anonim ortaklık resmi varlığının ve bu kapsamda ortaklıktaki yöneticilerinin, anonim ortaklığın dışında yer alan, ancak işbirliğinin yapısından etkilenen ilgili bütün paydaşların haricinde diğer ilgililerin de, çıkarlarını karar alma sürecinde dikkate almalarını, onlara da bazı haklar tanınmasını, bu çıkar grupları ile güçlü bir ortaklık sürecine girmelerini de ifade etmektedir. Buradaki temel amaç, toplumdaki sosyal toplumsal değerleri kapsayan yasa ve diğer tüm düzenlemelere uygun olarak işbirliğinin faaliyetlerini sürdürmesini sağlamak, ilgili taraflarla ilişkilerde yasal düzenlemelerle kısıtlı kalmadan anonim ortaklığın politik, sosyal ve ekonomik bütün işlevlerini göz önünde bulunduran bir yönetim anlayışının gerçekleştirilmesidir (Paslı, 2005: 78).

Genel olarak içinde faaliyet gösterdiği sosyal yapıya karşı sorumluluklarını gerçekleştirmek kaydıyla, işbirliğinin sürdürülebilir olarak performansını artırması amaçlanmaktadır. Kısaca şöyle söylenebilir; yöneticilerin; alacaklılar, çalışanlar, iç ve dış müşteriler, paydaşlar üreticiler ve devlet gibi bütün katılımcıların isteklerini ve çıkarlarını da gerçekleştirmek kaygısı gütmeleri,

anonim ortaklıktaki yönetime sosyal sorumluluk algısını kabul ettirmeye dayanan bir kuralın (Paslı, 2005: 78). Böylelikle çıkar sahiplerinin tümü haklarını gözetme sorumluluğu, toplumsal gelişimin sosyal sorumluluk kapsamında bir bütün olarak ele alınmasında önemli katkılarda bulunacaktır.

c. Şeffaflık ilkesi

Şeffaflık, işletmenin faaliyetleri öncesi, devamı ve sonrası süreçlerini açıklamaktadır (Pamukçu, 2011: 136). Şeffaflık; hissedarları ve tüm paydaşları etki altında bırakan durumların, eksiksiz, doğru, uygun zamanda, ilgili taraflarca anlaşılır şekilde ve şekillerde ibra edilmesini gerekli kılar. Ticari sır özelliği taşıyan bilgiler ise bu kapsam dışında kalmaktadır (Türk Kredi Rating, 2014: 1).

İlke ile yönetimin şirketin tüm paydaşlarına açık olması, gündem ve projelerin dışında gerekli olmayan başka konulara gündeminde yer verilmemesini öngörür (Yükselen ve Oflazoğlu, 2008: 47). İlke, şirketin mali durumu ile ilgili gerekli olan bütün bilgilerin zamanında istenmesini ve sunulmasını ifade etmektedir (Karakaya ve Akbulut, 2010: 22).

Şeffaflık, bir işletmenin iç ve dış paydaşlarla paylaştığı bilgilerin açıklığı ve anlaşılabilirliği, mevzu bahis olan şirketin kurumsal yönetimine olan güvenin artmasına neden olmaktadır. Şeffaflık bir şirketin önemli bilgilerini paylaşmaktan çekinmediği anlamına gelir ve paylaştığı bilgilerin adil, doğru ve güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Şeffaf kurumsal yönetimin amaçları, ilkeleri, sistemleri ve fonksiyonları açısından bütün ilgili kişiler tarafından açık ve anlaşılır bir şekilde olmalıdır (Rezaee, 2009: 38-39).

Şeffaflık, kamuoyuna fikirlerin açıklanabilmesine ve gelişim için önerilerin dikkate alınmasını sağlayan bir karar sürecinin oluşmasını gözetmektedir (Abdioğlu, 2007: 94-95).

Şeffaflık, finansal raporlarda bütünlük ve doğru bilgilerin sağlanması için örgütsel kontrol açısından iç denetim önem arz etmektedir. (Ergüden, 2012: 60). Şeffaflığın sağlanabilmesi için gerekli bazı şartlar vardır. Bunlar ilk olarak halka arz edilecek bilgilerin özelliklerini içermektedir. Şeffaflıkta; bilgilerin ulaşılabilirliği bilgilerin uygunluğu ve içeriği, bilgilerin önemliliği ve güvenilirliği olarak sıralanabilir (Tuzcu, 2004: 19-20).

Şeffaflık ilkesi ile şirketlerin kamuya gerekli bilgileri vermesi amaçlanmıştır ve herhangi bir paydaş halka arzedilmiş bilgilere istediği zaman ulaşabilmektedir (Koç, 2015: 21).

d. Hesap verebilirlik ilkesi

Kurumsal yönetim kapsamında, işletmenin stratejik rehberliğinin, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin ve verimli denetiminin, yönetim kurulunun, işletmeye ve hissedarlara karşı hesap verme mükellefiyetini taşıması sağlanmalıdır.

Hesap verebilirlik şartı, işletmenin faaliyetten sonrasında gelmektedir. Bu ilke, yönetim kurulunun performansını tepe yönetimin tarafsız bir şekilde izlemesini ve üst yönetimin hissedarlara karşı hesap verme mükellefiyetinin sağlanmasını gerektirmektedir. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi için, yönetim kurulu ve üst yönetim arasında sorumlulukların ne şekilde paylaşıldığının netleştirilmesi gerekmektedir. Yoksa karar verme gücünün hangi mevkide olduğu, dolayısıyla bu kararlar için hesap verme sorumluluğunun kimde olduğu belirsiz kalacaktır.

Hesap verebilirlik, şirketin resmi kişiliğine ve paydaşlara karşı yönetim kurulu üyelerinin kendini temize çıkarmasıdır, diye de ifade edilebilir (Aydın, 2010: 34).

III. FRANCHİSİNG SİSTEMİ

A. Franchising Kavramı

Franchising kelime yapısı olarak İngilizce bir sözcük olmasına rağmen kök anlamı itibariyle Fransızcada; vergi, gümrük, serbest bırakma ve harçlardan ayrı tutulma anlamına gelen “affranchir” fiil kökünden türemiştir. Zaman içerisinde bu kelime anlam ve yapı itibariyle değişikliğe uğramış İngilizce kullanımındaki gibi literatüre yerleşmiştir. İngilizcede ise kavramın anlamsal açıdan sözcük karşılığı; oy verme hakkı, imalatçı tarafından bayi, özel satış hakkı, hükümetçe tanınan ayrıcalık ya da perakendeciye mevcut ürünlerini satma yetkisi, gümrük ve vergilendirme işlerinde serbestlik sağlanması, imtiyaz hakları anlamlarını ifade etmektedir (Yüksel ve Mermod, 2004: 311). Bu kavram dilimize franchising olarak yerleşmiş ve “isim kullanım hakkı” anlamıyla kullanılmaktadır. Yüklenilen bu anlam kavramın tam olarak içeriğini açıklayamadığından her kaynakta farklı anlamlandırmalara yer verilmiştir. En basit ve kısa tanımıyla franchising; bir işletmenin (franchisor) bir başka işletmeye (franchisee) belli bir fiyat karşılığında franchisor’un ürün ve hizmetlerini belirli zaman zarfında satma iznini vermesidir (Güler, 2007: 7).

Franchising sistemi yapısı, Uluslararası Franchising Birliği’nin (IFA) belirttiği tanımlamadaki ifadesi şu şekildedir (International Franchise Association, 2011): “Franchise verenin, franchise alanın işi ile ilgili olarak know-how ve eğitim gibi konularda ona sunduğu ya da kendi kendisini sürekli bir ilgi göstermekle yükümlü kıldığı bir sözleşme ilişkisidir.” Ulusal Franchising Derneği (UFRAD) ise bu yapıyı, “Bir ürün veya hizmetin ayrıcalık hakkına sahip tarafın, belirli bir süre, şart ve sınırlamalar çerçevesinde işin organizasyon ve yönetimine yönelik bilgi ve destek (know-how) sağlamak sureti ile imtiyaz hakkını, ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkilerinin bütünü” olarak belirtmiştir (UFRAD: 2011’den aktaran Küçük, 2011: 19).

Franchising hizmet sektörlerinde kullanılan önemli bir stratejik araçtır. Yapısal olarak karışık olan bu örgütsel sistemin şirketlerin büyümesine katkı sağlayan başarılı bir sözleşme yöntemi olduğu ispat edilmiştir (Marvel, 1995; Winter, vd. 2012'den aktaran Sun ve Lee, 2018: 80). Yapılan çeşitli araştırmalarda, bilim insanları franchising yapısının karışık olma nedenlerini sistemin operasyonel karakterleri ile ilgili olarak araştırmışlardır (Brickly ve Dark, 1987; Combs ve Ketchen, 2003; Hsu ve Jang, 2009; Lafontaine, 1992; Roh, 2002).

Bir franchising çemberi, bir şirketin ve markanın sahibi (yani franchise sahibi) ile franchise'ın model ve markasını kullanmak amacıyla ücret ödeyen birçok kişi / grup (yani franchise) arasında gerçekleştirilen anlaşmalar vasıtasıyla kendi işlerini sürdürebilmeye yönelik kurulan örgütsel bir yapıdır.

Franchising, iki ayrı girişimcinin, bir fırsatı belirleyen ve dağıtımını yöneten franchise'lık eden, yerel olarak bu fırsatı kullanan franchise alanlar üzerindeki imgenin yer aldığı ve coğrafi olarak dağınık konumlardaki iki çeşit girişimciyi içeren önemli bir girişimcilik ve büyüme örneğidir. Franchising, franchise olanlara daha hızlı büyümeye zemin hazırlamaktadır, maliyetleri düşürmekte ve yatırımları çekmektedir. Paralel olarak bu yapı, franchise verenin girişimci büyüme hızını arttıran, finansal sermaye getiren yetkin yönetim uzmanlığı ve yüksek motivasyon vermektedir (Norton, 1988; Carney ve Gedajlovic, 1991; Thompson, 1994; Madanoglu, vd. 2011'den aktaran Gills, Combs ve Yin, 2018: 1).

B. Franchisingin Türkiye ve Dünya'daki Gelişimi

Türkiye'de franchising olayı yıllardır ilk nesil ya da geleneksel franchising adı verilen ve bir ticari ismin ve ürünün ayrıcalığı şeklinde kullanılan yapı ile bayilik, mümesillik olarak süregelmiştir. 24 Ocak 1980 yılında alınan kararlarla beraber yabancı yatırımcılara eşit haklar verilmesi ve bürokratik yasakların ortadan kaldırılması uluslararası franchising şirketleri tarafından pozitif etkiler yaratmıştır. Uluslararası franchising yapılarının ulusal pazara girmesi neticesinde, ana pazarda ulusal girişimcilerin de buna benzer yapılar kurmaları mümkün olmaktadır (Welch, 1996: 9-22'den aktaran Nart, 2005: 126).

Ülkemizde yiyecekte Sagra Special, hazır yemek (fast food) sektöründe Mudurnu Chicken, hizmet alanında Turyap giyimde Limon ve Mudo franchising sistemini kullanan ilk şirketlerdendir. 1991 senesinde franchising sisteminin yabancı ve yerli mümessilleri tarafından Ulusal Franchise Derneği'nin (UFRAD) kurulmasıyla birlikte Türkiye'de bu sistemin gelişiminde bir döneme girilmiştir (Nart, 2005: 126).

Franchising sistemi 1986 senesinden beri ulusal pazarımızda kullanılmasına rağmen hala istenilen şekilde gelişmediği açıktır. Bunun ana sebeplerinden birincisi, franchising sisteminin kullanabilinmesi için alt yapıda sağlam bir kurumsal kimlik ve bilindik bir marka adının olması gerekliliğidir. Türkiye'de bu özellikleri taşıyan çok fazla işletme yoktur, bu özellikleri taşıyanlar ise yıllarca uluslararası pazarlara açılmaktan çekinmişler ve gelirlerini paylaşmaktan kaçınmışlardır. Dolayısıyla sistemin franchise alan ve veren tarafından kalifiye olarak uygulanmaması ve franchise alan ve veren arasındaki ilişki kalitesinin sağlanamaması yapının ülkemizde gelişmemesinin önemli nedenlerindendir (Nart, 2005: 126).

Franchising, 18. ve 19. yüzyılda uzun bir zaman özel ve ya genel satış hakkının belli bölgelerde dağıtıcıya verildiği, ticaretin bir türü olan monopol olarak kabul görmüştür. 1898-1930 arasında ise bir dağıtım şekli olarak alkolsüz içecekler, otomobil ve petrol sanayisinde gelişmiş; tek satıcılık, acentelik ve bayilik sözleşmesi ile aynı anlamlarda kullanılmıştır. Bu zaman zarflarında franchising dağıtım şeklinin tercih edilmesinin amacı franchise olan işletmelerden dağıtım maliyetlerini azaltmak, sermaye alabilmek, merkezi denetim zorluğu sebebiyle bölgesel şirketlere bazı hakların tanınmasıyla sistemin yükünü azaltmaktır. Otobüs şirketlerinin, benzin istasyonlarının, buzdolabı üreticilerinin belirli koşullar ve kısıtlamalarla bayilikler vermeleri geleneksel franchisingin diğer ismiyle marka ve ürün franchise'in örneklerindendir. Günümüzde bayilik sistemleri adı altında varlıklarını sürdürmektedir. 1950'li yıllara değin Avrupa'da ve ABD'de franchise isim hakkı veren şirketlerin çoğu, bu yöntemi, o zamanlardaki ürün ve hizmetlerin dağıtımında kullanılabilecek etkili bir yol olarak benimsemişlerdir. Petrol şirketleri, otomobil üreticileri ve meşrubat dağıtıcılarının tamamı bu geleneksel veya "ilk nesil" olarak ifade edilen franchising sistemine birer örnek teşkil etmektedir.

İlk franchise örneklerinin arasında en başarılıları olarak meşrubat şişeleme endüstrisi gelmektedir. Sırasıyla Coca Cola, Pepsi ve SevenUp şirketleri ekonomik bir genişleme yöntemi olarak franchising kullanımını ilk olarak başlatan şirketlerdendir. Bu ürünlerin merkezlerde şişelenip diğer bölgelere dağıtılması, boşalan depozitolu şişelerin toplanıp, yeniden doldurulup tekrar dağıtılması sürecinin doğurduğu güçlükler gittikçe artmaya başlamıştı. Farklı yerlerde dolum tesisi kurmaksa büyük maliyetler yaratmaktaydı. Büyük miktarda yatırımlar yapmak yerine şişeleme işleminin franchising aracılığıyla bölgesel üreticilere devredilmesinin daha uygun olacağı düşünülmüştür. Ürünler konsantre olarak diğer bölgelerdeki yatırımcılara gönderilmekte, bu üreticiler de konsantre ürünü sulandırıp, şişeleyerek satmaktaydı (Hall ve Dixon, 1988: 5-6).

Franchising sisteminin en fazla gelişim gösterdiği ve yaygın bir kullanım alanına sahip olduğu ülke ABD'dir. Franchising ABD'den dünyaya bir pazarlama yöntemi olarak yayılmıştır (Candan, 2000: 28). Avrupa'da ise en hızlı gelişimi gösteren ülke İngiltere'dir (Barrow ve Golzen, 1988: 132'den aktaran Yurdakul, 2003: 5).

2020 yılında 50 milyar dolarlık bir ekosistem oluşturması öngörülen franchising sektörü hızla büyümesini sürdürmektedir. Her yıl yapılan 'Franchising 100' araştırmasındaki şirketlerin 2020 yılının sonuna kadar 3 bin 470 şube açması beklenmektedir. Franchise yoluyla büyüyen 100 şirket, girişimci adaylarına da yepyeni fırsatlar sunmaktadır. Sektör olarak hızla büyüyen franchising, girişimciler için büyük bir sahaya evrilmektedir. Bu büyüme hızıyla önümüzdeki yıllarda da ekonominin önemli faktörlerinden olması öngörülmektedir. Bu sistemin sayısal büyüklüğü 2019 yılında 43 milyar dolara ulaşmıştır. 2019 yılında franchising sektörünün sağladığı istihdam oranı ise 250 bin kişiyi aşmış bulunmaktadır. 2020'de sektörün pazar kapasitesinin 50 milyar dolara ulaşması düşünülmektedir (Ekonomist Online, 2019). Çizelge 3'de 50 büyük franchising şirketi ve büyüme hedefleri tablosu bulunmaktadır.

Çizelge 3. 50 Büyük Franchising Şirketi ve Büyüme Hedefleri

Firma	2019 Franchise Şube Sayısı	2020 Hedefi Franchise	Franchise Giriş Bedeli	Royalty (Lisans Bedeli)
OSES	940	60	20.000 TL	Alınmıyor
İstikbal	633	40	Alınmıyor	Alınmıyor
Mavi	586	4	Alınmıyor	Alınmıyor
Bellona	562	540	Alınmıyor	Alınmıyor
Çiğköftem	355	40	Alınmıyor	Alınmıyor
Mado	321	25	100.000 Dolar + KDV	Alınmıyor
Mondi Home	311	100	Alınmıyor	Alınmıyor
Yataş Grup	297	120	Alınmıyor	Alınmıyor
Bambi Yatak	295	400	150 bin TL	Alınmıyor
Tatlises Çiğköfte	279	50	Çiğköfte 5.000 TL (KDV Hariç) Lahmacun 50.000 TL (KDV Hariç)	Tatlises Lahmacun için %2 reklam katılım payı alınmıyor
Burger King	262	50	40.000 Dolar + KDV	Her ay, net ciro üzerinden %13 alınmıyor
TURYAP	240	50	25.000 TL + KDV ve 75.000 TL + KDV arasında	Alınmıyor
RE/MAX	232	68	88.000 TL- 140.000 TL	%9
B-Fit	226	250	52 bin TL - 72 bin TL + KDV	Aylık 552
Simit Sarayı	222	78	50.000 Euro	Yurtiçi %3
D&P	200	150	5.000-18.000 Euro	Alınmıyor
Osmanlı Kahvecisi	198	22	115.000 TL	%3
Tavuk Dünyası	178	112	200.000 TL + KDV	5%
Kilim Mobilya	167	25	500.000 TL – 1,2 milyon TL arasında	Alınmıyor
Doğtaş Mobilya	160	15	Alınmıyor	Alınmıyor
İşbir Yatak	154	15	37.000 TL	Bölgeye göre değişiyor

Çizelge 3 (devam) 50 Büyük Franchising Şirketi ve Büyüme Hedefleri

Firma	2019 Franchise Şube Sayısı	2020 Hedefi Franchise	Franchise Giriş Bedeli	Royalty (Lisans Bedeli)
Özsüt	151	20	250.000 TL + KDV	%6
Black Point	150	100	5.000 Euro – 18.000 Euro arasında	Alınmıyor
Köfteci Ramiz	146	12	Lokasyona göre değişiyor	Alınmıyor
Atasay	135	10	Alınmıyor	Alınmıyor
Bursa Kebap Evi	99	16	150.000 TL	%4
Subway	98	22	7.500 Euro	%8
Dry Clean Express	96	15	15.000 Euro	%5
Gönül Kahvesi	89	12	180.000 TL + KDV	%5
Alaçatı Muhallebicisi	82	13	125.000 TL'den başlıyor	%5
Little Ceasers Pizza	76	20	Her şey dahil yatırım maliyeti 550.000 TL + KDV	%6
Göçmen Börekçisi	75	15	50.000 TL	Alınmıyor
Gloria Jean's Coffees	73	27	250.000 TL	%6
Mobil 1 Center	70	10	Alınmıyor	Alınmıyor
David People	65	6	40.000 Dolar + KDV ile 70.000 Dolar arasında değişiyor	1.000 Dolar + KDV (Sabit kur ile)
Etiler Marmaris	63	17	40.000 TL - 100.000 TL arasında değişiyor	75.000 TL brüt ciroya kadar 2.500 TL + KDV, 75.000 TL üzerinde brüt cironun %3'ü alınıyor
Yeşilçam Kahve Evi	63	20	150.000 TL + KDV	2.500 TL + KDV

Çizelge 3 (devam) 50 Büyük Franchising Şirketi ve Büyüme Hedefleri

Firma	2019 Franchise Şube Sayısı	2020 Hedefi Franchise	Franchise Giriş Bedeli	Royalty (Lisans Bedeli)
Auto King	54	6	25.000 Dolar 60.000 Dolar arasında	%7,5
Pasaport Pizza	135	35	60.000 TL	Alınmıyor
Realty World	130	50	5.000 Dolar - 25.000 Dolar arasında	%6
Bereket Döner	125	45	30.000 TL – 100.000 TL + KDV arasında değişiyor	Alınmıyor
Miss Poem	120	3	Alınmıyor	Alınmıyor
Alfemo Mobilya	120	20	Alınmıyor	Teminat isteniyor
Kahve Durağı	116	15	200.000 TL	%3
Kelebek Mobilya	116	20	Alınmıyor	Alınmıyor
Altın Emlak	112	35	25.000 TL – 40.000 TL arasında	Alınmıyor
Oto Rapor	112	30	55.000 TL + KDV	%9
Altınbaş	110	20	Alınmıyor	Alınmıyor
Kahve Deryası	107	15	30.000 Dolar	%3
Coldwell Banker Türkiye	107	70	7.500 - 32.000 Dolar	%9

Kaynak: (Ekonomist Online, 2019).

Franchising sektörüne 2019 yılında 10 binden fazla girişimci katılmıştır. Türkiye’deki zincir şirketlere bağlı şube sayısı 65 bine, zincir işletmelerin sayısı 3 bin 500’e ulaşmıştır. 205 Türk firması da küresel pazarlara açılmaktadır. Bu sayılar markaların günümüzde yalnızca hizmet ihracatında önemli bir faktör olmadığını, ülke ekonomisinin gelişmesi ve Türkiye’nin küreselde tanınması için de önemli bir yol olduğunu göstermektedir. Çünkü franchising sistemi, girişimciye, marka sahibinin senelerce kurumsallaşmak için biriktirdiği deneyimleri kullanarak aktif olduğu bölgede fırsat eşitliği sağlama fırsatı tanımaktadır. Franchising sisteminin hızla büyümesinin sebepleri arasında, sistem

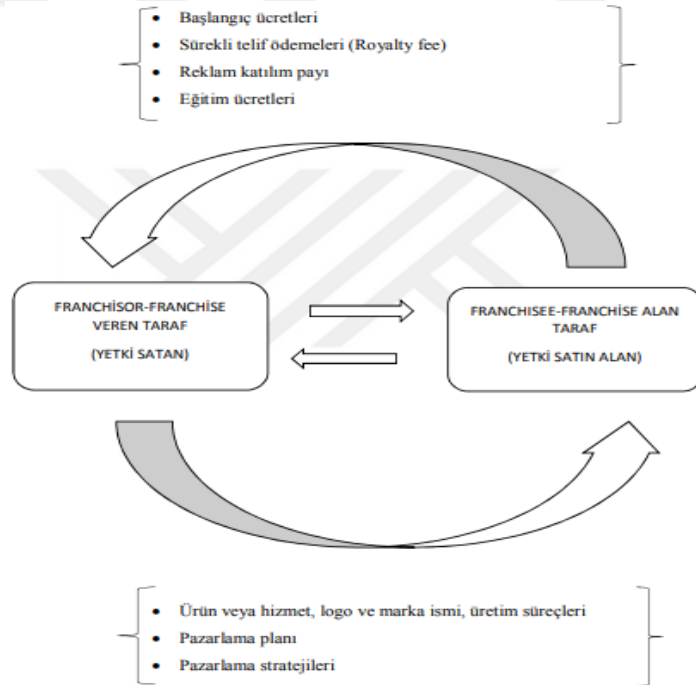
için ihtiyaç olan sermaye miktarının azlığı, sistemin standartlara sahip olması, girişimcinin motivasyonu, tanınmış bir marka ve denetim mekanizması bulunması yer almaktadır. Franchising listesine dahil şirketler 2020 yılının son çeyreğine kadar 3 bin 472 şube açmayı planlamaktadır. Bu durum da paralel olarak aynı sayıda girişimci için yeni fırsatları ifade etmektedir (Ekonomist Online, 2019).

C. Franchising Sistemi İle İlgili Kavramlar

Franchise, franchise veren taraf, franchise alan taraf, franchise sözleşme bedeli, franchise sözleşmesi ve franchise sistemi ile ilgili kavramları barındırmaktadır ve aşağıdaki başlıklar altında detaylandırılmıştır.

1. Franchise (Verilen İmtiyaz)

Tanınmış bir markanın, patent, ürün, know how, hizmet ve bilgi birikimi ile bunlara ait test edilmiş, kendisini kanıtlamış ve güven yaratmış şirket ve marka adı hakkına sahip asıl şirketin, kendinden bağımsız farklı bir işletmeye verdiği ayrıcalıktır (Küçük, 2011: 6). Şekil 1’de franchising sisteminde taraflar ve değişime konu olan unsurlar bir bütün olarak sunulmaktadır.



Şekil 1. Franchising Sisteminde Taraflar ve Değişime Konu Olan Unsurlar

Kaynak: (Kanvas, 2002: 3).

2. Franchise Veren Taraf (Franchisor)

Gelişmiş bir üretime, ticari isme, pazarlama ve şirket sistemine ve tescilli bir markaya sahip olup, franchising sözleşmesi bağlamında ticari adını, iş sistemini ve markasını kullandıran asıl şirkettir (Aslanoğlu, 2007: 75). Franchising, franchise vericisi için devamlı ve periyodik bir gelir oluşturmak için kullanılan bir yoldur.

Franchisor, marka, isim, şirket hakkının yanında girişimciye başarı olasılığını arttırıcı etkilere sahip, idari, teknik, pazarlama, mali ve eğitim alanlarında profesyonel hizmetler sağlarken, sözleşme vasıtasıyla franchise alan işletmenin faaliyetlerini kontrol etme ve gerekli bilgileri talep etme gibi konularda franchise alan işletmeye sözleşme boyunca rekabet yasağı koşulunu sunma haklarını da kendinde saklı tutmaktadır (Cebeci, 2005: 4-5). Franchise veren işletme ürün ve markanın standartlarını öncesinde belirler, belli bir meblağ karşılığında bunların başka işletmelerce kullanmasına izin veren konumdadır.

Bir işletme daha yaygın bir dağıtım ağı oluşturmak amacıyla franchising sistemini bir seçenek olarak kullanabilir. Kendi dağıtım zincirlerini kurmadan ziyade bir franchising zinciri oluşturabilir (Şoğur, 1993: 25).

Franchise anlaşmasında franchise veren şirket, franchise alan şirket üzerinde başlıca haklara sahip olmaktadır. Franchisor, öncelikle franchisee'i denetleme hakkını kendinde saklı tutmaktadır. Anlaşma, franchisor'un haklarını net olarak belirlemelidir. Anlaşma boyunca franchisor, hesapları istediği gibi denetleyebilme, işyerlerinin denetleme, anlaşmayı tek taraflı olarak fesih edebilme gibi uygulamalarda standartların sağlanması ve ya rekabet yasağı şartının sağlanması gibi haklar franchisor'a verilebilmektedir.

Franchise veren şirket, franchise alan şirkete belirlenen yerde çalışma hakkı verir ve bu yerde başka bir işletmeyle franchise sözleşmesi yapamaz. Ana franchise şirketinin franchise alan işletmenin faaliyet bölgesinde ve diğer franchise alanların faaliyet bölgelerinde herhangi bir faaliyette bulunmayacağı anlaşmada maddelerle belirtilmelidir (Ulaş, 1999: 101). Franchise veren şirket, franchise alan şirkete bazı sınırlamalar koyabilir. Bu sınırlamalar franchise alan şirketin faaliyet bölgesinin belirlenmesi hususudur. Her anlaşmada faaliyet bölgesi açık olarak ifade edilir. Franchise alan işletme büyük bir yerde tek

hakkı elde etmeyi hedeflerken, franchise veren şirket faaliyet yerini küçük tutmak veya aynı yerde birden fazla franchise alıcısı atamak gibi haklara sahip olmak ister (Arslan, 2006: 10).

Franchise modeli, franchisor veren şirketin küçük şirketlere ismini kiralamasıyla sınırlı değildir. Buna ek olarak franchising hakkını alan bu şirketlere bütünsel bir iş yapma olanağı da sağlamaktadır (Gerber, 1995: 87).

3. Franchise Alan Taraf (Franchisee)

Franchise alınması, girişimciye kendi işletmesine göre daha büyük bir işletmenin adını, çalışma tarzını ve ürününü belirli bir alanda kullanma hakkının yanında çalışmalarını bu sistemde kurma şansını vermektedir. Franchise alan işletme, franchise verene personel eğitimi, know-how ve teknoloji temini, isim kullanma hakkı, ortak yapılacak promosyon ve reklamlar, yazılım ve donanım temini için ödemede bulunurlar. Bunun yanında her ay gelir üzerinden belli bir yüzde ödemesi yapmaları da anlaşma dahilindedir.

Eğer franchise talep eden gerçek kişi ise; bu kişinin özgeçmişi, eğitimi, iş tecrübelerini, franchise hakkını almak istediği iş alanındaki bilgi ve yeteneklerini ve diğer kişisel bilgileri içermektedir. Franchise adayı tüzel bir yapıya sahip yapı ise talep edilen bilgiler; işletmenin geçmişini, finansal durumunu, pazarlama, personel ve yönetim sistemlerini içermektedir. Franchising anlaşmalarında, faaliyet bölgesine kısıtlama getirilebilir. Bu koşul karşılıklı ticari bölgeleri korumayı sağlar. İşletmeler genellikle, talep ettikleri standartlara sahip franchisee'lerini seçerken, yeni bir işletme açmak için uygun ya da ihtiyaç olduğu düşünülen bölgelere öncelik vermekte ve tercihlerini bu özellikleri göz önüne alarak kullanmaktadırlar (Küçük, 2011: 7)

Franchise alan taraf, sistemin gerektirdiği ve asıl şirketin anlaşmada sunduğu koşullara uymalıdır. Ürün ve hizmetlerin başarılı standart kalitesinin devamlılığını sağlamalıdır. Franchise veren işletme sistemin zarar görmesini önlemek amacıyla franchise alan tarafın bu koşullara uyup uymadığını kontrol etme hakkını saklı tutmaktadır. Franchise alan tüzel ve ya gerçek kişi ve mevcut personeli franchise veren şirketin sağladığı eğitim programlarına katılmakla mükelleftir. Bu eğitimler uygulamalı veya teorik olarak uzun ve ya kısa sürebilir (Ulaş, 1999: 102).

Temel olarak franchise alan taraf için işletmenin uymak mecburiyetinde olduğu koşullar, franchise veren şirketçe tespit edilmektedir. Bu koşullara uymamak, anlaşmaya ters düşmek anlamına gelir. Franchise alan işletmenin bu sorumluluklara uygunluğunu denetlemek için, franchise alan işletmenin, franchise veren şirket tarafından gerçekleştirilecek denetimlere razı olma zorunluluğu bulunmaktadır (Gürzumar, 1995: 14).

4. Franchise Sözleşme Bedeli (Franchise Fee)

Franchisee'nin kullanma hakkını elde ettiği marka için, Franchisor'a yapacağı ödemeler farklı şekillerde olabilir: anlaşmanın gerçekleşmesi ile yapılan toplu ödeme (ön ödeme/ Lump Surn Fees), devamlı ve belirli zamanlarda yapılan ödemeler (Royalty). Royalty ödemeleri genellikle brüt gelir üzerinden hesaplanır ve gelirin bir oranı olarak belirlenir. Nadir olarak aylık belli ücretler şeklinde de belirlenebilir. Franchisor verdiği ek destek hizmetleri için ek paylar talep edebilir. Bu ödeme franchisor'un verdiği hizmetler nedeniyle karşılaştığı masrafların ödenmesi içindir. Ödemelerin hangi yolla yapılacağı (nakit, açık hesap, akreditifli ödemeler vs.) da anlaşmanın bu başlığı altında saptanır (Kuşadası Ticaret Odası, 2011: 11).

a. Ön ödeme / giriş bedeli (Lump Surn Fee)

Anlaşmanın gerçekleşmesi ile yapılan toplu ödeme Lump Surn Fee (ön ödeme) adıyla literatürde geçmektedir. Franchising ağına katılmak ve isim/marka hakkına sahip olmak amacıyla franchisor'a ödenen bu katılım bedeli anlaşmanın başında ve bir seferlik ödenir. Bu ödeme franchisee'nin sisteme katılımı amacıyla kira bedeli, teçhizat ücreti ve isim bedeli, gibi ödemeleri kapsamaktadır. Diğer yandan, franchise olmak isteyen girişimci kabul ederse ve ana şirket ile mutabakata varabilirse, franchise veren şirket, mağaza dekorasyonunu, renklerini, gerekli düzenlemeleri ve teçhizat sistemini ana şirketin aynısı olarak yaptırabilir. Tüm bu düzenlemeler ise, franchise alan işletmenin ödediği franchise fee'ye ek olarak gösterilerek anlaşmada yer alır (Ertürk, 2017: 15).

b. Lisans bedeli (Royalty)

Franchising süreci tamamlanıp franchise işletme açıldıktan sonra royalty veya lisans ücreti ödenmesi ödendi demektir. Bu sürekli ödemeler franchise'ın kullanım hakkı olduğu için koşula bağlıdır. Franchise ödemesi işletmedeki satış

yüzdesi üzerinden hesaplandığı gibi standart bir ödeme şeklinde de yapılabilir. Franchisee'nin yapmakla yükümlü olduğu ödemelerin, ne kadar gerçekçi olduğu, Lump Surn Fee bedellerinin, franchise alan işletme tarafından belirtildiği kadar olup olmadığı önemlidir. Bu gibi sorunların çözülmesi için, anlaşmalarda franchise veren tarafın denetim hakkı ile ilgili maddeler yer alır, fakat franchise veren taraf için en sağlam yöntem standart mali tablolarda denetim yapmaktır (Saban, 1997: 46- 47).

5. Franchise Sözleşmesi (Franchise Contract)

Franchise anlaşması, franchise veren taraf ile franchise alan taraflar arasındaki işbirliğinin kökenidir.

Franchise anlaşmaları, franchise sahiplerine, asıl markanın marka adını ve şirket tarzını belirli zaman aralığında belirli bölgelerde kullanma hakkı sunmaktadır (Vazquez, 2007: 146).

Franchise anlaşmalarının franchise alan taraf için avantajları ve dezavantajları aşağıdaki gibidir (Velentzas, 2007, 2012'den aktaran Velentzaas ve Broni, 2013: 765):

- Genel olarak franchise anlaşmasında yer alan maddeler, franchise veren tarafın menfaatlerini korumayı, böylelikle franchise alan tarafın sorumluluklarını ve sınırlarını getirmeyi amaçlamaktadır,
- Franchise veren tarafın know-how'ından (nasıl yapıldığını bilmektedir) faydalanmaktadır,
- İşinin yönetsel ve yasal bağımsızlığını korumaktadır,
- Franchise veren taraftan idari ve teknik destek almaktadır,
- Franchise veren taraf sözleşme şartlarına bağlı kalmak zorundadır,
- Franchise alan tarafın girişimi sınırlı kılınmaktadır, çünkü franchise veren tarafın ayrıntılı isteklerini takip etmek zorundadır.
- Franchise veren tarafın toplu pazarları vasıtasıyla ürünleri (hammadde, hazır veya kısmen hazır ürünler) daha iyi fiyatlarla satın almaktadır

- Franchise veren tarafın ticari başarısı, franchise alan tarafın girişimci politikasına bağlıdır. Diğer bir deyişle, franchise veren tarafın ticari ismi, eskisi gibi itibarlı olmaktan çıkarsa, franchise veren şirketin kötü yönetiminden ötürü, bu durum franchise alanın piyasadaki imajını da zedeleyecektir.

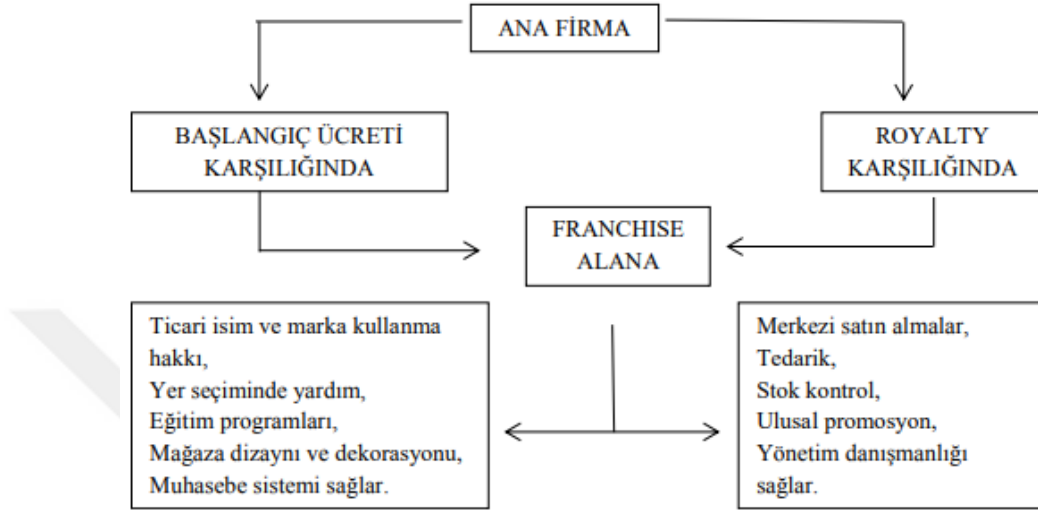
Franchise anlaşmalarının franchise alan taraf açısından avantajları ve dezavantajları aşağıdaki gibidir (Velentzas, 2007):

- Franchising anlaşmaları kapsamında franchise veren tarafa şirket büyümesi durumunda geri ödemelerin yapılması sağlanmaktadır,
- Franchise alan tarafın seçiminin zor olması sebebiyle, bu tür bir ortaklık başarısızlık riskine karşı bağımsızdır.
- İtibarı ve adı bilinen bir dağıtım sisteminin hızla genişlemesiyle artar, bu da pazardaki rekabet gücüne neden olur,
- Franchise veren tarafın, ürün ve hizmetlerinin franchising yoluyla satışından elde ettiği gelirdeki payı kendi şubelerini açmış olacağından daha azdır.
- Franchising, franchise veren tarafın, sermayesini onaylamadan işinin ürün ve hizmetlerinin dağıtım noktalarının sayısını artırmasını sağlamaktadır,
- Çalışma izinleri vb. talep edildiği takdirde yapılan harcamalar, prosedürlere dahil olmadan veya diğer masrafları ödemedi, satışlarını ve servislerini genişletmektedir,
- Franchise veren tarafın, alan taraf üzerinde istenilen talimatların doğru uygulandığını kontrol etmesi zordur

D. Franchising Sisteminin Avantajları ve Dezavantajları

Franchising sistemi aslında bir başarıyı çoğaltma ve paylaşma yöntemidir. Küçük şirketler yüksek başarısızlık riskiyle karşı karşıya kalırlar, riskleri azaltıp başarılı olanları da çoğunlukla küçük alanlarda kalırlar. İşletmenin sürdürülebilirliği ve büyümesinde başarısız olma faktörleri çok çeşitlidir. İşe ait know-how pazarda denenmemiştir. Finansal denetim neredeyse sıfırdır,

fiyatlandırma politikaları yanlıştır. O nedenle franchising sistemi bu temel sorunlardan kaynaklanan yönlendirme ve bilgi eksikliğini en aza indirmektedir. Franchising sistemi hem franchise veren tarafa (franchisor'a) hem de franchisee'ye (franchise alana) sağladığı avantajlar da bulunmaktadır. Bu avantajlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Koç, 2006).



Şekil 2. Franchisor'un Franchisee'ye Sağladığı Olanaklar

Kaynak: (Koç, 2006: 47).

Franchise ağları, franchise alan taraflar kadar, franchise veren taraflara da yararlı olduğu için kısa hızlı gelişme göstermiştir. Franchise veren başarılı, karlı, bilinen bir markanın ve şirketin hali hazırda sahibidir. İsterse bu markasını şubeler açarak büyütebilir ve müşterilerini kendisine çekebilir. Hangi koşulda daha avantajlı olacağını irdeleyerek, kendi durumuna göre karar alacaktır. Franchise veren tarafın franchise sistemini seçmesinin nedenleri, sistemden beklentileri ve sistemin sağladığı avantajlardır (Kocaman, 1994: 5).

Franchise alan taraf, ürün ve hizmetin satışını franchise veren işletmenin müşteri portföyünden ötürü garantilemiş olur. Kendi işini kuranların büyük kısmı kısa bir süre zarfında başarısız olmaktadır. Bunun sebepleri iş tecrübesizliğinden ötürü yetersiz yönetim ve sermayedir. Franchising'de, franchise veren taraf tecrübelerini işe başlanmadan önce gerekli pazarlama, yönetsel eğitim, rehberlik programları ile tanıstırarak tecrübesizlikten doğacak riskleri önlemiş olur. Sistem, eş zamanlı olarak bir açık öğretim fakültesine de benzetilebilir (Cebeci, 2005: 8).

E. Franchising Türleri

Franchising çeşitleri ürün ve marka, master ve dönüştürme franchisingi olarak literatürde yer almaktadır ve alt başlıklar şeklinde detaylandırılmıştır.

1. Ürün ve Marka Franchisingi

Ürün ve Marka Franchising'i ABD'de satıcı ve üretici arasında bağımsız bir satış ilişkisinden doğmuştur. Bu ilişkide satıcı şirket, kendini üretici şirket ile bütünleştirmeye çalışmaktadır. Belirli ürünlerin aynı görünümdeki bağımsız işletmelerde pazarlanması sonunda, üretici ile imaj bütünleşmesi oluşmaktadır. Bu tarz franchising'de asıl olan belli bir ticari ünvanın veya markanın kullanılmasıdır. Bunun yanında ayrıcalığı tanıyan şirket karşı taraf üzerinde idare ve sevk dahil, sürekli ve geniş bir denetim hakkını saklı tutmaktadır. Bazen üretilmesi kolay olan ürün ve hizmetlerde, franchise alan işletme üretim safhasına da dahil olabilir. Kamyon ve otomobil satıcıları, alkolsüz içki üreticileri, benzin istasyonları bu tarz franchising'in en temel örneklerini oluşturmaktadır (UFRAD, 2019).

2. Master Franchisingi

Master franchising, bir franchise veren işletmenin belli bir bölge ve ya bir ülke için, bir başka işletme ve ya kişi için kendisi adına franchise verme hakkını tanınması durumudur. Franchise veren işletme kendi ülkesi dışındaki ülkelerde tek tek franchise vermek yerine, o ülke için bir Master Lisansör edinir ve o ülke içinde franchise verme yetkisini Master Lisansör şirketine devreder. Bu hakkı kapsayan anlaşmalar bazı durumlarda yalnız bir ülkeyi değil, birkaç ülkeyi içerebilir (UFRAD, 2019). O ülkenin franchising hakkını alan işletme diğer işletmelere franchise hakkı tanıyabileceği için franchise veren şirket olarak sayılmaktadır. Franchise veren, bir diğer ülkede direk kendi adına franchising yapabileceği gibi o ülkede bir başka işletmeye yetkilerini devrederek kendi adına çalışmasını isteyebilir. Böylelikle franchising'i yürüten işletme “master franchising” konuma gelir. Sonrasında bu işletme asıl franchise veren gibi çalışmaktadır. Master franchising sözleşmesiyle, yerli şirket ürün/marka veya işletme franchising'ini iç pazarda kendisi kullanmakta ve ülkedeki girişimcilere kullandırmaktadır.

Master Franchising'e en önemli örnek, McDonald's Türkiye master franchise veren şirket Anadolu grubu, Burger King Türkiye master franchise veren şirket olarak Tab Gıda gösterilebilir. Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, 7-Eleven, Baskin Robbins, Benetton, Levi's markalarının da Türkiye'de master franchising'i yer almaktadır.

3. Dönüştürme Franchisingi

Bu franchise tarzı; kendi alanında bir işe sahip işletmenin işini, franchise konusunda franchise verenin bir satış mağazası olacak şekilde dönüştürmesidir. Franchise verenin şirket sistemini ve ticari markasını vermesinin karşılığında franchise alan taraf da kendi mesleki deneyimini, mülkünü ve birikimini franchise ağına katmaktadır. Sonuç olarak dönüştürme franchise sürecinde yeni bir iş kurma söz konusu değildir, sadece halihazırda olan bir işin işletme tarzı olarak franchise'e dönüştürmesi mevzu bahistir (Şoğur, 1993: 61).

Satışta sorunlar yaşayan işletmelerin bu problemlerine çare olarak doğmuştur. Bu franchising tarzında, işleyişini sürdürmekte olan bir şirket, yine aynı alandaki ana bir şirkete ticari ilişki çerçevesinde söz konusu asıl işletmenin perakende satış işlerini üstlenmektedir. Bu vasıta ile asıl şirket büyüme politikasını sürdürmekte ve franchisee'nin olanaklarını da kullanmaktadır. Diğer yandan, Franchisee'de düşen satışlarını arttırarak bu problemi çözmektedir.

Bağımsız şekilde kendi satış işletmelerinde işlerini sürdüren tecrübeli işletmelerin işlerini franchisee olarak devam ettirmek istemelerinin sebepleri, yaygın bir ticari markanın altında reklamın yapılması, ortak satın almanın düşük maliyetli olması, düşük maliyetlerle çeşitli ayrıcalıkların sağlanmasıdır. Girişimci işini franchisee olarak dönüştürürse, asıl işletmenin özelliklerine, uygulama prosedürlerine ve standartlarına uygun şekilde işi yürütmeyi taahhüt eder ve karşılığında belli miktarda ücretler öder. İşini değiştiren girişimci, daha önceden aynı sektörde iş tecrübesine sahip olduğu için, franchise ilişkisinin ilk zamanlarında asıl şirketin üzerinde kontrol hakkına sahip olmasına direnebilir. Bağımsız bir şirket olarak çalışan ancak satışlarında düşüş yaşanan şirketler için dönüştürme franchising uygun bir yoldur. Asıl şirket ile franchise sözleşmesi içine giren bu tür şirketler franchisee olarak asıl şirketin sağladığı hizmetlerden faydalanabilirler. Dönüştürme franchising'in diğer bir tarzı şirketlerin kendi satış

departmanlarına franchise almak isteyen girişimcileri bularak, franchise departmanına dönüştürmeleridir (Ulaş, 1999: 42-43).

F. Franchising Sisteminin Girişimciyi Franchise Olmaya Yönelten Faktörler

1. Kendi İşini Kurma

Girişimciler yeni bir işe girmeyi planlarken ilk olarak göz önünde bulundurmaları gereken faktörlerden biri maddi açıdan durumunun yetebileceği bir işe girmektir. İşte franchising yöntemi bu noktada girişimcilere destek olmaktadır. Bir franchising sözleşmesi, yeni bir işe girmek için daha az nakit yatırımı gerektirir. Asıl şirket, işin kurulması için gerekli maliyetleri hesaplar, franchise alan işletmeye bildirir ve gerektiği durumlarda işletmeye finans bulmasında destek olur. Çoğunlukla büyük bankalarla anlaşarak düşük faizli özel bir finans paketi oluşturur ve piyasaya girerken, yeni iş kuran diğer girişimcilere göre bir adım önde başlamış olurlar (Ulaş, 2006: 21).

2. Kuruluş Riskini Ortadan Kaldırma

Küresel ekonomik kriz, az riskle yatırım olanağı sağlayan franchising sistemine karşı yüksek talep yaratmaktadır. Kriz süresince yatırım yapmak isteyen yatırımcılar en az riskli yöntem olarak franchising sistemine yönelmektedirler (Ekonomist, 2009).

3. Marka İmajı Avantajı

Franchise almak isteyen girişimci, piyasada ticari adı ve markası bilinen, başarılı bir şirketin ürün veya hizmetiyle işe başlar. Tek başına iş yapmak isteyen yatırımcıya oranla piyasaya daha kolay giriş yapar. Franchise olarak verilen marka, franchise verilmeden önce pazarda test edilmiş ve başarısını kanıtlamıştır (Ulaş, 2006: 20).

4. Pazarlama Yöntemlerinden Faydalanma

Franchise yöntemiyle kurulan işlerde girişimcilere stratejik plan ve pazarlama desteği verilmektedir (Küçük, 2011: 81).

5. Ofis Tasarım ve Dizaynı

Tüm franchise veren şirketler, şirketin kuruluşu ve dekorasyonu için önemli standartları belirleyip bu konuda hizmet vermektedir. Her bir franchisee'in dışarıdan görünüşü, ait olduğu bütün franchise ağının imajını yansıtmaktadır (Arslan, 2006: 32).

6. Hizmet Standardizasyonu

Asıl işletmeyi, markasından, adından, işaret renkleri, logo veya dekorundan tanıyan müşteriler, Almanya, İngiltere ve Türkiye'deki bir franchise şubesinde sunulan ürün ve hizmetin asıl işletme ile aynı olacağına güvenirler ve franchisee alan işletmeyi seçerler (Ulaş, 2006: 20).

7. Destek

Franchisor'un verdiği eğitimler ve eğitimlerin yanında satın alma, ürün tavsiyesi, stok seviyelerinin tespiti, stok kontrol ve planlaması, mağaza şirket ve yönetim metodlarından yararlanma gibi hususlarda yol gösterici olma, modern şirket ve yönetim tekniklerinden yararlanma hususlarında da danışmanlık hizmetleri vermektedir (Mustafaoğlu, 1994: 10). Hazırlık aşamasında ve çalışma süresince verilen bu eğitimler ile franchisee'e destek verilmiş olur (Arıkan, 2004: 143)

8. Franchiseeler Arası Yardımlaşma ve Uyum

Franchise alan taraflar çeşitli sorunlarını, örneğin farklı şirket yönteminden kaynaklanan sorunlar gibi kendi dağıtım zinciri içindeki diğer franchise alanlarla gayri resmi ve ya resmi yollardan mukayese şansına sahiptir. Böylelikle her franchisee kendi sorunlarını diğer franchiseeler ile paylaşabilir ve onların tecrübelerinden faydalanabilir (Şoğur, 1993: 22).

9. Sistem ve Teknoloji

Franchising yapısal sistem özellikleri itibariyle dinamiklidir. Bunun sonucunda da yeniliklere ve gelişmeye açık yapısal özellikler göstermektedir. Sistemde teknolojik ve sosyal yeniliklerden eş zamanlı faydalanma ve olağan risklere karşı sistem kapsamında önlem alınabilmesi olanağı vardır. Franchise veren taraf ürün ve hizmetlerini geliştirmek, değişen ekonomik şartlarda rekabet

avantajına sahip olabilmek için sürekli ar-ge programı yaparken, franchisee, herhangi bir maliyeti ve zaman kaybı olmadan bu gelişmelerden yararlanır (Arslan, 2006: 31).

10. Reklam Avantajı

Franchise alan işletme, franchise veren şirket tarafından ülke çapında ve ya bölgesel olarak yapılan reklamlardan faydalanır (Şoğur, 1993: 22). Franchise alan taraf, ülke çapında ve bölgesel yapılan promosyonun ve reklamların her ikisinden de faydalanmaktadır (Ulaş, 2006: 21).

11. Rekabet Avantajı

Franchising, küçük çaplı girişimcilerin pazarda tekel durumda olan büyük şirketlerle rekabet durumunda varlıklarını sürdürebilmeleri için iyi bir fırsattır. Franchisee büyük bir zincirin parçası olduğundan ötürü asıl işletme ile beraber hareket ederek karşılaşılan risk ve diğer sorunlarla karşılaşma olasılığı azalır (Ulaş, 2006: 23).

12. Kar ve Karlılık Avantajı

Franchise yönteminin girişimcilere sağladığı önemli avantajlardan biri de devamlı gelişme şansı yaratması, yüksek gelir ve karlılık olanağı vermesidir. Çünkü karlılığı ve başarısı kanıtlanmış büyük bir şirket bünyesine dahil olacak olan franchisee'a bu sistemin katılımcılarından biri olarak çalışma olanağı sunmaktadır (Arslan, 2006: 29). Diğer yandan franchisee, bağımsız bir şirket olduğundan ötürü, kendi işinin sahibi olduğundan dolayı kar'ı maksimum düzeye çekmeye odaklanmıştır. Başarılı bir franchisee'ın artan karla beraber franchisor'un başarısına da katkı yapmış olur (Ada, 2009: 11).

IV. YÖNTEM

A. Araştırmanın Konusu

Barnes ve Hershon, (1976: 106) ve Shanker ve Astrachan, (1996: 108) aile şirketlerinin tanımını “şirketin mülkiyetinin aileye ait olma oranı, şirketin mevcut yönetiminin ailenin elinde bulunması, oy kontrolü, şirketin kurucu veya kurucularının aile üyelerinden olması ve farklı jenerasyonların aktif olarak yönetimde yer alması” olarak yapmıştır. Aile şirketleri aile bireylerinden biri ya da birkaçı tarafından kurulmuş, şirketin tepe yönetiminin, sermaye yapısının, ortaklıkların çoğunlukla aile bireylerinden oluştuğu ve aile hedeflerini gerçekleştirme, sürdürme yönünde gayret gösterdikleri şirket yapıları olarak tanımlanabilir (aktaran Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498).

Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıyla şirket içinde ortaya çıkması olası çatışmalar ve problemlerin önlenmesi hedeflenmektedir. Kurumsallaşmayla ortaklık kriterleri, halefiyet planları, şirket içinde görev alan aile üyelerinin alacakları roller, yönetim kurullarının oluşma şekilleri, profesyonel işgörenlerin konumu, karar verme süreçlerine ilişkin sorumluluklar, görev ve yetki dağılımlarının formal hale gelmesi, ortaklar arasında görev dağılımı, aile üyelerine yapılacak ödemeler, kâr dağıtım politikaları, aile üyelerinin harcamalarına ilişkin hususların düzenlenmesi istenmektedir (Şakar, 2008: 358).

Kurumsal yönetim ilkeleri birbirinden kesin sınır ile ayrılmayan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört ana ilkeye dayanmaktadır (Çalışkan ve İçke, 2009:125). Bu ilkelerin ana amacı “iyi yönetim” anlayışının kurumlarda uygulanmasıdır. Şirket yönetimi kurumsal yönetim ilkelerine bağlı kalarak paydaş çıkarlarına uygun hareket etmektedir. Şirket faaliyetlerini denetlemede kolaylık, uzun dönemli stratejileri uygulamada şirket performansının arttırılması, sermayenin maliyetinin azaltılması, kurumsal yönetim uygulamalarının etkin olarak oluşturulması gibi birtakım yararlar sağlamaktadır (Ergin, Sevim ve Eliuz, 2008: 2; Gümüştekin, 2006: 219).

Aile şirketlerinin franchising sistemini kullanması literatürde işlenmeyen bir konu olduğu, aile şirketleri, aile şirketlerinde kurumsal yönetim ve franchising konuları literatürde ayrı ayrı yer aldığı ve aile şirketlerinin kurumsal yönetiminin franchising sistemine etkisine yönelik kaynak bulunmadığı için bu çalışma bir sonraki araştırmacılara örnek teşkil edecek bir çalışma olması niteliği taşımaktadır.

B. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kurumsal yönetim aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin sağlanmasında başlıca koşuldur (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2010: 18). Aile şirketlerinde oluşturulan kurumsal yönetimin birçok faydası bulunmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamaları şirketin dahilinde bulunan sahip, ortaklar, yöneticiler ve personel ile ailenin dışında olan yöneticiler, personel ve ortakların ilişkilerinin düzenlenmesi ve uzun ömürlü olması için yarar sağlamaktadır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma üzerine son senelerde çalışmaların artması da kurumsal yönetimin önemini ortaya koymaktadır (Ulukan, 2004: 215).

Franchise sisteminin amacı, karşılıklı güven ve devamlı iş ilişkisi içerisinde franchise alan ve veren tarafların birbirlerinden faydalanmalarını sağlamaktır (Ulaş, 1999: 6). Franchise-alan girişimci, denenmiş ve geniş kabul görmüş bir franchise zincirinin parçası olarak başarısızlık riskini azaltmaktadır. Ayrıca küçük girişimcilere kendi işinin patronu olma olanağı ile beraber, iş ve gelecek güvencesi sağlaması bu sistemin cazibesini arttırmaktadır.

Türkiye’de aile şirketlerinin de franchise sistemine katılması için şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini iyi yöneten ve risk alabilen bir işleyişi amaç edinmesi gerekmektedir.

C. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

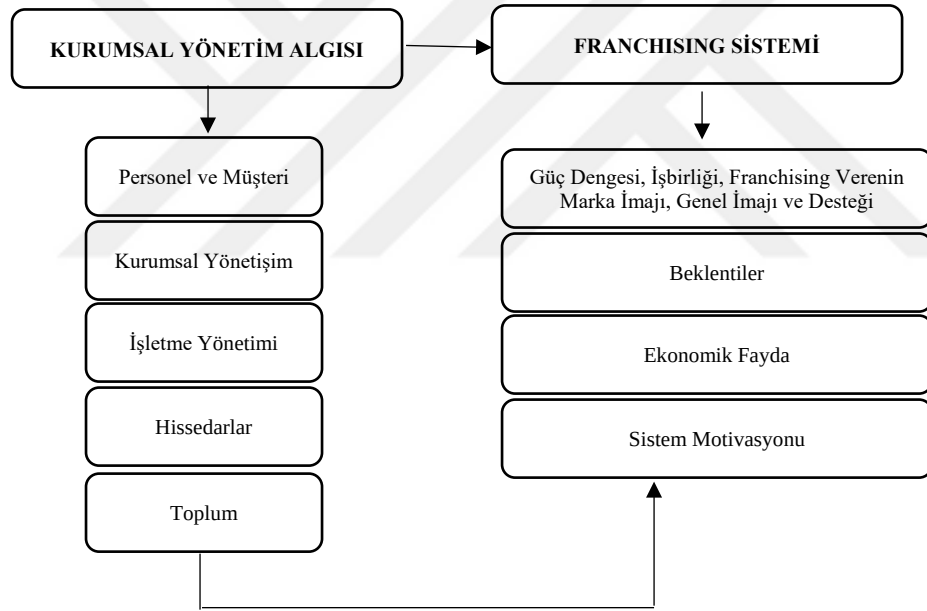
Araştırmanın evreni, İstanbul ilinde franchising alan aile şirketlerinden oluşmaktadır. Örneklem içinde kolayda örnekleme yöntemi ile franchising alan 400 çalışana (yönetici ve sahip düzeyinde) ulaşılmıştır. Böylece aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısı ile franchising sistemine yönelik bakış açısı belirlenmeye çalışılmıştır.

Uygulamalı bir araştırma olan bu çalışmada, aile şirketlerinin kurumsal yönetim algıları kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilen aile şirketlerinin franchising sistemini kullanma durumlarında oluşacak etkileri ve kurumsal yapılarına ilişkin franchising sistemine algısı belirlenmektedir. Çalışma nicel bir araştırma olarak tasarlanmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmaktadır. Aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkeleriyle yönetilip yönetilmeme durumu ve franchising sisteminin kullanılması durumunda oluşabilecek etkileri belirlemeye yönelik daha önce hazırlanmış bilimsel araştırmalardan faydalanılmaktadır.

D. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli şu şekilde tasarlanmıştır (Şekil 3).



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri de şu şekildedir:

H₁: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının franchising sistemi üzerinde etkisi vardır.

H_{1a}: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının güç dengesi, işbirliği, franchising verenin marka imajı, genel imajı ve desteği üzerinde etkisi vardır.

H_{1b}: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının beklentiler üzerinde etkisi vardır.

H_{1c}: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının ekonomik fayda üzerinde etkisi vardır.

H_{1d}: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının sistem motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

H₂: Aile şirketlerinde personel ve müşteri algısının franchising sistemi üzerinde etkisi vardır.

H_{2a}: Aile şirketlerinde personel ve müşteri algısının güç dengesi, işbirliği, franchising verenin marka imajı, genel imajı ve desteği üzerinde etkisi vardır.

H_{2b}: Aile şirketlerinde personel ve müşteri algısının beklentiler üzerinde etkisi vardır.

H_{2c}: Aile şirketlerinde personel ve müşteri algısının ekonomik fayda üzerinde etkisi vardır.

H_{2d}: Aile şirketlerinde personel ve müşteri algısının sistem motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

H₃: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının franchising sistemi üzerine etkisi vardır.

H_{3a}: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının güç dengesi, işbirliği, franchising verenin marka imajı, genel imajı ve desteği üzerinde etkisi vardır.

H_{3b}: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının beklentiler üzerinde etkisi vardır.

H_{3c}: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının ekonomik fayda üzerinde etkisi vardır.

H_{3d}: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının sistem motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

H₄: Aile şirketlerinde işletme yönetimi algısının franchising sistemi üzerinde etkisi vardır.

H_{4a}: Aile şirketlerinde işletme yönetimi algısının güç dengesi, işbirliği, franchising verenin marka imajı, genel imajı ve desteği üzerinde etkisi vardır.

H_{4b}: Aile şirketlerinde işletme yönetimi algısının beklentiler üzerinde etkisi vardır.

H_{4c}: Aile şirketlerinde işletme yönetimi algısının ekonomik fayda üzerinde etkisi vardır.

H_{4d}: Aile şirketlerinde işletme yönetimi algısının sistem motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

H₅: Aile şirketlerinde hissedarlara yönelik algının franchising sistemi üzerinde etkisi vardır.

H_{5a}: Aile şirketlerinde hissedarlara yönelik algının güç dengesi, işbirliği, franchising verenin marka imajı, genel imajı ve desteği üzerinde etkisi vardır.

H_{5b}: Aile şirketlerinde hissedarlara yönelik algının beklentiler üzerinde etkisi vardır.

H_{5c}: Aile şirketlerinde hissedarlara yönelik algının ekonomik fayda üzerinde etkisi vardır.

H_{5d}: Aile şirketlerinde hissedarlara yönelik algının sistem motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

H₆: Aile şirketlerinde toplum algısının franchising sistemi üzerinde etkisi vardır.

H_{6a}: Aile şirketlerinde toplum algısının güç dengesi, işbirliği, franchising verenin marka imajı, genel imajı ve desteği üzerinde etkisi vardır.

H_{6b}: Aile şirketlerinde toplum algısının beklentiler üzerinde etkisi vardır.

H_{6c}: Aile şirketlerinde toplum algısının ekonomik fayda üzerinde etkisi vardır.

H_{6d}: Aile şirketlerinde toplum algısının sistem motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

E. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada “Kişisel Bilgi Soruları”, “Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği”, ve “Franchising Sistemi Ölçeği” kapsamında oluşturulan anketler veri toplama tekniği olarak kullanılmaktadır. Anket yöntemi soru-cevap şeklinde uygulanan sistematik veri toplama aracıdır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde aile şirketlerinde çalışanlara yönelik kişisel bilgiler toplanmaktadır. Anketin ikinci bölümünde yer alan ve bu çalışmada kullanılacak ölçek Khan ve Sethi'in (2009) "Management Education & Corporate Governance: A case of India and Pakistan" başlıklı makalesinden alınmaktadır. Ölçek 30 maddeden oluşmaktadır. "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde 5'li likert ölçek şeklinde hazırlanmaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde kullanılan "Franchising Sistemi Ölçeği" Nart (2005)'nin "Türkiye'de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı makalesinden alınmaktadır. Bu ölçek 31 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutları ise sistem motivasyonu, franchise-verenin imajı, ekonomik fayda, franchise-veren desteği, franchise-verenin marka imajı, işbirliği, güç dengesi, pozitif ve negatif beklentilerdir. 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li likert ölçek şeklinde hazırlanmaktadır.

1. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Faktörlerinin ve Güvenilirliklerinin Belirlenmesi

Khan ve Sethi'in (2009) makalesinde kullandığı kurumsal yönetim algısı ölçeğinin personel, müşteri, kurumsal yönetim, işletme yönetimi, hissedarlar ve toplum şeklinde belirlenen faktörler, bu tez çalışmasında yapılan faktör analizinden sonra personel ve müşteri faktörleri tek faktör altında toplanarak bir faktör olmuştur, diğer faktörler aynı kalmıştır. Çizelge 4'de kurumsal yönetim algısı ölçeğinin 0,50'nin altında yer alan faktörlerin ve aynı faktör altında yer almayan ifadelerin analize dahil edilmeden yapılan faktör analizi sonuçları yer almaktadır ve en son belirlenen faktörlerin güvenilirliklerini belirlemek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach alfa değerleri gösterilmektedir.

Çizelge 4. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Faktörleri ve Güvenilirlik Sonuçları

	Faktör Yükleri
Personel ve Müşteri (Varyans Oranı=20,785, Cronbach Alfa=0,883, n=6)	
15. Firmada ahlak,adalet ve dürüstlük düzeyi korunmaktadır.	0,773
14. Ticari işlemlerde % 100 şeffaflık ve adalet sağlanmaktadır.	0,731
21. Gerçekleşmesi mümkün olmayan vaatlerle müşteriyi aldatmam kesinlikle yasaklanmaktadır.	0,723
16. Firmada sosyal ve etik sorumlu vatandaş olunması teşvik edilmektedir.	0,699
20. Müşteriye ürünler ve özellikleri hakkında doğru ve gerçek bilgiler verilmektedir.	0,661
17. Firma hedefe ulaşmak için "her yol mübahtır" anlayışında değildir.	0,659
Kurumsal Yönetişim (Varyans Oranı=13,433, Cronbach Alfa=0,827, n=3)	
30. Firmada geleneksel yönetim biçiminden kurumsal yönetim biçimine dönüşümü sağlanmaktadır.	0,839
28. Firmada iyi bir kurumsal yönetim sistemi geliştirilmektedir.	0,779
29. Firmada iyi bir kurumsal yönetim sistemi sürdürülmektedir.	0,774
İşletme Yönetimi (Varyans Oranı=11,791, Cronbach Alfa=0,762, n=3)	
2. Tüm çalışanlar hesap verebilirlik ilkesine uyar.	0,826
1. Firmamın çalışanları arasında ayrımcılık yapılmamaktadır ve herkese adil ve eşit davranılmaktadır.	0,802
3. Firmadaki iç ve dış denetçilerin bağımsızlığı sağlanmaktadır.	0,595
Hissedarlar (Varyans Oranı=11,576, Cronbach Alfa=0,709, n=3)	
9. Hissedarların menfaatleri için gerekli kaynak dağıtımı sağlanmaktadır. (Kar dağıtımı gibi)	0,800
7. Şirketle ilgili kararlarda hissedarların çıkarları önceliklidir.	0,784
8. Hissedarlara şirketle ilgili maksimum bilgi erişimi sağlanmaktadır.	0,668
Toplum (Varyans Oranı=11,354, Cronbach Alfa=0,777, n=3)	
23. Firmada gelenek ve göreneklere zarar verecek uygulamalar desteklenmemektedir.	0,852
22. İşletmeyle ilgili kararlarda yerel değerlere ve kültüre dikkat edilmelidir.	0,784
24. Firmada kararlar verilirken çevreye zarar verecek uygulamalardan kaçınılmaktadır.	0,521
Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği (Toplam Varyans Oranı= 68,939, Genel Cronbach Alfa=0,908, n=18 KMO Testi Değeri=0,911, X ² =3453,127, p=0,000)	

Kurumsal yönetim algısı ölçeğinin KMO testi değeri 0,911'dir (KMO=1,00<91,1≤90,0). Bu oran ölçeğin faktör analizi için mükemmel düzeyde uygun olduğunu göstermektedir. Daha sonra yapılan Bartlett Küresellik Testi anlamlı bulunmuştur (X²=3453,127, p=0,000≤0,01). Böylece ölçeğin maddeleri arasında ilişki olmadığı belirlenmiştir. Yani ölçeğin 18 maddesinin tutarlılığı sağlanmıştır.

Tüm bu işlemden sonra ölçeğin beş faktörden oluştuğu sonucuna varılmıştır. İlk faktör 6 maddeden oluşmaktadır ve *personel ve müşteri* olarak isimlendirilmektedir. Personel ve müşteri faktörünün varyans yüzdesi %20,8'dir ve Cronbach alfa katsayısı 0,883 olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda bu faktöre ait maddeler yüksek güvenilirliktedir. İkinci faktör üç maddeden oluşmaktadır ve *kurumsal yönetişim* olarak isimlendirilmektedir. Kurumsal yönetişim faktörünün

varyans yüzdesi %13,4'dür ve Cronbach alfa katsayısı 0,827 olarak belirlenmiştir. Böylece bu faktöre ait maddeler yüksek düzeyde güvenilirdir. Üçüncü faktör üç maddeden oluşmaktadır ve *işletme yönetimi* olarak isimlendirilmektedir. İşletme yönetimi faktörünün varyans yüzdesi %11,8'dir ve Cronbach alfa katsayısı 0,762 olarak belirlenmiştir ve bu faktöre ait maddeler iyi düzeyde güveniliridir.

Kurumsal yönetim algısı ölçeğinin toplam varyans yüzdesi %69,0'dır ve ölçeğin genel güvenilirliği için elde edilen Cronbach alfa katsayısı 0,908'dir ve bu sonuç ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

2. Franchising Sistemi Ölçeğinin Faktörlerinin ve Güvenilirliklerinin Belirlenmesi

Nart'ın (2005) makalesinde belirlenen franchising sistemi ölçeği faktörleri; güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, franchise verenin imajı, franchise verenin desteği, pozitif beklentiler, negatif beklentiler, ekonomik fayda, sistem motivasyonudur. Bu tez çalışması için yapılan faktör analizi sonucunda ise faktörler şu şekilde belirlenmiştir. Güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, franchise verenin imajı, franchise verenin desteği faktörleri tek bir faktör altında toplanarak bir faktör oluşturmuştur. Aynı şekilde pozitif beklentiler ve negatif beklentiler de bir faktör altında toplanarak birleşmiştir ve beklentiler olarak adlandırılmıştır. Diğer faktörler ise aynı kalmıştır. Çizelge 5'de franchising sistemi ölçeğinin 0,50'nin altında yer alan faktörlerin ve aynı faktör altında yer almayan ifadelerin analize dahil edilmeden yapılan faktör analizi sonuçları yer almaktadır ve güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach alfa değerleri gösterilmektedir.

Çizelge 5. Franchising Sistemi Ölçeğinin Faktörleri ve Güvenilirlik Sonuçları

	Faktör Yükleri
Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği (Varyans Oranı=25,784, Cronbach Alfa=0,954, n=13)	
17. Ana firmanın (franchise veren) markası işletmeye yardımcı olmaktadır.	0,788
18. Marka adının etkinliğinden memnunuz.	0,733
22. Ana firma (franchise veren) ile ilişkimizde sınırlar bellidir.	0,694
16. Bölgemdeki rekabet dikkate alındığında ana firmanın markası rakiplerimden daha avantajlıdır.	0,675
19. Ana firma (franchise veren) ile işlerimizde etkili olmak için birbirimize yardımcı oluruz.	0,674
11. Ana firma (franchise veren) diğerlerine göre ürün ve hizmetleri daha iyi ve farklılaşmış olarak hazırlar.	0,639
23. Ana firmam (franchise veren) potansiyelimi bilir.	0,636
12. Ana firmanın (franchise veren) reklam ve hakla ilişkiler çalışmalarının gelirlerimin artmasında çok olumlu katkısı vardır.	0,619
21. Ana firmam (franchise veren) iş ile ilgili problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar.	0,619
13. Denetim çalışmaları düzenli aralıklarla yapılmaktadır.	0,610
14. Franchise veren eğitim çalışmaları sürekli olarak yapmaktadır.	0,557
15. Promosyon ve reklam desteği yeterlidir.	0,501
6. Bu sistemde ana firma (franchise veren) standartları önceden belirlenmiş donanımı, hizmetleri ve teknik uzmanlığı en iyi şekilde sağlar.	0,493
Beklentiler (Varyans Oranı=19,729, Cronbach Alfa=0,936, n=7)	
31. Diğer franchise-alanlara göre satış performansım ortalamanın altındadır.	0,756
30. Bu yıla kadar ulaşmam gereken satış kotalarının gerisinde kaldım.	0,754
29. Reel gelirim en az beklediğim kadardır.	0,710
28. Yıllık satış kotalarımı aşmada şimdiye kadar başarılıyım.	0,707
26. 2019 yılında satış performansım kendi sınıfımdaki işletmeler arasında iyi düzeydedir.	0,665
27. İş performansımın düzeyi çok iyidir.	0,649
25. Ana firmam (franchise veren) performans düzeyimi olumlu bulmaktadır.	0,622
Ekonomik Fayda (Varyans Oranı=15,458, Cronbach Alfa=0,884, n=4)	
8. Royalty ödemeleri çok yüksek değildi.	0,831
7. Giriş bedeli çok yüksek değildi.	0,777
9. Ana firmanın (franchise veren) kısıtlamaları azdır.	0,674
10. Pazarlama ve reklam ödemeleri normal seviyededir.	0,577
Sistem Motivasyonu (Varyans Oranı=9,678, Cronbach Alfa=0,748, n=3)	
3. Franchise işletmemi işletmek için yeterli deneyime sahibim.	0,798
2. Franchising sistemi yüksek kazançlı yatırımlarıma karşılık düşük riskli olarak görünmektedir.	0,734
1. Franchising sisteminde ki eğitim programları yararlıdır.	0,571
Franchising Sistemi Ölçeği (Toplam Varyans Oranı=70,648, Genel Cronbach Alfa=0,970, n=27, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi Değeri=0,967, Bartlett Küresellik Testi (X ²) Değeri=9209,521, p=0,000)	

Franchising sistemi ölçeğinin KMO testi değeri 0,967'dir (KMO=1,00<96,7≤90,0). Bu oran ölçeğin faktör analizi için mükemmel düzeyde uygun olduğunu göstermektedir. Daha sonra yapılan Bartlett Küresellik Testi anlamlı bulunmuştur (X²=9209,52, p=0,000≤0,01). Böylece ölçeğin maddeleri arasında ilişki olmadığı belirlenmiştir. Yani ölçeğin 27 maddesinin tutarlılığı sağlanmıştır.

Tüm bu işlemten sonra ölçeğin dört faktörden oluştuğu sonucuna varılmıştır. İlk faktör on üç maddeden oluşmaktadır ve *güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteği* olarak isimlendirilmektedir

Bu faktörün varyans yüzdesi %25,8'dir ve Cronbach alfa katsayısı 0,954 olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda bu faktöre ait maddeler yüksek güvenilirliktedir. İkinci faktör yedi maddeden oluşmaktadır ve *beklentiler* olarak isimlendirilmektedir. Beklentiler faktörünün varyans yüzdesi %19,7'dir ve Cronbach alfa katsayısı 0,936 olarak belirlenmiştir. Böylece bu faktöre ait maddeler yüksek düzeyde güvenilirliktedir. Üçüncü faktör dört maddeden oluşmaktadır ve *ekonomik fayda* olarak isimlendirilmektedir. Ekonomik fayda faktörünün varyans yüzdesi %15,5'dir ve Cronbach alfa katsayısı 0,884 olarak belirlenmiştir ve bu faktöre ait maddeler yüksek düzeyde güvenilirliktedir. Dördüncü faktör üç maddeden oluşmaktadır ve *sistem motivasyonu* olarak isimlendirilmektedir. Sistem motivasyonu faktörünün varyans yüzdesi %9,7'dir ve Cronbach alfa katsayısı 0,748 olarak belirlenmiştir ve bu faktöre ait maddeler iyi düzeyde güvenilirliktedir.

Franchising sistemi ölçeğinin toplam varyans yüzdesi %70,7'dir ve ölçeğin genel güvenilirliği için elde edilen Cronbach alfa katsayısı 0,970'dir ve bu sonuç ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

F. Analizlerin Değerlendirilmesi

Toplanan veriler IBM SPSS v21.0 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin işlenmesinde sınıflama, gruplama teknikleri ile frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma gibi ölçütlerden yararlanılmıştır. Normallik varsayımını belirlemek için basıklık ve çarpıklık değerlerinden, ölçeklerin geçerliliğini test etmek için faktör analizinden, güvenilirliği içinde güvenilirlik analizinden (Reliability Analysis), demografik özelliklere göre değişken ve alt değişkenlerin ortalama puanlarının farklılığı için Bağımsız Grup T testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testlerinden kurumsal yönetim algısının franchising sistemine etkisinin belirlenmesi içinse Basit ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizinden faydalanılmıştır.

V.BULGULAR

A. Aile Şirketleri Özelliklerinin Dağılımına İlişkin Bulgular

Aile şirketlerinin hukuki yapısı, çalıştırılan personel sayısı, şirketi ilk kuran kişi, aile üyelerinin şirketteki sahiplik oranı, şirket yönetimi, yönetim kurulu başkanının eğitim düzeyinin frekans ve yüzde dağılımları aşağıda değerlendirilmektedir (Çizelge 6).

Çizelge 6. Aile Şirketleri Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Şirketin Hukuki Yapısı	Anonim Şirket	87	21,8
	Limited Şirket	313	78,3
	Toplam	400	100,0
Çalışan Personel Sayısı	0-10 (mikro)	271	67,8
	51-250 (orta)	79	19,8
	251 ve üzeri (büyük)	50	12,5
	Toplam	400	100,0
Şirketi İlk Kuran Kişi	Ailem ve Akrabam	116	29,0
	Kendisi	37	9,3
	Kendisi ve Herhangi Bir Şahıs	247	61,8
	Toplam	400	100,0
Aile Üyelerinin Şirketteki Sahiplik Oranı	%50'den az	66	16,5
	%50-%74	71	17,8
	%75-%79	83	20,8
	%100	180	45,0
	Toplam	400	100,0
Şirket Yönetimi	Aile üyeleri (Eş ve çocuklar)	141	35,3
	Profesyonel Yönetici	55	13,8
	Aile üyeleri ve Profesyonel Yönetici	204	51,0
	Toplam	400	100,0
Aile Şirketinin Yönetim Kurulu Başkanının Eğitim Düzeyi	İlköğretim ve Ortaöğretim (Lise)	104	26,0
	Önlisans	56	14,0
	Üniversite	175	43,8
	Lisansüstü	65	16,3
	Toplam	400	100,0

Aile şirketlerinin %78,3'ü limited, %21,8'i de anonimdir. Bu aile şirketlerinin %67,8'inde 10'dan az personel çalıştırmaktadır. Bu şirketleri ilk kuranların çoğunluğunun ankete katılan ve herhangi bir şahıs olanlar oluşturduğu görülmektedir (%61,8). Araştırmaya katılan çalışanların %45,0'ı aile şirketleri sahibi olan aile üyelerinin şirketteki sahiplik oranının %100 olduğunu belirtmiştir. Çalışanların %51,0'ı şirket yönetiminin aile üyeleri ve profesyonel yöneticilerden

oluşturduğunu belirtmiştir. Aile şirketlerinin yönetim kurulu başkanının eğitim düzeyi değerlendirildiğinde %43,8'inin üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir.

B. Normallik Varsayımının Belirlenmesi

Bu başlık altında değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri ve normallik varsayımının sağlanma durumu değerlendirilmektedir. Aşağıdaki çizelge franchising sistemi algısı ve boyutları ile kurumsal yönetim algısı ve boyutlarının ortalama ve standart sapma ile basıklık ve çarpıklık değerleri yer almaktadır ve tablo yorumlanmaktadır (Çizelge 7).

Çizelge 7. Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Normallik Varsayımına İlişkin Değerler

	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık		Basıklık	
			İstatistik	S.E.	İstatistik	S.E.
Franchising Sistemi Algısı	4,15	0,570	-1,096	0,122	0,924	0,243
Sistem Motivasyonu	4,32	0,561	-0,687	0,122	-0,036	0,243
Ekonomik Fayda	3,88	0,823	-0,679	0,122	-0,089	0,243
Güç Dengesi, İşbirliği, Franchising Veren	4,18	0,586	-1,127	0,122	1,230	0,243
Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği	4,16	0,701	-1,189	0,122	0,996	0,243
Kurumsal Yönetim Algısı	4,25	0,456	-0,928	0,122	0,847	0,243
İşletme Yönetimi	4,25	0,542	-0,463	0,122	-0,123	0,243
Hissedarlar	4,23	0,603	-0,523	0,122	-0,229	0,243
Personel ve Müşteri	4,34	0,525	-0,844	0,122	0,530	0,243
Toplum	4,31	0,584	-0,745	0,122	0,258	0,243
Kurumsal Yönetişim	4,07	0,709	-0,753	0,122	0,215	0,243

Franchising sistemi algısı ve boyutları ile kurumsal yönetim algısı ve boyutlarının basıklık ve çarpıklık değerleri $\pm 1,5$ arasında kaldığı için normal dağılım varsayımına uymaktadır. Bundan dolayı aile şirketlerinin özelliklerine göre değişkenlerin farklılık analizlerinde Bağımsız Grup T Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi ve etki analizinde de Doğrusal Regresyon Analizi olan parametrik testler kullanılmıştır. Değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında franchising sistemi ve kurumsal yönetim algıları ve boyutlara yönelik algıların yüksek olduğu görülmektedir. Fark Testleri

Çalışmanın bu kısmında aile şirketlerinin özelliklerine göre franchising sistemi algısı ve boyutları ile kurumsal yönetim algısı ve boyutlarının farklılığı belirlenmeye çalışılmıştır (Çizelge 8). Bunun için Bağımsız Grup T Testi ile Tek

Yönlü Varyans (ANOVA) Testi kullanılmıştır. Sonuçlar çizelge şeklinde gösterilmektedir ve sonrasında bu tablolar yorumlanmaktadır.

Çizelge 8. Aile Şirketlerinin Hukuki Yapısına Göre Değişkenlerin Farklılığı

	Şirketin Hukuki Yapısı	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Franchising Sistemi Algısı	Anonim Şirket	87	4,32	0,417	3,826	0,000*
	Limited Şirket	313	4,11	0,598		
Sistem Motivasyonu	Anonim Şirket	87	4,49	0,476	3,212	0,001*
	Limited Şirket	313	4,27	0,575		
Ekonomik Fayda	Anonim Şirket	87	4,02	0,716	2,038	0,043**
	Limited Şirket	313	3,84	0,847		
Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Veren Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği	Anonim Şirket	87	4,36	0,402	4,136	0,000*
	Limited Şirket	313	4,13	0,620		
Beklentiler	Anonim Şirket	87	4,35	0,527	3,666	0,001*
	Limited Şirket	313	4,11	0,735		
Kurumsal Yönetim Algısı	Anonim Şirket	87	4,36	0,431	2,615	0,009*
	Limited Şirket	313	4,22	0,459		
İşletme Yönetimi	Anonim Şirket	87	4,47	0,499	4,504	0,000*
	Limited Şirket	313	4,19	0,538		
Hissedarlar	Anonim Şirket	87	4,23	0,638	0,071	0,944
	Limited Şirket	313	4,22	0,595		
Personel ve Müşteri	Anonim Şirket	87	4,47	0,462	2,728	0,007*
	Limited Şirket	313	4,30	0,535		
Toplum	Anonim Şirket	87	4,36	0,580	0,996	0,320
	Limited Şirket	313	4,29	0,585		
Kurumsal Yönetişim	Anonim Şirket	87	4,17	0,641	1,488	0,138
	Limited Şirket	313	4,04	0,726		

* $p \leq 0,01$, ** $p \leq 0,05$

Aile şirketlerinin hukuki yapısına göre franchising sistemi algısı ($p=0,000 \leq 0,01$), sistem motivasyonu ($p=0,001 \leq 0,01$), ekonomik fayda ($p=0,043 \leq 0,05$), güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteği ($p=0,000 \leq 0,01$), beklentiler ($p=0,001 \leq 0,01$), kurumsal yönetim algısı ($p=0,009 \leq 0,01$), işletme yönetimi ($p=0,000 \leq 0,01$) ve personel ve müşteri ($p=0,007 \leq 0,01$) ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Anonim şirketlerin genel franchising sistemine algısı, sisteme yönelik motivasyona, ekonomik açıdan sağladığı faydaya, güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajına, genel imajına ve desteğine olan yönelik algısı yüksektir. Aynı zamanda anonim şirketin genel kurumsal yönetim algısı, işletme yönetimi algısı ve personel ve müşteri algısı yüksektir.

Çizelge 9. Çalışan Personel Sayısına Göre Değişkenlerin Farklılığı

	Çalışan Personel Sayısı	n	X	SS	Levene		ANOVA		Çoklu Karşılaştırma	
					Homojenlik Testi					
					İstatistik	p	F	p		
Franchising Sistemi	0-10 (mikro) (1)	271	4,11	0,604	4,787	0,009	3,593	0,028**	Tamhane	(1-3)
	51-250 (orta) (2)	79	4,20	0,525						
	251 ve üzeri (büyük) (3)	50	4,33	0,389						
	Toplam	400	4,15	0,570						
Sistem Motivasyonu	0-10 (mikro) (1)	271	4,26	0,569	2,419	0,090	6,717	0,001*	Scheffe	(1-3)
	51-250 (orta) (2)	79	4,34	0,570						
	251 ve üzeri (büyük) (3)	50	4,57	0,426						
	Toplam	400	4,32	0,561						
Ekonomik Fayda	0-10 (mikro)	271	3,81	0,870	6,016	0,003	2,584	0,077	-	-
	51-250 (orta)	79	4,01	0,739						
	251 ve üzeri (büyük)	50	4,03	0,633						
	Toplam	400	3,88	0,823						
Güç Dengesi, İşbirliği, Franchising Veren Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği	0-10 (mikro) (1)	271	4,14	0,606	3,161	0,043	4,022	0,019**	Tamhane	(1-3) (2-3)
	51-250 (orta) (2)	79	4,18	0,593						
	251 ve üzeri (büyük) (3)	50	4,40	0,400						
	Toplam	400	4,18	0,586						
Beklentiler	0-10 (mikro)	271	4,11	0,748	2,542	0,080	2,080	0,126	-	-
	51-250 (orta)	79	4,26	0,564						
	251 ve üzeri (büyük)	50	4,28	0,615						
	Toplam	400	4,16	0,701						
Kurumsal Yönetim Algısı	0-10 (mikro) (1)	271	4,22	0,460	0,765	0,466	3,178	0,043**	Scheffe	(1-3)
	51-250 (orta) (2)	79	4,25	0,438						
	251 ve üzeri (büyük) (3)	50	4,39	0,445						
	Toplam	400	4,25	0,456						
İşletme Yönetimi	0-10 (mikro) (1)	271	4,20	0,525	0,132	0,876	8,616	0,000*	Scheffe	(1-3) (2-3)
	51-250 (orta) (2)	79	4,28	0,556						
	251 ve üzeri (büyük) (3)	50	4,53	0,530						
	Toplam	400	4,25	0,542						
Hissedarlar	0-10 (mikro)	271	4,25	0,581	2,002	0,136	0,680	0,507	-	-
	51-250 (orta)	79	4,16	0,653						
	251 ve üzeri (büyük)	50	4,21	0,646						
	Toplam	400	4,23	0,603						
Personel ve Müşteri	0-10 (mikro)	271	4,30	0,539	1,212	0,299	2,903	0,056	-	-
	51-250 (orta)	79	4,39	0,488						
	251 ve üzeri (büyük)	50	4,47	0,475						
	Toplam	400	4,34	0,525						
Toplum	0-10 (mikro)	271	4,31	0,567	1,234	0,292	2,572	0,078	-	-
	51-250 (orta)	79	4,19	0,631						
	251 ve üzeri (büyük)	50	4,43	0,579						
	Toplam	400	4,31	0,584						
Kurumsal Yönetişim	0-10 (mikro) (1)	271	4,02	0,742	2,824	0,061	3,016	0,050**	LSD	(1-3)
	51-250 (orta) (2)	79	4,13	0,590						
	251 ve üzeri (büyük) (3)	50	4,27	0,669						
	Toplam	400	4,07	0,709						

*p≤0,01, **p≤0,05

Aile şirketlerinde çalışan personel sayısına göre franchising sistemi algısı (p=0,028≤0,05), sistem motivasyonu (p=0,001≤0,01), güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteği (p=0,019≤0,05), kurumsal yönetim algısı (p=0,043≤0,05), işletme yönetimi (p=0,000≤0,01) ve kurumsal yönetişim (p=0,050≤0,05) ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır (Çizelge 9). 251 ve üzerinde personel çalıştıran aile şirketlerinin genel franchising sistemine algısı, sisteme yönelik motivasyona, güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajına, genel imajına ve desteğine olan yönelik algısı yüksektir. Ayrıca bu kadar sayıda personel çalıştıran aile şirketlerinin de genel kurumsal yönetim algısı, işletme yönetimi algısı ve kurumsal yönetişim algısı yüksektir.

Çizelge 10. Şirketi İlk Kuran Kişiyeye Göre Değişkenlerin Farklılığı

	Şirketi İlk Kuran Kişi	n	M	SS	Levene Homojenlik Testi		ANOVA	
					İstatistik	p	F	p
Franchising Sistemi	Ailem ve Akribam	116	4,12	0,598	0,989	0,373	1,056	0,349
	Kendim	37	4,06	0,547				
	Kendim ve Herhangi Bir Şahıs	247	4,18	0,560				
	Toplam	400	4,15	0,570				
Sistem Motivasyonu	Ailem ve Akribam	116	4,28	0,577	0,808	0,446	0,654	0,521
	Kendim	37	4,28	0,530				
	Kendim ve Herhangi Bir Şahıs	247	4,34	0,559				
	Toplam	400	4,32	0,561				
Ekonomik Fayda	Ailem ve Akribam	116	3,82	0,796	0,140	0,869	2,213	0,111
	Kendim	37	3,67	0,788				
	Kendim ve Herhangi Bir Şahıs	247	3,94	0,836				
	Toplam	400	3,88	0,823				
Güç Dengesi, İşbirliği, Franchising Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği	Ailem ve Akribam	116	4,16	0,615	0,699	0,498	0,564	0,569
	Kendim	37	4,11	0,527				
	Kendim ve Herhangi Bir Şahıs	247	4,21	0,582				
	Toplam	400	4,18	0,586				
Beklentiler	Ailem ve Akribam	116	4,16	0,709	1,164	0,313	0,225	0,799
	Kendim	37	4,09	0,602				
	Kendim ve Herhangi Bir Şahıs	247	4,17	0,713				
	Toplam	400	4,16	0,701				
Kurumsal Yönetim Algısı	Ailem ve Akribam	116	4,22	0,458	0,065	0,937	0,310	0,734
	Kendim	37	4,22	0,452				
	Kendim ve Herhangi Bir Şahıs	247	4,26	0,457				
	Toplam	400	4,25	0,456				
İşletme Yönetimi	Ailem ve Akribam	116	4,23	0,570	0,620	0,539	0,180	0,835
	Kendim	37	4,28	0,506				
	Kendim ve Herhangi Bir Şahıs	247	4,26	0,535				
	Toplam	400	4,25	0,542				
Hissedarlar	Ailem ve Akribam	116	4,17	0,638	1,258	0,285	0,650	0,523
	Kendim	37	4,26	0,578				
	Kendim ve Herhangi Bir Şahıs	247	4,25	0,591				
	Toplam	400	4,23	0,603				
Personel ve Müşteri	Ailem ve Akribam	116	4,31	0,560	1,167	0,312	0,310	0,734
	Kendim	37	4,33	0,574				
	Kendim ve Herhangi Bir Şahıs	247	4,35	0,501				
	Toplam	400	4,34	0,525				
Toplum	Ailem ve Akribam	116	4,31	0,552	0,801	0,450	1,409	0,246
	Kendim	37	4,15	0,601				
	Kendim ve Herhangi Bir Şahıs	247	4,33	0,594				
	Toplam	400	4,31	0,584				
Kurumsal Yönetişim	Ailem ve Akribam	116	4,04	0,704	0,295	0,744	0,417	0,660
	Kendim	37	4,01	0,718				
	Kendim ve Herhangi Bir Şahıs	247	4,10	0,712				
	Toplam	400	4,07	0,709				

Aile şirketlerini ilk kuran kişiyeye göre (Çizelge 10) tüm değişkenlerin ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p \geq 0,05$).

Çizelge 11. Aile Üyelerinin Şirketteki Sahiplik Oranına Göre Değişkenlerin Farklılığı

	Aile Üyelerinin Şirketteki Sahiplik Oranı	n	M	SS	Levene Homojenlik Testi		ANOVA		Çoklu Karşılaştırma	
					İstatistik	p	F	p		
Franchising Sistemi	%50'den az (1)	66	4,19	0,584	7,467	0,000	4,694	0,003*	Tamhane	(3-4)
	%50-%74 (2)	71	4,18	0,457						
	%75-%79 (3)	83	4,32	0,447						
	100% (4)	180	4,05	0,635						
	Toplam	400	4,15	0,570						
Sistem Motivasyonu	%50'den az	66	4,46	0,538	7,762	0,000	1,973	0,118	-	-
	%50-%74	71	4,30	0,515						
	%75-%79	83	4,33	0,457						
	100%	180	4,27	0,623						
	Toplam	400	4,32	0,561						
Ekonomik Fayda	%50'den az (1)	66	3,83	0,958	8,261	0,000	7,019	0,000*	Tamhane	(1-3) (2-3) (3-4)
	%50-%74 (2)	71	3,91	0,734						
	%75-%79 (3)	83	4,21	0,559						
	100% (4)	180	3,73	0,863						
	Toplam	400	3,88	0,823						
Güç Dengesi, İşbirliği, Franchising Veren Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği	%50'den az (1)	66	4,21	0,626	6,035	0,001	3,284	0,021**	Tamhane	(3-4)
	%50-%74 (2)	71	4,22	0,490						
	%75-%79 (3)	83	4,32	0,473						
	100% (4)	180	4,09	0,640						
	Toplam	400	4,18	0,586						
Beklentiler	%50'den az (1)	66	4,25	0,634	4,295	0,005	5,585	0,001*	Tamhane	(3-4)
	%50-%74 (2)	71	4,18	0,638						
	%75-%79 (3)	83	4,38	0,540						
	100% (4)	180	4,02	0,783						
	Toplam	400	4,16	0,701						
Kurumsal Yönetim Algısı	%50'den az	66	4,32	0,538	5,143	0,002	1,939	0,123	-	-
	%50-%74	71	4,22	0,380						
	%75-%79	83	4,31	0,390						
	100%	180	4,20	0,475						
	Toplam	400	4,25	0,456						
İşletme Yönetimi	%50'den az	66	4,29	0,638	8,375	0,000	0,339	0,797	-	-
	%50-%74	71	4,28	0,397						
	%75-%79	83	4,21	0,501						
	100%	180	4,25	0,573						
	Toplam	400	4,25	0,542						
Hissedarlar	%50'den az	66	4,27	0,680	3,316	0,020	0,698	0,554	-	-
	%50-%74	71	4,15	0,557						
	%75-%79	83	4,27	0,524						
	100%	180	4,22	0,627						
	Toplam	400	4,23	0,603						
Personel ve Müşteri	%50'den az	66	4,49	0,590	6,662	0,000	2,554	0,055	-	-
	%50-%74	71	4,27	0,438						
	%75-%79	83	4,35	0,445						
	100%	180	4,30	0,556						
	Toplam	400	4,34	0,525						
Toplum	%50'den az	66	4,31	0,740	4,978	0,002	1,113	0,344	-	-
	%50-%74	71	4,28	0,563						
	%75-%79	83	4,41	0,505						
	100%	180	4,27	0,559						
	Toplam	400	4,31	0,584						
Kurumsal Yönetişim	%50'den az (1)	66	4,18	0,695	7,351	0,000	6,570	0,000*	Tamhane	(3-4)
	%50-%74 (2)	71	4,12	0,567						
	%75-%79 (3)	83	4,29	0,559						
	100% (4)	180	3,91	0,790						
	Toplam	400	4,07	0,709						

*p≤0,01, **p≤0,05

Aile şirketleri başındaki aile üyelerinin şirketteki sahiplik oranına göre franchising sistemi algısı (p=0,003≤0,01), ekonomik fayda (p=0,000≤0,01), güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteği (p=0,021≤0,05), beklentiler (p=0,001≤0,01), kurumsal yönetim (p=0,000≤0,01) ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır (Çizelge 11). Aile şirketlerinde aile üyelerinin %75-%79 oranında şirkete sahip olanların genel franchising sistemine algısı, ekonomik faydaya yönelik algısı, güç dengesi,

işbirliği, franchise verenin marka imajına, genel imajına ve desteğine olan yönelik algısı ve pozitif ve negatif beklentilere yönelik algısı yüksektir. Ayrıca bu oranlar arasında şirkete sahiplik oranını taşıyan aile şirketlerinin kurumsal yönetim algısı yüksek olmaktadır.

Çizelge 12. Şirket Yönetimine Göre Değişkenlerin Farklılığı

	Şirket Yönetimi	n	X	SS	Levene Homojenlik Testi		ANOVA		Çoklu Karşılaştırma	
					İstatistik	p	F	p		
Franchising Sistemi	Aile üyeleri (Eş ve çocuklar) (1)	141	3,89	0,651	14,161	0,000	25,959	0,000*	Tamhane	(1-2) (1-3)
	Profesyonel Yönetici (2)	55	4,35	0,536						
	Aile üyeleri ve Profesyonel Yönetici (3)	204	4,28	0,444						
	Toplam	400	4,15	0,570						
Sistem Motivasyonu	Aile üyeleri (Eş ve çocuklar) (1)	141	4,13	0,625	4,859	0,008	12,261	0,000*	Tamhane	(1-2) (1-3)
	Profesyonel Yönetici (2)	55	4,44	0,513						
	Aile üyeleri ve Profesyonel Yönetici (3)	204	4,41	0,494						
	Toplam	400	4,32	0,561						
Ekonomik Fayda	Aile üyeleri (Eş ve çocuklar) (1)	141	3,56	0,868	7,631	0,001	18,618	0,000*	Tamhane	(1-2) (1-3)
	Profesyonel Yönetici (2)	55	4,20	0,835						
	Aile üyeleri ve Profesyonel Yönetici (3)	204	4,01	0,715						
	Toplam	400	3,88	0,823						
Güç Dengesi, İşbirliği, Franchising Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği	Aile üyeleri (Eş ve çocuklar) (1)	141	3,93	0,672	10,273	0,000	23,013	0,000*	Tamhane	(1-2) (1-3)
	Profesyonel Yönetici (2)	55	4,36	0,537						
	Aile üyeleri ve Profesyonel Yönetici (3)	204	4,31	0,467						
	Toplam	400	4,18	0,586						
Beklentiler	Aile üyeleri (Eş ve çocuklar) (1)	141	3,83	0,850	23,503	0,000	28,133	0,000*	Tamhane	(1-2) (1-3)
	Profesyonel Yönetici (2)	55	4,37	0,568						
	Aile üyeleri ve Profesyonel Yönetici (3)	204	4,34	0,513						
	Toplam	400	4,16	0,701						
Kurumsal Yönetim Algısı	Aile üyeleri (Eş ve çocuklar) (1)	141	4,09	0,490	5,998	0,003	14,654	0,000*	Tamhane	(1-2) (1-3)
	Profesyonel Yönetici (2)	55	4,36	0,497						
	Aile üyeleri ve Profesyonel Yönetici (3)	204	4,33	0,387						
	Toplam	400	4,25	0,456						
İşletme Yönetimi	Aile üyeleri (Eş ve çocuklar) (1)	141	4,11	0,550	1,189	0,306	7,840	0,000*	Scheffe	(1-2) (1-3)
	Profesyonel Yönetici (2)	55	4,38	0,563						
	Aile üyeleri ve Profesyonel Yönetici (3)	204	4,32	0,512						
	Toplam	400	4,25	0,542						
Hissedarlar	Aile üyeleri (Eş ve çocuklar) (1)	141	4,22	0,598	0,069	0,933	0,204	0,815	-	-
	Profesyonel Yönetici (2)	55	4,27	0,606						
	Aile üyeleri ve Profesyonel Yönetici (3)	204	4,21	0,609						
	Toplam	400	4,23	0,603						
Personel ve Müşteri	Aile üyeleri (Eş ve çocuklar) (1)	141	4,18	0,585	7,521	0,001	10,613	0,000*	Tamhane	(1-2) (1-3)
	Profesyonel Yönetici (2)	55	4,51	0,569						
	Aile üyeleri ve Profesyonel Yönetici (3)	204	4,40	0,437						
	Toplam	400	4,34	0,525						
Toplum	Aile üyeleri (Eş ve çocuklar) (1)	141	4,17	0,573	1,311	0,271	6,568	0,002*	Scheffe	(1-3)
	Profesyonel Yönetici (2)	55	4,30	0,683						
	Aile üyeleri ve Profesyonel Yönetici (3)	204	4,40	0,546						
	Toplam	400	4,31	0,584						
Kurumsal Yönetişim	Aile üyeleri (Eş ve çocuklar) (1)	141	3,73	0,746	4,514	0,012	29,345	0,000*	Tamhane	(1-2) (1-3)
	Profesyonel Yönetici (2)	55	4,24	0,701						
	Aile üyeleri ve Profesyonel Yönetici (3)	204	4,26	0,589						
	Toplam	400	4,07	0,709						

*p<0,01

Şirket yönetimine göre franchising sistemi algısı ($p=0,000\leq 0,01$), sistem motivasyonu ($p=0,000\leq 0,01$), ekonomik fayda ($p=0,000\leq 0,01$), güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteği ($p=0,000\leq 0,01$), beklentiler ($p=0,000\leq 0,01$), kurumsal yönetim algısı ($p=0,000\leq 0,01$), işletme yönetimi ($p=0,000\leq 0,01$), personel ve müşteri ($p=0,000\leq 0,01$), toplum ($p=0,002\leq 0,01$) ve kurumsal yönetişim ($p=0,000\leq 0,01$) ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır (Çizelge 12). Yönetimi aile üyeleri ve profesyonel üyelerden oluşan aile şirketlerinin genel franchising sistemine algısı, sistemine yönelik motivasyonuna algısı, ekonomik faydaya yönelik algısı, güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajına, genel imajına ve desteğine olan yönelik algısı ve pozitif ve negatif beklentilere yönelik algısı yüksektir. Ayrıca aile şirketi yöneten kişilerin aile üyeleri ve profesyonel üyelerden oluşması kurumsal yönetim algılarının personel ve müşteriye yönelik algının, toplumsal algının ve kurumsal yönetişim algısının yüksek olmasını göstermektedir.

Çizelge 13. Aile Şirketlerinin Yönetim Kurulu Başkanının Eğitim Düzeyine Göre Değişkenlerin Farklılığı

		Levene Homojenlik Testi			ANOVA				Çoklu Karşılaştırma	
Aile Şirketinin Yönetim Kurulu Başkanının Eğitim Düzeyi		n	X	SS	İstatistik	p	F	p		
Franchising Sistemi	İlköğretim ve Ortaöğretim (Lise) (1)	104	4,03	0,604	1,359	0,255	4,450	0,004*	Scheffe	(1-4)
	Önlisans (2)	56	4,07	0,608						
	Üniversite (3)	175	4,19	0,547						
	Lisansüstü (4)	65	4,33	0,492						
	Toplam	400	4,15	0,570						
Sistem Motivasyonu	İlköğretim ve Ortaöğretim (Lise) (1)	104	4,18	0,584	0,121	0,948	4,501	0,004*	Scheffe	(1-4)
	Önlisans (2)	56	4,29	0,556						
	Üniversite (3)	175	4,34	0,544						
	Lisansüstü (4)	65	4,50	0,531						
	Toplam	400	4,32	0,561						
Ekonomik Fayda	İlköğretim ve Ortaöğretim (Lise) (1)	104	3,71	0,914	3,160	0,025	2,484	0,060	-	-
	Önlisans (2)	56	3,94	0,778						
	Üniversite (3)	175	3,89	0,799						
	Lisansüstü (4)	65	4,05	0,736						
	Toplam	400	3,88	0,823						
Güç Dengesi, İşbirliği, Franchising Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği	İlköğretim ve Ortaöğretim (Lise) (1)	104	4,05	0,619	1,387	0,246	5,549	0,001*	Scheffe	(1-4) (2-4)
	Önlisans (2)	56	4,06	0,662						
	Üniversite (3)	175	4,23	0,551						
	Lisansüstü (4)	65	4,38	0,488						
	Toplam	400	4,18	0,586						
Beklentiler	İlköğretim ve Ortaöğretim (Lise) (1)	104	4,05	0,798	2,301	0,077	3,190	0,024**	LSD	(1-4) (2-4)
	Önlisans (2)	56	4,03	0,759						
	Üniversite (3)	175	4,20	0,644						
	Lisansüstü (4)	65	4,34	0,587						
	Toplam	400	4,16	0,701						
Kurumsal Yönetim Algısı	İlköğretim ve Ortaöğretim (Lise) (1)	104	4,19	0,494	1,514	0,210	2,028	0,109	-	-
	Önlisans	56	4,21	0,445						
	Üniversite	175	4,25	0,444						
	Lisansüstü	65	4,36	0,424						
	Toplam	400	4,25	0,456						

Çizelge 13. (devam) Aile Şirketlerinin Yönetim Kurulu Başkanının Eğitim Düzeyine Göre Değişkenlerin Farklılığı

	Aile Şirketinin Yönetim Kurulu Başkanının Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	Levene Homojenlik Testi		ANOVA		Çoklu Karşılaştırma	
					İstatistik	p	F	p		
İşletme Yönetimi	İlköğretim ve Ortaöğretim (Lise) (1)	104	4,19	0,583	2,793	0,040	2,932	0,033**	Tamhane	(1-4)
	Önlisans (2)	56	4,22	0,403						
	Üniversite (3)	175	4,24	0,551						
	Lisansüstü (4)	65	4,43	0,526						
	Toplam	400	4,25	0,542						
Hissedarlar	İlköğretim ve Ortaöğretim (Lise) (1)	104	4,27	0,593	1,768	0,153	1,400	0,242	-	-
	Önlisans	56	4,24	0,522						
	Üniversite	175	4,16	0,612						
	Lisansüstü	65	4,32	0,655						
	Toplam	400	4,23	0,603						
Personel ve Müşteri	İlköğretim ve Ortaöğretim (Lise) (1)	104	4,26	0,556	1,286	0,279	2,885	0,036**	Scheffe	(1-4) (2-4)
	Önlisans (2)	56	4,27	0,560						
	Üniversite (3)	175	4,34	0,493						
	Lisansüstü (4)	65	4,49	0,501						
	Toplam	400	4,34	0,525						
Toplum	İlköğretim ve Ortaöğretim (Lise) (1)	104	4,28	0,560	2,015	0,111	0,161	0,922	-	-
	Önlisans	56	4,35	0,616						
	Üniversite	175	4,30	0,553						
	Lisansüstü	65	4,31	0,677						
	Toplam	400	4,31	0,584						
Kurumsal Yönetişim	İlköğretim ve Ortaöğretim (Lise) (1)	104	3,97	0,843	4,161	0,006	2,442	0,064	-	-
	Önlisans	56	3,93	0,659						
	Üniversite	175	4,15	0,665						
	Lisansüstü	65	4,15	0,598						
	Toplam	400	4,07	0,709						

*p<0,01, **p<0,05

Aile şirketinin yönetim kurulu başkanının eğitim düzeyine göre franchising sistemi algısı ($p=0,004\leq 0,01$), sistem motivasyonu ($p=0,004\leq 0,01$), güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteği ($p=0,001\leq 0,01$), beklentiler ($p=0,024\leq 0,05$), işletme yönetimi ($p=0,033\leq 0,05$), personel ve müşteri ($p=0,036\leq 0,05$) ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır (Çizelge 13). Aile şirketinin yönetim kurulu başkanının eğitim düzeyi lisansüstü olanların çalışanlarının genel franchising sistemine algısı, şirket sistemine yönelik motivasyona algısı, güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajına, genel imajına ve desteğine olan algısı ve pozitif ve negatif beklentilere yönelik algısı yüksektir. Ayrıca kurumsal yönetim algılarının işletme yönetimine, personel ve müşteriye yönelik algı da yüksek olmaktadır.

C. Basit ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bu kısımda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için Regresyon Analizi kullanılmıştır. Çizelge 14’de hem basit hem de çoklu regresyon sonuçlarına yer verilmiştir ve yorumlanmıştır.

Çizelge 14. Kurumsal Yönetim Algısının Franchising Sistemi Algısına Etkisinin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

		B	S.E.	β	t	p	F	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson
Franchising Sistemi Algısı	(Sabit)	0,168	0,177		0,952	0,342						
	Kurumsal Yönetim Algısı	0,938	0,041	0,751	22,671	0,000	513,958	0,000	0,751	0,564	0,562	1,783

Kurumsal yönetim algısı, franchising sistemi algısının %56,2'sini (Düzeltilmiş R²=0,562) açıkladığı görülmektedir. Kurumsal yönetim algısının franchising sistemi algısı üzerindeki etkisinin anlamlılığını test eden ANOVA testi sonuçlarına göre model anlamlıdır (F=513,958, p=0,000≤0,01). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görülmektedir. Aile şirketlerinin kurumsal yönetim algısı (β =0,751) franchising sistemine olan algıyı etkilemektedir. Sonuç olarak H1 kabul edilmiştir. Basit doğrusal regresyon modeli aşağıda gösterilmektedir.

$$\text{Franchising Sistemi Algısı} = 938 * \text{Kurumsal Yönetim Algısı}$$

Çizelge 15. Kurumsal Yönetim Algısı Boyutlarının Franchising Sistemi Algısına Etkisinin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

		B	S.E.	β	t	p	Tolerans	VIF	F	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson
Franchising Sistemi Algısı	(Sabit)	0,283	0,186		1,519	0,130								
	İşletme Yönetimi	0,125	0,044	0,119	2,859	0,004	0,623	1,606						
	Hissedarlar	0,069	0,035	0,073	1,951	0,052	0,774	1,293						
	Personel ve Müşteri	0,277	0,053	0,255	5,176	0,000	0,444	2,255	10,677	0,000	0,760	0,577	0,572	1,755
	Toplum	0,141	0,041	0,145	3,437	0,001	0,606	1,649						
	Kurumsal Yönetişim	0,304	0,032	0,379	9,436	0,000	0,666	1,501						

İşletme yönetimi, personel ve müşteri, toplum ve kurumsal yönetişim algıları birlikte franchising sistemi algısının %57,7'sini (Düzeltilmiş R²=0,572) açıkladığı görülmektedir (Çizelge 15). Bağımsız değişkenlerin (işletme yönetimi, personel ve müşteri, toplum ve kurumsal yönetişim) bağımlı değişken (franchising sistemi algısı) üzerindeki etkisinin anlamlılığını belirleyen ANOVA testi sonuçlarına göre model anlamlıdır (F=10,677, p=0,000≤0,01). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görülmektedir. VIF değeri 10'un altında, tolerans değeri 0,2'nin üstünde olduğu için bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı bulunmamaktadır. Franchising veren ve alan aile şirketlerinin işletme yönetimi algısı (β =0,119), personel ve müşteriye yönelik algı (β =0,255), topluma yönelik algı (β =0,145) kurumsal yönetişime yönelik algının (β =0,379) franchising sistemine yönelik algıyı etkilediği tespit edilmiştir. Sonuç olarak H2 ve H3 tam kabul edilmiştir. H4 ve H6 kısmen kabul

edilmiştir ancak H5 red edilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıda gösterilmektedir.

$$\text{Franchising Sistemine Algı} = 0,125 * \text{İşletme Yönetimi} + 0,277 * \text{Personel ve Müşteri} + 0,141 * \text{Toplum} + 0,304 * \text{Kurumsal Yönetişim}$$

Çizelge 16. Kurumsal Yönetim Algısının Sistem Motivasyonuna Etkisinin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

		B	S.E.	β	t	p	F	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson
	(Sabit)	1,559	0,224		6,969	0,000						
Sistem Motivasyonu	Kurumsal Yönetim Algısı	0,650	0,052	0,528	12,401	0,000	153,782	0,000	0,528	0,279	0,277	1,763

Kurumsal yönetim algısı, sistem motivasyonuna algının %27,7'sini (Düzeltilmiş R²=0,277) açıkladığı görülmektedir (Çizelge 16). Kurumsal yönetim algısının sistem motivasyonuna algısı üzerindeki etkisinin anlamlılığını test eden ANOVA testi sonuçlarına göre model anlamlıdır (F=153,782, p=0,000≤0,01). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görülmektedir. Aile şirketlerinin kurumsal yönetim algısı (β =0,528) sistem motivasyonuna olan algıyı etkilemektedir. Sonuç olarak H1d kabul edilmiştir. Basit doğrusal regresyon modeli aşağıda gösterilmektedir.

$$\text{Sistem Motivasyonu} = 1,559 + 0,650 * \text{Kurumsal Yönetim Algısı}$$

Çizelge 17. Kurumsal Yönetim Algısı Boyutlarının Sistem Motivasyonuna Etkisinin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

		B	S.E.	β	t	p	Tolerans	VIF	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson
	(Sabit)	1,680	0,239		7,034	0,000							
	İşletme Yönetimi	0,083	0,056	0,080	1,479	0,140	0,623	1,606					
	Hissedarlar	0,038	0,045	0,041	0,840	0,401	0,774	1,293					
Sistem Motivasyonu	Personel ve Müşteri	0,219	0,068	0,204	3,193	0,002	0,444	2,255	31,342	0,000	0,533	0,285	1,748
	Toplum	0,069	0,053	0,071	1,303	0,193	0,606	1,649					
	Kurumsal Yönetişim	0,216	0,041	0,273	5,236	0,000	0,666	1,501					

Personel ve müşteri ve kurumsal yönetişim algıları birlikte sistem motivasyonu algısının %27,5'ini (Düzeltilmiş R²=0,275) açıkladığı görülmektedir (Çizelge 17). Bağımsız değişkenlerin (personel ve müşteri ve kurumsal yönetişim) bağımlı değişken (franchising sistemi algısı) üzerindeki etkisinin anlamlılığını belirleyen ANOVA testi sonuçlarına göre model anlamlıdır (F=31,342, p=0,000≤0,01). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için

otokorelasyon olmadığı görünmektedir. VIF değeri 10'un altında, tolerans değeri 0,2'nin üstünde olduğu için bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı bulunmamaktadır. Franchising veren ve alan aile şirketlerinin personel ve müşteriye yönelik algı ($\beta=0,204$) ve kurumsal yönetişime yönelik algının ($\beta=0,273$) franchising sistemine yönelik algıyı etkilediği tespit edilmiştir. Sonuç olarak H2d ve H3d kabul edilmiştir ancak H4d, H5d ve H6d red edilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıda gösterilmektedir.

$$\text{Sistem Motivasyonu} = 1,680 + 0,219 * \text{Personel ve Müşteri} + 0,216 * \text{Kurumsal Yönetişim}$$

Çizelge 18. Kurumsal Yönetim Algısının Ekonomik Faydaya Etkisinin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

		B	S.E.	β	t	p	F	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson
Ekonomik Fayda	(Sabit)	-0,899	0,302		-2,979	0,003						
	Kurumsal Yönetim	1,125	0,071	0,624	15,928	0,000	253,715	0,000	0,624	0,389	0,388	1,577
	Algısı											

Kurumsal yönetim algısı, ekonomik faydaya yönelik algının %38,8'ini (Düzeltilmiş R²=0,388) açıkladığı görülmektedir (Çizelge 18). Kurumsal yönetim algısının ekonomik faydaya algısı üzerindeki etkisinin anlamlılığını test eden ANOVA testi sonuçlarına göre model anlamlıdır (F=253,715, p=0,000≤0,01). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görünmektedir. Aile şirketlerinin kurumsal yönetim algısı ($\beta=0,624$) ekonomik faydaya olan algıyı etkilemektedir. Sonuç olarak H1c kabul edilmiştir. Basit doğrusal regresyon modeli aşağıda gösterilmektedir.

$$\text{Ekonomik Fayda} = -0,899 + 1,125 * \text{Kurumsal Yönetim Algısı}$$

Çizelge 19. Kurumsal Yönetim Algısı Boyutlarının Ekonomik Faydaya Etkisinin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

		B	S.E.	β	t	p	Tolerans	VIF	p	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson
Ekonomik Fayda	(Sabit)	-0,690	0,316		-2,188	0,029								
	İşletme Yönetimi	0,172	0,074	0,114	2,332	0,020	0,623	1,606						
	Hissedarlar	0,074	0,060	0,054	1,242	0,215	0,774	1,293						
	Personel ve Müşteri	0,229	0,090	0,146	2,534	0,012	0,444	2,255	56,704	0,000	0,647	0,418	0,411	1,562
	Toplum	0,159	0,070	0,112	2,280	0,023	0,606	1,649						
	Kurumsal Yönetişim	0,453	0,055	0,391	8,302	0,000	0,666	1,501						

İşletme yönetimi, personel ve müşteri, toplum ve kurumsal yönetişim algıları birlikte ekonomik faydaya yönelik algının %41,1'ini (Düzeltilmiş $R^2=0,411$) açıkladığı görülmektedir (Çizelge 19). Bağımsız değişkenlerin (işletme yönetimi, personel ve müşteri, toplum ve kurumsal yönetişim) bağımlı değişken (ekonomik fayda) üzerindeki etkisinin anlamlılığını belirleyen ANOVA testi sonuçlarına göre model anlamlıdır ($F=56,704$, $p=0,000\leq 0,01$). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görülmektedir. VIF değeri 10'un altında, tolerans değeri 0,2'nin üstünde olduğu için bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı bulunmamaktadır. Franchising veren ve alan aile şirketlerinin işletme yönetimi algısının ($\beta=0,114$), personel ve müşteriye yönelik algının ($\beta=0,146$), topluma yönelik algının ($\beta=0,112$) ve kurumsal yönetişime yönelik algının ($\beta=0,391$) ekonomik faydaya yönelik algıyı etkilediği tespit edilmiştir. Sonuç olarak H2c, H3c, H4c ve H6c kabul edilmiştir ancak H5c red edilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıda gösterilmektedir.

$$\text{Ekonomik Fayda} = -0,690 + 0,172 * \text{İşletme Yönetimi} + 0,229 * \text{Personel ve Müşteri} + 0,159 * \text{Toplum} + 0,453 * \text{Kurumsal Yönetişim}$$

Çizelge 20. Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteğine Etkisinin Basit Regresyon Sonuçları

		B	S.E.	β	t	p	F	p	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Durbin Watson
Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Veren	(Sabit)	0,220	0,189		1,164	0,245						
Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği	Kurumsal Yönetim Algısı	0,933	0,044	0,726	21,069	0,000	443,883	0,000	0,726	0,527	0,526	1,909

Kurumsal yönetim algısı, güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteğine yönelik algının %52,6'sını (Düzeltilmiş $R^2=0,526$) açıkladığı görülmektedir (Çizelge 20). Kurumsal yönetim algısının güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteği üzerindeki etkisinin anlamlılığını test eden ANOVA testi sonuçlarına göre model anlamlıdır ($F=443,883$, $p=0,000\leq 0,01$). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görülmektedir. Aile şirketlerinin kurumsal

yönetim algısı ($\beta=0,726$) güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteğine olan algıyı etkilemektedir. Sonuç olarak H1a kabul edilmiştir. Basit doğrusal regresyon modeli aşağıda gösterilmektedir.

Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği = $0,933 \times$ Kurumsal Yönetim Algısı

Çizelge 21. Kurumsal Yönetim Algısı Boyutlarının Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteğine Etkisinin Çoklu Regresyon Sonuçları

	B	S.E.	β	t	p	Tolerans	VIF	F	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson
(Sabit)	0,282	0,201		1,405	0,161								
Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği													
İşletme Yönetimi	0,136	0,047	0,126	2,889	0,004	0,623	1,606						
Hissedarlar	0,040	0,038	0,041	1,045	0,297	0,774	1,293	91,025	0,000	0,732	0,536	0,530	1,854
Personel ve Müşteri	0,331	0,058	0,269	5,745	0,000	0,444	2,255						
Toplum	0,170	0,044	0,169	3,842	0,000	0,606	1,649						
Kurumsal Yönetişim	0,242	0,035	0,293	6,972	0,000	0,666	1,501						

İşletme yönetimi, personel ve müşteri, toplum ve kurumsal yönetişim algıları birlikte güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteğine olan algının %53,0'ını (Düzeltilmiş R²=0,530) açıkladığı görülmektedir (Çizelge 21). Bağımsız değişkenlerin (işletme yönetimi, personel ve müşteri, toplum ve kurumsal yönetişim) bağımlı değişken (güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteği) üzerindeki etkisinin anlamlılığını belirleyen ANOVA testi sonuçlarına göre model anlamlıdır (F=91,025, p=0,000≤0,01). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görünmektedir. VIF değeri 10'un altında, tolerans değeri 0,2'nin üstünde olduğu için bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı bulunmamaktadır. Franchising veren ve alan aile şirketlerinin işletme yönetimi algısının ($\beta=0,126$), personel ve müşteriye yönelik algının ($\beta=0,269$), topluma yönelik algının ($\beta=0,169$) ve kurumsal yönetişime yönelik algının ($\beta=0,293$) güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteğine olan algıyı etkilediği tespit edilmiştir. Sonuç olarak H2a, H3a, H4a ve H6a kabul edilmiştir ancak H5a red edilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıda gösterilmektedir.

*Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Veren Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği=0,136*İşletme Yönetimi+0,331*Personel ve Müşteri+0,170*Toplum+0,242*Kurumsal Yönetişim*

Çizelge 22. Kurumsal Yönetim Algısının Beklentilere Etkisinin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

		B	S.E.	β	t	p	F	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson
Beklentiler	(Sabit)	-0,407	0,235		-1,732	0,084						
	Kurumsal Yönetim	1,076	0,055	0,700	19,557	0,000	382,486	0,000	0,700	0,490	0,489	1,565
	Algısı											

Kurumsal yönetim algısı, beklentilere yönelik algının %48,9'unu (Düzeltilmiş R²=0,489) açıkladığı görülmektedir (Çizelge 22). Kurumsal yönetim algısının beklentiler üzerindeki etkisinin anlamlılığını test eden ANOVA testi sonuçlarına göre model anlamlıdır (F=382,486, p=0,000≤0,01). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görülmektedir. Aile şirketlerinin kurumsal yönetim algısı (β=0,700) beklentilere yönelik algıyı etkilemektedir. Sonuç olarak H1b kabul edilmiştir. Basit doğrusal regresyon modeli aşağıda gösterilmektedir.

$$\text{Beklentiler} = 1,076 * \text{Kurumsal Yönetim Algısı}$$

Çizelge 23. Kurumsal Yönetim Algısı Boyutlarının Beklentilere Etkisinin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

		B	S.E.	β	t	p	Tolerans	VIF	F	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson
Beklentiler	(Sabit)	-0,153	0,248		-0,618	0,537								
	İşletme Yönetimi	0,074	0,058	0,057	1,279	0,201	0,623	1,606						
	Hissedarlar	0,105	0,047	0,090	2,235	0,026	0,774	1,293						
	Personel ve Müşteri	0,304	0,071	0,227	4,266	0,000	0,444	2,255	80,316	0,000	0,710	0,505	0,498	1,56
	Toplum	0,137	0,055	0,114	2,499	0,013	0,606	1,649						
	Kurumsal Yönetişim	0,405	0,043	0,410	9,437	0,000	0,666	1,501						

Hissedarlar, personel ve müşteri, toplum ve kurumsal yönetişim algıları birlikte beklentilere olan algının %49,8'ini (Düzeltilmiş R²=0,498) açıkladığı görülmektedir (Çizelge 23). Bağımsız değişkenlerin (hissedarlar, personel ve müşteri, toplum ve kurumsal yönetişim) bağımlı değişken (beklentiler) üzerindeki etkisinin anlamlılığını belirleyen ANOVA testi sonuçlarına göre model anlamlıdır (F=80,316, p=0,000≤0,01). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görülmektedir. VIF değeri 10'un altında, tolerans değeri

0,2'nin üstünde olduğu için bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı bulunmamaktadır. Franchising veren ve alan aile şirketlerinin hissedarlara yönelik algının ($\beta=0,090$), personel ve müşteriye yönelik algının ($\beta=0,227$), topluma yönelik algının ($\beta=0,114$) ve kurumsal yönetime yönelik algının ($\beta=0,410$) beklentilere yönelik algıyı etkilediği tespit edilmiştir. Sonuç olarak H2b, H3b, H5b ve H6b kabul edilmiştir ancak H4b red edilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıda gösterilmektedir.

$$\text{Beklentiler} = 0,105 * \text{Hissedarlar} + 0,304 * \text{Personel ve Müşteri} + 0,137 * \text{Toplum} + 0,405 * \text{Kurumsal Yönetişim}$$

VI. SONUÇ

Aile şirketleri, aile şirketlerinde kurumsal yönetim ve franchising konuları ayrı ayrı literatürde yer almakta ancak aile şirketlerinin franchising sistemini kullanması konusu literatürde incelenmemiştir. Aile şirketlerinin kurumsal yönetiminin franchising sistemine etkisine yönelik kaynak bulunmadığı için bu çalışma bir sonraki araştırmacılara örnek teşkil edecek bir çalışma olması niteliğini taşımaktadır.

Franchise sisteminde karşılıklı güven ve devamlı iş ilişkisi içerisinde franchise alan ve veren tarafların birbirlerinden faydalanması sağlanmaktadır. Franchise-alan girişimci, denenmiş ve geniş kabul görmüş bir franchise zincirinin parçası olarak başarısızlık riskini azaltmaktadır. Bunun yanında küçük girişimcilere kendi işinin patronu olma olanağıyla beraber, iş ve gelecek güvencesi sağlaması bu sistemin kullanılmasını sağlamaktadır. Türkiye’de aile şirketlerinin de franchise sistemine katılması için şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini iyi yöneten ve risk alabilen bir işleyişi amaç edinmesi gerekmektedir.

Araştırmanın evreni, İstanbul ilinde franchising alan aile şirketlerinden oluşmaktadır. Örneklem içinde kolayda örnekleme yöntemi ile franchising alan 400 çalışana (yönetici veya sahip) ulaşılmıştır. Böylece aile şirketlerinin kurumsal yönetim algısı ile franchising sistemine yönelik bakış açısı belirlenmeye çalışılmıştır.

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkeleriyle yönetilip yönetilmeme durumu ve franchising sisteminin kullanılması durumunda oluşabilecek etkileri belirlemeye yönelik, daha önce hazırlanmış tez ve bilimsel araştırmalar incelenmiştir.

Çalışmada elde edilen veriler IBM SPSS v21.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin işlenmesinde sınıflama, gruplama teknikleri ile frekans, yüzde, ortalama (aritmetik ortalama, mod, medyan) ve

standart sapma gibi ölçütlerden yararlanılmıştır. Normallik varsayımının sağlanmadığını test etmek için basıklık ve çarpıklık değerlerinden, ölçeklerin geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için faktör analizinden, güvenilirliğini tespit etmek için güvenilirlik analizinden (Reliability Analysis), demografik özelliklere göre değişken ve alt değişkenlerin ortalama puanlarının farklılığını test ederken Bağımsız Grup T testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testlerinden kurumsal yönetim algısının franchising sistemine etkisinin belirlenmesi içinse Basit ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizinden faydalanılmıştır.

Bu tez çalışmasında yapılan faktör analizinden sonra kurumsal yönetim algısı ölçeğinin personel ve müşteri faktörleri tek faktör altında toplanarak bir faktör olmuştur. Ölçeğin faktör analizi yapıldıktan sonra beş faktörden oluştuğu sonucuna varılmıştır. İlk faktör altı maddeden oluşmaktadır ve *personel ve müşteri* olarak isimlendirilmiştir. Personel ve müşteri faktörünün tutarlı ve bu faktöre ait maddeler yüksek güvenilirliktedir. İkinci faktör üç maddeden oluşmaktadır ve *kurumsal yönetim* olarak isimlendirilmiştir. Kurumsal yönetim faktörünün tutarlı ve bu faktöre ait maddelerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu bulunmuştur. Üçüncü faktör üç maddeden oluşmaktadır ve *işletme yönetimi* olarak isimlendirilmiştir. İşletme yönetimi faktörü tutarlıdır ve bu faktöre ait maddeler iyi düzeyde güvenilirliktedir. Kurumsal yönetim algısı ölçeğinin geneli tutarlıdır ve ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliktedir.

Franchising sistemi ölçeğinin bu çalışmadaki boyutları güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, franchise verenin imajı, franchise verenin desteği, beklentiler, ekonomik fayda, sistem motivasyonu olarak dört tane olarak belirlenmiştir. İlk faktör on üç maddeden oluşmaktadır ve *güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteği* olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörün tutarlı olduğu ve bu faktöre ait maddelerinde yüksek güvenilirlikte olduğu belirlenmiştir. İkinci faktör yedi maddeden oluşmaktadır ve *beklentiler* olarak isimlendirilmiştir. Beklentiler faktörü tutarlıdır ve bu faktöre ait maddeler de yüksek düzeyde güvenilirliktedir. Üçüncü faktör dört maddeden oluşmaktadır ve *ekonomik fayda* olarak isimlendirilmiştir. Ekonomik fayda faktörü tutarlıdır ve bu faktöre ait maddeler yüksek düzeyde güvenilirliktedir. Dördüncü faktör üç maddeden oluşmaktadır ve *sistem motivasyonu* olarak isimlendirilmiştir. Sistem

motivasyonu faktörü tutarlıdır ve bu faktöre ait maddeler iyi düzeyde güvenilirdir. Franchising sistemi ölçeğinin ifadeleri tutarlıdır ve ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirlikte olduğu belirlenmiştir.

Aile şirketlerinin özelliklerine ilişkin dağılımlar sonucunda, aile şirketlerinin çoğunluğunun limited olduğu, Bu aile şirketlerinin çoğunluğunun 10'un altında personel çalıştırdığı, bu şirketleri ilk kuranların çoğunluğunun ankete katılan ve herhangi bir şahıs olanların oluşturduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun aile şirketleri sahibi olan aile üyelerinin şirketin tümüne sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Aile şirketlerinin çoğunluğunun şirket yönetiminde aile üyeleri ve profesyonel yöneticilerin olduğu belirlenmiştir. Aile şirketlerinin yönetim kurulu başkanının eğitim düzeyinin de çoğunlukla üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir.

Anonim şirketlerin genel franchising sistemine algısı, sisteme yönelik motivasyona, ekonomik açıdan sağladığı faydaya, güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajına, genel imajına ve desteğine yönelik algısı ile anonim şirketin genel kurumsal yönetim algısı, işletme yönetimi algısı ve personel ve müşteri algısı yüksektir. 251 ve üzerinde personel çalıştıran aile şirketlerinin genel franchising sistemine, sistem motivasyonuna, güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajına, genel imajına ve desteğine yönelik algısı ile genel kurumsal yönetim algısı, işletme yönetimi ve kurumsal yönetim algısı yüksektir. Aile şirketlerinde aile üyelerinin %75-%79 oranında şirkete sahip olanların genel franchising sistemine, ekonomik açıdan faydasına, güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajına, genel imajına ve desteğine olan yönelik algısı ve pozitif ve negatif beklentilere yönelik algısı ile kurumsal yönetim algısı yüksek çıkmıştır. Yönetimi aile üyeleri ve profesyonel üyelerden oluşan aile şirketlerinin genel franchising sistemine, sistem motivasyonuna, ekonomik açıdan faydasına, güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajına, genel imajına ve desteğine olan yönelik algısı ve pozitif ve negatif beklentilere yönelik algısı ile personel ve müşteri, toplum ve kurumsal yönetim algıları yüksek bulunmuştur. Aile şirketinin yönetim kurulu başkanının eğitim düzeyi lisansüstü olanların çalışanlarının genel franchising sistemine algısı, sistem motivasyonuna, güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajına, genel imajına ve desteğine olan algısı ve pozitif ve negatif beklentilere yönelik

algıları ile işletme yönetimine, personel ve müşteriye yönelik algıları yüksek bulunmuştur.

Bu çalışmada franchise alan girişimcilerin kurumsal yönetim algısını ve franchising sistemine bakışı değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ankete katılanlar kurumsal yönetimin, işletme içi yönetimin, personel ve müşterilere karşı davranışların, topluma karşı davranışların ve kurumsal yönetişimin birlikte genel franchising sistemini; kurumsal yönetimin, personel, müşterilere ve topluma karşı davranışların ve kurumsal yönetişimin birlikte franchising sistemine olan motivasyonu yani bir franchise olmanın bağımsız bir işletme sahibi olmaya göre daha az riskli olması, franchise aday girişimcilerin kendilerini sisteme dahil olmaya hazır ve yeterli hissetmeleri ve franchise sözleşmesinin kısıtlayıcı bir sözleşme olarak algılanmasını; kurumsal yönetimin, işletme içi yönetimin, personel, müşteri ve topluma karşı davranışların ve kurumsal yönetişimin birlikte franchising sisteminin ekonomik faydasını etkilediği; yine kurumsal yönetimin, işletme içi yönetimin, personel, müşteri ve topluma yönelik davranışların ve kurumsal yönetişimin birlikte franchise veren aile şirketlerinin franchise alan girişimciye karşı müdahale düzeyini, franchise veren aile şirketinin franchise alan girişimciye her konuda yardımcı olmasını, onun problemlerini ve gereksinimlerini anlamasını, onların sistemle ilgili fikirlerinin alınmasını, franchise veren firmanın sistem konusundaki yetkinliğini, uzmanlık gücünü, sağladığı teknik destek ve hizmetlerin franchise alanlar tarafından ağılanma düzeyini; kurumsal yönetimin, hissedarlara yönelik tutumların, personel, müşteri ve topluma karşı davranışların ve kurumsal yönetişimin franchise-alan girişimcilerin performans ve satış beklentileri ile ilgili olumlu ve olumsuz algılamalarını etkilemektedir.

VII. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKTAN, Ç. C. (2006). Kurumsal Şirket Yönetimi, Ankara, Sermaye Piyasası Kurulu Yayın No: 196.

ARGÜDEN, Y. (2007). **Yönetim Kurulu Sırları Yaşam Kalitesi için Kurumsal Yönetişim**, İstanbul, Rota Yayın Yapım.

ARIKAN, S. (2004). **Girişimcilik- Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Ankara, Siyasal Kitabevi.

ARSLAN, K. (2006). **Kobi'lerde Yönetim ve Pazarlama Aracı Olarak Franchising**, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.

ATEŞ, Ö. (2005). **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara, Ankara Sanayi Odası Yayınları.

AYSAN, M. (2007). **Kurumsal Yönetim ve Risk**, İstanbul, Elif Ofset Matbaacılık.

BOZKURT, R. (2005). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-7, **Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayını**, s. 1-15.

CEBECİ, R. (2005). **Franchising Rehberi**, Ankara, Kosgeb Girişimciliği Geliştirme Merkezi.

DOĞAN, M. (2007). **Kurumsal Yönetim**, Ankara, Siyasal Yayınevi.

FRANCHISING DERNEĞİ (UFRAD). (1998). **Franchise Türkiye Rehberi**, İstanbul, Ufrad Yayınları.

GERBER, M. E. (1995). **Girişimcilik Tutkusu**, (Çev. Tayfur Keskin), İstanbul, Sistem Yayıncılık.

GÜRZUMAR, O. B. (1995). **Franchise Sözleşmeleri ve Bu Sözleşmelerin Temelini Oluşturan Sistemlerin Hukukî Korunması**, İstanbul, Beta Basım.

- HALL, P. ve DIXON, P. H. (1988). **Franchising**, London, Pitman Publishing.
- KOÇ, İ. Ö. (2015). **Kurumsal Yönetim ve Sigortacılık Sektörü**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti.
- ÖZCAN, E. L. (2015). **Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma**, (1. Baskı), Ankara, Anakara Ofset Basım Matbaacılık.
- PASLI, A. (2005). **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul, Çağa Hukuk Vakfı Yayınları.
- REZAEI, Z. (2009). **Corporate Governance**, New York, John Wiley & Sons Inc.
- SABAN, N. (1997). **Franchising ve Vergilendirme**, İstanbul, Beta Basım Yayın
- ŞOĞUR, M. (1993). **İşletme Sistemi Olarak Franchising**, İstanbul, Der Yayınları.
- TUZCU, A. (2004). **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB- 100 Örneği**, İstanbul, Turhan Kitabevi.
- ULAŞ, D. (1999). **Franchising Sistemi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- YILDIZ, A. (2008). **Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya’da Aile Şirketleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma**, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- YÜKSEL, Ü. ve MERMOD, A. Y. (2004). **Turizm Pazarlaması ve Bankacılık Pazarlaması–Hizmet Pazarlaması**, İstanbul, Beta Basım A.Ş.

DERGİLER

- ABDİOĞLU, H. (2007). Yönetişim İlkelerinin Uygulanmasında Kamu Denetçiliği (Ombudsmanlık) Kurumu ve Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye Açısından Önemi, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 11, s.79-102.
- ADA, N. (2009). Franchising Sistemi, Ülkemizde ve Dünyada Uygulamaları Bir Model Önerisi, **Dayanışma Dergisi**, cilt 1, sayı 107, s. 7-22.
- AKSOY, S. ve KIZILTOPRAK, M. (2018). Borsa İstanbul’da İşlem Gören Aile İşletmelerinin Finansal Performanslarının Analizi, **Ege Akademik Bakış**, cilt 18, sayı 1, s.135-152.

- ALİ B. ve SHAH, S. (2017). The Impact of Corporate Governance on Working Capital Management Efficiency: A Quantitative Study Based on Pakistani Manufacturing Firms, **City University Research Journal**, volume7, number 2, p. 272-284.
- ARSLANTAŞ, C. C., ve AFACAN FINDIKLI, M. (2010). İMKB-50’de Yer Alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 39, sayı 2, s.258-275.
- ASLANOĞLU, S. (2007). Bir Büyüme Stratejisi Olarak Franchising Sistemi: Firmalar Açısından Önemi, Mevzuat Boyutu ve Muhasebe Uygulaması, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, cilt IX, sayı 1, s. 71-94.
- AYDIN, E. (Aralık 2009). Aile İşletmelerinin Yaşam Serüveninde Duygusal Sahipliğin Rolü, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, cilt 4, sayı 2, s. 20-22.
- BARNES, L.B., HERSHON, S.A., (1976). “Transferring Power in the Family Business”, *Harvard Business Review*, Vol.54, No.4, s.105-114.
- BRICKLY, J.A. ve DARK, F.H. (1987). The Choice of Organizational Form the Case of Franchising, **Journal Financial Economic**, volume 18, number 2, p. 401–420.
- BÜTE, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar, **Akademik Bakış Dergisi**, sayı 22, s. 1-24.
- CANDAN, B. (2000). Üniversiteli Öğrencilerin Franchising Sistemine Göre İşleyen Fast Food Restoranları Tercih Edip Etmeme Sebepleri Üzerine Bir Saha Araştırması. **Pazarlama Dünyası Dergisi**.
- COMBS, J.G. ve KETCHEN, D.J. (2003). Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy? A Meta-Analysis, **Journal of Management**, volume 29, number 3, p. 443–465.
- ÇALIŞKAN NEMLİ, E. ve İÇKE TURAN, B. (2009). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, cilt 59, sayı 2, s. 121-154.

- DOĞAN, M. (2018). Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri. **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, cilt 1, sayı 1, s. 84-96.
- EKONOMİST. (16 Haziran 2009). Yeni İş Kuracılara Franchising İmkânı, **Ekonomist Dergisi**.
- ERGİN, H., SEVİM, Ş. ve ELİUZ, A. (2008). Kurumsal Yönetimin Ögesi Olarak Denetim Komitesinin Etkinliği ve İMKB'ye Kayıtlı Şirketler Bir Araştırma, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, cilt 0, sayı 25, s. 1-19.
- FLORACKIS, C. (2008). Agency Costs and Corporate Governance Mechanisms: Evidence for UK Firms. **International Journal of Managerial Finance**, volume 4, number 1, p. 37-59.
- GILLS, W. E., COMBS, J. G. ve YIN, X. (2018). Franchise Management Capabilities and Franchisor Performance under Alternative Franchise Ownership Strategies, **Journal of Business Venturing**, p. 1-20.
- GÜNGÖR, B. ve GÜNEY, G. (2019). Kurumsal Yönetim Performansının Hisse Senedi Getirileri ile İlişkisi: Türkiye Örneği, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 23, sayı 1, s.37-66.
- İŞCAN, Ö. F. ve KAYĞIN, E. (2009). Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 13, sayı 2, s.213-224.
- KAJANANTHAN, R. ve ACHCHUTHAN, S. (2013), Corporate Governance Practices and Its Impact on Working Capital Management: Evidence from Sri Lanka, **International Journal of Finance and Accounting**, volume 4, number 3, p. 23-31.
- KAMAU, S. M. ve BASWETI, K. A. (2013). The Relationship Between Corporate Governance and Working Capital Management Efficiency of Firms Listed at The Nairobi Securities Exchange, **Research Journal of Finance and Accounting**, volume 4, number 19, p. 190-199.
- KANDEMİR, K. H. (2019). Kurumsal Yönetim ve Şeffaflığın Güçlendirilmesinde Mülkiyet Açıklama Kurallarının Rolü ve Pay

Sahipliğinin Tanımlanması Sorunu, **Muhasebe, Bilim, Dünya Dergisi**, cilt 21, sayı 2, s.427-453.

KARAKAYA, A. ve AKBULUT, H. (2010). Safranbolu'daki Turizm İşletmelerinde Kurumsal Yönetimin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 11, s.17-32.

HSU, L.-T. ve JANG, S. (2009). Effects of Restaurant Franchising: Does an Optimal Franchise Proportion Exist? **International Journal Hospital Management**, number 28, p. 204–211.

KAVAS, A. (2002). Ulusal Franchise Geliştirmede Başarı Koşulları, **Pİ Dergisi**, s.3.

KAYGUSUZOĞLU, M. ve ŞASA, K. (2015). Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki İşletmelerde Kurumsal Yönetim KOBİ'ler Üzerine Bir Uygulama, **Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 21, s. 965-1003.

KETS DE VRIES, M. F. R. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News, **Organizational Dynamics**, volume 21, number 3, p. 59-71.

KOCAMAN, B. A. (1994) Franchising, **İş Dünyası**, sayı 5, s.5.

KÜÇÜK, B. (2011). Uluslararası Giriş Stratejilerinde Franchising Sistemi ve Bir Uygulama, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 2, s. 17-29.

LAFONTAINE, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results, **Rand Journal Economic**, number 23, p. 263–283.

LUAN, C.-J., CHEN, Y.-Y., HUANG, H.-Y. ve WANG, K.-S. (2018). CEO Succession Decision in Family Businesses - A Corporate Governance Perspective, **Asia Pacific Management Review**, number 23, p. 130-136.

MISHRA, S. ve MUKHERJEE, T. (2018), Corporate Governance and Efficacy in Working Capital Management: A Study, **Account and Financial Management Journal**, volume 3, number 9, p. 1732-1738.

- NART, S. (2005). Türkiye’de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 10, sayı 2, s. 123-149.
- NJOROGE, J. N. (2018). The Effect of Corporate Governance on Working Capital Management for Firms Listed at The Nairobi Securities Exchange, **International Journal of Business Management and Processes**, volume 2, number 1, p. 1-14.
- PAMUKÇU, F. (2011). Finansal Raporlama İle Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, sayı 50, s. 133-148.
- ROH, Y.S. (2002). Size Growth Rate and Risk Sharing as the Determinants of Propensity to Franchise in Chain Restaurants, **International Journal Hospital Manager**, volume 21, number 1, p. 43–56.
- SUN, K.-A. ve LEE, S. (2018). Effects of Franchising On Industry Competition: The Moderating Role Of The Hospitality Industry, **International Journal of Hospitality Management**, number 68, p. 80-88.
- TAGIURI, R. ve DAVIS, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm, **Family Business Review**, volume 9, number 2, p.199-208.
- ULAŞ, D. (2006). Franchising Sisteminin Girişimcilik Açısından Değerlendirilmesi, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, cilt 8, sayı 3, s. 133-151.
- ÜSDİKEN, B. ve YILDIRIM ÖKTEM, Ö. (2008). Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında İcrada Görevli Olmayan ve Bağımsız Üyeler, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 41, sayı 1, s. 43-71.
- VAZQUEZ, L. (2007). Determinants of Contract Length in Franchise Contracts, **Economics Letters**, number 97, p. 145–150.
- VELENTZAS, J. ve BRONI, G. (2013). The Business Franchise Contract as a Distribution Marketing System: Free Competition and Consumer’s

Protection, **Procedia Economics and Finance**, number 5, p. 763 – 770.

YAZICIOĞLU, İ. ve KOÇ, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 0, sayı 21, s. 497-507.

YILDIZ, F. ve DOĞAN, M. (2012). Genel Müdür’ün Yönetim Kurulu Üyesi Olması Halinin Menkul Kıymet Yatırım Ortaklığı Firmalarının Performansına Etkisi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 17, sayı 2, s.353-366.

YURDAKUL, M. (2003). Franchising Sisteminin Kobi’lerde Pazarlama İşlevi Bakımından Değerlendirilmesi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 8, s. 1-12.

YÜCAOĞLU, E. (2000). “Yönetimden Yönetişime”, **Görüş Dergisi**, sayı 45, s. 2-11.

YÜCEL, İ. ve ÖZKALAN, S. Ö. (2012). Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm. **EÜSBED**, cilt 2, s.247-276.

YÜKSELEN, C. ve OFLAZOĞLU, S. (2008). Kanal Yönetiminde Yönetişim İlkelerinin Rolü, **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, cilt 2, sayı 3, s.47-48.

ZHEKA, V. (2005). Corporate Governance, Ownership Structure and Corporate Efficiency: The Case of Ukraine, **Managerial and Decision Economics**, number 26, p. 451-460.

Diğer

AYDIN, A. (2010). “Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Öneriler”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Bilgi Üniversitesi SBE.

BAKIRCI, A. (2007). “Globalleşme Sürecinde Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması”, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi SBE.

ÇAĞLAR, İ., KENDİRLİ, S. ve ÇAĞIRAN, H. (2006). Aile Kültürünün İşletme Kültürü Üzerindeki Etkisinin Çorum Kobi’leri Açısından İncelenmesi,

Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 320-331.

EUROPEAN COMMISSION. (2009). Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures And Existing Studies. **Final Report of The Expert Group for Promotion of SMEs' Competitiveness Project.**

GÖKER, A, Z. ve ÜÇÖK, T. (2006). Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, **2. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 43-57.

GÜLER, I. (2007). Pulling The Plug: The Capability to Manage Unsuccessful Investments and Firm Performance, **University of North Carolina Working Paper.**

GÜMÜŞTEKİN, E. G. ve ADSAN, E. (2006). Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma, **2. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 219-235.

İBİŞ, C. (2005). Finansal Raporlamada Kullanıcıların Beklentileri ve Uygulamada Bunların Karşılama Düzeyi Konusunda Yeniden Yapılanma, **İSMMMO I.Uluslararası Muhasebe Denetimi Sempozyumu**, Antalya.

KAYACAN, M. (2005). Anonim Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları ve Etik Değerler, **İSMMMO I. Uluslararası Muhasebe Denetimi Sempozyumu**, Antalya.

KHAN, M.M.S. ve SETHI, N. (2009). Management Education & Corporate Governance: A case of India and Pakistan, **Oxford Business & Economics Conference Program**, June 24-26 (p. 1-23). St. Hugh's College, Oxford University, Oxford, UK.

DÖKÜMBİLEK, F. (2010). "Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi SBE.

- ERTÜRK, Y. (2017). “Emlak Pazarlamasında Franchising Firmalarının Çalışma Sistemleri ve Franchisee'lere Karşı Tutumları”, (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- DÖKÜMBİLEK, F. (2010). “Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- ERTÜRK, Y. (2017). “Emlak Pazarlamasında Franchising Firmalarının Çalışma Sistemleri ve Franchisee'lere Karşı Tutumları”, (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- KOÇ, M. (2006). “Bir Girişimcilik Modeli Olarak Franchising”, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- KUŞADASI TİCARET ODASI (KUTO). (2011). **Girişimciler ve Yatırımcılar için Franchising Rehberi**, Aydın, KUTO Yayınları.
- MUSTAFAOĞLU, M. (1994). Girişimciler Franchising'i Benimsedi, Dünya Gazetesi, 26 Ağustos 1994.
- ŞAKAR, N. (2008). Kurumsallaşmada “Aile Anayasasının” Stratejik Rolü: Eskişehir’de Bir Araştırma, **3. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 357-366.
- SEBİLCİOĞLU, F., KOÇER, B., ERKAN, A., SÖNMEZER, T., KARACAR, G., ZAMAN, T. ve ERDOĞAN, E. (2010), **Aile Şirketleri Yönetim Rehberi**, İstanbul, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- SHANKER. M.C., ASTRACHAN. J.H. (1996). “Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics”. Family Business Review, vol. 9, No: 2, 107 - 123
- SÖYLEMEZ, C. (2007). İşletmelerde Temsil Maliyetinin Test Edilmesi: Türk İmalat Sektörü Üzerine Ampirik Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TAŞKIN, G. (2014). “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Aynaklarının Değişimi Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE.

TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ (TKYD). (2010). **Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi**, 1. Baskı, İstanbul, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Pasifik Ofset.

ULUKAN, C. (2004). Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, 17-18 Nisan 2004, s. 212-222.

ULUYOL, O. (2004). “Aile Şirketlerinde Çatışmanın Boyutları, Finansal Yapıyı Tehdit Eden Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi SBE.

VELENTZAS, J. (2007). **Economic Law**, II, IuS (In Greek), p. 149 et seq.

WARD, L. J. (2004). Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned From Long Lasting, Successful Families in Business (A Family Business Publication) Hardcover.

YAKUPOĞULLARI, C. (2001). “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları Erzurum'daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi SBE.

YILDIZ, A. (2006). “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi SBE.

İNTERNET

KARPUZOĞLU, E. (2000). “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstcak 2019). The World’s Top 750 Family Businesses Ranking, Family Capital, <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/#>, (Erişim Tarihi: 23.10.2019).

EKONOMİST ONLINE. (5 Ekim 2019). Franchising 100, **Ekonomist Online Dergisi**, <https://www.ekonomist.com.tr/kapak-konusu/franchising-100-3.html>, (Erişim Tarihi: 27.10.2019).

- ERGÜDEN, E. (2012). Kurumsal Yönetim Çerçevesinde İşletmelerde İç Denetim'in Rolü ve Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda İç Denetim, <http://www.erlerdenetim.com/Engin-Erguden-Makale.pdf>, (Erişim Tarihi: 23.10.2019).
- FRANCHISING DERNEĞİ (UFRAD), (2019). Franchise, <https://ufrad.org.tr/franchise/1-franchising-nedir>, (Erişim Tarihi: 27.10.2019).
- INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. (2011). <http://www.franchise.org/> (Erişim Tarihi: 26.10.2019).
- KPMG. (2018). Avrupa Aile Şirketleri Barometresi 2018 Türkiye Sonuçları. KPMG Raporu, <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2018/11/avrupa-aile-sirketleri-barometresi-2018.html>, (Erişim Tarihi: 23.10.2019).
- KÜÇÜKBEZİRCİ, M. (2018). Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları Nedir? Ne Değildir, <http://www.muratkucukbezirci.com.tr/tr/makaleler~274/aile-sirketlerinin-avantajlari-ve-dezavantajlari-nedir-ne-degildir~2>, (Erişim Tarihi: 23.10.2019).
- MİB DERGİSİ. (30 Ağustos 2018). Ekonominin Bel Kemiği: Aile Şirketleri, <https://www.mibdergisi.com/ekonominin-belkemigi-aile-sirketleri/>, (Erişim Tarihi: 23.10.2019).
- SANAYİCİ DERGİSİ. (11 Mart 2019). 2018'de Aile İşletmelerinin Yüzde 70'i Büyüme Sağladı, <http://www.sanayicidergisi.com.tr/soylesi/2018de-aile-isletmelerinin-yuzde-70i-buyume-sagladi-h1489.html>, (Erişim Tarihi: 23.10.2019).
- TÜRK KREDİ RATING. (2014). Kurumsal Yönetim Kavramı. http://www.turkkredirating.com/index.php?option=com_content&view=article&id=131&Itemid=542, (Erişim Tarihi: 23.10.2019).

EKLER

Ek.1: Anket Formu

Ek.2: Etik Kurul Raporu



EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim dalında yürütülmekte olan bir Yüksek Lisans Tezi için hazırlanmıştır. Tezin amacı aile şirketlerindeki kurumsal yönetim algısının franchising sistemine etkisini araştırmaktır. Görüşleriniz bilimsel ahlaka uygun olarak gizli tutulacak ve sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Bize ayırdığınız değerli zamanınız ve sağlayacağınız katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Cüneyd E. LEVENT

Tezi Hazırlayan
Tuğberk HELVACIOĞLU

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Şirketinizin hukuki yapısı nedir?: () Anonim Şirket () Limited Şirket

2. Şirkette çalışan personel sayısı: () 0-10 (mikro) () 11-50 (küçük)

() 51-250 (orta) () 251 ve üzeri (büyük)

3. Şirketiniz ilk kimin tarafından kuruldu:

..... (Lütfen cevap yazınız)

4. Aile üyelerinin şirketteki sahiplik oranı (% olarak) :

() 50'den az () 50-74 () 75-79 () 100

5. Şirketin yönetimi kimlerden oluşmaktadır:

() Aile üyeleri (Eş ve çocuklar) () Profesyonel Yönetici

() Aile üyeleri ve Profesyonel Yönetici

6. Aile şirketi yönetim kurulu başkanının eğitim durumu:

() İlkokul () Ortaokul () Lise () Önlisans () Üniversite ()

Lisansüstü

7. Biriminiz: (Lütfen cevap yazınız)

KURUMSAL YÖNETİM ALGISI ÖLÇEĞİ

KURUMSAL YÖNETİM ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Firmamın çalışanları arasında ayrımcılık yapılmamaktadır, herkese adil ve eşit davranılmaktadır.					
2. Tüm çalışanlar hesap verebilirlik ilkesine uyar.					
3. Firmadaki iç ve dış denetçilerin bağımsızlığı sağlanmaktadır.					
4. Firmam katılımcı ve demokratik yönetim tarzını benimsememde bana yardımcı olmaktadır					
5. Firmada çalışanlara yönelik ödüllendirme mekanizmaları bulunmaktadır.					
6. Firmam çalışanları katılımcı yönetim konusunda teşvik etmektedir.					
7. Şirketle ilgili kararlarda hissedarların çıkarları önceliklidir.					
8. Hissedarlara şirketle ilgili maksimum bilgi erişimi sağlanmaktadır.					
9. Hissedarların menfaatleri için gerekli kaynak dağıtımı sağlanmaktadır (Kar dağıtımı gibi)					
10. Hissedarları aldatmak için manipülasyon yapmak yasaklanmaktadır.					
11. Etik olmayan yasa dışı işlemler için şirket sahiplerine yardım etmem yasaklanmaktadır.					
12. Hissedarların çıkarlarıyla çalışanların hakları arasında denge sağlanmaktadır.					
13. Kişilerin firma kaynaklarını kullanarak şahsi çıkar elde etmelerine izin verilmemektedir.					
14. Ticari işlemlerde % 100 şeffaflık adalet sağlanmaktadır.					
15. Firmada ahlak, adalet ve dürüstlük düzeyi korunmaktadır.					
16. Firmada sosyal ve etik sorumlu vatandaş olunması teşvik edilmektedir.					
17. Firma hedefe ulaşmak için “her yol mubahtır” anlayışında değildir.					
18. Firma kar maksimizasyonu yerine işletme değerinin arttırılmasına önem vermektedir.					
19. Firma satış hacminin arttırılması için adil olmayan pazarlama çalışmalarına izin vermemektedir.					
20. Müşteriye ürünler ve özellikleri hakkında doğru ve gerçek bilgiler verilmektedir.					
21. Gerçekleşmesi mümkün olmayan vaatlerle müşteriye aldatmam kesinlikle yasaklanmaktadır.					
22. İşletmeyle ilgili kararlarda yerel değerlere ve					

kültüre dikkat edilmelidir.					
23. Firmada gelenek ve göreneklere zarar verecek uygulamalar desteklenmemektedir.					
24. Firmada karar verilirken çevreye zarar verecek uygulamalardan kaçınılmaktadır.					
25. Ticari kararlar verilirken yasa ve düzenlemelere uyulmaktadır.					
26. Firmada rüşvet ve yolsuzluk uygulamalarına kesinlikle karşı çıkılmaktadır.					
27. Kısa vadede menfaat (kar) elde etmek için görevi kötüye kullanma ve mesleğe aykırı davranışlardan kaçınılmaktadır.					
28. Firmada iyi bir kurumsal yönetim sistemi geliştirilmektedir.					
29. Firmada iyi bir kurumsal yönetim sistemi sürdürülmektedir.					
30. Firmada geleneksel yönetim biçiminden kurumsal yönetim biçimine dönüşümü sağlanmaktadır.					

FRANCHİSİNG SİSTEMİ ÖLÇEĞİ

Tabloda 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde işaretleme yapınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Franchising sisteminde ki eğitim programları yararlıdır.	1	2	3	4	5
2. Franchising sistemi yüksek kazançlı yatırımlarıma karşılık düşük riskli olarak görünmektedir.	1	2	3	4	5
3. Franchise işletmemi işletecek yeterli deneyime sahibim.	1	2	3	4	5
4. Franchising sözleşmesinin beni fazla kısıtlamadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. Ana firma (franchise veren) sistemin başarısı için gerekli teknik araç desteğini sağlar.	1	2	3	4	5
6. Bu sistemde ana firma (franchise veren) standartları önceden belirlenmiş donanımı, hizmetleri ve teknik uzmanlığı en iyi şekilde sağlar.	1	2	3	4	5
7. Giriş bedeli çok yüksek değildi.	1	2	3	4	5
8. Royalty ödemeleri çok yüksek değildi.	1	2	3	4	5
9. Ana firmanın (franchise veren) kısıtlamaları azdır.	1	2	3	4	5
10. Pazarlama ve reklam ödemeleri normal seviyededir.	1	2	3	4	5

11. Ana firma (franchise veren) diğerlerine göre ürün ve hizmetleri daha iyi ve farklılaşmış olarak hazırlar.	1	2	3	4	5
12. Ana firmanın (franchise veren) reklam ve hakla ilişkiler çalışmalarının gelirlerimin artmasında çok olumlu katkısı vardır.	1	2	3	4	5
13. Denetim çalışmaları düzenli aralıklarla yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
14. Franchise veren eğitim çalışmaları sürekli olarak yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
15. Promosyon ve reklam desteği yeterlidir.	1	2	3	4	5
16. Bölgemdeki rekabet dikkate alındığında ana firmanın markası rakiplerimden daha avantajlıdır.	1	2	3	4	5
17. Ana firmanın (franchise veren) markası şirketime yardımcı olacaktır.	1	2	3	4	5
18. Marka adımın etkinliğinden memnunum.	1	2	3	4	5
19. Ana firma (franchise veren) ile işlerimizde etkili olmak için birbirimize yardımcı oluruz.	1	2	3	4	5
20. İşletmemi etkileyecek kararları almadan önce ana firma (franchise veren) fikrimi alır.	1	2	3	4	5
21. Ana firmam (franchise veren) iş ile ilgili problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar.	1	2	3	4	5
22. Ana firma (franchise veren) ile ilişkimizde sınırlar bellidir.	1	2	3	4	5
23. Ana firmam (franchise veren) potansiyelimi bilir.	1	2	3	4	5
24. Ana firma (franchise veren) işimi yönetme şeklimden memnundur, bana müdahale etmez.	1	2	3	4	5
25. Ana firmam (franchise veren) performans düzeyimi olumlu bulacaktır	1	2	3	4	5
26. 2019 yılında satış performansım kendi sınıfımdaki işletmeler arasında iyi düzeydedir	1	2	3	4	5
27. İş performansımın düzeyi çok iyidir.	1	2	3	4	5
28. Yıllık satış kotalarımı aşmada şimdiye kadar başarılıydım.	1	2	3	4	5
29. Reel gelirim en az beklediğim kadardır.	1	2	3	4	5
30. Bu yıla kadar ulaşmam gereken satış kotalarının gerisinde kaldım.	1	2	3	4	5
31. Diğer franchise-alanlara göre satış performansım ortalamanın altındadır.	1	2	3	4	5

EK-2: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 17/02/2020-765



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020
Konu : Etik Onay Hk.

Sayın Tuğberk HELVACIOĞLU

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 28.01.2020 tarihli ve 2020/01 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Dr.Öğr.Üyesi Hüseyin KAZAN
Müdür Yardımcısı

Evrak Doğrulama İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEND389HL>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:http://www.aydin.edu.tr/

Bilgi için: Tuğba SÜNNETCI
Unvanı: Enstitü Sekreteri



ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Tuğberk Helvacıoğlu

Doğum Tarihi ve Yeri: 16.04.1994 / Eminönü

E-posta : tugberkhelvacioglu@gmal.com

Öğrenim Durumu

Yüksek Lisans: : İstanbul Aydın Üniversitesi
İşletme Yönetimi 2018-2020

Lisans: : İstanbul Aydın Üniversitesi
Halkla İlişkiler Ve Tanıtım 2012-2016

Lise: : Özel Oğuzkaan Koleji Anadolu Lisesi
2008-2012

Mesleki Deneyim

Anadolu Girişim Pazarlama: Çağrı Merkezi
Haziran 2013-Haziran 2014

Medyafors Fuarçılık: Proje Koordinatörü
Mayıs 2015-Mayıs 2018

The Franchise Company: İş Geliştirme Yöneticisi
Haziran 2018-