T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE REKABET GÜCÜNÜN İNCELENMESİ: AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Turan YİĞİT

İSTANBUL, 2025

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE REKABET GÜCÜNÜN İNCELENMESİ: AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Turan YİĞİT
23TISL014

Dr. Öğr. Üyesi Nihan YAVUZ AKSAKAL

İSTANBUL, 2025

ETİK BEYAN SAYFASI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Turan Yiğit

ÖZET

Kurumsallaşmanın örgütlerdeki meşruluğu, sürekliliği, değişimi ve gelişimi sağladığı örgüt kuramcılar tarafından uzlaşılmış bir konudur. Aile işletmelerindeki değişen yönetim yapısı, kurulan ortaklıklar, karar vericilerin değerleri, işletmenin büyümesi veya yaşanan çatışmalar kurumsallaşma ihtiyacını gerektirmektedir. Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne olan etkilerini incelemektir. Bu kapsamda aile işletmeleri, kurumsallaşma ve rekabet gücü üzerine alan yazın bilgisi sunulmuştur. İstanbul'da aile işletmelerinden elde edilen veriler SPSS V.26 ve AMOS 24 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, kurumsallaşmanın boyutlarından olan; işletme anayasası, hesap verebilirlik, profesyonelleşme, formal örgüt yapısı, stratejik planlama süreci, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ve etkin bir iletişim sisteminin bulunması aile işletmelerinde rekabet gücü üzerinde olumlu yönde etkilerde bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Rekabet Gücü.*

ABSTRACT

It is a subject agreed upon by organization theorists that institutionalization provides legitimacy, continuity, change and development in organizations. The changing management structure in family businesses, partnerships established, values of decision makers, growth of the business or conflicts experienced necessitated the need for institutionalization. The aim of this study is to examine the effects of the level of institutionalization on the competitive power of family businesses. In this context, literature on family businesses, institutionalization and competitive power is presented. Data obtained from family businesses in İstanbul were analyzed using SPSS V.26 and AMOS 24 programs. According to the results of the study, the dimensions of institutionalization such as business constitution, accountability, professionalization, formal organizational structure, strategic planning process, management approach and participation in management, decision making method, and the existence of an effective communication system have positive effects on the competitiveness force in family businesses.

Keywords: *Family Businesses, Institutionalization, Competitiveness Force.*

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ETİK BEYAN SAYFASI ii
ÖZET iii
ABSTRACT iv
TABLOLAR LİSTESİ viii
ŞEKİLLER LİSTESİ ix
KISALTMALAR x
GİRİŞ 1
1. AİLE İŞLETMELERİ VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMI 4
1.1. Aile İşletmeleri Kavramı 4
1.2. Aile İşletmeleri Kavramıyla Bağıntılı Teoriler ve Modeller 6
1.2.1. Sistem Teorisi Modeli 6
1.2.2. Vekalet Teorisi 7
1.2.3. Kaynak Temelli Görüş Teorisi 7
1.2.4. Sosyo-Duygusal Zenginlik Teorisi 8
1.2.5. Sosyal Sermaye Teorisi 8
1.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri 9
1.4. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları 10
1.5. Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar 11
1.6. Kurumsallaşma Kavramı 12
1.6.1. Kurumsallaşmanın Tanımı 13
1.6.2. Kurumsal Yaklaşım 15
1.6.2.1. Eski Kurumsal Yaklaşım 15
1.6.2.2. Yeni Kurumsal Yaklaşım 16
1.6.3. Kurumsallaşmaya Yönelik Boyutlar 16
1.6.3.1. Formalleşme 17
1.6.3.2. Profesyonelleşme 17
1.6.3.3. Hesap Verilebilirlik 18
1.6.3.4. Kültürel Güç 18
1.6.3.5. Tutarlılık 19
1.6.3.6. Aile Anayasası 19
1.6.3.7. Yetki Devri ve Yetkilendirme 21
1.6.3.8. Şeffaflık 22

1.6.3.9. Stratejik Planlama Süreci 23
1.6.3.10. Sorumluluk 24
1.6.3.11. Adil Olma 24
1.6.3.12. Etkin Bir İletişim Sisteminin Bulunması 25
1.6.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma 26
2. REKABET GÜCÜ KAVRAMI 29
2.1. Rekabet Kavramı 29
2.2. Rekabet Gücü Kavramı 32
2.3. Rekabet Gücü Kriterleri 33
2.3.1. Üretim Maliyeti 34
2.3.2. Kalite ve Standartlar 34
2.3.3. Verimlilik 35
2.3.4. Esneklik 36
2.3.5. Nitelikli İşgücü 37
2.3.6. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri ve Teknoloji 37
2.3.7. İnovasyon 38
2.3.8. İşletmenin İmajı 39
2.4. Michael Porter'ın Rekabet Gücü Modeli 40
2.4.1. Rekabetin Gücü 41
2.4.2. Olası Rakiplerin Tehdidi 41
2.4.3. İkame Ürünlerin Tehdidi 42
2.4.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü 42
2.4.5. Tüketicilerin Pazarlık Gücü 42
3. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN VE REKABET GÜCÜNÜN İNCELENMESİ 44
3.1. Araştırma Metodolojisi 44
3.2. Araştırmanın Problemi, Amacı ve Önemi 44
3.3. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları 45
3.4. Araştırmanın Yöntemi 46
3.4.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örnekleme Süreci 46
3.4.2. Veri Toplama Aracı ve Yararlanılan Ölçekler 47
3.4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri 47
3.5. Verilerin Analizi ve Bulgular 54
3.5.1. Demografik Verilere Yönelik Bulgular 54
3.5.2. Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmalarına Yönelik Analizler 55

3.5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi 57
3.5.3.1. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi 57
3.5.3.2. Rekabet Gücü Kriterleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi 63
3.5.4. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri 65
3.5.5. Yapısal Eşitlik Modeli ile Hipotezlerin Test Edilmesi 66
SONUÇ VE ÖNERİLER 72
KAYNAKÇA 76
EKLER 103

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Demografik Verilere Yönelik Frekans Analizi Sonuçları 54
Tablo 2. Kurumsallaşma Düzeyi Alt Boyutlarına Ait Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri 56
Tablo 3. Rekabet Gücü Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikleri 56
Tablo 4. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeğinin Faktör Yapısına Ait Uyum Değerleri ... 57
Tablo 5. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeğinin Faktör Yükleri 58
Tablo 6. Rekabet Gücü Kriterleri Ölçeğinin Faktör Yapısına Ait Uyum Değerleri... 63
Tablo 7. Rekabet Gücü Kriterleri Ölçeğinin Faktör Yükleri 64
Tablo 8. Güvenilirlik ve Geçerlilik İncelemesi 65
Tablo 9. Model Yapısına Ait Uyum Değerleri 68
Tablo 10. Yapısal Model Katsayıları 68
Tablo 11. Hipotez Sonuçlarının Değerlendirilmesi 68

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Aile İşletmelerinin Sistem Teorisi Modeli 6
Şekil 2. Araştırmanın Modeli 48
Şekil 3. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Modeli 58
Şekil 4. Rekabet Gücü Kriterleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Modeli 64
Şekil 5. Yapısal Eşitlik Modeli 67

KISALTMALAR

Ar-Ge **:** Araştırma ve Geliştirme

KOBİ **:** Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

OECD **:**Organisation for Economic Co-operation and Development-Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

SWOT **:** Strengths (Güçlü Yönler), Weaknesses (Zayıf Yönler/Geliştirilmesi Gereken Yönler), Opportunities (Fırsatlar), Threats (Tehditler)

Vb. **:** ve benzeri

YEM **:** Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Aile, toplumsal hayatın en küçük birimi olarak görülmektedir. Birçok sosyal, psikolojik ve ekonomik özellik aileyi oluşturan temel unsurlardır (Şenol, 2020: 43-44). Aile, çeşitli kararların alındığı "toplumsal sistem"dir (Beşirli, 2020: 62). Bu temel unsurlardan oluşan özellikler ve kararlar, aile ilişkilerini ve aile kültürünü de yanıstmaktadır.

İşletmeler, kıt kaynakları kullanarak üretim süreçlerine koyan, tüketicilerin ihtiyacını karşılayan ve diğer işletmeler ile rekabet halinde olan, rasyonel ve verimli çalışması gereken "sosyal sistem"lerdir (Başaran Alagöz, 2008; Karahan, 2009; Özkaya, 2010). Bahsedilen iki sistemde alınan kararlar, farklı temellere ve operasyonel özelliklere sahiptir ve birbirlerinin amaçlarından, hedeflerinden, dengelerinden ve iç ilişkilerinden etkilenebilmektedir.

Bahsedilen iki kavramın bir araya gelmesinden oluşan aile işletmeleri hem aile bağlarını hem de işletme özelliklerini barındıran bir yapıya sahiptir. Son yıllardaki rakamlara genel olarak bakıldığında, aile işletmelerinin dünya ekonomisinin %85'ini oluşturduğu (Gönlügür Doğan, 2023: 8), Fortune 500 verilerine göre dünya çapında en büyük ve başarılı olan işletmelerin %40'ının aile işletmelerinden oluştuğu ileri sürülmektedir. Bu verilere göre, aile işletmelerinin yönetimsel açıdan incelenmesi önemli görülmektedir (Çetinkaya vd., 2017: 120). Aile işletmeleri, incelenmeye değer benzersiz bir alanı temsil etmektedir. Aile işletmeleri dünyadaki işletmelerin çoğunluğunu temsil etmektedir (Astrachan ve Shanker, 2003). Aile işletmelerinin de katkı sağladığı istihdam süreci, çoğu ülke ekonomisine katkı sağlamakta ve toplulukların gelişimini desteklemektedir (Heck ve Stafford, 2001; Neubauer ve Lank, 1998). Tek aile tarafından kontrol edilen (Becht ve Mayer, 2001; Goetzmann ve Koll, 2003; Morck ve Nakamura, 2003) aile işletmeleri üzerine, tanımlar genel olarak mülkiyet açısından ele alınırken; aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan, aile içindeki aile mülkiyeti etkisidir (Brundin vd., 2014) ve aile işletmesi ailenin katılımı, kültürü ve etkileşimlerini de yansıtmaktadır. Bu anlamda aile işletmeleri benzersizdir; çünkü yalnızca tipik iş sorunlarıyla ile ilgilenmemekte, aynı zamanda *"karmaşık bir*

takım sosyal ve duygusal ilişkiler" (Fletcher, 2002: 4) açısından da farklı alanları yansıtmaktadır.

Aile işletmeleri ülke ekonomisinde çok önemli rol oynamaktadır. Aile işletmeleri, dünya ekonomisinde en yaygın organizasyon biçimi (Rovelli vd., 2022: 1) olarak görülmektedir. Ülkemizdeki işletmelerin yaklaşık %96'sının da aile işletmelerinden oluştuğu ileri sürülmektedir (İnan, 2021: 47). Aile işletmelerinin, bu nedenle ülke ekonomisinden etkilenme ve ülke ekonomisini etkileme gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Aile işletmesinin kurucusu, aile üyesidir. Aile üyelerinin de bulunması sebebiyle bir aile işletmesinin sosyal ve davranışsal yönleri, ekonomik yönleri kadar önemli görülmektedir. Aile ilişkileri, aile üyelerinin eğitim düzeyi, aile değerleri gibi çeşitli faktörler hem işi hem de aileyi etkileyebilmektedir. Aile üyelerinin sahip oldukları yaşamları, idealleri, yetenekleri, değer yargıları, iş hayatı, kariyer hedefleri, kişisel gelişim becerileri gibi farklı özellikleri bulunmaktadır. Bu sebeple, aile işletmelerinde çalışanlar ve yöneticiler arasında aile üyeleri bulunduğundan çeşitli farklılıkları kabul etmeleri önemlidir (Akça, 2010: 1).

Uzun uğraşlar ve zorluklardan sonra kurulan aile işletmelerinin ayakta kalabilmesi için doğru bir planlama yapılması gerekir. Her toplumun ve işletmenin kendine özgü kültürü ve değerleri olduğu gibi, her ailenin de kendine özgü bir kültürü ve değerleri bulunmaktadır. Bir aile işletmesi, yalnızca işletmenin kültürel özelliklerini değil, aynı zamanda ailenin kültürel özelliklerini de taşımaktadır. Genellikle aile mülkünü ve bütünlüğünü korumak için kurulan aile işletmeleri, aile değerlerinden ve inançlarından etkilenir (Uysal, 2014: 5). Böylece, aile değerleri ve işletme değerleri paralel hale gelmektedir.

Bu çalışmada aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi boyutlarının, rekabet gücüne olan etkilerinin araştırması amaçlanmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde aile işletmeleri ve kurumsallaşma kavramları incelenmektedir. Kurumsallaşma kavramının, özellikle aile işletmeleri dahilinde incelenmesine özen gösterilmektedir. Aile işletmeleri hakkında genel bilgi verilerek, sonrasında kurumsallaşma kavramı hakkında alan yazın araştırması yapılmaktadır. Ardından, aile işletmelerinde kurumsallaşma, kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsallaşma yapısı ve yaşanan sorunlar,

kurumsallaşma düzeyinin boyutlarından bahsedilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde rekabet gücü kavramı ele alınmaktadır. Rekabet gücü kavramı sektör ve firma düzeyinde ele alınmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırma kısmı yer almaktadır. Belirtilen bölümde, aile işletmelerinden toplanan verilerin analizleri ve bulgular yer almaktadır. Ve bahsedilen bölümde, araştırma hipotezleri test edilmekte ve sonuçlar yorumlanmaktadır.

1. AİLE İŞLETMELERİ VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

1.1. Aile İşletmeleri Kavramı

Cox için aile işletmeleri; kan, evlilik veya ömür boyu bağlılıkla insanların birbirleriyle ilişki kurması olarak görülebilir (Ateş, 2005: 2). İşletmenin çeşitli kavramlar ve alanlar açısından birçok tanımı bulunmaktadır. Bu bölümde işletme, aile işletmeleri kavramı bağlamında ele alınmaktadır. Craig'e göre aile ve iş kavramları etkileşim içindedir. Bir aile işletmesi, karmaşık bir kavramdır. Aile işletmeleri, iki kavramın birleşiminden doğan bir işletme olduğundan, bu etkileşimin hem olumlu hem de olumsuz yanları olabilir. Bu sebeple, aile işletmelerinde sadece aileyi veya sadece işletmeyi ön plana çıkarmak doğru olmamakla birlikte iki kavramı da dengelemek önemlidir (akt. Akça, 2010: 5). Aile işletmelerindeki sahiplik yapısının ve kurucunun veya patronun işletmeye dair bakış açısı ve beklentileri göz önünde bulundurulmalı, organizasyon ve yönetim yapısı bu şekilde incelenmelidir (Aslan, 2021: 4).

Alan yazında; aile işletmelerine yönelik farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Aile işletmelerinin bir sistem olarak araştırılmasının, 1960'lı ve 1970'li yıllarda başladığı belirtilmektedir (İnan, 2021: 64). Aile işletmelerine yönelik ilk tanımlardan birinin Robert G. Donnelley (1964) tarafından *"Bir ailenin en az iki kuşağıyla yakından özdeşleşmiş olması ve bu bağın şirket politikası ile ailenin çıkarları ve hedefleri üzerinde karşılıklı etkiye sahip olması"* olarak yapıldığı belirtilmektedir (akt. Hernández-Linares, vd., 2018).

Aile işletmeleri; *"girişimci bir ya da daha fazla aile üyesi tarafından kurulan, ailenin kültürünün zaman içerisinde işletmenin tüm unsurlarında etkisini gösterdiği, aile üyelerinin yönetimde farklı görevlerde bulunduğu yapılardır"* (Öz Aktepe, 2021: 87). Farklı bir tanıma göre; aile işletmeleri, birden fazla nesilden gelen birden fazla aile üyesinin kontrolünde yönetilen işletme olarak belirtilmektedir (Kraiczy, 2013: 7).

Aile işletmeleri, aile üyelerinin kilit konumlarda bulunduğu; mülkiyet, yönetim aile ve iş sistemlerinin birbirleriyle bağlantılı olduğu; aile, sahiplik, yönetişim ve yönetim bağları ile kararların alındığı bir işletme olarak görülebilmektedir (Basco ve

Rodríguez, 2011). Baltazar ve arkadaşları (2023) ise, aile işletmelerini en az %50'sinin tek bir aileye ait olduğu işletme olarak ifade etmektedir. Aile işletmeleri, aynı ailenin birkaç neslinin, işletmenin hedeflere ulaşmak için karar verme süreçlerinde bulunduğu işletmeler olarak açıklanmaktadır.

Aile işletmelerine yönelik tanımlar, süreç odaklı bir yapıda da incelenebilmektedir. Bu çerçevedeki tanımların; ailenin işe katılım düzeyine ve iş kararlarına odaklandığı, aile üyelerinin strateji, politikalar ve taktikler üzerinde kontrol gücüne sahip olması üzerinde durulduğu belirtilmektedir. Yapısal tanımların ise, tek bir aile tarafından mülkiyet kontrolünün sağlanması, aile üyelerinin işletme üzerinde yasal anlamda kontrol hakkına sahip olması noktalarına odaklandığı öne sürülmektedir (Birdthistle ve Hales, 2023: 13-14). Böylece, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran önemli bir özellik olarak; aile işletmelerinde mülkiyetin ve yönetimin aile ve üyelerinde bulunması olduğu söylenebilir (Öz Aktepe, 2021: 87).

Neubauer ve Lank (1998), çeşitli akademik çalışmaları gözden geçirerek farklı yazarlar tarafından ortaya atılan tanımların ortak bileşenlerinin mülkiyet ve yönetim olduğunu belirtmektedir. Aile işletmeleri, eşler de dahil olmak üzere akrabalar gibi aynı aileye mensup en az iki kişi tarafından sahip olunan ve/veya yönetilen bir işletme olarak ifade edilmektedir (Kertesz ve Atalaya, 1999). Aile işletmesi, bir veya daha fazla aile üyesinin işletmeye kısmen sahibi olması ve toplam oyların en az %20'sini kontrol etmesi durumunda ortaya çıkar (Miller ve Le Breton-Miller, 2006). Farklı bir tanımda; aile işletmesinin ailenin, işletmenin vizyonunu şekillendirme ve sürdürme niyeti olan üyelerinden oluşan oldukça baskın bir koalisyon tarafından yönetildiği işletme olduğu da belirtilmektedir (Matherne vd., 2011).

Bir işletmenin, "aile işletmesi" olarak betimlenebilmesi için aşağıda verilen dört unsurdan en az üçünü içermesi gerektiği belirtilmektedir (Erdoğmuş, 2007: 68):

- İşletmede, kuşaklararası bir geçiş olabilmesi
- Hisse sahipliğinin % 50'den fazlasının ailenin üyelerinde bulunması
- Aile üyelerinin % 50'sinden çoğunun günlük yönetim işlerinin içinde olması
- İşletmenin kendisini aile işletmesi şeklinde tanımlaması (Erdoğmuş, 2007: 68).

Farklı bir bakış açısına göre aile işletmesinin aşağıdaki özellikleri taşıması gerektiği belirtilmektedir (Poza ve Daugherty, 2010: 6):

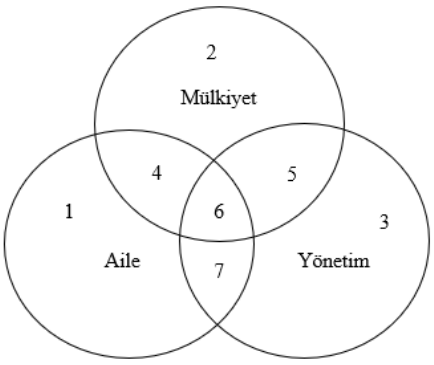
- Bir ailenin veya aile ortaklığının iki veya daha fazla üyesi tarafından mülkiyet kontrolü (%15 veya daha fazla)
- Aile üyelerinin, yönetimde aktif olarak yer alması
- Aile ilişkilerine duyulan ilgi
- Nesiller boyunca işletmenin devamlılığına olan inanç veya olasılık (Poza ve Daugherty, 2010: 6).

1.2. Aile İşletmeleri Kavramıyla Bağıntılı Teoriler ve Modeller

Aile işletmeleriyle ilişkili teoriler ve modeller, sistem teorisi modeli, vekalet teorisi, kaynak temelli görüş teorisi, sosyo-duygusal zenginlik teorisi ve sosyal sermaye teorisi olmak üzere gelecek başlıklarda ele alınmaktadır.

1.2.1. Sistem Teorisi Modeli

Sistem teorisi perspektifinden; aile işletmeleri Şekil 1'de gösterildiği gibi aile, yönetim ve mülkiyetten oluşan birbiriyle etkileşimde bulunan ve birbirine bağımlı üç alt sistemden oluşan bir model olarak belirtilmektedir. İşletmenin etkin bir performans göstermesi için alt sistemlerin entegre olması ve tüm sistemin bir bütün halinde çalışması gerekmektedir (Poza ve Daugherty, 2010: 7-8).



Şekil 1. Aile İşletmelerinin Sistem Teorisi Modeli

Kaynak: (Poza ve Daugherty, 2010: 8; İnan, 2021: 64).

Şekil 1'deki farklı alanlara yönelik bilgiler aşağıda verilmektedir:

Birinci alan; aile üyesi olan, fakat hissesi bulunmayan ve işletmede çalışmayanları ifade etmektedir. İkinci alan; işletmede hissesi bulunmayan ve aile üyesi olmayan ve işletmede çalışmayanları temsil etmektedir. Üçüncü alan; hissesi ve aile üyesi olmayan, fakat işletmede çalışanları göstermektedir. Dördüncü alan; aile üyesi ve hissedarı olan, ancak farklı bir işletmede çalışanları ifade etmektedir. Beşinci alan; aile üyeliği olmayan, ancak hissesi olan ve işletmede çalışanları açıklamaktadır. Altıncı alan ise hem ile üyesi olan hem de hissesi olup işletmede çalışanları göstermektedir. Yedinci alan ise; ailenin üyesi olan ve işletmede çalışan, fakat hissesi bulunmayanları temsil etmektedir (İnan, 2021: 64-65).

1.2.2. Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi, belirli görevler ve kararlar açısından asil ve vekil arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Ekonomik güç, sahiplik, kontrol ve kurumsal yapı gibi kavramlar vekalet teorisinin gelişimi için temel oluşturmaktadır (Bendickson, 2016). Teoride, karar verme yetkilerinin de delege edilebilmesi söz konusudur. Teorideki bir diğer önemli konu, vekâlet maliyetidir (Ayrancı ve Semercioz, 2010: 341).

Aile işletmeleri, kurucu sonrasında farklı nesillere devam edebilmektedir. Bir aile işletmesi için, kurucuları ve onların çocukları veya akrabaları, aynı zamanda yönetim veya yönetim kurulu pozisyonlarını elinde bulundurması ve işletmenin beşerî sermayesinde yer alması açısından da önemlidir (Puplacz, 2014). Vekalet teorisi açısından varislerin yani gelecek kuşakların işleri devralmaları, karar süreçlerinde sorumlulukların onlara devredilmesi gibi süreçlerde asil-vekil ilişkisi görülebilmektedir.

1.2.3. Kaynak Temelli Görüş Teorisi

1991 yılında Barney tarafından ortaya atılan kaynak temelli görüşe göre; bir kaynağı potansiyel bir rekabet avantajı kaynağı haline getiren özellikler; değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez nitelikleridir (Barney vd., 2011). Bu tür kaynaklara sahip olmanın, işletmeler için üstün performansa yol açabileceği ve işletmelerin, bu kaynaklar ile farklılaştığı belirtilmektedir. Aile işletmelerinde örtülü bilginin taklit edilmesinin zor olması ve aile yapısından kaynaklanan rekabet avantajı (Tokarczyk, 2007: 17-18) gibi unsurlar kaynak temelli görüş kapsamında aile işletmeleri için

avantaj sağlayabilmektedir. Yapılan bir çalışmada; aile işletmelerinin sahip olduğu kültür, rekabet avantajı sağlayan ve stratejik bir kaynak olarak nitelendirilmektedir (Saylı ve Ağca, 2009: 119).

1.2.4. Sosyo-Duygusal Zenginlik Teorisi

Sosyo-duygusal zenginlik teorisi; aile üyelerinin iş bağlamında elde ettiği finansal olmayan faydaların önemini vurgulamaktadır ve sahip oldukları sosyo-duygusal donanımları artırmak amacındadır. Güven, iş birliği, imaj, itibar ve kolektif faaliyetler gibi ilişki ağları vurgulanmaktadır (Kazdal ve Yükselen, 2023; Makó vd., 2016). Teori; ailenin işletmeden elde ettiği duygusal değeri ifade etmektedir. Aile işletmelerinde aile üyeleri yer aldığından ve aileyle bağıntılı bir işletme olduğundan, aile ve işletme arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır ve doğal olarak duygusal bağlılık hissedilebilmektedir (Kazdal ve Yükselen, 2023).

Bu teori açısından (Schulze ve Kellermanns, 2015);

- Aile üyelerinin kişisel otoriteyi kullanma yeteneği,
- Firmayla özdeşleşmeleri,
- Paydaşlarla akrabalık bağları veya diğer sosyal bağlar,
- İşletmeye güçlü duygusal bağlılık ve bu bağlılıktan elde edilen faydalar,
- Paydaşların refahı önemli görülmektedir.

1.2.5. Sosyal Sermaye Teorisi

Sosyal sermaye teorisi; ilişkiler, bireyler arası bağ kurma, bireyler arasındaki ilişkiler ve normlardan meydana gelmektedir (Aydemir, 2011). Kaynak temelli görüşte belirtildiği gibi, bir işletmenin rekabet avantajının önemli kaynaklardan oluşması sebebiyle; ekonomik, insan ve sosyal sermaye etkileşiminden doğabileceği ileri sürülmektedir. Sosyal sermaye gelişiminin; işletmedeki istikrardan, etkileşimlerden, karşılıklı bağımlılıktan etkilendiği belirtilmektedir. Aile işletmelerinin genellikle yüksek düzeyde sosyo-duygusal zenginliğe sahip olduğunu, aile işine dahil olmanın ve onunla özdeşleşmenin aile değerlerinin kendi kendine güçlendirilmesine yol açtığını ve bunun sonucunda güçlü bir normatif ortam oluşturduğu vurgulanmaktadır (Schmidts ve Shepherd, 2015). Sosyal sermayenin aile üyeleri arasındaki etkileşimi

betimleme ve anlamlandırmadaki rolü büyüktür. Aile işletmelerinde sosyal sermaye, aile işletmesi ve sosyal sermayenin etkişelimi şeklindedir. Aile işletmesinde aile üyeleri bulunduğundan ailenin yapısı, sosyal sermayenin bir kaynağı olarak ifade edilmektedir; aynı zamanda işletmenin sosyal sermaye birikimine de katkı sağlamaktadır ve aile işletmelerindeki sosyal sermayenin; bilginin dağıtımı ve güven mekanizmalarıyla bağıntılı olduğu da belirtilmektedir (Uğurlu ve Arıcıoğlu, 2024). Sosyal sermayenin oluşmasında zaman ve istikrar, karşılıklı bağımlılık ve etkileşim önemli görülmektedir. Aile işletmelerinin aile üyelerinden oluşan bir yapısı olduğundan, sosyal sermaye aile işletmeleri açısından yoğun ve değerli bir yapıdadır (Pearson vd., 2008: 960).

1.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmeleri de bir işletme türü olarak yer almaktadır (Güldenkoh ve Silberg, 2019). Ancak aile işletmelerini, diğer işletme türlerinden ayıran bazı özellikleri mevcuttur. Bu özelliklere aşağıda yer verilmektedir:

- Ailenin; işletmenin mülkiyeti ve yönetimi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Aile işletmelerinin; heterojen bir yapıda olduğu ve hem büyük işletmeler hem de KOBİ gibi geniş bir alanda ele alınabildiği belirtilmektedir (Ingalsuo, 2014: 28).
- Aile üyeleri arasında yüksek duygusal bağlılık bulunmaktadır (Qiu ve Freel, 2020).
- İşletmenin değerleri, ailenin değerlerinden etkilenmektedir. Aile üyesi veya üyeleri yönetimde söz hakkına sahiptir (Rodrigues ve Marques, 2019: 159-160).
- Karar alma süreçleri hızlıdır (Özer, 2013: 5).
- Aile üyelerinden en az iki kuşak işletme yönetiminde bulunmaktadır. Aile üyeleri yöneticiler veya çalışanlar olarak yer aldığından, diğer işletmelere oranla dışarıya daha kapalı bir yapıda olabilir (Develi, 2008: 7-8).
- Aile ilişkileri ve iş ilişkileri birbiriyle yakın bir bağ içindedir (İpçioğlu ve Taflan, 2022: 689).
- İşletme politikası genel olarak ailenin amaç ve çıkarlarıyla uyumludur (İpçioğlu ve Taflan, 2022: 690).
- Ailenin çıkarları ve işletme çıkarları örtüşmektedir (Özer, 2013: 5).

- Esnek ve dinamik bir yapıya sahiptir ve uzun dönemli riskler alınabilmektedir ve iletişim süreci hızlı şekilde işlemektedir (Ümüt, 2023: 10).
- Aile ve işletme birbirine bağlı olduğu için, aile ve işletmenin itibarı ve imajı birlikte hareket etmektedir. Yönetim fonksiyonları, aile ve iş ilişkileri birlikte ele alındığı için diğer işletmelere göre biraz daha karmaşık bir yapıdadır (Kobanoğlu, 2023: 19).

1.4. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Aile işletmeleri, aile üyeleri tarafından kurulan ve yönetilen işletmeler olup hem güçlü yanları hem de zayıf yönleri olan yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmelerinin kendine özgü avantajları ve dezavantajları olabilmektedir. Aile işletmelerinin avantajları ve dezavantajları, işletmenin gelişim aşamasına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. İşletmenin hangi aşamada olduğu, karşılaşılan zorlukları ve elde edilen fırsatları etkilemektedir (Erdirençelebi, 2012: 39).

Aile işletmelerinin avantajları arasında; aile bağının bulunmasından dolayı güçlü bir kimlik ve kültür, aile ismiyle birlikte tanınırlık, hızlı karar alabilme, aile üyeleri arasında geçişler sebebiyle erken yaşlarda gelen kurum ve iş bilgisi ve esnekliğe sahip olma düşünülebilmektedir (Erdirençelebi, 2012: 39). Aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları, işletmenin yaşam döngüsündeki konumuna göre önemli ölçüde değişim göstermektedir. Gelecek kuşaklara aktarma çabası ve uzun vadelilik, güçlü bir bağlılık, aile üyelerinin işletmede yer alması sebebiyle işgücü devir oranının daha düşük olması gibi durumlardan da bahsedilebilmektedir (Yolaç ve Demir, 2004: 124).

Aile işletmelerinin dezavantaj yaratabilecek bazı yönleri arasında aşağıdaki durumlar sayılabilmektedir (Oğrak ve Karataş, 2019):

- Aile üyelerinin öncelikli olarak işe alınması ve terfi ettirilmesi, yetenekli ve deneyimli dış personelin işletmeye katılımını engelleyebilir.
- Aile içi anlaşmazlıklar işletmeye yansıyabilir ve işletmenin verimliliğini olumsuz etkileyebilir.
- Yeni nesillerin işletmeye olan ilgisi azaldığında veya yetkinlikleri yetersiz olduğunda, işletmenin sürdürülebilirliği tehlikeye girebilir.

- Aile işletmeleri genellikle dış finansman kaynaklarına daha az erişim sağlar ve büyüme için gerekli sermaye eksikliği yaşayabilirler.
- Geleneksel yapıya sahip aile işletmeleri, değişime karşı direnç gösterebilir ve yeniliklere uyum sağlamakta zorluk çekebilirler.

Aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları, işletmenin yaşam döngüsündeki aşamasına, faaliyette olduğu alana, yönetim yapısına, işletme iç ve dış çevresine bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Bu nedenle, işletmenin her aşamasında stratejik planlamalar ve profesyonel yönetim yaklaşımlarıyla bu avantajları en iyi şekilde değerlendirmek ve dezavantajları minimize etmek önemli olmaktadır (Yücel ve Özkalan, 2012).

1.5. Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar

Aile işletmelerinin, diğer işletmelerin yanında, aile üyelerinden ve onların ilişkilerinden dolayı karşılaştıkları farklı sorunlar olabilmektedir. Aile işletmeleri, aile üyelerinin işletmenin yönetiminde ve sahipliğinde doğrudan yer almasıyla karakterizedir. Bu durum, işletmenin güçlü bir aile bağları ve değerleri üzerine inşa edilmesini sağlar; ancak aynı zamanda bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir.

Aile üyeleri arasında stratejik kararlar ve iş politikaları konusunda anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir. Bu çatışmalar, işletmenin etkin yönetimini olumsuz etkileyebilir. Aile üyelerinin profesyonel olmayan yaklaşımları, iş süreçlerinin verimliliğini ve profesyonel yönetim ilkelerini zedeleyebilir. İşletmenin bir sonraki kuşağa devri sırasında miras ve yönetim sorunları ortaya çıkabilir. İkinci kuşağın işletmeyi devralırken yaşadığı zorluklar, işletmenin sürekliliğini tehdit den unsurlardandır. Aile üyeleri arasındaki duygusal bağlar, objektif kararlar alınmasını zorlaştırabilir ve aile içi sorunlar iş yönetimine yansıyarak işletmenin performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Oğrak ve Karataş, 2019).

Aile işletmelerinde yaşanan sorunlar genellikle yönetim ve liderlik problemleri, nesil çatışmaları, nepotizm, profesyonel olmayan yönetim anlayışları ve kurumsallaşma eksikliği gibi konularda olmaktadır (Akar, 2020). Aile işletmelerinde bir arada olan üyeler, birlikte çalışırken etkileşim halindedir; çeşitli görevler ve ihtiyaçlar sebebiyle birbirleriyle iletişim kurmaktadırlar. İletişim süreci, işletmenin bütün birimleri

arasında bilgi alışverişini sağlamaktadır. İletişim sürecinde yaşanan bazı problemler, işletmelerde çeşitli çatışmalara sebep olabilmektedir. Sağlık iletişim sürecini engelleyen ve böylece çeşitli çatışmalara yaratabilen anlama güçlükleri, algı ve dinleme sorunları veya yetersiz iletişim gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Keser, 2018).

Aile işletmelerinde görülebilen sorunlardan bir diğeri ise nepotizmdir. Aile işletmelerinde üyeler arasında liyakat yerine nepotizmin (akraba kayırma) öne çıkması, işletme içinde yetenekli ve deneyimli kişilerin geri plana itilmesine neden olabilmektedir. Aile üyeleri arasında güven eksikliği, iş bölümünde ve sorumlulukların dağılımında sorunlara yol açabilmekte ve işletmenin verimliliğini azaltabilmektedir (Develi, 2008). Aile içi ilişkilerin iş yönetimine taşınması, aile üyeleri arasında duygusal yük ve strese neden olan diğer sorunlardandır. Bu stres, işletmenin genel atmosferini olumsuz etkileyebilmektedir ve işletmenin hem iç hem de dış dinamikleri için sorunlar doğurabilmektedir.

Aile işletmeleri, bu tür sorunlarla başa çıkmak ve sürdürülebilir bir başarı elde etmek için profesyonel yönetim konusunu benimsemeli ve aile ilişkilerini iş ilişkilerinden ayıracak stratejiler geliştirmelidir. Yeni stratejileri takip etmek hem aile içi uyumu korumak hem de işletmenin rekabet gücünü artırmak için önemli adımlardandır.

1.6. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma kavramına genel olarak bakıldığında, belirli kavramları (inançlar, normlar, sosyal roller, değerler veya davranış kalıpları gibi) bir organizasyona, sosyal sisteme veya bir bütün olarak topluma yerleştirme süreci olarak açıklanmaktadır. Avrupa'daki sanayi devrimi sırasında birçok ülke, özellikle daha önce özel olarak kabul edilen alanlarda, hükümetin toplumdaki rolünün büyük ölçüde genişletildiği ve geliştirildiği bir "kurumsallaşma" dönemi yaşamıştır (Alakavuklar vd., 2009). Kurumsallaşma modern yönetim için oldukça önemli olmakla birlikte, kavramın aile işletmesi için de özel anlamlar taşıdığı yadsınamaz bir gerçektir. Aile işletmesi açısından kurumsallaşma ise aileyi meydana getiren üyelerin günümüzde ve gelecekte rollerini tanımlayan yapıların yazılı olarak tanımlanması olarak ifade edilebilir (Özcan, 2011).

Kurumsallaşma, bir topluluk içinde tekrarlanan davranış ve uygulamaların standartlaştırılması ve uyulması gereken kurallar açısından ifade edilebilmektedir. İşletmelerin varlığı ve devamı bağlamında kurumsallaşma önemli görülmekle birlikte, sebep ve sonuca odaklıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 499). İşletmeler açısından çevre faktörünün önemi düşünüldüğünde, kurumsallaşmanın çevreye uyum sağlama çabası olduğu şeklinde de ifade edilebilmesi mümkündür (Apaydın, 2008: 122).

Kurumsallaşma; işletmenin ayrı bir kimliğe sahip olması, standartları ve kuralları olan bir sistemin kurulması, uzun vadeli planlamalar yapılabilmesi, tüm paydaşların çıkarlarının gözetilmesi, rekabet koşulları ve küreselleşme gibi konular açısından önemli ve gerekli görülmektedir. Bu sebeple, işletmeler başlangıç aşamasında iken ilkelerin belirlenmesi ve işletme bütününe benimsetilmesi gerekmektedir. Başlangıç aşamasında olan bir işletmede dahi ilkeleri, kuralları ve kurumsallaşmayı bir kılavuz olarak kullanmak gerekmektedir. Güçlü bir kültür ve sistem ile başlayan işletmeler her faaliyet alanında başarılı olabilecek potansiyele sahip görülmektedir. Sağlıklı bir başlangıcın kurumsallaşma basamaklarından geçmesi gerektiği alan yazındaki araştırmalar ile desteklenmektedir (Çakıcı ve Özer, 2008: 43).

1.6.1. Kurumsallaşmanın Tanımı

Kurumsallaşma; bir organizasyonun yapısal, kültürel ve işleyişsel olarak standartlaştırılması ve belirli normlar, kurallar ve prosedürler çerçevesinde faaliyet göstermesidir. Bu süreç, organizasyonun faaliyetlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yürütmesini sağlamak amacıyla belirli iş süreçlerinin, görev tanımlarının ve sorumlulukların belirlenmesini içermektedir (Bayramoğlu, 2017). Kurumsallaşmanın, aynı zamanda organizasyonun sürekliliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamak için gereken stratejik planlama, performans ölçümü ve denetim mekanizmalarının kurulmasını da kapsadığı belirtilmektedir (Bay vd., 2018). Karpuzoğlu (2000: 56) kurumsallaşmayı, *"Bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere haiz olması, kendine has selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede öteki firmalardan değişik ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi"* olarak ifade etmektedir. Apaydın (2007: 4) ise kurumsallaşmayı *"Örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin etme durumu, fazlaca kaynak ve uyumluluk elde etmek için, kesin olmayan veya gevşek organize olmuş ve dar teknik eylemler ve yapılardan düzenli,*

kesin ve toplumsal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve tüm çalışanlarca ve yöneticilerce aynı idrak etme düzeyine ulaşılıp, farklı şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı huy biçimlerinin otomatikman uygulanması" olarak tanımlamaktadır.

Kurumsallaşmayı tam olarak anlayabilmek için kurumsallaşmanın amaçlarını da tanımlamak gerekmektedir. Baran (2000: 8) bir organizasyonun kurumsallaşma amacını; bir biçim kazanmak, varlığını sağlamak, değerleri belirlemek ve diğer kurumlardan farklı bir toplumsal yapı ve temel kazanmak olarak tanımlamıştır. Apaydın (2007) ise örgütlerin meşruiyet, öngörülebilirlik, istikrar, sabit kaynakları artırma ve uyumluluk kazanmak için kurumsallaşmayı amaçladıklarını belirtmektedir. Türkiye'deki işletmelerin çoğunun aile işletmelerinden oluşması ile de (Atila ve Küskü, 2006; Baraz, 2006; Karpuzoğlu, 2000) işletmelerin nesiller arası sürekliliğini sağlamanın önemli kurumsal amaçlardan biri olduğu söylenebilir.

Kurumsal yaklaşımlardan eski kurumsal yaklaşıma göre, kurumsallaşma süreci organizasyona özgüdür (Selznick, 1984). Selznick'e göre kurumsallaşma, *"Yapılan iş tekniktir ve gereksinimlerin ötesinde değer yükleme sürecidir."* olarak tanımlanmaktadır. Yüklenen çeşitli değerler de o organizasyona yapı ve kişilik kazandırmaktadır. Konuya bu perspektiften yaklaşan başka bir tanıma göre kurumsallaşma, *"İstikrarsızlık, düzensiz organizasyon veya gevşek teknolojik faaliyet yoluyla düzenli, istikrarlı ve sosyal olarak bütünleşmiş kalıpların ortaya çıkma sürecidir."* (Selznick, 1996, akt. Fidan, 2017; Özcan, 2022; Topbaş, 2021). Kurumsal yaklaşımlardan yeni kurumsal yaklaşım öncülerinden Meyer ve Rowan (1977: 341) ise kurumsallaşmayı, *"toplumsal süreçlerin, yükümlülüklerin veya gerçeklerin sosyal fikir ve davranışta kurala benzer bir statüye dönüşmesi süreci"* olarak ifade etmektedir.

Yukarıda verilen çeşitli tanımlardan hareketle kurumsallaşmanın işletmeler için pek çok avantajı bulunduğu da söylenebilir. İşletmelerde müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları önemli konulardan biridir. İşletmeler tüketicilerin bu isteklerini ve ihtiyaçlarını, sahip oldukları kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanarak daha iyi karşılayabileceklerdir. Öncelikle, kurumsallaşma ile işletme kaynaklarının etkin ve verimli şekilde kullanılması sağlanabilir. Kurumsallaşma konusunda bir diğer avantaj,

resmileştirmedir. Kurumsallaşma ile işletme içindeki yetki ve sorumluluklar netlik kazanabilmekte ve standardizasyon sağlanabilmektedir. Kurumsallaşmanın avantajlarından bir diğeri ise işlerin ve süreçlerin nesnellik içermesidir. İşlerin ve süreçlerin uzmanlar tarafından gerçekleştiriliyor olması da bu konuda bir avantaj sağlayabilmektedir. Kurumsallaşma ile işletme, kurucularından ve çalışanlarından bağımsız olarak kendi kimliğine sahip olabilmektedir. Bu durumun, işletmenin devamlılığını sağlama konusunda önemli olduğu söylenebilir (Aylan ve Koç, 2017; Çavuş ve Yetiş, 2019; Karavardar, 2011; Temiz ve Çiçek Ergüneş, 2022). Ayrıca kurumsallaşma ile daha geniş bir kitleye hizmet vererek işletmenin sermaye yapısını güçlendirmek mümkün olacaktır (Özmen vd., 2000: 48).

1.6.2. Kurumsal Yaklaşım

Kurumsal yaklaşım, bir organizasyonun stratejik, yönetimsel ve operasyonel süreçlerinde bütüncül, sistematik ve profesyonel bir tutum sergilemesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, organizasyonun tüm faaliyetlerini belirli prensipler, standartlar ve değerler doğrultusunda yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Kurumsal yaklaşım hem iç hem de dış paydaşlarla olan ilişkileri optimize etmekte ve organizasyonun uzun vadeli başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlamaktadır (Özdemir, 2006). Bu noktada eski kurumsal yaklaşımdan ve yeni kurumsal yaklaşımdan bahsedilebilir.

1.6.2.1. Eski Kurumsal Yaklaşım

Eski kurumsal yaklaşım, organizasyonların katı ve dikey hiyerarşilere dayandığı, merkeziyetçi bir yönetim anlayışını benimsemektedir. Bu yaklaşımda kararlar genellikle üst yönetim tarafından alınmakta ve alt kademelere iletilmektedir. Bu durum, alt kademelerdeki çalışanların karar verme yetkisini sınırlamaktadır. Eski kurumsal yapı büyük ölçüde, bürokratik süreçlere ve formalitelere dayanmaktadır. Bu durum, çalışanların esneklik ve yaratıcılıkları konusunda kısıtlamaya sebep olabilmektedir. Eski kurumsal yaklaşıma göre hiyerarşik olan organizasyonlar; değişime karşı dirençli olup, yenilik ve yeniliğe uyum kapasitesi bakımında daha geri plandadır. Ayrıca denetim ve kontrol mekanizmalarının sıkı şekilde uygulandığı söylenebilmektedir (Özler ve Gümüştekin, 2007). Eski kurumsal yaklaşıma sahip işletmelerdeki çalışanların iş güvencesi ve ödüllendirme sistemleri genellikle uzun

vadeli hizmet süresine dayalıdır. Performans ve yetenekten ziyade, kıdeme dayalı terfi ve ödüllendirme sistemleri daha yaygın olarak kullanılabilmektedir. Eski kurumsal yaklaşımın, modern iş dünyasının dinamizmine ve değişen ihtiyaçlarına ayak uydurmakta zorlandığı belirtilmektedir. Bu nedenle günümüzde yerini daha esnek ve yenilikçi yaklaşımlara bırakmaktadır (Konak, 2011).

1.6.2.2. Yeni Kurumsal Yaklaşım

Yeni kurumsal yaklaşım, organizasyonların esnek, dinamik ve daha yatay bir yapıya sahip olmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşımda, karar verme süreçleri daha geniş bir katılım ile gerçekleştirilmektedir. Çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilmektedir. Bu durumun, çalışanların yaratıcılıklarını ve yenilikçiliklerini artıracağı belirtilmektedir. Yeni kurumsal yapı; değişim ve adaptasyona daha açık olup, hızla değişen iş dünyasında rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu yaklaşımla çalışan işletmelerde, bilgi akışı daha serbest ve hızlıdır. İletişim kanalları ise açık ve çift yönlüdür (Konak, 2011). Yeni kurumsal yaklaşım, dijitalleşme ve teknolojik yenilikleri benimseyerek, organizasyonların daha verimli ve etkili çalışmasını sağlayabilir. Yeni kurumsal yaklaşım, değişen iş dünyası dinamiklerine uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için kritik öneme sahiptir. İşletmelerin esnek, yenilikçi ve çalışan merkezli bir yapı benimsemeleri, sürdürülebilir başarı için gereklidir. Bu dönüşümün hem iç süreçlerin verimliliğini artırabileceği hem de çalışan memnuniyetini ve bağlılığını güçlendirebileceği belirtilmektedir (Özdemirci ve Aydın, 2007).

1.6.3. Kurumsallaşmaya Yönelik Boyutlar

Kurumsallaşma boyutları, bir organizasyonun yapısal ve kültürel unsurlarının belirli standartlar ve normlar çerçevesinde şekillendirilmesi sürecini kapsamaktadır. Kurumsallaşma boyutları, organizasyonların yapılarını daha etkili, verimli ve sürdürülebilir hale getirmek için farklı unsurların bütünleşik bir şekilde ele alınmasını sağlamaktadır (Aydın ve Tan, 2019; Halis ve Adalıoğlu Ay, 2017). Kurumsallaşmanın ilkeleri, kurumsal performansı ölçebilmek ve iyileştirebilmek amacıyla önemli görülmektedir. Ayrıca, kurumsallaşmaya ve kurumsallaşma boyutlarına uyumlu hareket edebilmek hissedarlar, kamu ve tüm paydaşlar için değer yaratabilmeyi ve toplumsal değerlere saygı göstermeyi de göz önüne almaktadır.

1.6.3.1. Formalleşme

Formalleşme, organizasyon içindeki süreçlerin, görev tanımlarının ve kuralların yazılı hale getirilmesini ifade etmektedir (Özcan, 2022: 38). Rollere ve pozisyonlara odaklı bir yapısı da olan formalleşme (Halis ve Adalıoğlu Ay, 2017), çalışanların ne yapmaları gerektiğini, nasıl yapmaları gerektiğini ve hangi standartlara uymaları gerektiğini net bir şekilde belirlemektedir. Böylece, belirsizlikler azaltılabilmekte ve işler daha düzenli bir şekilde yürütülebilmektedir (Kayışkan, 2018: 61; Topbaş, 2021). Formalleşme ile organizasyondaki karar alma süreçleri de daha etkin hale gelmektedir (Aydın ve Tan, 2019).

Formalleşme ile organizasyondaki tüm çalışanlar standartları, neyin nasıl yapılması gerektiğini bilmektedir. Böylece herhangi bir faaliyet yürütülürken ortaya çıkabilecek israf süreçleri de azaltılabilmektedir (Topbaş, 2021). Bir organizasyondaki formalleşme derecesinde; kontrol alanı, kademe sayısı, merkezileşme derecesi, çapraşıklık derecesi, departmanlaşma, birimler arasındaki emir-komuta veya kurmay yetkilerin belirlenmesi, karar süreçlerinde rol alan gruplar veya komiteler, organizasyondaki iletişim süreci faktörleri önemlidir (Koçel, 2014: 217-218).

1.6.3.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, organizasyonun yönetim ve iş yapış biçimlerinde uzmanlaşmayı ve profesyonel standartları benimsemeyi, en az hata ile süreçleri yerine getirebilmeyi ifade etmektedir. Profesyonelleşme, yetkinliklerin artırılması, eğitim ve gelişim programlarının uygulanması, dolayısıyla görevlerin ve çeşitli iş süreçlerinin uzmanlar tarafından gerçekleştirilmesini de açıklamaktadır. Böylece işletmedeki birçok süreçte objektif sistemlerinin kurulması ve uzmanlaşma gibi unsurları içermektedir. Bu sayede, organizasyon daha yetkin ve nitelikli bir iş gücüne sahip olabilmektedir (Karasoy, 2015; Şahman vd., 2008; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Uzman bireylerden çeşitli konular ve iş süreçleri hakkında bilgi edinilmesi, işletmenin stratejik süreçlerinde çeşitli birimlerden ve bu birimlerde çalışanlardan fikir edinilmesi, finansal yönetimde uzman bireylerden görüşler alınması gibi unsurlar da profesyonelleşme konusunda önemli görülmektedir (Demir ve Sezgin, 2014: 712-

713). Ayrıca, işletmede profesyonelleşmeyi destekleyecek bir organizasyon ikliminin de geliştirilmesi önerilmektedir (Tengilimoğlu ve Akgöz, 2019: 235).

1.6.3.3. Hesap Verilebilirlik

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın uygulanabilmesi için hesap verebilirlik temelinin sağlanması önemli görülmektedir. Yönetimin, işletmenin çeşitli faaliyetleri konusunda hesap verebilir nitelikte olması gerekmektedir (Ulukan, 2004: 216).

Hesap verilebilirlik, yönetim süreçlerinde ve faaliyetlerde, yönetim ve liderlik bağlamlarında, bireylerin veya kurumların yaptıkları eylemlerden sorumlu olmaları, çeşitli süreçlerde açık ve net davranabilmeyi ve gerektiğinde paydaşlarla bunları paylaşabilmeyi ifade eden bir kavramdır (Haşit ve Develioğlu, 2004: 373; Tengilimoğlu ve Akgöz, 2019: 237; Ulukan, 2004: 217). Bu kavram, karar verme süreçlerinde ve uygulamalarda şeffaflık, dürüstlük ve sorumluluk ilkelerine dayalı bir yaklaşımın benimsenmesini gerektirmektedir. Hesap verilebilirlik, örgütsel performansın iyileştirilmesi, güvenin artırılması ve etik standartların korunması açısından kritik öneme sahiptir (Tutar ve Altınöz, 2017).

Hesap verebilirlik boyutunda, kamuya açıklanması gereken bilgiler de oldukça önem kazanmaktadır. İşletmenin performansını gösteren çeşitli mali tablolar, raporlar paylaşılarak şeffaflık sağlanmalıdır. Bu durum işletmenin güven ve şeffaflık adına yaptığı bir faaliyet olup güven arttırıcı unsurlardan birisi olarak değerlendirilebilir. Bu amaçla mali tabloların uluslararası kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak gerçekleştirilmesi de önem kazanmaktadır. Aynı zamanda, hesap verebilirlik ilkesi gereğince işletme, faaliyet ve uygulamalarının sonuçlarını açıklayabilmektedir. Bu amaçla, yönetim kurulunun yönetimin performansını objektif ve gerçekçi bir şekilde değerlendirmesini sağlamak için gerekli yönetim sistemlerinin uygulamaya konulması önemli görülmektedir (Akçakanat ve Aksoy, 2021: 74).

1.6.3.4. Kültürel Güç

Kültürel güç, organizasyonun paylaşılan değerler, etik kurallar, inançlar ve normlar etrafında şekillenen bir kültüre sahip olmasını ifade etmektedir. Her bir bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri gibi kültürel güç de organizasyonun kimliğini ve ruhunu

yansıtmaktadır. Güçlü bir kültür; çalışanların davranışlarını yönlendirebilir, çalışanlar arasında aidiyet duygusunun pekişmesini sağlayabilir, koordinasyon ile ortak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırabilir ve performansı artırabilir (Akkuş ve Bilen, 2020; Çavuş ve Yetiş, 2019; Tengilimoğlu ve Akgöz, 2019; Topbaş, 2021). Kültürel güç içerisinde kültürün devamlılığı da göz önüne alınması gereken bir konudur. Kültürün organizasyondan farklı nesiller boyunca aktarımı, kültürü sürdürebilme ve değişime direnç konularında kurumsallaşmanın önemli olduğu düşünülmektedir (Zucker, 1977: 729). Bahsedilenler bağlamında organizasyonda; kültürel gücün etkinliği ve ne derece sağlam bir kültürel güç bulunduğu (Özcan, 2022) dikkat edilmesi gereken bir konudur. Ayrıca aile işletmeleri açısından kültürel güç, ailenin sahip olduğu çeşitli değerlerin işletme değerlerine yansıması olarak da görülebilmektedir (Vural ve Sohodol, 2004).

1.6.3.5. Tutarlılık

Tutarlılık, organizasyonun tüm faaliyetlerinde ve kararlarında içsel bir uyum ve bütünlük sağlanmasını ifade etmektedir. Tutarlılık, organizasyonun stratejik hedefleri, politikaları ve uygulamaları, amaçları ve hedefleri arasında uyum ve ahenk sağlamayı amaçlamaktadır. Bu boyut, işletmenin hem iç hem de dış paydaşları nezdinde güvenilirlik ve istikrar kazanmasına yardımcı olabilir (Akkuş ve Bilen, 2020; Çavuş ve Yetiş, 2019; Kaçmaz, 2021). Bu noktada işletmede, dikey uyum ve yatay uyum sağlanmasının önemli olduğu düşünülebilir.

Tutarlılık konusunda, işletmenin benzer durumlarda benzer davranışları gösterme ve benzer tepkileri verme durumu da ele alınmaktadır (Çavuş ve Yetiş, 2019). Böylece, tutarlılık belirsizlikleri azaltmaya da yardımcı olabilmektedir (Zencir ve Akoğlan Kozan, 2014: 8). Tutarlı davranışlar sergileyen bir işletme yaratabilmek için çeşitli yönetimsel uygulamaların açık ve net olması, yönetim düzeyinde alınan kararların ve eylemlerinin paralel olması önemli görülebilir.

1.6.3.6. Aile Anayasası

"Aile anayasası, aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların, ilgili tüm aile bireyleriyle tartışılması ve temel ilkelerin belirlenmesiyle oluşturulan yazılı bir metindir" (Kıray, 2010). Aile anayasası; paydaşların haklarını, değerlerini, sorumluluklarını ve kuralları ifade eden bir yazılı beyandır (Kardeş Selimoğlu ve

Özsözgün Çalışkan, 2018: 39). Farklı bir ifadeye göre aile anayasası; *"Ailenin işletme ile olan ilişkisine yönelik yazılı ve yazısız temel kurallar olup, aynı zamanda işletme ile üçüncü şahısların ilişkilerinde de yol gösterici olan ve hak sahibi aile üyeleri tarafından kabul edilmiş"* bir metindir (Von Schlippe ve Frank, 2013: 391).

Bu anayasayla, aileye yönelik temel aile değerleri yanı sıra hissedarlık, emeklilik, varis belirleme, evlilik, boşanma, ölüm, miras gibi konuların genel ilkeleri belirlenebilmektedir (Karpuzoğlu, 2004b: 168). Aile anayasası oluşturulurken işletmenin işleyişi ve belli kurallara yönelik çerçeve şekillendirilebilmektedir. Bu sebeple, aile anayasası işletmeye, özgün bir kimlik oluşturarak kurumsallaşma sürecini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Aynı zamanda çeşitli konularda yaşanabilecek problemlere yönelik çözüm olanaklarına da imkân tanımaktadır (Von Schlippe ve Frank, 2013: 391). Daha farklı bir ifade ile aile anayasasında, işletmenin geleceğiyle ilgili her türlü bilgiye yer verilebilmektedir (Kamacı vd., 2020: 364). Aile anayasası, işletmelere ve aile işletmeleri çalışanlarına aşağıda belirtilen yararları sağlayabilmektedir (Arıcıoğlu vd., 2017; Karabacak ve Alp, 2021; Kardeş Selimoğlu ve Özsözgün Çalışkan, 2018; Karpuzoğlu, 2004b):

- Aile üyelerine yön verir, rehberlik eder.
- Aile içi iletişimi kuvvetlendirir.
- Temel aile değerlerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlar.
- İş birliği ve yardımlaşmayı teşvik eder.
- Tarafsızlık ve güven oluşturur, adalet duygusu yaratır.
- Üst kademe yöneticilerin işletme olanaklarını sadece kendi lehlerine kullanmalarını engeller ve profesyonellik sağlar.
- Ailenin önceliklerini netleştirir.
- Çalışan tatmini için uygun ortam yaratır.

Aile anayasası, aile işletmesinin kurumsallaşması konusunda önemli bir adım olarak görülmektedir (Kardeş Selimoğlu ve Özsözgün Çalışkan, 2018: 41). İşletmenin devamlılığını ve nesiller boyunca varlığını devam ettirebilmek, nesiller arasında yaşanabilecek iletişim problemlerini ve çatışmalar konusunu yönetebilmek, kuşaklar arası iletişimi sağlayabilmek, güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmek ve kurumsallaşmanın alt boyutlarından olan profesyonelleşmeyi sağlayabilmek

(Arıcıoğlu vd., 2017: 65) için aile anayasasının oluşturulması bir gereklilik haline gelmektedir.

Aile anayasası konusunda bu metnin oluşturulma süreci de önemlidir. Objektif bir bakış açısıyla hazırlanabilmesi için konunun uzmanları ve aile dışından profesyonellerden çeşitli konularda destek alınması da gerekmektedir (Diéguez-Soto vd., 2015).

Aile anayasası kavramıyla birlikte aile konseyi ve yönetim kurulu yapılarına da bakmak gerekmektedir. Aile konseyi, aile bireyleri arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin işletmeye olan çeşitli etkilerini düzenleme konusunda ön plandadır. Yönetim kurulu ise, işletmenin yönetiminden birinci derecede sorumlu olan bir organdır. Aile işletmesinde, aile konseyi aile tarafını yönetirken, yönetim kurulu işletme tarafını yönetir. Bu iki yapı, aile işletmesinin hem aile içi dinamiklerini hem de iş operasyonlarını dengeli bir şekilde yönetmeyi amaçlar. Aile konseyi; aile anayasasını hazırlayabilir ve uygulamaya alabilir, ailenin değerlerinin nesilden nesile aktarımını sağlayabilir, aile ve işletme arasında bağ kurmaya destek olabilir, aile üyelerinin çeşitli süreçlere katılımını sağlayabilir (Yolaç ve Doğan, 2011: 101-102).

Aile konseyi, ailenin firma ile ilişkisi ve hem ailenin hem de işletmenin geleceği açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir ve çatışmaları çözebilmek, iletişimi güçlendirebilmek için temel teşkil etmektedir (Matias ve Franco, 2021: 441). Aile-işletme ilişkisini tasarlayabilmek, yönetebilmek ve sonraki nesiller için planlama yapabilmek için de aile konseyinden yararlanılabilmektedir (Gnan vd., 2015: 356).

1.6.3.7. Yetki Devri ve Yetkilendirme

Aile işletmelerinde yetki devri konusunda ön plana çıkan konu halefiyet planlaması olmaktadır. Halefiyet planlaması, işletmenin geleceğinde söz sahibi olabilecek ve sorumluluk verilecek yöneticilerin planlandığı, belirlendiği ve göreve hazırlandığı bilinçli bir süreçtir. Halefiyet planlaması, liderliğin geliştirilmesi ve organizasyonun geleceğine yönelik bir yatırım olarak da görülmektedir (Matias ve Franco, 2021: 441).

Özellikle aile işletmelerinde çeşitli zorluklarla karşılaşılabilmektedir. İş dağılımında aile yapısının etkilerinin bulunması (Shi vd., 2015: 818), liderlik ve kontrol ile ilgili

sorunların yaşanması, gelecek nesillere işletmenin devredilmesi (Sageder vd., 2018), aile içi çatışmalar ve halefiyet sürecinin etkinliği (Ghee vd., 2015) gibi çeşitli problemler ortaya çıkabilmektedir. Aile işletmelerinde yaşanabilecek problemlerden biri olan halefiyet planlaması ise işletmenin sürekliliği açısından oldukça önemlidir. Halefiyet planlamasında aile işletmesinin nesiller boyunca devamlılığı ve aile uyumu dikkat çeken noktalar arasındadır (Gilding vd., 2015: 299).

Aile işletmelerinde halefiyet planlaması ve süreci; geçiş dinamikleri, geçiş sonrasını ve ilgili taraflar için çeşitli sonuçları içermektedir. Bu süreçte, yeni yönetici olacak bireyin kişisel gelişimi, iş katılımı ve liderliği önemli aşamalar olarak ifade edilmektedir (Morris vd., 1996: 70). Ayrıca, halefiyet planlamasında; profesyonelleşme, rollerin resmileştirilmesi, hesap verebilirlik, uzun vadeli planlama, normlar, eğitim, görevlerin kademeli olarak devredilmesi, etkili iletişim ve değişim yönetimi önem kazanmaktadır (Gilding vd., 2015: 302).

1.6.3.8. Şeffaflık

Şeffaflık, işletmelerin dış yatırımcılar ve menfaat sahipleri için önemli bilgileri erişilebilir ve anlaşılır hale getirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2022; Kalaycı ve Özpeynirci, 2014; Yılmaz ve Kaya, 2014). Bushman ve arkadaşları (2004) bu kavramı işletmelere özgü bilgilerin yatırımcılara ve menfaat sahiplerine erişilebilirliği olarak ifade etmektedir. İşletmelerin şeffaf olabilmesi için yatırımcı kararlarını etkileyebilecek her türlü bilginin eksiksiz, zamanında, doğru ve güvenilir bir şekilde sunulması esastır. İşletmeler bu şeffaflık gereksinimlerini karşılayamadığında, piyasaya, hissedarlara ve diğer menfaat sahiplerine karşı açık olunmadığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Gürler, 2018). Güçlü sermaye piyasalarının oluşabilmesi için azınlık hissedarlarının işletmenin işleri hakkında makul düzeyde bilgi sahibi olması ve işletme yöneticileri ile büyük hissedarların, yatırımın değerini düşüren kararlar almasının önlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Gürdoğan, 2021).

Aile işletmelerinde şeffaflık ilkesi, işletmenin iç ve dış paydaşları için bilgilerin açık, doğru ve zamanında paylaşılması anlamına gelmektedir. Bu ilke, aile üyeleri ile profesyonel yönetim kadrosu arasındaki güvenin ve işbirliğinin güçlendirilmesine yardımcı olurken, işletmenin sürdürülebilirliğini ve profesyonelleşmesini de

destekleyici bir rol oynamaktadır. Şeffaflık, finansal tabloların ve stratejik kararların paylaşılması gibi konularda önemli rol oynamakta ve işletmenin hesap verebilirlik düzeyini artırmaktadır (Çemberci, 2013).

1.6.3.9. Stratejik Planlama Süreci

İşletmeler açısından strateji, işletmenin karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri değerlendirerek güçlü ve zayıf yönlerini belirleme; rekabet avantajı sağlayacak bir konum belirleme, karar alma ve bu kararları uygulama süreci olarak tanımlanabilir (Kevser, 2019). Strateji, işletmeyi rakiplerinden ayırt etme amacını taşımakta ve işletmenin faaliyetlerini diğerlerinden farklı şekilde yürütebilmesine yönelik içerikleri kapsamaktadır. Bu durum, müşteri tercihleri ve ihtiyaçlarındaki değişimleri fark ederek, rakiplerin sunamayacağı farklı değerler sunmak anlamına gelmektedir (Dölkeleş ve Özer, 2021: 298).

Aile işletmelerinde stratejik planlama süreci, bu işletmelerin hem aile dinamiklerini hem de iş gereksinimlerini göz önünde bulundurarak uzun vadeli hedefler belirlemesini ve bu hedeflere ulaşmak için gereken adımları planlamasını içermektedir (Dölkeleş ve Özer, 2021). Alan yazında stratejik planlamanın, bir aile işletmesinin uzun vadede yaşamını sürdürmesine ve başarısına katkıda bulunabileceği, yenilikçi yeteneklerinden yararlanarak gelişmelerine yardımcı olabileceği ve olası dış çevre fırsatlarını hızla takip ederek sektörde öne çıkma yeteneğini artırabileceği konusunda destek yaratıcı bir unsur olduğu belirtilmektedir (Mazzola vd., 2008: 241). Chrisman ve arkadaşları (2005) aile katılımının ve etkisinin işletmenin performansını etkileyebileceğini ortaya koymaktadır (Daspit vd., 2017: 8). İşletmelerin performansları ve uzun süre varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından stratejik yönetim ve planlama sürecinin özellikle aile işletmeleri için oldukça önem kazanacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca, halefiyet planlaması da aile işletmelerinde dikkat edilmesi gereken konular arasındadır. Ve bu planlama aslında stratejik planlama ve işletmenin geleceği için önem taşıyan konulardan biridir.

Karpuzoğlu (2001), aile işletmelerinde stratejik planlama üzerinde etkili olan faktörleri; ailenin kültürü, kurucunun inançları-değerleri ve istekleri, duygu ve mantık bağıntısı, sahip olunan ortaklık şekli ve ortaklığın oranları, işletmedeki kilit kişiler ve onların rolleri, aile üyelerinin ve kurucunun stratejik plana bakış açıları, aile ve

işletmedeki roller, aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan kişiler arası ilişkiler ve ailenin toplum nezdindeki imajı olarak ele almaktadır.

1.6.3.10. Sorumluluk

Aile işletmelerinde sorumluluk boyutu hem iş hem de aile üyeleri arasında karşılıklı taahhütlerin ve yükümlülüklerin dengelenmesini içermektedir. Bu işletmelerde sorumluluk, sadece finansal ve operasyonel başarıyı değil, aynı zamanda aile değerlerinin korunmasını ve nesiller arası bağlılığı da kapsamaktadır (Akşit, 2023). Aile üyelerinin işletmedeki rollerini net bir şekilde tanımlamak ve profesyonel standartlara uygun şekilde hareket etmelerini sağlamak, işin sürdürülebilirliği açısından kritik önemdedir. Sorumluluk boyutu, karar alma süreçlerinde etik davranışların benimsenmesi ve şeffaflık gibi unsurları da içermektedir. Ayrıca, bu sorumluluk, işin topluma ve çevreye karşı duyarlılığını gösteren sosyal sorumluluk girişimlerini de içine alabilmektedir. Sorumluluk kavramı, aile içi dinamiklerin ve işletme kültürünün bir arada uyumlu çalışmasını sağlarken, işletmenin uzun vadeli başarısını ve itibarını desteklemektedir (Karabacak ve Alp, 2021). Gün geçtikçe işletmeler sosyal, ekonomik ve ekolojik taahhütlerine daha fazla önem vermektedir. Bu sebeple aile işletmelerinin ekonomik ve sosyal rollerini ve büyüklükleri açısından bu konu aile işletmelerinin hassas davranmaları gerektiğini göstermektedir (Randerson, 2022).

1.6.3.11. Adil Olma

Aile işletmelerinde adil olma kavramı, aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında eşit ve tarafsız muamele gösterilmesini, karar alma süreçlerinin şeffaf ve objektif kriterlere dayalı olarak gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Bu, aile içi ilişkilerin ve iş ilişkilerinin dengede tutulmasını ve güvenin tesis edilmesini sağlamaktadır (Kobanoğlu, 2023).

Aile işletmelerinde adil olma, işletme içindeki ilişkilerin sağlıklı ve sürdürülebilir olmasını destekleyen temel bir ilkedir. Aile üyeleri arasında adil davranış hem işteki performansa dayalı değerlendirmelerin hem de şirket içi pozisyon ve hakların objektif kriterlere göre belirlenmesini kapsamaktadır. Bu, aile üyeleri arasında kayırmacılığı önleyerek işletme içinde güven ve iş birliği kültürünün oluşmasını sağlayabilmektedir.

Ayrıca, adalet duygusu aile dışı çalışanlar için de kritik önem taşımaktadır; çalışanların eşit ve tarafsız bir şekilde muamele gördüklerini hissetmeleri, motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırabilmektedir (Arıcıoğlu, 2021). Adil olma, aile işletmelerinde liderlerin alacakları kararlarda şeffaf ve hesap verebilir olmalarıyla da desteklenebilmektedir. Bu şekilde, işletmenin hem aile üyeleri hem de diğer paydaşlar tarafından güvenilen ve saygı duyulan bir yapıya kavuşması sağlanmaktadır. Ayrıca, aile işletmelerinde planlama ve yürütme faaliyetlerini sağlıklı şekilde ortaya koyabilmek için adil dağılımlar yapılması, görevlerin ve rollerin adil şekilde değerlendirilmesi ve süreçlerin adil yürütülmesi gerekmektedir.

1.6.3.12. Etkin Bir İletişim Sisteminin Bulunması

Her işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de iletişim kavramı ve iletişim süreçleri önemlidir. İletişim konusunda ise dikkat çeken konulardan ve yaşanabilen sorunlardan biri olan çatışmalardır. Çatışma yönetimi, aile üyeleri arasında olası çatışmaları çözmek için stratejiler geliştirilmesini içermektedir. Bir aile işletmesini kurumsallaştırmanın önündeki en büyük engellerden birisi ise çatışmalardır. Farklı nesillerin bir arada çalıştığı bir işletmede, ortak bir vizyon ve sinerji yaratılması zor bir süreç olarak gerçekleşebilir. Bu sebeple bu süreçte kalıcı ve sağlıklı bir denge kurulması gerekmektedir (Arregle vd., 2021: 1166). Özellikle değişim gibi süreçler aile işletmelerinde önemli çatışma nedenlerinden biri olarak görülebilmektedir. Bazı aileler değişimin gerekli olduğuna ve değişim olmadan işletmenin gelişemeyeceğine inanmakta, bazıları değişime direnmek için makul nedenler olduğuna inanmaktadır (Yelkikalan, 2006: 199-202). Aile işletmelerinde karşılaşılan çatışma sebeplerinden bir diğeri ise rol çatışması olabilmektedir. Çalışan kişilerin hem ailede hem de işletmede çeşitli rolleri bulunmaktadır. Bu durum farklı ve çelişkili görevler açısından bireylerin baskı hissetmesine sebep olabilmektedir (Ateş, 2005: 15).

Aile işletmeleri, duygusal bir sistemdir ve bu sistem içerisinde çeşitli sebeplerle çatışma potansiyeli bulunmaktadır. Aileler ve işletmeler, etkili çatışma yönetimi yöntemleri geliştirdiklerinde hayatta kalmaya devam edebilir ve gelişebilirler. Çözülmemiş çatışmalar ise işletmeye yönelik zararlar içerebilir ve işletmenin geleceğini riske atabilir (Aydın, 2020). Bu sebeple, çatışmaları kontrol altına almaya çalışmak önemlidir. Yaşanabilecek çeşitli problemlerin çözümünde ve dengenin

sağlanmasında ise kurumsallaşma aile işletmeleri için iyi bir seçenek olabilecektir. Yönetimde liyakat ilkesi gözetilmeli; ilişkiler, kararlar ve uygulamalar belgelenmeli ve bunlara uyulmalıdır. Böylece çatışma oluşturabilecek net olmayan durumlardan uzaklaşılmış olacaktır.

1.6.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, organizasyonlarda sürdürülebilirlik, verimlilik ve profesyonellik hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla uygulanan bir süreçtir. Bu süreç, işletme faaliyetlerinin kişilere bağlı olmaktan çıkarılarak sistematik ve standart hale getirilmesini içermektedir (Torun ve Ercan, 2006). Kurumsallaşma, bir organizasyonun normatif ve bilişsel düzeyde korunması, yasal olarak kabul görmesi sürecidir. Bu süreç, sadece yasalarda belirtilen kurallarla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda adetler ve bilgi biçimleri gibi daha geniş sosyal normlarla da ilgili olmaktadır (Sargut, 2001: 128). Çevresel uyum açısından kurumsallaşma, çevresel değişimlere paralel olarak organizasyonun değişmesi ve standardizasyonun sağlanması şeklinde de tanımlanabilmektedir (Alayoğlu, 2003: 62).

Kurumsallaşmanın temel amacı, işletmenin uzun vadede istikrarlı bir şekilde büyümesini sağlamak, faaliyetlerde tutarlılığı ve devamlılığı garanti altına almak ve yönetimsel süreçlerde şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerini yerleştirmektir. Ayrıca, kurumsallaşma ile işletmeler, değişen piyasa koşullarına ve rekabet ortamına daha hızlı adapte olabilir, böylece rekabet avantajı elde edebilmektedir (Tavşancı, 2009). Böylece kurumsallaşmanın, organizasyonların profesyonel yönetim anlayışını benimseyerek etkin ve etkili bir şekilde faaliyet göstermelerine katkıda bulunabileceği söylenebilir. Kurumsallaşma süreci, aile işletmelerinin profesyonelleşmesini, sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir. Bu süreç, aile üyeleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini, işletmenin profesyonel yönetim standartlarına uygun hale getirilmesini ve uzun vadeli stratejik planlamaların yapılmasını gerektirmektedir.

Kurumsallaşma her işletme için dikkate alınması gereken önemli bir konudur. Ancak özellikle aile işletmelerinin yaşadıkları sorunlardan biri olarak görülen kurumsallaşma aile işletmelerinde diğer işletmelere göre daha ön plana çıkabilmektedir.

Aile işletmeleri, aileden kaynaklı olarak duyguların da büyük yer aldığı bir yapı olarak bilinmektedir. Zamanla aile işletmelerinin kurucuları işleri daha fazla büyütmek isteyebilmektedir. Bu süreçte işletmeyle duygusal bağ nasıl olursa olsun bir profesyonel yönetime de ihtiyaç, büyümeyle birlikte daha fazla artmaktadır. Ve böylece, bu işletmeler zamanla farklı bir bakış açısına sahip işletmelere dönüşebilmektedir (Fındıkçı, 2005: 84). Aile ve işletmenin yaşam döngüsü, aile ve işletmeye özgü organizasyon yapısı, aile kültürü, inançlar, değerler ve normlar, aileyi etkileyen çeşitli içsel ve dışsal faktörler, iş gücündeki değişimler gibi faktörler aile işletmelerinin kurumsallaşma algılarının ve uygulamalarının farklı olmasının nedenlerinden olabilmektedir (Yelkikalan ve Aydın, 2010: 89).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma, işletmede profesyonel yöneticilerin yer almasını ve kurumsal yapının iş süreçlerine entegre edilmesini içermektedir (Taşkın, 2014). Bu süreç, aile üyelerinin rol ve sorumluluklarını net bir şekilde tanımlamaktadır. İş süreçlerini ve yönetim yapılarını profesyonelleştirerek sistematik hale getirmektedir. Kurumsallaşma, aile işletmesinin yönetim ve strateji kararlarında objektif ve şeffaf bir yaklaşım benimseyerek, işletmenin uzun vadeli başarısını güvence altına almayı hedeflemektedir (Kamacı vd., 2020). Aynı zamanda, aile içi ilişkilerin iş yönetiminden ayrılması ve profesyonel kadronun işleyişe dahil edilmesiyle aile işletmesinin devamlılık potansiyelini artabilir ve diğer nesillere işletmenin geçiş süreçlerini daha sorunsuz hale getirebilir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma, aile ilişkilerinin düzenlenmesi ve profesyonel yönetim uygulamalarının entegre edilmesi süreçlerini içermektedir. Bu süreç; aile anayasası, aile konseyi ve yönetim kurulu, çatışma yönetimi ve halefiyet planı gibi unsurların oluşturulmasını gerektirmektedir (Kırım, 2005: 11). Bu faktörler, aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlamak için kritik öneme sahiptir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde çeşitli zorluklarla da karşılaşılabilmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşması konusunda yaşanabilen engeller aşağıda verildiği gibi olabilmektedir (Akkın, 2019):

- Gelenekçi düşünme,
- Profesyonellere kontrolü devretme konusunda tereddütler,
- Bilime dayalı faaliyetlerde bulunamama,

- Merkezi organizasyon yapısı veya karmaşık organizasyon yapısı ve/veya roller,
- Aile-iş dinamiklerini ayıramama,
- İş akışı süreçlerini oluşturamama ve/veya uygulayamama.
- Çalışanlar arasında performansa dayalı terfi, ücret, ikramiye vb. gibi konularda sistemin eksikler içermesi veya uygulamaların gerçekleştirilememesi (Akkın, 2019).

Yukarıda da değinildiği üzere, aile işletmelerinde kurumsallaşma önemli bir konu olarak yerini almaktadır. Kurumsallaşma çalışmaları, ihtiyaçların fark edilmesi ve anlaşılması ile başlamaktadır. İşletme özeline yönelik kurumsallaşma modelinin belirlenmesi, bu modele göre geliştirilen stratejilerin gerçekçi bütçeler dahilinde uygulanması, kurumsallaşmanın kabulü ve izlenmesi önemli adımlar olarak görülebilir (Kobal ve Yıldırım, 2016). Ayrıca aile işletmelerinde stratejik planlamaya yer verilmesi de bir gereklilik haline gelmektedir (Yelkikalan, 2006). Aile işletmelerinde stratejik planlama eksikliği aile işletmelerinin bir nesilden diğerine geçişi açısından da sorun yaratabilir. Özellikle halefiyet planlaması açısından da bu konu önemli görülebilir (Tetik ve Uluyol, 2005: 13). Ayrıca, bir aile işletmesinde sadece iş odaklı bir stratejik plana sahip olmak yeterli değildir, aynı zamanda aile değerleri ile ilgili planlama sürecini de plana dahil etmek gereklidir (Karpuzoğlu, 2004a).

2. REKABET GÜCÜ KAVRAMI

2.1. Rekabet Kavramı

Rekabet, tanımlanması zor bir kavram olup rekabet edilen alanın kapsamı ile ilgilidir. İşletme, endüstri veya ülke seviyesinde rekabet edebilirlik açısından kullanılan kriterler ile mikro veya makro düzeyde bakış açılarına göre rekabet, farklı tanımlara sahip olabilmektedir.

Rekabete kaynakların kısıtlı olduğu her ortamda rastlanabilir (Besler, 2019: 26). İşletmelerin kıt kaynaklarla üretim yapmaları sebebiyle rekabet bir işletmenin, tüketicilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini, diğer işletmelere göre daha etkin şekilde gerçekleştirebilmesi, mal ve hizmetleri daha kaliteli ve daha uygun şekilde temin edebilmesi (Besler, 2019: 27) olarak görülebilmektedir. Rekabet, herhangi bir konuda diğerine veya diğerlerine göre üstünlük sağlamak amaçlı yapılan faaliyetler olarak da değerlendirilebilir (Koç ve Özbozkurt, 2014).

Rekabet edebilirliğe biraz daha geniş açıdan bakıldığında uluslararası rekabet edebilirlikten de bahsetmek faydalı olacaktır. Küresel düzeyde rekabet gücünü analiz etmek, ülkelerin küreselleşme sürecine nasıl uyum sağladığı, istihdam fırsatlarında sürdürülebilir artış, üretim faktörlerini ne kadar etkili ve verimli kullandıkları, üretimin ne kadar yüksek kaliteli ve düşük maliyetli olduğu gibi faktörler incelenebilmektedir (Bal ve Erkan, 2019: 628). Bu sebeple, uluslararası rekabet edebilirliği belirleyen faktörler, ekonomik yaklaşımlar ve ekonomik faktörler üzerinden incelenebilir. Alan yazında rekabet kavramına yönelik, uluslararası rekabet gücünü belirleyen faktörler; Adam Smith'in Mutlak Üstünlük Teorisi, David Ricardo'nun Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi, Heckscher-Ohlin Teorisi, Paul Krugman'ın Yaklaşımı, Michael Porter'ın Elmas Modeli ve Cho ve Moon'un Dokuz Faktör Modeli (Eroğlu ve Yalçın, 2013: 99) kapsamında ele alınabilmektedir.

Mutlak Üstünlükler Teorisi uluslararası ticaret alanında öncü teorilerden biri olarak görülmektedir. Adam Smith'in rekabete yönelik tanımladığı üstünlük, bir ülkede bir malın diğerinden daha verimli olarak üretilmesine yöneliktir. Teoriye göre, bir ülkenin daha uygun maliyetle ürettiği malın üretiminde uzmanlaşması gerektiği ve o malları

ihraç etmesi gerektiği düşüncesi yer almaktadır. Yine teoriye göre; bir ülkenin daha yüksek maliyetle ürettiği mallar konusunda ise o malları ithal etmesi gerektiği görüşü bulunmaktadır (Uğur, 2022: 3-6). Böylece, uluslararası olarak iş bölümü, ülkeler arasındaki üretim faktörlerinin daha etkin kullanılmasını sağlayabilecektir.

David Ricardo'nun Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi'ne göre; üretimdeki uluslararası üstünlüklerin derecesi önem kazanmaktadır (Uğur, 2022: 7). Teoriye göre; bir ülkenin her iki ürünü üretmede mutlak avantajı olsa bile, iki ülke arasında uzmanlık ve ticaretin yine de gerçekleşebileceği ileri sürülmektedir (Rahman, 2023: 5). Bu teoride aynı zamanda gerçek maliyetler (örneğin emek gibi) önemli görülmektedir (Siddiqui, 2018: 426). Teori, bütün sektörlerde mutlak üstünlüğe sahip bir ülkenin sadece karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğu ürünlerde uzmanlaşarak, uluslararası rekabette nasıl avantajlı konuma gelebileceğini açıklamaya çalışmaktadır (Eroğlu ve Yalçın, 2013: 99).

Heckscher-Ohlin modeli, endüstriler arasındaki toplam faktör verimliliğindeki farklılıklarını göz ardı eder ve tüm ülkelerin belirli bir endüstride aynı üretim fonksiyonuna sahip olduğunu varsayar. Heckscher-Ohlin, karşılaştırmalı avantajdaki farklılıkların faktör bolluğundaki ve malların faktör yoğunluğundaki farklılıklardan kaynaklandığını ileri sürer (Morrow, 2010: 137). Teoriye göre; bir ülke hangi üretim faktörüne daha fazla sahipse, üretim sürecinde o faktörü daha fazla kullanan mallarda karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olabilmektedir (Uğur, 2022: 18).

Krugman'ın yaklaşımına göre; ülkelerin sahip oldukları ve kullandıkları teknoloji, üretim maliyeti veya tüketici tercihleri benzer yapıda olsa dahi uluslararası ticaretin gerçekleşebileceği, bu ticaretin ise ülkelere çeşitli kazanımlar yaratabileceği belirtilmektedir. Yaklaşım, serbest uluslararası ticaretin işletmeler açısından endüstrileri genişlettiği, bu durumun da üretim ölçeğini yükselterek maliyetlerin düşmesine olanak tanıdığını ifade etmektedir. Bununla birlikte ürün çeşitliliğinin artması ve maliyetlerin azalması ile ülke refahına katkı sağlanabileceği de belirtilmektedir (Yüksel ve Sarıdoğan, 2011: 202).

Porter'ın Elmas Modeli; bir ülkenin bazı endüstrilerde daha başarılı ve bazı endüstrilerde daha başarısız olmasının nedenlerini açıklamaktadır (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 110). Modelde; firma stratejisi, talep koşulları, faktör koşulları, ilgili

ve destekleyici endüstriler olarak dört temel faktör, devlet faktörü ve şans faktörü olarak iki faktör daha yer almaktadır. Ülkeler, rekabet gücünü belirlerken bu faktörler açısından değerlendirme yapmaktadır ve model ulusların rekabette nasıl üstünlük sağladığını açıklamaya çalışmaktadır (Koç ve Özbozkurt, 2014).

Cho ve Moon'un Dokuz Faktör Modeli ise fiziksel ve beşeri faktörler olmak üzere içsel faktörler ve dışsal faktörler şeklinde dokuz farklı faktörün değerlendirildiği bir yapı ortaya koymaktadır. (Karaaslan ve Tuncer, 2010). Model, ülkelerin rekabet gücü yaratabilmek ve geliştirebilmek adına hangi faktörlere sahip olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır (Gökmenoğlu vd., 2012: 23).

Rekabet kavramı ile birlikte rekabet edebilirlik, rekabet avantajı ve rekabet gücü de dikkat edilmesi gereken konular arasında yerini almaktadır. Özellikle önce rekabet edebilir hale gelmek ve daha sonra rekabet avantajı kazanabilmek önemlidir. Rekabet edebilirliğe ulusal düzeyde, endüstri düzeyinde veya işletme düzeyinde rastlanabilmektedir (Chaudhuri ve Ray, 1997: 83; Momaya, 1998: 39). Ulusal düzeyde rekabet edebilirlik "ülkenin serbest ve adil piyasa koşullarında" belirlenmekte (Amann ve Jaussaud, 2014: 72-76) ve ülkenin orta vadede sürdürülebilir ekonomik büyümeye ulaşma perspektifini özetleyen, kamu kurumlarının kalitesini, hükümet politikalarını ve dünyadaki farklı ülkelerdeki üretkenlik ve refah düzeyini belirleyen diğer faktörleri değerlendirebilmektedir (Horvathova ve Mokrisova, 2020: 139-140). Endüstri düzeyinde rekabet, bir endüstrinin rakiplerine oranla eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyine ulaşabilmesi ve bunu devam ettirebilmesidir. İşletme düzeyinde rekabet edebilirlik ise bir işletmenin rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma durumudur (Şavik, 2007: 4-5). Burada, özellikle işletmenin rekabet edebilirliği açısından verimliliği, kaynaklarını ve yeteneklerini ne derece iyi kullanabildiği önemlidir (Karamık ve Şeker, 2015: 578).

Tüm işletmeler rekabet edebilir olmak ve rekabet avantajı kazanmak isterler. Kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmelere rekabet avantajı sağlayan ona özgün kaynaklar ve yeteneklerdir (Craig vd., 2008: 352; Huang vd., 2015). İşletmelerin öncelikle SWOT analizine dikkat etmeleri ve özellikle güçlü yanları ile geliştirilmesi gereken yönlere önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü güçlü yönler ve geliştirilmesi gereken yönler kaynaklardan ve yeteneklerden gelmektedir.

Konuya aile işletmeleri açısından bakıldığında aile işletmeleri, rekabet eden işletmeler arasında önemli bir ekonomik kalkınma ve büyüme kaynağı olarak görülmektedir (Moreno-Gómez ve Lafuente, 2020: 3). Aile işletmelerinde rekabet avantajı oluşturmak için aile adı ve kimliği üzerine yatırım yapılabilir ve bu durum da büyümeye yönelik ilgili kararları ve performans beklentilerini etkileyebilmektedir (Craig vd., 2008: 356). Kimi zaman aile işletmelerinde yönetici pozisyonlarında sadece aile üyelerinden bireyler yer alabilmektedir. Böyle bir durum diğer işletmelere kıyasla rekabette dezavantajlı duruma düşmelerine yol açabilir (Anderson ve Reeb, 2003: 1301-1302).

Rekabet, bir bütün olarak ekonominin çıkarlarını ve tüketicinin çıkarlarını ilgilendirir. Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için dikkat etmesi gereken birçok unsur bulunmaktadır. Bu nedenle başarılı olmak için, rekabeti geride bırakmak ve rekabette önde olmak gerekmektedir (De Bono, 1996). Rekabeti geride bırakabilmek için önce rekabet edebilir hale gelmek ardından ise rekabette avantaj sağlamak gerekmektedir. Bu sebeple işletmelerin yapması gerekenlerden biri, rekabet gücü kriterlerini belirlemek ve bu unsurlara odaklanmaktır.

2.2. Rekabet Gücü Kavramı

Rekabet gücü; sektörlerin, bölgelerin ya da ülkelerin birbirine göre mevcut durumlarını ortaya çıkarmada yararlı olabilmektedir (Demir, 2002). Rekabet gücü kavramı "*bir işletmenin pazar payını, kârlılığını ve büyüme gücünü artırabilme kapasitesi*" olarak ifade edilebilmektedir (Altay ve Pazarlıoğlu, 2007: 96). Farklı bir tanıma göre rekabet gücü, göreli olarak bir sektörün farklı ülkelerdeki benzer sektöre göre daha yüksek gelir ve istihdam yaratma gücü olarak tanımlanabilmektedir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 106).

Genel olarak rekabet edebilirlik, bir işletmenin pazar payını, kârlılığını ve büyüme potansiyelini önceki düzeyine göre artırma yeteneğidir. Bu durum işletmelerin sayısını ve etkinliğini artırmakta, ülkeye uluslararası pazarda güçlü bir konum kazandırmakta ve uluslararası ekonomik, sosyal ve siyasi gücün artmasına neden olmaktadır (Altay ve Pazarlıoğlu, 2007: 96). İşletme düzeyinde rekabet edebilirlik, ulusal ve uluslararası arenada rekabet eden diğer işletmelere göre daha kaliteli ürünleri daha düşük maliyetle ekonomik olarak sunabilme, sunulan ürün ve hizmetlerin çekiciliği gibi rekabet

avantajı sağlayacak özelliklere sahip firmalar olarak değerlendirilebilmektedir. İşletme düzeyinde rekabet gücü, "*müşterilerin işletme tarafından sağlanan mal ve hizmetleri sürdürülebilir bir temelde seçebilme yeteneğidir*" (Şavik, 2007: 4).

İşletme açısından rekabet gücünün doğru ölçümü ve doğru modeli kullanabilmek önemli bir konudur (Moreno-Gómez ve Lafuente, 2020: 2). Maliyet yapısı ve düzeyi, kaynakların mevcudiyeti gibi çeşitli çevre koşulları birçok sektörde işletmeler için yaklaşık olarak benzer olduğundan, işletmelerin pazardaki konumlarını iyileştirmek için iç işleyişe odaklanması, potansiyelini artırması, performansını ve verimliliğini iyileştirmeye çalışması gerekmektedir (Horvathova ve Mokrisova, 2020: 143).

İşletme yönetiminde, sağlıklı hazırlanmış stratejiler ve iyi tanımlanmış politikalar, işletmenin varlığını ve gelişimini sağlayan faktörlerdendir. Günümüzün rekabetçi iş ortamında strateji ve politikalar, işletmenin çevre ile uyum içerisinde ilerlemesini ve sürdürmesini sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol eden bir yönetim aracı olarak değerlendirilebilmektedir. İşletmenin varlığı ve sürdürülebilirliği için önemli olan strateji ve politikaların istikrarını ve sürekliliğini sağlamak, aile işletmelerinin varlığını nesiller boyunca devam ettirebilmesi için önemlidir. Böylece, aile işletmelerinde daha kısa sürede karar almak, teknik ve idari sorunlarda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırımlarla farklı alanlara yatırım yapmak diğer işletmelere oranla daha kolay gerçekleşebilir.

2.3. Rekabet Gücü Kriterleri

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ve bulundukları sektörde daha yüksek bir pay kazanabilmek amacıyla kendilerine rekabet avantajı oluşturabileceğine inandıkları kriterlere dikkat etmektedir. Aynı sektörde varlığını devam ettiren aile şirketlerinin rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri, rekabet gücü kriterlerini doğru belirleyebilmeleri, bunlara önem vermeleri ve bunları sağlıklı şekilde faaliyete koyabilmeleri ile sağlanabilecektir (Dinçay, 2016). Aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirdikleri rekabet ortamında sürdürülebilir olmaları için müşteri ihtiyaçlarını ve değişen zevkleri doğru tahmin etme vu buna cevap verebilme, verimlilik ve etkinlik, kalifiye bir işgücü sahibi olma, hizmet ve ürün kalitesi, işletmenin marka değeri, finansal ve özkaynakların sahip olduğu maddi-manevi kaynaklar gibi unsurları sürekli gözden geçirmeli ve eş zamanlı olarak takip etmeleri gerekmektedir.

Bir işletmenin rekabet avantajı kazanabilmesi ve uzun vadede başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken ana unsurlar aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır. Her başlık, işletmenin pazardaki yerini ve operasyonel verimliliğini etkileyen ayrı faktörleri temsil etmekte ve rekabet gücünü meydana getiren kriterler arasında sayılmaktadır (Ertaş ve Doğan, 2021: 472).

2.3.1. Üretim Maliyeti

Üretim aşamasındaki tüm maliyetler, işletmenin kârlılığını ve rekabet edebilme kapasitesini etkileyebilen önemli ekonomik göstergeler olarak nitelendirilmektedir (Ma, 2010: 77). Maliyetlerini düşük tutabilen işletmeler, fiyat rekabetinde öne geçmektedirler.

Rakipleriyle benzer üretim maliyetlerine sahip olan ve daha rekabet edebilir hale gelmeyi hedefleyen işletmeler, rekabet gücünü korumak ve rekabet avantajı kazanmak adına girdilerdeki reel maliyetleri düşürmelidir. Bu maliyet düşüşü, üretimde verimlilik artışlarının sağlanması yoluyla gerçekleşebilmektedir. Üretim faktörlerindeki verimlilik düzeyi ve kullanılan teknolojinin seviyesi, reel maliyetlerin düşürülmesi bakımından kritik bir rol oynamaktadır. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için, teknolojik yenilikleri takip etmek ve bunları işletmenin yapısına uygun biçimde kullanarak ürün farklılaştırması ile maliyet avantajları sağlamak da büyük önem taşımaktadır (Aktan ve Vural, 2004: 29).

2.3.2. Kalite ve Standartlar

Kalite, çeşitli yönleri itibariyle rekabette önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Jansson ve Waxell, 2011: 3). Kalite ve standartlar, rekabet gücüne ulaşmak için işletmelerin müşterilerine ürün ve hizmet sunarken değerlendirdikleri kritik bir unsurdur (Kutnjak vd., 2019: 11). Ürün ve hizmetlerin kalite düzeyleri ile üretim ve operasyonel süreçlerde standartlara uyum sağlamak müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı sağlayabilecek unsurlardan biri olarak düşünülebilir. Müşteriler daha kaliteli ürünler satın almak isteyeceklerdir. Müşterilere yüksek kaliteli ürünler sunmak ve uluslararası standartları sağlamak, işletmenin rekabet avantajı açısından da onu güçlendirecek unsurlardandır. Bu sebeple, işletmelerin rekabetçi durumunu devam

ettirebilmesi için dikkat etmesi gereken konulardan biri kalitenin iyileştirilmesidir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 109).

Kalite kavramı sadece ürünler ve hizmetler temelinde değil, süreçler ve yönetim açısından da önemlidir. Genel iş süreçlerinin rasyonel ve etkin kalite yönetimine dayalı oluşturulması da rekabet ön koşullarında ön plana çıkan unsurlardan biridir. İş süreçlerinin daha kaliteli ve standartlara dayalı hale getirilmesi, sistemlerde iyileştirmeler yapılması önemlidir (Kutnjak vd., 2019: 11-12).

Aile işletmelerinde rekabet avantajı açısından kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması önem kazanmaktadır. Kaliteli süreçlerin oluşturulması işletmelerin sürdürülebilir olmasında ve avantaj yaratmasında önemlidir (Karavardar, 2011). Kurumsallaşmanın, sistematik çalışma biçimlerinin kalitesi (Güngör Ak, 2010: 38) olarak tanımlanabildiğini de düşünüldüğünde, kurumsallaşmanın da aile işletmelerin kalite ve standartların oluşturulması açısından önem kazandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

2.3.3. Verimlilik

İş süreçlerinin verimli bir biçimde yönetilmesi, üretim maliyetlerini azaltırken kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Artan verimlilik, işletmenin rekabet gücünü sürdürmesine destek olmaktadır (Doğan, 2017).

Aile işletmelerinde verimlilik, ürün ve hizmet sektörlerinde rekabet avantajı elde etmek için kritik bir öneme sahiptir. Verimlilik, işletmenin var olan kaynakları en etkili biçimde kullanarak en yüksek çıktıya ulaşması anlamına gelmektedir. Genellikle sınırlı kaynaklarla faaliyet gösteren aile işletmeleri için bu kaynakların en iyi şekilde kullanımı, maliyetleri azaltmak ve kârlılığı yükseltmek adına büyük öneme sahiptir. Ürün ve hizmetlerin daha hızlı ve kaliteli sunulması verimliliğin bir sonucudur. Bu da müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırarak işletmeye rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Verimlilik, işletmelerin ekonomik zorluklara ve piyasa dalgalanmalarına karşı daha dayanıklı olmalarını sağlamakta ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemektedir (Canal, 2022). Aile işletmelerinin rekabet gücünü artırması için hizmet ve üretimde verimlilik, yenilikçi süreçlerin ve modern teknolojilerin benimsenmesi gerekmektedir. Genellikle uzun vadeli bir bakış açısına

sahip olan aile işletmeleri, verimliliği artırmaya yönelik yatırımları gelecek nesillere bırakılacak bir miras olarak gördüklerinden stratejik planlamalarında bu yatırımlara özel bir önem verebilmektedir. Maliyetlerin düşürülmesi, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması vasıtasıyla artan verimlilik, işletmenin pazar payını koruyup rakiplerinden ayrışmasını sağlamaktadır. Ayrıca verimliliği sağlamak adına eğitimli iş gücü, modern üretim teknikleri ve etkili yönetim süreçleri gibi kaynakların etkili bir biçimde kullanılması gerekmektedir (Aydın, 2020; Kırtaş, 2018).

2.3.4. Esneklik

İşletmenin değişen piyasa şartlarına ve müşteri taleplerine hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme kabiliyetidir (Çelenk, 2008). Esnek yapıya sahip işletmeler, değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum göstererek rekabet avantajı ile pazar paylarını artırabilmektedir. Esneklik, işletmelerin başarılarında ve gösterdikleri performansta etkili olup, rekabet avantajı ve bunun devamlılığının sağlanmasına imkân yaratan önemli bir konu olarak görülmektedir (Polat Üzümcü, 2013: 248).

Alan yazında aile işletmelerinin daha esnek bir organizasyona sahip olma eğiliminde olduğu belirtilmektedir (Gulbrandsen, 2005). Canal (2022: 20), aile işletmeleri açısından esneklik konusunu değerlendirdiğinde, bürokrasinin daha az olması ve bu işletmelerde üst yönetime ulaşabilme imkanının daha hızlı olması sebepleriyle karar alma sürecinin de hızlı olduğunu belirtmektedir. İşletmenin esnek bir yapıya sahip olması, müşterinin ihtiyaçlarına da daha hızlı ve etkili yanıt sağlayabilmek adına da önemli görülmektedir.

Aile işletmelerinde esneklik, rekabet gücü bakımından önemlidir. Bu esneklik, değişen piyasa şartlarına ve müşteri taleplerine hızlı ve etkili bir uyum sağlama becerisini ifade etmektedir. Aile işletmeleri merkezi ve hızlı karar alma süreçlerine sahip oldukları için kurumsal bürokrasinin etkisinde kalmadan stratejik değişiklikleri hızla planlayıp uygulayabilmektedirler. Aile üyelerinin güçlü bağları, müşteri taleplerine özel çözümler sunma ve yeni fırsatları değerlendirme konusunda bu işletmelere önemli bir avantaj yaratmaktadır. Bununla birlikte esnekliği koruyabilmek için geleneksel yapı ile modern iş uygulamaları arasında bir denge sağlanmalı ve sürekli bir gelişim hedefi olmalıdır (İç ve Yetim, 2020).

2.3.5. Nitelikli İşgücü

Eğitimli ve yetenekli işgücü, işletmenin performans ve verimliliğini yükseltmek konusunda önemli kriterler arasındadır. Nitelikli çalışanlar, inovasyon ve süreç iyileştirme bakımından büyük önem taşımaktadır (Aktan, 2010). Stratejik yönetimin önem kazanması, rekabetin artması ve güçleşmesi, küreselleşme gibi birçok etkenle birlikte işletmeler için rekabet etmek daha önemli hale gelmeye başlamaktadır. Bu noktada özellikle işletmelerin sahip oldukları kaynaklar ön plana çıkmaktadır. İşletmeler özellikle son dönemlerde insan kaynağına daha fazla önem vermeye başlamaktadır. Barney (1991) sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli niteliklerin değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez kaynaklar olduğunu ileri sürmektedir. Kaynak temelli yaklaşıma göre bu nitelikleri sağlayan en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu belirtilmektedir (Bal, 2010: 270). Bu sebeple işletmelerin önce rekabet edebilir hale gelmesi, ardından rekabet avantajı kazanabilmesi için nitelikli işgücüne önem vermeleri gerekmektedir.

Ekonomide nitelikli iş gücü, genel ve özel olmak üzere iki şekilde açıklanmaktadır. Genel işgücü, tüm işletmelerde ve sektörlerde ihtiyaç duyulan bilgi ve yetkinlikleri ifade etmekte ve bu iş gücüne yapılan yatırımlar kurumların verimliliğini yükseltmektedir. Özel işgücü ise yalnızca işveren ve birkaç insan tarafından kullanılabilecek bilgi ve yetileri ifade etmektedir. Bu işgücü, belirli bir alanda verimliliği arttırmak için uygulanmaktadır (Aksoy vd., 2022). Bu sebeple aile işletmelerinin bulundukları sektöre ve yaptıkları işe göre genel işgücünü ve özel işgücünü dikkat almaları rekabet açısından önemlidir.

2.3.6. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri ve Teknoloji

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin rekabet gücüne katkı sağlamaktadır. Bu, uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlama açısından gerekli bir durumdur. Bu durum işletmeleri de dönüştürmeye yardımcı olmaktadır.

Alan yazında Ar-Ge faaliyetleri temel Ar-Ge ve uygulamalı Ar-Ge- olarak iki şekilde ele alınabilmektedir. Temel Ar-Ge, yenilik ortamları hakkında yararlı bilgileri öğrenmeyi ve özümsemeyi amaçlarken, uygulamalı Ar-Ge orijinal başarılar üretmeyi

amaçlamaktadır. Temel Ar-Ge, özümseme kapasitesi oluşturmak adına önemlidir. Bu durum işletmenin bilgi kapasitesini geliştirmesine ve öğrenmesine imkân sağlayabilmektedir. Uygulamalı Ar-Ge ise daha çok, belirli iş amaçları için orijinal ve etkili bir bilgi tabanı üretmede etkilidir (Zhang, 2022).

Özellikle günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler işletmelerin dış çevrelerinde ve sektör çevrelerinde değişimler yaratmaktadır. Doğal olarak işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve rekabet edebilmeleri amacıyla bu değişimlerin başında gelen faktörlerden olan teknoloji ve Ar-Ge faaliyetlerine dikkat etmeleri önem kazanmaktadır. Patent ve lisans çalışmaları, uluslararası iş birlikleri, çeşitli sermaye yatırımları da ön plana çıkmaktadır (İleri ve Horasan, 2010; Ünal ve Seçilmiş, 2013).

İşletmelerin yaptıkları iş birlikleri veya ortak girişimler, işletmelerin inovasyonu ve çeşitli yönlerden öğrenebilmeleri ve bilgiyi paylaşıp rekabet edebilir halde olmaları açısından kritiktir (Huang ve Yu, 2011: 384). Çeşitli paydaşlarla iş birliği, bilgi alışverişi araştırma-geliştirme faaliyetlerinde dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında görülmektedir. İş birlikleri ve bilgi paylaşımı; üniversiteler, araştırma merkezleri, dış kaynaklı ortaklar ve ortak girişimler aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir (Aldabbas ve Oberholzer, 2024).

Rekabet avantajı kazanmada önemli olan unsurlar arasında ürün yaşam döngülerinin kısalması ve tüketicilerin ürünlere olan gereksinimlerinin artması ve değişmesi de gelmektedir. Bahsedilen unsurlar da Ar-Ge faaliyetlerini işletmeler için önemli hale getirmektedir. Özellikle başarılı Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için işletmelerin deneyim, çevresel belirsizlik, bütçe, yatırım konularına da dikkat etmeleri gerekmektedir (Gao ve Wang, 2023).

2.3.7. İnovasyon

Küresel ekonomi çerçevesinde yoğunlaşan rekabet, "inovasyon" kavramına olan ilgiyi giderek büyütmektedir. Günümüzde bilgi ve teknolojinin hızla geliştiği, mevcut bilgi birikiminin hızla geçerliliğini yitirdiği iş dünyasında, inovasyonları takip etmek kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmektedir. Bilgi ve teknoloji, ekonomik büyüme konusunda kritik bir rol oynamaktadır. İnovasyon faaliyetlerinin başarısı, eldeki bilgi ve teknoloji düzeyiyle incelenebilir bir duruma gelmiştir (Torun ve Çetinkaya, 2021).

Ürün inovasyonu, işletmelerin ürün ve hizmetlerinde gerçekleştirdiği köklü yeniliklerin yanı sıra mevcut ürünlerde yapılan iyileştirme ve gelişmeleri de içeren bir kavramdır (Mete, 2019: 39). Ürün inovasyonları yeni bilgi ve teknolojilerden faydalanabileceği gibi mevcut bilgi ve teknolojilerin farkı veya yeni kullanım biçimlerine ve bunların bileşenine de dayandırılabilmektedir (Aktan, 2010; Mete, 2019). İşletmelerde rekabet gücüne ve pazar payına katkı sunması açısından dikkat edilmesi gereken bir diğer inovasyon için süreç inovasyonundan bahsedilebilir. Süreç inovasyonu işletmelerde maliyetleri azaltmak ve kârlılığı devam ettirebilmek üzere kullanılan yöntemlerden biridir. Süreç inovasyonu; işletmelerin sadece ürün üretimi değil, tüm üretimsel süreçlerinde daha hızlı, daha az maliyetli ve daha kaliteli süreçler ortaya çıkarabilmesine ve rekabet avantajı kazanmasına destek olabilmektedir (Özdemir ve Sönmez, 2018: 104-105).

Ürün, hizmet ya da süreçlerde gerçekleştirilen yenilikler, işletmenin rekabet gücünü korumasını sağlamaktadır. İnovasyon, piyasada özgünleşme ve müşteri ilgisini çekme bakımından oldukça mühimdir. Aile işletmelerinde inovasyon, geleneksel değerleri koruma eğilimiyle birlikte, yeni nesil aile üyelerinin katılımı ve modern yönetim anlayışlarıyla sürdürülebilirlik ve rekabet gücünü artıran kritik bir faktördür. Aile işletmeleri, müşterileriyle kurdukları güçlü bağlar ve uzun vadeli düşünce yapıları aracılığıyla, inovasyonu hem müşteri taleplerine hızlı cevap verecek şekilde hem de iş süreçlerini iyileştirmek için uygulayabilmektedirler. Fakat, aile içi karar verme süreçlerindeki durağanlık ve değişime direnç gibi durumlar inovasyonun hızını engelleyebilmektedir. Bu sebeple, başarı için geleneksel bilgelikle yenilikçi düşünceyi harmanlayan stratejiler önem taşımaktadır (Karaçuha ve Pado, 2018).

2.3.8. İşletmenin İmajı

Güçlü markalar yaratmak ve güçlü bir işletme imajı oluşturmak işletmeler için öncelikli konulardan biridir. Markanın ve ürünlerin diğer rakiplerden ayrılan noktaları tüketicilerin zihninde işletmeyi de farklı bir noktaya taşımakta ve rakiplerden daha iyi rekabet edebilmede, müşterileri elde tutmada, değer yaratmada ve imaj oluşturmada kilit unsurlardan olmaktadır. Doğal olarak bu durum işletmelere rekabet sürecinde bir avantaj sağlayacaktır. Olumlu bir imaj, müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin

artmasıyla satışları da artırabilmekte ve sektörde rekabette işletmeyi öne çıkarabilmektedir (Amini vd., 2012).

Aile işletmelerinde işletme imajı rekabet avantajı sağlamada ve devamlılıkta önemli bir yere sahiptir. Aile işletmeleri yıllar içinde geliştirdikleri güven, samimiyet ve müşteri odaklı hizmet anlayışıyla öne çıkarak, güçlü bir marka imajı ve prestiji kazanmalarını sağlamaktadır. Pozitif bir imaj, müşterilerin bağlılığını artırmakta ve yeni müşteriler elde etmeyeyi, bununla birlikte işletmenin kriz durumlarında daha sağlam durmasını sağlamaktadır. Rekabet ortamında işletme imajı, müşteri sadakati ve tercih edilme durumu üzerinde doğrudan belirleyici olduğundan, aile işletmeleri sürdürülebilir büyüme ve başarı için imajlarını sürekli güçlendirmeli ve iyileştirmelidirler (Helvacıoğlu ve Levent, 2020).

2.4. Michael Porter'ın Rekabet Gücü Modeli

Rekabet gücü kavramında alan yazında ilk karşılaşılan isimlerden biri kuşkusuz Michael E. Porter olacaktır. Rekabet, rekabet gücü, rekabet analizi ve rekabet stratejileri konularında önemli çalışmaları olan Porter rekabeti, *"genişletilmiş çekişme"* olarak adlandırmaktadır (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008). Rekabet gücü kavramı; ele alınan sektör, uluslararası boyut gibi bakış açılarına ve kullanılan ölçütlere göre tanımsal farklılıklar gösterebilmektedir. Tez çalışmasının içeriğine bağlı olarak, özellikle işletmelerin rekabet edebilmelerini ve işletmelerin rekabet gücünü incelemek daha ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple, Michael E. Porter'ın ortaya koymuş olduğu işletmelerin analiz etmesi gereken konulardan biri olan "Beş Güç Modeli"ne yer vermek faydalı olacaktır.

Porter (2000), sektördeki rekabeti beş güç aracılığıyla analiz edebilmeyi ve analiz sonrası işletmelerin nasıl bir rekabet davranışı izleyebilmelerini ortaya koymaktadır. Beş Güç Modeli, bir endüstrinin rekabetçi yapısını ve işletmelerin stratejik pozisyonlarını değerlendirmek için kullanılmaktadır. Model, sektördeki rekabetin yoğunluğunu ve kârlılığını etkileyen beş temel gücü tanımlamaktadır (Karacaoğlu, 2009). Porter rekabet gücünü; tüketicilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürün etkisi, mevcut rakipler arasındaki rekabet ve olası rakiplerin etkisi olmak üzere beş faktör altında detaylandırmıştır. Bu beş güç, işletmelerin rekabet

avantajlarını belirlemesine, risklerini değerlendirmesine ve stratejik kararlar almasına yardımcı olmaktadır.

2.4.1. Rekabetin Gücü

Sektördeki rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunu ifade etmektedir. Rekabetin yüksek olduğu sektörlerde işletmeler fiyat indirimi, ürün yeniliği ve reklam harcamaları şekillerde birbirleriyle rekabet etmektedirler (Stölb, 2017). Rekabet yoğunluğu, kâr marjlarını azaltabilmekte ve firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmasını zorlaştırabilmektedir.

Aile işletmeleri genellikle uzun süreli müşteri ilişkileri ve güçlü marka bağlılığı ile bilinmektedir. Ancak, sektörün rekabet yoğunluğu yüksekse bu işletmeler, yenilikçi ve esnek olmayan yapıları nedeniyle zorluklarla karşılaşabilmektedir. Aile işletmelerinin rekabetçi kalabilmesi genellikle kurum içi uyum ve esnekliğe bağlı olmaktadır. Bu işletmeler, aile üyelerinin birbirleriyle uyumlu çalışması ve hızlı karar alma süreçleri sayesinde rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Fakat kurumsallaşmamış aile işletmeleri, profesyonel rakiplere kıyasla dezavantajlı hale gelebilmektedir (Ulucan, 2023).

2.4.2. Olası Rakiplerin Tehdidi

Yeni işletmelerin sektöre girmesi mevcut oyuncular için bir tehdit oluşturmaktadır. Giriş bariyerlerinin düşük olduğu sektörlerde rekabet artabilmekte ve mevcut firmalar pazar paylarını kaybedebilmektedir (Yaldız, 2007). Yüksek sermaye gereksinimi, marka sadakati, regülasyonlar ve ölçek ekonomisi gibi faktörler giriş bariyerlerini yükseltebilmektedir.

Aile işletmeleri piyasaya yeni giren rakiplerin tehditlerine karşı genellikle yerleşik itibar ve müşteri sadakati ile direnç göstermektedir. Ancak giriş bariyerleri düşük olan sektörlerde, özellikle dijitalleşmenin ve e-ticaretin artmasıyla yeni rakiplerin ortaya çıkması kolaylaşabilmektedir. Aile işletmelerinin bu tür tehditlere karşı koyabilmesi için yenilikçi stratejiler geliştirmesi ve teknolojik dönüşüme uyum sağlaması gerekmektedir (Ulucan, 2023).

2.4.3. İkame Ürünlerin Tehdidi

Sektördeki ürün ve hizmetlerin ikamesi olması, işletmeler için bir risk unsuru oluşturmaktadır. Eğer tüketiciler ihtiyaçlarını başka yollarla daha uygun fiyatla veya daha verimli bir şekilde karşılayabiliyorsa bu, sektörün cazibesini azaltmaktadır. Bu sebeple değişen tüketici tercihleri ve teknolojik yenilikler ikame ürünlerin tehdidini artırabilmektedir (Stölb, 2017).

Aile işletmeleri genellikle belirli bir ürün veya hizmette uzmanlaşmıştır. Tüketicilerin ihtiyaçlarını farklı yollarla karşılayabilmesi işletmelerin pazar payını kaybetmesine neden olabilmektedir. Aile işletmelerinin müşteri odaklı yaklaşımlarını koruyarak ve sürekli inovasyon yaparak bu tehdide karşı koyması önemlidir (Ulucan, 2023).

2.4.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçilerin pazarlık gücü; tedarikçilerin malzeme, hammadde veya hizmet sağlayan firmalar üzerindeki etkisini göstermektedir. Eğer tedarikçi sayısı az ve ürünleri eşsizse, bu işletmeler fiyatları artırabilmektedir. Bu durum, işletmelerin maliyetlerini ve kâr marjlarını etkileyebilmektedir.

Aile işletmeleri tedarikçileriyle uzun vadeli ve güvene dayalı ilişkiler kurma eğilimindedir. Bu, tedarikçilerin pazarlık gücünü azaltabilmekte ve fiyatlarda esneklik sağlayabilmektedir. Ancak tedarikçilerin sayısının az olduğu veya stratejik öneme sahip hammaddelerin kullanıldığı sektörlerde, aile işletmeleri maliyet baskısı ve daha yüksek pazarlık gücü ile karşılaşabilmektedir. Aile işletmelerinin pazarlık gücünü artırması için tedarik zincirini çeşitlendirmesi ve alternatif kaynaklar araması önemlidir (Çakan, 2018).

2.4.5. Tüketicilerin Pazarlık Gücü

Tüketicilerin pazarlık gücü; tüketicilerin ürün ve hizmet fiyatları ve kalitesi üzerinde etkisini ifade etmektedir. Tüketicilerin çok fazla seçeneğe sahip olduğu ya da satın alma hacimlerinin yüksek olduğu durumlarda pazarlık güçleri artmaktadır. Bu, işletmelerin kâr marjını düşürebilmekte ve daha iyi hizmet sunmaları için baskı yapmaktadır.

Aile işletmelerinin genellikle sadık bir müşteri tabanı olduğu belirtilmektedir. Bu durum da tüketicilerin pazarlık gücünü kısmen azaltabilmektedir. Ancak müşteri tercihleri değişkenlik gösterdiğinde ve yeni nesiller farklı beklentilerle piyasaya girdiğinde işletmeler, müşteri taleplerini karşılamakta zorlanabilmektedir. Tüketicilerin pazarlık gücünü dengelemek için aile işletmelerinin müşteri geri bildirimlerine daha açık olmaları ve hizmetlerini bu geri bildirimlere göre uyarlamaları önem taşımaktadır (Çakan, 2018).

3. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN VE REKABET GÜCÜNÜN İNCELENMESİ

3.1. Araştırma Metodolojisi

Çalışmanın bu bölümünde tez çalışması kapsamında yapılmış olan araştırmaya yönelik; amaç, yöntem ve veri analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu tez çalışmasında aile işletmelerinde kurumsallaşmanın rekabet gücüne etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Problemi, Amacı ve Önemi

Dünya ekonomisinde en yaygın organizasyon biçimi (Rovelli vd., 2022: 1) olarak görülen aile işletmelerinin dünya ekonomisinde büyük bir bölümü oluşturduğu (Gönlügür Doğan, 2023: 8) ifade edilmektedir. Bu sebeple aile işletmelerini incelemek önemlidir (Çetinkaya vd., 2017: 120).

Kurumsallaşma sürecinin; adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirlik gibi birçok unsuru bağlamında işletmelere bir standardizasyon kazandırması ile işletmelerin rekabet gücüne ve sürekliliğine katkı sağlayabileceği ifade edilmektedir (Adıgüzel, 2022). Alan yazında yapılan çeşitli çalışmalar, kurumsallaşma ve rekabet gücü/ rekabet avantajı bağıntısına değinmektedir.

Apaydın'ın (2007) yaptığı çalışmada, kurumsallaşmanın örgütsel ve finansal performansı etkilediği ve böylece işletmelere rekabet avantajı kazandırdığı belirtilmektedir. Tavşancı'nın (2009) çalışmasındaki, 101 halka açık firmadan elde edilen verilerle yapılan araştırmaya göre, firmalardaki kurumsallaşma düzeyi artıkça rekabet gücünün arttığı ifade edilmektedir.

Yukarıda verilen bilgiler birlikte değerlendirildiğinde, özellikle aile işletmeleri çerçevesinde kurumsallaşma düzeyinin işletmelere rekabet gücü sağlayabileceği düşünülmektedir. Ancak aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ve nesilden nesile işletmenin devamlılığının sağlanmasının (özellikle stratejik bağlamda rekabet gücü açısından) önemli konular olması sebepleriyle aile işletmelerinde kurumsallaşma ve

rekabet gücü konularının araştırılması önemli görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, İstanbul ili içerisindeki aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin, rekabet gücüne olan etkilerini araştırmaktır. Bu çerçevede çalışmanın ilk kısmında değinildiği üzere özellikle aile işletmelerinin yaşadıkları problemler arasında yer alan aile işletmelerinin kurumsallaşması ile ilgili durum hakkında bilgi edinmek ve bunu ortaya koymak önemsenmektedir. Çalışmada, kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne olan etkilerini ortaya koyabilmek üzere aile işletmelerinden katılımcıların fikirlerine başvurulmuştur. Veriler, ölçek yargılarının katılımcılar tarafından değerlendirilmesi sonucu elde edilmiştir.

Bu çalışmanın özgün yanı, kurumsallaşma düzeyi ve rekabet gücü değişkenlerinin birbirleriyle ilişkisini ve birbirine olan etkisinin aile işletmeleri bünyesinde incelenmesidir. Özellikle kurumsallaşma düzeyinin alt boyutları üzerinden inceleniyor olması, elde edilen sonuçlarla konunun daha detaylı şekilde incelenebilmesine katkı sunmayı hedeflemektedir. Çalışmanın örneklemi dahilinde farklı yaşlardan, farklı eğitim düzeylerinden ve farklı pozisyonlardan olan katılımcıların bakış açılarıyla konuyu irdelemenin fayda sağlayacağına inanılmaktadır. Araştırma sonuçlarının, aile işletmelerinde çalışmakta olan profesyonellere yol gösterici nitelikte olacağı umut edilmektedir.

3.3. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın en büyük sınırlılıkları arasında zaman ve bütçe kısıtı sayılabilmektedir. Çalışma İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın, anket formundaki ölçek ifadeleri ve ulaşılan katılımcıların düşünceleri çerçevesinde incelenmesi kısıtlardan birini oluşturmaktadır. Araştırmanın sınırlılıklarından bir diğeri ise çalışmanın doğrudan aile işletmeleri çerçevesinde gerçekleştirilmesidir. Araştırmada amaçsal örnekleme ve kolayda örnekleme yöntemleri çerçevesinde katılımcılara ulaşılması da araştırma sınırlılıkları içerisinde değerlendirilebilir. Bu bağlamda, araştırmanın yöntemi, verileri, bulgular ve değerlendirmeler/yorumlar belirtilen kısıtlar çerçevesinde incelenmektedir.

Katılımcılar gönüllülük esasına dayalı olarak araştırmaya katılım göstermiştir. Bu sebeple, katılımcıların cevaplarının samimi ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

Oluşturulan anket çerçevesinde elde edilen verilerin analizinde araştırmaya uygun istatistiki yöntemlerin ve analizlerin seçildiği varsayılmaktadır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, araştırmanın örneklemi, kullanılan veri toplama aracı, araştırmanın modeli ve hipotezlerin oluşturulma süreci konularına değinilmektedir.

3.4.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örnekleme Süreci

Ekonomik anlamda dünya genelinde en yaygın organizasyon türü (Rovelli vd., 2022: 1) olarak görülen aile işletmelerinin dünya ekonomisinin %85'ini oluşturduğu (Gönlügür Doğan, 2023: 8) ifade edilmektedir. Bu sebeple aile işletmeleri üzerine çalışmalar yapılması önemli görülmektedir (Çetinkaya vd., 2017: 120). Gaziantep Sanayi Odası'nın Türkiye'de yaptığı bir araştırmada sanayinin %85'inin aile işletmesi olduğu (akt. Erdoğmuş, 2007: 87), Türkiye'de işletmelerin %95'inin aile işletmelerinden oluştuğu ve Türkiye'de aile işletmelerinin toplam işletmeler içinde sahip olduğu ağırlıklı pay ve gayrisafi yurtiçi hâsılanın yaklaşık %75'ini karşılıyor olduğu (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 492) ifade edilmektedir. Özellikle araştırmanın kısıtları dahilinde tüm işletmelere ve katılımcılara ulaşmak mümkün olmamaktadır. Örneklem sayısının yeterliliği açısından, alan yazında yer alan çeşitli görüşler incelenmiştir. Cattell (1978) minimum örneklem büyüklüğünün ölçme aracında yer alan toplam madde sayısının 3-6 katı civarında olmasının yeterli olacağını (akt. Kilis ve Yıldırım, 2018: 668). Comrey ve Lee (1992) faktör analizi için 200 katılımcının yeterli olabileceğini; Kline (1994) ise faktör analizi için gerekli sayının sayısının minimum 100 olduğunu ancak daha örneklem büyüklüğü arttıkça sonuçların daha doğru olabileceğini belirtmektedir (akt. Savaş ve Demirkasımoğlu, 2020: 9). Alan yazındaki bir diğer görüş ise %95 güven düzeyinde ve %5 hata payı ile örneklem sayısının en az 384 olarak kabul edilmesidir (Kayabaşı ve Tekiner, 2017: 485).

Araştırma çerçevesinde tüm evrene ulaşmak maliyet ve zaman açısından mümkün olmadığından yukarıdaki alan yazın bilgileri doğrultusunda araştırmada 384 katılımcı sayısı sınır olarak kabul edilmiştir. 428 katılımcı ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.4.2. Veri Toplama Aracı ve Yararlanılan Ölçekler

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmaktadır. E-65836846-044-313421 sayı numaralı karar ile İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurulu'ndan onay alınmıştır.

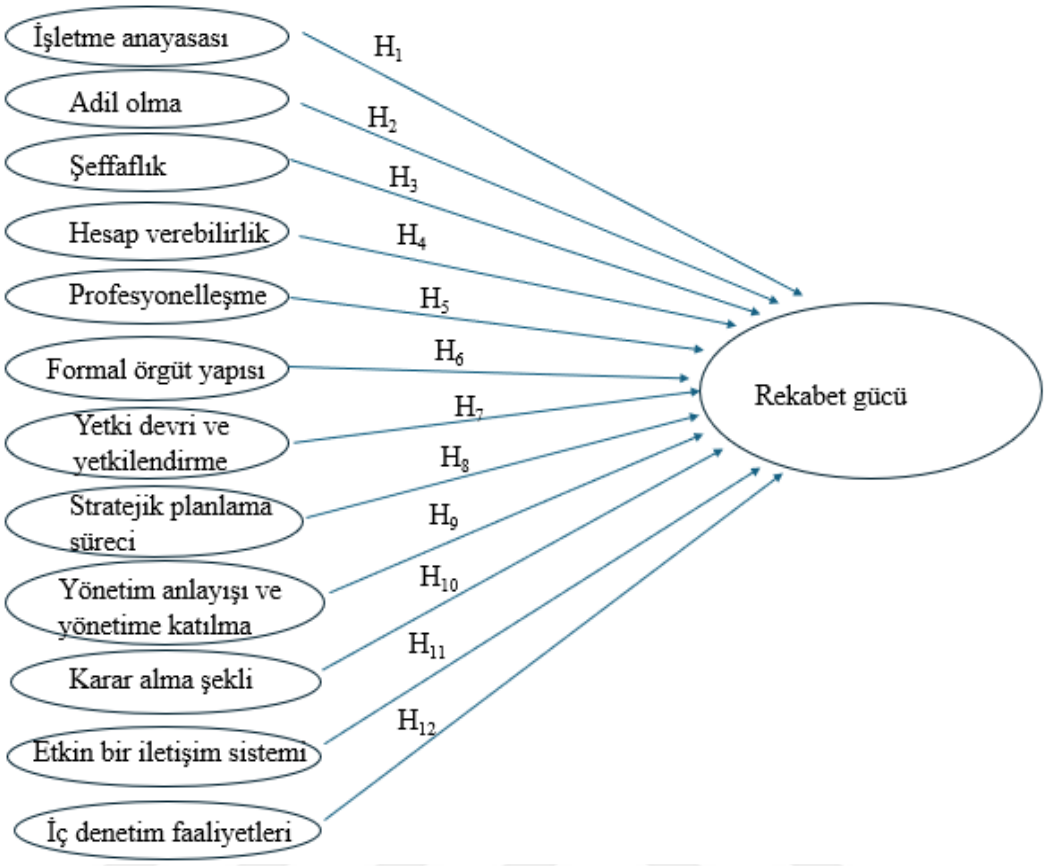
Anket, üç kısımdan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmında katılımcılara yönelik çeşitli sosyo-demografik sorular yer almaktadır. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi (deneyim), işletmedeki çalışma süresi, işletmede sahip olunan pozisyon ve işletmenin faaliyet süresine yönelik sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci kısmında kurumsallaşma düzeyine yönelik sorular yer almaktadır. Kurumsallaşma düzeyini ortaya koyabilmek amacıyla, Aylan ve Koç (2017) tarafından geliştirilen ve Kekül'ün (2023) ve Kekül ve Genç'in (2023) çalışmasında yer alan ölçekten temel olarak yararlanılmaktadır. Ölçek beşli likert olup, ölçek ifadelerinin 12 faktör altında toplandığı belirtilmektedir. Ölçek geliştirme çalışması ile yapılan araştırmada, kurumsallaşma ölçeğinin Cronbach's Alpha değerinin 0,98 olduğu ifade edilmiştir.

Anketin son kısmında ise rekabet gücüne yönelik ifadeler yer almaktadır. Rekabet gücüne yönelik Tavşancı'nın (2009) çalışmasında yer alan ölçekten faydalanılmaktadır. Ölçek, 13 ifadeden oluşmakta olup, rekabet gücü ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,72 olarak sonuçlandığı için "oldukça güvenilir" olarak yorumlanmaktadır.

3.4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada aile işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisini araştıran model aşağıdaki gibidir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

Bağımsız değişken: Kurumsallaşma düzeyinin alt boyutları

Bağımlı değişken: Rekabet gücü

Bu araştırmanın kapsamını, alan yazın çalışması sonucunda merak edilen kurumsallaşma düzeyi alt boyutlarının aile işletmeleri çerçevesinde rekabet gücüne olan etkilerinin incelenmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın hipotezleri bu bağımsız değişkenlerin rekabet gücü üzerindeki etkilerini test etmek üzere oluşturulmuştur. Bu çerçevede, alan yazındaki çeşitli çalışmalardan yararlanılarak aşağıda yer verilen hipotezler oluşturulmuştur.

Alan yazında, aile konseyi, yönetim kurulu, yürütme komitesi ve aile anayasası gibi mekanizmaların aile işletmelerinin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli olarak görüldüğü belirtilmektedir (Parada vd., 2020). Alradhi ve arkadaşları'na göre (2020) aile işletmelerinin işletmenin temel değerleri, vizyonu ve genel hedeflerinin tanımını içeren aile anayasasını oluşturmaları gerekmektedir. Ve bu anayasa, aile üyelerinin işletmedeki ilişkilerinin önemli yönleriyle ilgili genel

politikaları içermesi, aile üyelerinin istihdamı, hisselerin dağıtımı ve halefiyet yönetimi gibi stratejik konular bakımından önemli görülmektedir. Aile anayasasında geçen bu içeriklere de bakarak özellikle stratejik açıdan işletmenin rekabet gücüne katkı sağlayabileceği düşünülebilir. Gonzalez-Cruz ve arkadaşları (2021) araştırmalarında, aile anayasasının uyum sağlama ve iletişimi iyileştirme bağlamında iş performansını iyileştirdiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, işletmenin doğal olarak rekabette öne çıkabilmesine katkı sağlayabilir. Böylece çalışmanın ilk hipotezi oluşturulmuştur:

H_1: İşletme anayasası aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.

Pekmezcan ve Baran (2024) tarafından adil olma, işletmede pay sahibi olan tüm bireylerin ve tüm paydaşların haklarının güvenceye alınmasını ifade etmektedir. Adil olma unsuru ile daha verimli bir işletme oluşmasına katkı sağlanabilir. Ve bu durum işletmenin rekabet gücüne olumlu katkı yaratabilir. Adil olma, işletmenin yaptığı çeşitli işlemlerde ve işlerde tutarlı olmasını da açıklamaktadır. İşletmenin hedeflerinde ve işlerinde tutarlı olması ona etkinlik ve verimlilik sağlayarak (Çavuş ve Yetiş, 2019) rekabette avantajı yaratabilir. Buna göre, H_2 hipotezi ortaya konulmuştur:

H_2: Adil olma düzeyi aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.

Chai ve arkadaşları (2011) yaptıkları çalışmalarında bilgi koruma ve transferini (kurumsallaşma yoluyla) kolaylaştırarak bir organizasyonun rekabet avantajını artırabileceğini ileri sürmektedir. Şeffaflık konusunda bilgi işleme önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir. Cao ve arkadaşları (2019), bilgi işleme yeteneğinin rekabet avantajı ile bağlantılı olduğunu öne sürmektedir. Gani ve arkadaşlarının (2021) yaptıkları çalışmada ise kurumsal şeffaflık rekabet avantajını sürdürme ve işletmenin finansal performansını artırma yönünde önemli bir araç olarak ortaya konulmaktadır. Feng ve arkadaşları (2022) ise bilgi şeffaflığının rekabeti kolaylaştırdığını ifade etmektedir. İlgili çalışmalardan yola çıkarak H_3 hipotezi oluşturulmuştur:

H_3: Şeffaflık aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.

Hesap verebilirlik, işletmelerin tüm paydaşlarına karşı, yaptıkları tüm işlemlerde ve işlerde sorumlu davranması ve hesap verebilmeleri ile ilgilidir. Bu durum, işletmelerin sektörde kabul görmesi açısından önemlidir (Aydın ve Tan, 2019). Hesap verebilirlik, özellikle sektör bağlamında işletmelere rekabet avantajı yaratabilir. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) tarafından şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensipleri ile kurumsal yönetim çerçevesinde, işletmede yüksek performans, kârlılık ve rekabetçi bir yapının sağlanabileceği ifade edilmektedir (Tokyüz, 2019). H_4 hipotezi değinilen bilgiler yönünde oluşturulmuştur:

H_4: Hesap verebilirlik aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.

Profesyonelleşme sonucu profesyonellerin sahip olduğu bilginin işletmenin devamlılığında önemli olduğu vurgulanmaktadır (Çavuş ve Yetiş, 2019). İşletmelerin devamlılığı ise rekabet açısından önemli bir unsurdur. Işkın (2022) ise, profesyonelleşme ile işletmede daha profesyonel bireylerin çalışması sonucu işletmenin çevresini daha rahat takip edebileceklerini belirtmektedir. Rekabet edebilme ve rekabet avantajı sağlama konusunda çevresel analizler, çevre konusunda bilgi sahibi olmak önemli görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2020). Barney (1991) kaynak temelli teoriye göre işletmelere rekabet avantajı kazandıran en önemli kaynakların değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez nitelikte olduğunu belirtmektedir. İşletmeler son dönemlerde kaynak temelli teori bağlamında en önemli rekabet avantajı kazdıran kaynağın insan kaynağı olduğunu belirtmektedir (Bal, 2010). Profesyonelleşme ile işletmelerdeki insan kaynağı daha nitelikli hale getirilebilir. Daha profesyonel bireylerin işletmelerde yer alması ile işletmeler rekabette ön plana çıkabilir. Verilen bilgiler ışığında H_5 hipotezi oluşturulmuştur:

H_5: Profesyonelleşme aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.

Formalleşme ile işler ve prosedürler, yetki ve sorumluluklar açık ve net şekilde ifade edilmektedir (Akkuş ve Bilen, 2020). Formalleşmenin temel işlevi, işletmelere istikrar kazandırmak, kontrol ve koordinasyon sağlamaktır (Çavuş ve Yetiş, 2019: 279). Pereira-Moliner ve arkadaşları (2016), kalite yönetimi bağlamında formalleşmenin rekabet avantajını tahmin etmede önemli olduğunu ifade etmektedir. İşletmelerde formalleşme ile süreçlere standardizasyon getirilebilir, tüm çalışanlar görevlerini ve

sorumluluklarını net olarak bileceği için amaçlara ve hedeflere ulaşmak daha etkin hale gelebilecektir. Bu durum, işletmelere rekabet gücü kazandırabilir. Böylece, çalışmanın H_6 hipotezi oluşturulmuştur:

H_6: Formal örgüt yapısı (sorumluluk) aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.

Yetki devri aile işletmelerinde özellikle halefiyet planlaması açısından ele alınabilmektedir. Halefiyet planlaması, rekabetçi iş ortamlarında yönetimsel geçiş sürecinin aşamalarında hayati bir unsur olarak görülmektedir (Oduwusi, 2018). İşletmeler için rekabet avantajı kazanmak ve rekabet gücüne sahip olmak önemlidir. Günümüzün zorlu rekabet koşullarında rekabet gücüne sahip olmak bir zorunluluk haline gelmeye başlamaktadır. İnovasyon rekabet avantajı elde etmede önemli bir konu olarak ele alınmakta; halefiyet planlaması, halef seçimi ve eğitimi, halefiyet sonrası iş stratejisi gibi konular ise inovasyonla önemli bağıntılara sahip görünmektedir (Alradhi vd., 2020). Bu sebeple halefiyet planlaması işletmelerin rekabet gücü ve rekabet edebilmesini sürdürebilmesi açısından önemli görülmektedir. Patidar ve arkadaşlarının (2016) yaptıkları çalışmada, halefiyet planlamasının varlığı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğu, bu ilişkinin rekabetçi piyasalarda tekelci piyasalara göre daha güçlü olduğu ortaya konulmaktadır. Ve çalışmada, işletmelerin kendi piyasalarındaki rekabete dayanarak halefiyet planlama programlarına yatırım yapmalarının önemine değinilmektedir. Groves (2018) halefiyet planlamasının, işletmelerin performansını iyileştirmek değişken olan iş çevrelerinde rekabet gücü sağlamak için önemini vurgulamaktadır. Johnson ve arkadaşları (2018) ise halefiyet planlamasının, işletmelerin rekabet avantajını ve devamlılıklarını sağlamak için önemini küçük ve büyük işletmeler bağlamında incelemektedir. Bu bilgiler ile çalışmanın H_7 hipotezi oluşturulmuştur:

H_7: Yetki devri ve yetkilendirme aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.

Alhosseiny (2023) stratejik planlamanın sektördeki rakiplere karşı rekabet avantajı yaratmak açısından tüm işletmeler için temel bir unsur olduğunu ifade etmektedir. Combe ve Greenley'e (2004) göre stratejik esneklik, organizasyonun çevresel değişiklikleri ele almasını sağlayarak işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. Mulyaningsih ve arkadaşlarının (2021) Endonezya'nın belli bir bölgesinde KOBİ'ler

ile yaptıkları çalışmada, stratejik planlamanın rekabet avantajı üzerinde önemli bir rolü olduğunu göstermektedir. Hunitie'nin (2018) yaptığı çalışmada stratejik planlama ve stratejik düşünmenin rekabet avantajıyla önemli ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğu belirtilmektedir. Ülgen ve Mirze'nin (2020) ifade ettiği gibi stratejik planlama, stratejik yönetim bilincini ve sürecini işletmelere yerleştirmek sektörde önce rekabet edebilir hale gelmek, ardından rekabet avantajı kazanmak açısından önemlidir. Bu şekilde, çalışmanın H_8 hipotezi elde edilmiştir:

H_8: Stratejik planlama süreci aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.

Saylı ve Ağca (2009) aile işletmelerinin sahip olduğu kültürü, rekabet avantajı sağlayan ve stratejik bir kaynak olarak değerlendirmektedir. Moré ve arkadaşları ise (2016) işletmelerin stratejik kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmasının ve yönetmesinin, dinamik ve yenilikçi bir pazarda en iyi performansları için temel faktörler olabileceğini göstermektedir. Başkurt ve Altındağ (2017) tarafından yapılan çalışmada, aile işletmelerinin kurumsallaşmasına ve insan kaynakları uygulamalarının varlığına verilen vurgunun işletmenin performansı ve çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya konulmaktadır. Doğal olarak hem işletme performansının hem de çalışan performansının iyileşmesi, işletmenin de rekabet gücüne yansıyan bir değer olarak ele alınabilir. Barbera ve arkadaşlarının (2023) yaptıkları çalışmada ise farklı bir sonuç ortaya konulmaktadır. Çalışmada, aile protokollerinin ve resmi - gayrı resmi toplantıların yapılmasının ailenin işleyişi üzerinde olumlu etkileri olduğunu; ancak ailenin üst yönetim ekibine dahil olmasının ise işletmenin rekabet avantajını azalttığı belirtilmektedir. Çalışmada hem aile işleyişinin hem de rekabet avantajının işletme performansıyla olumlu ilişkili olduğu da belirtilmektedir. İlgili çalışmalar sonucu H_9 hipotezi oluşturulmuştur:

H_9: Yönetim anlayışı ve yönetime katılma aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.

Aydın ve Tan (2019), kurumsallaşmanın işletmelerin rekabette avantaj kazanması, çevre koşulları ve işletmenin karar alma süreçleri konusunda odaklanan bir yapısı olduğunu belirtmektedir. Baraz (2006) tarafından yapılan çalışma sonucunda, kurumsallaşmanın sistematik karar alma, yetki ve sorumluluğu dengeleme ve büyüme açısından avantajlı olduğunu ileri sürmektedir. Calafut ve arkadaşlarının (2023) ise,

Ar-Ge karar alma ve uygulamalarını geliştirerek işletmelerin daha fazla değer elde edebileceği ve rekabet avantajına erişebileceği konusu üzerine yaptıkları çalışmada, rekabetçi bir ortamda karar vericinin, yalnızca karar alma sürecini geliştirerek rakiplerinden önemli ölçüde daha fazla ortalama değere erişebileceğini ortaya koymaktadır. İlgili çalışmalar sonucu H_{10} hipotezi oluşturulmuştur:

H_{10}: Karar alma şekli aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.

Etkili iletişimin olmadığı işletmelerde, küresel rekabet yeteneğinin ciddi şekilde bozulduğu ileri sürülmektedir (Nwabueze ve Mileski, 2018). Ancak Qosasi ve arkadaşlarının (2019) yaptıkları çalışmada, bilgi ve iletişim teknolojisi yeteneğinin rekabet avantajı üzerinde önemli bir etkisi olmadığı ortaya konulmaktadır. Wardani (2023), iş iletişiminde entegrasyon ve uyarlanabilirliğin, sürekli değişen ve dinamik bir ortamda şirketlerin varlığını ve büyümesini sürdürmenin anahtarı olduğunu ifade etmektedir. İşletmelerin uygun iletişim stratejilerini uygulayarak, tüm paydaşlar için sürdürülebilir değer yaratmada da önemli rekabet avantajları elde edebilmede yardımcı olacağı da belirtilmektedir. Alan yazında iletişim ve rekabet kavramları bağlamında farklı sonuçlar olduğu görülebilmektedir. Bu konuyu katılımcılar çerçevesinde değerlendirebilmek üzere H_{11} hipotezi ortaya konulmuştur:

H_{11}: Etkin bir iletişim sisteminin bulunması aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.

Küreselleşme ile rekabet artması sonucu işletmeler, amaçlarına ulaşmak ve kurumsal yönetim kalitesi yaratabilmek üzere iç denetim faaliyetine gereksinim duymaktadır (Türedi vd., 2015). Zorlu rekabet koşullarında işletmeler devamlılıklarını sağlayabilmek üzere varlıklarından ve kaynaklarından en yüksek düzeyde yararlanmak istemektedir. Kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanılabilmesi içinse, faaliyetlerin yasal ve yönetsel düzenlemelere uygun olarak yürütülmesi ve güvenilir mali raporlar oluşturulabilmesi konusunda iç denetim faaliyetlerinin rolü büyüktür (Savlı ve Akın, 2021). İşletmelerde iç denetim faaliyetlerinin yürütülüyor olması rekabette güç kazandırabilir. H_{12} hipotezi bu bilgiler ile oluşturulmuştur:

H_{12}: İç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik) aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.

3.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

3.5.1. Demografik Verilere Yönelik Bulgular

Katılımcılardan elde edilen verilerin analizine, demografik verilerin incelenmesiyle başlanmıştır. Frekans analizi ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmede sahip olunan pozisyon, toplam çalışma süresi, aile işletmesindeki toplam çalışma süresi ve işletmenin faaliyet süresi değişkenleri incelenmiştir.

Ölçeklerin aile işletmeleri verileri ile gerçekleşen faktör yapısının geçerliliği ve güvenilirliğini incelemek üzere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinden elde edilen yapının güvenirlik değerlendirmelerini yapmak amacıyla ölçek boyutlarının Cronbach Alpha katsayıları incelenmiştir.

Tüm bu analizler, kurumsallaşma boyutları ve rekabet gücü kriterleri için ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Kurumsallaşma düzeyi boyutlarının rekabet gücüne olan etkisini araştırmak üzere kurulan yapısal eşitlik modeli ile hipotezler test edilmiştir. Tüm istatistiksel analizler, 0,05 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilerek raporlanmıştır.

Tablo 1. Demografik Verilere Yönelik Frekans Analizi Sonuçları

Demografik Veriler		Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	269	62,9
	Kadın	159	37,1
	Toplam	428	100,0
Yaş	20-29 yaş arası	143	33,4
	30-39 yaş arası	200	46,7
	40-49 yaş arası	85	19,9
	Toplam	428	100,0
Eğitim Durumu	Lise	82	19,2
	Ön Lisans/Lisans	183	42,8
	Lisansüstü	163	38,0
	Toplam	428	100,0
İşletmede Sahip Olunan Pozisyon	Alt Kademe Yönetici	206	48,1
	Orta Kademe Yönetici	210	49,1
	Üst Kademe Yönetici	12	2,8
	Toplam	428	100,0
Toplam Çalışma Süresi	0-5 yıl	150	35,0
	6-10 yıl	140	32,7
	16 yıl ve üzeri	138	32,2
	Toplam	428	100,0
Aile İşletmesindeki Toplam Çalışılan Süre	0-5 yıl	153	35,7
	6-10 yıl	163	38,1
	16 yıl ve üzeri	112	26,2
	Toplam	428	100,0
İşletme Faaliyet Süresi	6-12 yıl	45	10,5
	13-19 yıl	60	14,0

	20-26 yıl	93	21,7
	27-33 yıl	74	17,3
	34-40 yıl	101	23,6
	48-54 yıl	55	12,9
	Toplam	428	100,0

Tablo 1'de cinsiyet dağılımında, erkekler %62,9 ile çoğunluğu oluştururken, kadın katılımcıların oranı %37,1'dir. Yaş gruplarına bakıldığında, %46,7 oranıyla 30-39 yaş aralığındaki bireyler en büyük grubu oluştururken, bunu %33,4 ile 20-29 yaş aralığı ve %19,9 ile 40-49 yaş aralığı takip etmektedir. Eğitim durumu incelendiğinde, katılımcıların %19,2'si lise mezunu; %42,8'i ön lisans veya lisans mezunu ve %38'i lisansüstü derecesine sahiptir. Bu da eğitim düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışanların işletmelerdeki pozisyonlarına göre dağılımında, %49,1'i orta kademe yönetici, %48,1'i alt kademe yönetici, yalnızca %2,8'i ise üst kademe yöneticidir. Toplam çalışma süreleri açısından, %35'i 0-5 yıl, %32,7'si 6-10 yıl ve %32,2'si 16 yıl ve üzeri deneyime sahiptir, bu da farklı deneyim seviyelerinden katılımcıların bulunduğunu ortaya koymaktadır. Aile işletmelerindeki çalışma süreleri ise %38,1 ile 6-10 yıl arasında yoğunlaşırken, %35,7 oranıyla 0-5 yıl çalışanlar ve %26,2 oranıyla 16 yıl ve üzeri çalışanlar takip etmektedir. İşletmelerin faaliyet süreleri incelendiğinde, %23,6 ile 34-40 yıl arası faaliyet gösteren işletmeler sayıda yüksek grubu oluştururken, %21,7 ile 20-26 yıl ve %17,3 ile 27-33 yıl arası işletmeler diğer önemli gruplardır. Daha kısa süreli faaliyet gösteren işletmelerin oranları ise daha düşük kalmıştır. Demografik verilerin sonuçları, aile işletmelerinin genelde köklü bir geçmişe sahip olduğunu ve katılımcıların farklı yaş grupları ile deneyim seviyelerini temsil ettiğini göstermektedir.

3.5.2. Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmalarına Yönelik Analizler

Bu bölümde, öncelikle kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının katılımcılar tarafından elde edilen puanlara yönelik tanımlayıcı istatistikleri değerlendirilmektedir. Verilerin normal dağılım gösterdiği, basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, analizlerin güvenilirliğini artırarak elde edilen sonuçların daha genellemesi yapılabilir nitelikte olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Kurumsallaşma Düzeyi Alt Boyutlarına Ait Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçek ve Boyutlar	Ort.	Std. Sapma	Varyans	Basıklık	Çarpıklık
İşletme Anayasası	3,2710	0,64235	0,413	-0,190	1,272
Adil Olma	3,3224	0,66266	0,439	0,195	0,239
Şeffaflık	3,3290	0,63364	0,402	0,259	0,710
Hesap Verebilirlik	3,3154	0,63314	0,401	-0,119	0,641
Profesyonelleşme	3,3481	0,60346	0,364	-0,075	0,969
Formal Örgüt Yapısı (Sorumluluk)	3,4072	0,56404	0,318	0,142	0,447
Yetki Devri ve Yetkilendirme	3,3902	0,63171	0,399	0,209	0,254
Stratejik Planlama Süreci	3,3726	0,51213	0,262	0,260	0,312
Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	3,4065	0,71125	0,506	-0,393	0,555
Karar Alma Şekli	3,4455	0,70083	0,491	-0,313	0,854
Etkin Bir İletişim Sisteminin Bulunması	3,4579	0,53568	0,287	-0,148	1,223
İç Denetim (Hesap Verebilirlik)	3,3393	0,68702	0,472	-0,422	1,002
Kurumsallaşma (Toplam)	3,3658	0,33965	0,115	0,236	0,498

(1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum)

Kurumsallaşma düzeyi ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde, ortalamaların 3.00-3.50 arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri 'Kararsızım' ve 'Katılıyorum' olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Likert ölçeği ile veri elde edilen sosyal bilimler araştırmalarında normal dağılım birçok kriter ile saptanabilmektedir. Veri setinin normal dağıldığını söyleyebilmek için basıklık ve çarpıklık değerlerinin incelenmesi gerekmektedir. Çoğu psikometrik amaç için ±1,0 arasındaki basıklık değeri mükemmel kabul edilir, ancak belirli uygulamaya bağlı olarak çoğu durumda ±2,0 arasındaki bir değer de kabul edilebilmektedir (George ve Mallery, 2010).

Tablo 3. Rekabet Gücü Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçek	Ort.	Std. Sapma	Varyans	Basıklık	Çarpıklık
Rekabet Gücü Kriterleri	3,3852	0,55728	0,311	0,329	0,660

(1=Çok düşük; 2=Düşük; 3=Orta Düzeyde, 4=Yüksek; 5= Çok Yüksek)

Katılımcıların fikirleri rekabet düzeyinin orta düzeyde olduğu yönünde hesaplanmıştır (Rekabet gücü Ort. = 3,3852±0,557).

Rekabet gücü ölçeği puanlarına yönelik basıklık ve çarpıklık değeri incelendiğinde genel dağılımın normale yaklaştığı gözlemlenmektedir. Tablo 3'teki çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, dağılımında aşırı düzlük ya da sivrilik

bulunmadığını ve simetrik olduğunu göstermektedir. Bu verilere dayanarak, grup sayısının 30'dan büyük olduğu durumlarda parametrik testlerin uygulanabileceği sonucuna varılmaktadır.

3.5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın bu aşamasında, kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiş ve kurumsallaşma düzeyi ölçeği ile rekabet gücü kriterleri ölçeğinin geçerliliği incelenmiştir. DFA model istatistikleri analiz edilmiş ve modelin geçerliliğini değerlendirmek için çeşitli uygunluk indeksleri kullanılmıştır.

CMIN/DF, RMSEA ve CFI gibi indeksler, modelin gözlenen verilerle ne kadar iyi uyum sağladığını belirlemede kullanılmıştır. Bu indekslerden düşük CMIN/DF ve RMSEA değerleri, 1'e yakın CFI değeri modelin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006).

3.5.3.1. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kurumsallaşma düzeyi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. 12 faktörlü modelle elde edilen en iyi uyum değerleri Tablo 4'te sunulmaktadır.

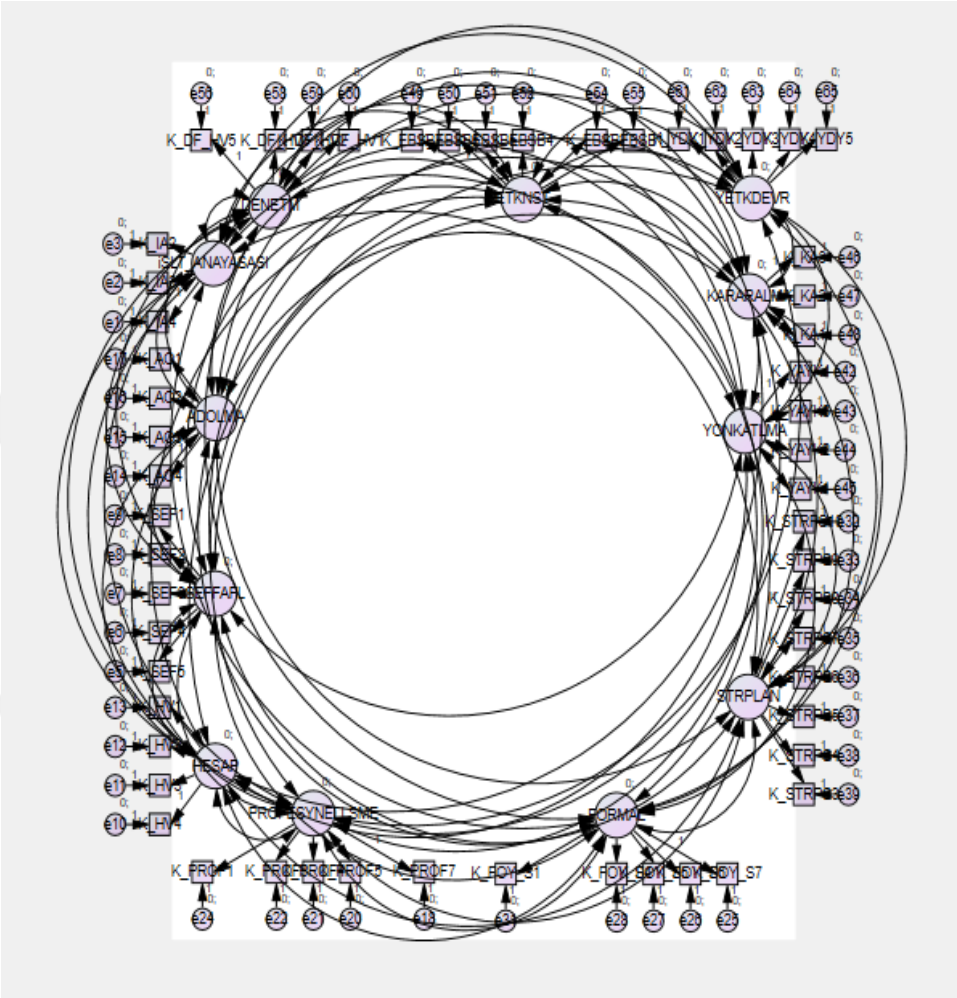
Tablo 4. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeğinin Faktör Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçütler	Elde Edilen Uyum Değerleri	İyi Uyum	Mükemmel Uyum	Uyum Yorumu
CMIN	3410,334	--	--	--
DF	1418	--	--	--
CMIN/DF	2,405	> 3	> 1	Mükemmel Uyum
CFI	0,879	<0.95	>0.95	Kabul edilebilir
RMSEA	0,057	>0.06	<0.06	Mükemmel Uyum

Uyum değerleri değerlendirildiğinde, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeksi değerlerinin modelin verilere uyum sağladığını gösterdiği anlaşılmaktadır. Özellikle, ki-kare/derece (CMIN/DF) değerinin 2,405; kök ortalama kare hata yaklaşımı (RMSEA) değerinin 0,057 ve karşılaştırmalı uyum indeksinin (CFI) 0,879 olarak hesaplanması, modelin verilerle iyi bir uyum sağladığını işaret etmektedir. Bu değerler, modelin ölçülen değişkenler arasındaki ilişkileri kabul

edilebilir bir şekilde açıkladığını ve modelin geçerliliğini desteklediğini göstermektedir.

Test edilen 12 faktörlü modelin diyagramı Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Modeli

Tablo 5. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeğinin Faktör Yükleri

Madde	Yol	Faktör	Stnd. Yol Katsayıları (β0)
İşletmemizde iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir işletme anayasası vardır.	<---	İşletme Anayasası	0,771
İşletme anayasasına işletme sahibi aile üyesi olsun veya olmasın tüm personel uymakla yükümlüdür.	<---		0,556

İşletme anayasası, işletmede görev yapan tüm personel için geçerlidir.	<---		0,585
Gerekli bilgilerin kamuoyu ile paylaşılması işletmemize olan güveni artırmaktadır.	<---	Şeffaflık	0,575
İşletmemizde mali tablolar uluslararası kabul görmüş muhasebe standartlarına göre yapılır.	<---		0,565
İşletmemizde mali tablolara yansıyan işlem ve olguların neden ve nasıl yapıldığı açıklanır.	<---		0,775
İşletmemizde mali tablolar tüm faaliyetlerin gerçek sonuçlarını gösterecek şekilde hazırlanır.	<---		0,752
İşletmemizin faaliyetleri ile ilgili olarak pay sahiplerini, olası yatırımcıları ve diğer paydaşları ilgilendiren tüm bilgiler kamuoyu ile paylaşılır.	<---		0,557
İşletmemizde yöneticilerin pay sahiplerine hesap verebilmesine ilişkin süreç dikkatle izlenir.	<---	Hesap Verebilirlik	0,585
İşletmemizde yöneticilerin pay sahiplerine hesap verebilmesine ilişkin düzenlemeler vardır.	<---		0,562
İşletmemizde bir iç kontrol sistemi vardır.	<---		0,559
İşletmemizde faaliyetler ve sonuçları birlikte açıklanır.	<---		0,572
İşletmemizde tüm pay sahiplerinin hakları korunur.	<---	Adil Olma	0,775
İşletmemiz yaptığı tüm sözleşmelere uyar.	<---		0,508
İşletmemiz pay sahipliği ile ilgili yaptığı tüm sözleşmelere titizlikle uyar.	<---		0,719

İşletmemizde pay sahiplerine adil ve eşit davranılır.	<---		0,577
İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.	<---	Profesyonelleşme	0,559
İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi, işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	<---		0,799
İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	<---		0,505
İşletmemize personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi bulunmaktadır.	<---		0,776
İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedi	<---		0,629
İşletmemizde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.	<---	Formal Örgüt Yapısı (Sorumluluk)	0,569
İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyonşeması bulunmaktadır	<---		0,567
İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	<---		0,575
İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır	<---		0,728
İşletmemizde bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile	<---		0,516

yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.			
İşletmemizde planlama yapılırken bütün birimler göz önünde bulundurulur.	<---	Stratejik Planlama Süreci	0,582
İşletmemizde planlama yapılırken çevresel unsurların değişim hızı göz önünde bulundurulur.	<---		0,505
İşletmemizde planlama yapılırken çevresel etkenler göz önünde bulundurulur.	<---		0,756
İşletmemizin amaçları bellidir.	<---		0,558
İşletmemizin genel ve özel hedefleri bellidir.	<---		0,552
İşletmemizin yazılı vizyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	<---		0,580
İşletmemizin yazılı bir vizyon ifadesi vardır.	<---		0,565
İşletmemizin yazılı misyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	<---		0,585
İşletmemizde demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.	<---	Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	0,775
İşletmemizde çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler.	<---		0,718
İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.	<---		0,768
İşletmemizde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür	<---		0,789
İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.	<---	Karar Alma Şekli	0,505
İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların dagörüşü alınır.	<---		0,712
İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.	<---		0,575
İşletmemizde çalışanlar üstleriyle	<---		0,778

rahatlıkla iletişime geçebilirler.		Etkin Bir İletişim Sisteminin Bulunması	
Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	<---		0,756
Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.	<---		0,675
İşletmemizde tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar.	<---		0,511
İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır.	<---		0,708
İşletmemizde tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar.	<---		0,551
İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.	<---	İç Denetim (Hesap Verebilirlik)	0,507
İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir.	<---		0,678
İşletmemizde işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanlar sürekli kendilerini kontrol ederler.	<---		0,769
İşletmemizde iç denetim uygulanmaktadır.	<---		0,588
İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır.	<---	Yetki Devri ve Yetkilendirme	0,558
İşletmemizde çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda Değildir.	<---		0,592
İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır.	<---		0,627
İşletmemizde personel, görevini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir.	<---		0,728

İşletmemizde astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir.	<---		0,558

Tablo 5'te kurumsallaşma düzeyi ölçeğinin alt boyutları altında yer alan maddelere ilişkin yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Standartlaştırılmış yol katsayıları incelendiğinde, en yüksek etkilerin yönetim anlayışı ve yönetime katılma boyutunda olduğu (β = 0,775; 0,798; 0,768; 0,789) tespit edilmiştir. Genel olarak, maddelerin ait oldukları boyutlar üzerindeki etki büyüklüklerinin 0,500-0,700 arasında değiştiği görülmektedir. Analiz aşamasında yol katsayıları düşük bulunan ifadeler elenmiş ve 56 ile en iyi uyum modeline ulaşılmıştır.

3.5.3.2. Rekabet Gücü Kriterleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kurumsallaşma düzeyi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Bir faktörlü modelle elde edilen en iyi uyum değerleri Tablo 6'da sunulmaktadır.

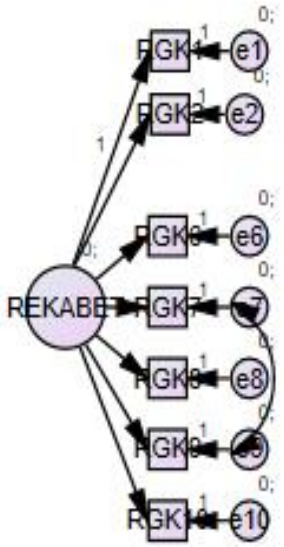
Tablo 6. Rekabet Gücü Kriterleri Ölçeğinin Faktör Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçütler	Elde Edilen Uyum Değerleri	İyi Uyum	Mükemmel Uyum	Uyum Yorumu
CMIN	1324,044	--	--	--
DF	277	--	--	--
CMIN/DF	4,778	> 3	> 1	Kabul edilebilir
CFI	0,867	<0.95	>0.95	Kabul edilebilir
RMSEA	0,062	>0.06	<0.06	Kabul edilebilir

Uyum değerleri incelendiğinde, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda elde edilen uyum indekslerinin, modelin verilere uyum sağladığını gösterdiği anlaşılmaktadır. Özellikle, ki-kare/derece (CMIN/DF) değerinin 4,778; kök ortalama kare hata yaklaşımı (RMSEA) değerinin 0,062 ve karşılaştırmalı uyum indeksinin (CFI) 0,867 olarak hesaplanmış olması, modelin verilerle iyi bir uyum sağladığını işaret etmektedir. Bu değerler, modelin ölçülen değişkenler arasındaki ilişkileri kabul edilebilir bir düzeyde açıkladığını göstermektedir. Özellikle CMIN/DF'nin 5'in altında olması, RMSEA'nın 0,08'in altında kalması ve CFI'nın 0,90'a yakın olması, modelin genel olarak uygun bir uyum sağladığına işaret eder. Ancak, CFI değerinin 0,90'ın

altında olması, mükemmel bir uyum sağlanmadığını, ancak yine de modelin açıklayıcılığının yeterli olduğunu göstermektedir.

Test edilen tek faktörlü modelin diyagramı Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4. Rekabet Gücü Kriterleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Modeli

Tablo 7. Rekabet Gücü Kriterleri Ölçeğinin Faktör Yükleri

Madde	Yol	Faktör	Stnd. Yol Katsayıları (β0)
Birim üretim veya hizmet maliyeti	<---	Rekabet Gücü	0,506
İşgücü maliyetleri	<---	Rekabet Gücü	0,930
Nitelikli işgücünü elde tutabilme	<---	Rekabet Gücü	0,688
Finansal kaynaklara erişim imkanlar	<---	Rekabet Gücü	0,606
Üretim veya hizmet teknolojisi	<---	Rekabet Gücü	0,642
Araştırma geliştirmeye ayrılan paranın toplam ciroya oranı	<---	Rekabet Gücü	0,594
Siparişlerin, istediği tarihte müşteriye teslim edilebilme	<---	Rekabet Gücü	0,813

Rekabet gücü kriterleri ölçeğine ait maddeler için hesaplanan yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Standartlaştırılmış yol katsayıları incelendiğinde, rekabet gücü kriterleri üzerinde en büyük etkiye sahip olan maddelerin "İşgücü maliyetleri" ($\beta = 0,930$) ve "Siparişlerin, istediği tarihte müşteriye

teslim edilebilmesi" (β = 0,813) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, işgücü maliyetlerinin ve teslimat zamanlamasının, rekabet gücü üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bu faktörlerin rekabet gücünün belirleyicileri arasında öne çıktığını göstermektedir. Analiz aşamasında en iyi uyumu sağlayabilmek amacı ile düşük yol katsayı değerlerine sahip (3., 4., 5., 11., 12. ve 13.) ifadeler analizden çıkarılmıştır.

3.5.4. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ölçek yapılarının araştırma için tutarlı ve güvenilir olup olmadığını yorumlamak amacı ile yapılmaktadır. Ölçek maddelerinin birbirleriyle tutarlılığını değerlendiren Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı, ölçek yapılarının içsel tutarlılığını ölçen Bileşik Güvenilirlik (CR - Composite Reliability) değeri ve ölçüm maddelerinin toplam varyansını açıklayabilme oranını ifade eden Ortalama Varyans Açıklama (AVE - Average Variance Extracted) değerleri Tablo 8'de hesaplanmıştır.

Tablo 8. Güvenilirlik ve Geçerlilik İncelemesi

Değişkenler	Cronbach Alfa	CR	AVE	Madde Sayısı
İşletme Anayasası	0,722	0,844	0,803	3
Adil Olma	0,755	0,884	0,785	5
Şeffaflık	0,741	0,844	0,745	4
Hesap Verebilirlik	0,731	0,886	0,776	4
Profesyonelleşme	0,741	0,892	0,798	5
Formal Örgüt Yapısı (Sorumluluk)	0,747	0,842	0,747	5
Yetki Devri ve Yetkilendirme	0,742	0,862	0,762	5
Stratejik Planlama Süreci	0,732	0,814	0,714	8
Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	0,741	0,844	0,745	4
Karar Alma Şekli	0,787	0,822	0,801	3
Etkin Bir İletişim Sisteminin Bulunması	0,785	0,881	0,806	6
İç Denetim (Hesap Verebilirlik)	0,787	0,899	0,812	4
Rekabet Gücü Kriterleri	0,738	0,795	0,789	7
(n): 428				

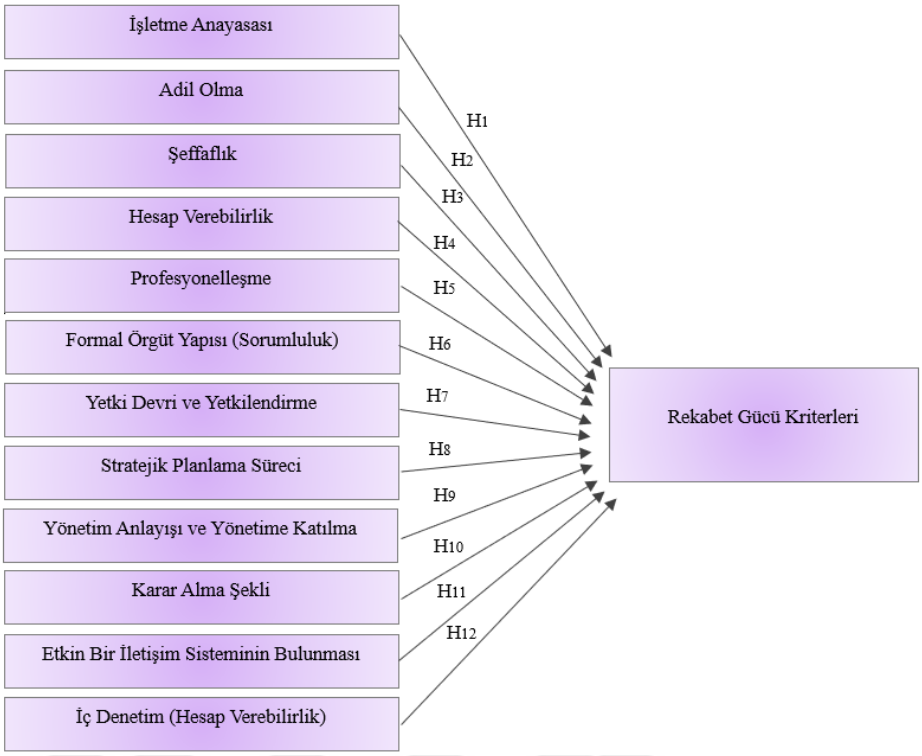
Minimum kabul edilebilecek olan Cronbach Alpha değeri 0,6 veya daha büyük olmalıdır. Cronbach's Alpha Katsayısı (α) ile gösterilmektedir. Ölçüm sonuçlarına göre çıkan Cronbach Alfa Katsayısı 1'e ne kadar yakınsar ise güvenirliğin de yüksek olacağı düşünülmektedir. Cronbach Alfa değerinin aralıkları; $0.00 < \alpha < 0.40$ ölçek güvenilir değil, $0.40 < \alpha < 0.60$ ölçek düşük güvenilir, $0.60 < \alpha < 0.80$ ölçek orta düzeyde güvenilir, $0,80 < \alpha < 1,00$ olduğunda ise ölçek yüksek düzeyde güvenilir olarak ifade

edilmektedir (Uzunsakal ve Yıldız, 2018). Fornell ve Larcker (1981), AVE'nin 0.50'nin üzerinde olması durumunda, bir yapının maddeler tarafından yeterli şekilde temsil edildiği ve geçerli olduğu ayrıca bileşik güvenilirlik (CR) için önerilen eşik değeri genellikle 0.70 olduğunu belirtmiştir.

İlgili tablo incelendiğinde ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha değerlerinin 0,75 civarında olduğu ve bu sonuçların ölçekler ve boyutlarının iç tutarlılığının kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Tablodaki AVE ve CR değerlerinin önerilen değerlerden yüksek hesaplanmış olduğu ve verilerin yapıyı iyi düzeyde temsil ettiğini göstermektedir. Bu durum, boyutlar altında yer alan ifadelerin birbiriyle uyumlu olduğunu ve aynı kavramı ölçtüğünü belirtmektedir.

3.5.5. Yapısal Eşitlik Modeli ile Hipotezlerin Test Edilmesi

Yapısal eşitlik modeli (YEM) ile kurulan regresyon analizi, kurumsallaşma düzeyi boyutlarının rekabet gücü üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla kullanılmıştır. Modelde, kurumsallaşma düzeyi ve alt boyutları (adil olma, şeffaflık, hesap verebilirlik, profesyonelleşme, formal örgüt yapısı (sorumluluk), yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, etkin bir iletişim sisteminin bulunması, iç denetim (hesap verebilirlik) bağımsız değişkenler olarak yer alırken, rekabet gücü bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu model ile bağımsız değişkenlerin doğrudan etkileri ifade eden parametreler incelenecektir.



Şekil 5. Yapısal Eşitlik Modeli

Modelin geçerliliğini daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirmek amacıyla uygunluk değerleri incelenmiştir. Model indeksinde sıklıkla kullanılan indeksler ve açıklamaları şöyledir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006):

- CMIN/DF (Ki-Kare Değerleri ve Serbestlik Derecesi): Bu indeks, gözlenen verilerle model verileri arasındaki farkı ölçümlemektedir. Bu indeks tek başına yeterli değildir, çünkü örneklemin büyüklüğüne ve model karmaşıklığına bağlı olarak değerler değişim göstermektedir. Düşük CMIN/DF değerleri daha iyi uyum anlamına gelmektedir.
- RMSEA (Kök Ortalama Kare Hata Yaklaşımı): RMSEA, modelin veriyle ne kadar iyi uyduğunu gözlemlemek için kullanılmaktadır. Genellikle 0 ile 1 arasında değer alır. 0 ile 0.05 arasındaki değerler iyi uyumu, 0.05 ile 0.08 arasındaki değerler kabul edilebilir uyumu ve 0.10'dan büyük değerler düşük uyumu işaret etmektedir.
- CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi): CFI, modelin veriye uyumunun gözlenen veriye kıyasla oluşan farkın ne kadar iyi olduğunu yorumlamak amacı ile kullanılmaktadır. 1'e yakın değerler iyi uyumu göstermektedir.

Tablo 9'da Şekil 5'e ilişkin model uyum indeksleri (CMIN/DF, RMSEA, CFI) analiz edilen ilişkilerin geçerliliğini ve modelin genel uyumunu değerlendirmek için

hesaplanmıştır. Değerler incelendiğinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeksi değerleri, modelin verilere iyi bir uyum sağladığını yansıtmaktadır. Ki-kare/derece (CMIN/DF) değeri 2,506; kök ortalama kare hata yaklaşımı (RMSEA) değeri 0,057 ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,896 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan parametreler, modelin ölçülen değişkenler arasındaki ilişkileri tatmin edici bir şekilde açıkladığını ve analizin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 9. Model Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçütler	Elde Edilen Uyum Değerleri	İyi Uyum	Mükemmel Uyum	Uyum Yorumu
CMIN	4543,257	--	--	--
DF	1813	--	--	--
CMIN/DF	2,506	> 3	> 1	Mükemmel Uyum
CFI	0,896	<0.95	>0.95	Kabul edilebilir
RMSEA	0,057	>0.06	<0.06	Mükemmel Uyum

Tablo 10'da kurumsallaşma düzeyi ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin yol katsayıları ve anlamlılık düzeyi değerleri yer almaktadır.

Tablo 10. Yapısal Model Katsayıları

Bağımlı Değişken	Yol	Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı	S.E.	C.R.	P
Rekabet Gücü	<---	İşletme Anayasası	0,105	0,032	2,417	0,016
Rekabet Gücü	<---	Adil Olma	0,029	0,031	0,664	0,506
Rekabet Gücü	<---	Şeffaflık	0,030	0,033	0,685	0,493
Rekabet Gücü	<---	Hesap Verebilirlik	0,131	0,033	2,567	0,003
Rekabet Gücü	<---	Profesyonelleşme	0,132	0,034	3,022	0,003
Rekabet Gücü	<---	Formal Örgüt Yapısı (Sorumluluk)	0,174	0,037	3,984	0,000
Rekabet Gücü	<---	Yetki Devri ve Yetkilendirme	0,077	0,033	1,773	0,076
Rekabet Gücü	<---	Stratejik Planlama Süreci	0,257	0,041	5,876	0,000
Rekabet Gücü	<---	Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	0,082	0,029	1,875	0,041
Rekabet Gücü	<---	Karar Alma Şekli	0,104	0,03	2,387	0,017
Rekabet Gücü	<---	Etkin Bir İletişim Sisteminin Bulunması	-0,142	0,039	-3,259	0,001
Rekabet Gücü	<---	İç Denetim (Hesap Verebilirlik)	0,027	0,03	0,627	0,531

Tablo 10'da standartlaştırılmış regresyon katsayıları denklemde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etki büyüklük ve yönünü göstermektedir.

Bu değerlere karşılık gelen p değerleri ile katsayıların anlamlı olup olmadığı değerlendirilmektedir. Hipotezlerin sonuçları derlenerek gelecek kısımda red ve kabul durumu ile ilgili yorumlar yapılmaktadır.

Tablo 11. Hipotez Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Hipotezler	**Sonuç**
H_1: İşletme anayasası aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.	Kabul
H_2: Adil olma düzeyi aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.	Red
H_3: Şeffaflık aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.	Red
H_4: Hesap verebilirlik aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.	Kabul
H_5: Profesyonelleşme aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.	Kabul
H_6: Formal örgüt yapısı (sorumluluk) aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.	Kabul
H_7: Yetki devri ve yetkilendirme aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.	Red
H_8: Stratejik planlama süreci aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.	Kabul
H_9: Yönetim anlayışı ve yönetime katılma aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.	Kabul
H_{10}: Karar alma şekli aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.	Kabul
H_{11}: Etkin bir iletişim sisteminin bulunması aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.	Kabul
H_{12}: İç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik) aile işletmelerinde rekabet gücünü etkilemektedir.	Red

İşletme anayasası rekabet gücüne 0,105 katsayısı oranında arttırıcı yönde etki etmektedir. P değerinin 0,016<0,05 olarak hesaplanması bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuç öngörülen H_1 hipotezini desteklemektedir.

Adil olma alt boyutunun rekabet gücü değişkeni üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. P değeri 0,506 olup 0,05 anlamlılık seviyesinin üzerinde olup, H_2 hipotezinin desteklenmediğini ortaya koymaktadır.

Şeffaflık değişkenine ilişkin regresyon katsayısı 0,03 ve p değeri 0,493 olarak hesaplanmıştır. P değerinin 0,05 anlamlılık seviyesinin üzerinde hesaplanması şeffaflık değişkeni ile ilgili elde edilen verilerin rekabet gücü hakkında fikir vermediğini ifade etmektedir. Bu durumda H_3 hipotezi desteklenmemiştir.

Hesap verebilirlik değişkeninin rekabet gücü üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (P: 0,03<0,05). Hesap verebilirlik 0,131 katsayısı oranında rekabet gücünü arttırıcı yönde etkilemektedir. Bu durumda H_4 hipotezi desteklenmektedir.

Profesyonelleşme değişkeninin rekabet gücü üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (P: 0,003<0,05). Profesyonelleşme 0,132 katsayısı oranında rekabet gücünü arttırıcı yönde etkilemektedir. Bu durumda H_5 hipotezi desteklenmektedir.

Formal örgüt yapısı (sorumluluk) değişkenin rekabet gücü üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu hesaplanmıştır (P: 0,000<0,05). Formal örgüt yapısı (sorumluluk) değişkenindeki bir birimlik artışın rekabet gücünü 0,174 katsayısı oranında arttıracağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda H_6 hipotezi desteklenmektedir.

Yetki devri ve yetkilendirme değişkeninin rekabet gücü üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. P değeri 0,076 hesaplanmış ve 0,05 anlamlılık seviyesinin üzerinde kalmıştır. Bu sonuçlar yetki devri ve yetkilendirme değişkenine ilişkin verilerin rekabet gücünü açıklayamadığını göstermekte ve H_7 hipotezini desteklememektedir.

Stratejik planlama sürecinin rekabet gücü üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (P: 0,000<0,05). Rekabet gücü üzerinde diğer değişkenlere kıyasla en fazla etkiye sahip değişkenin 0,257 katsayısı ile stratejik planlama süreci olduğu görülmektedir. Bu durumda H_8 hipotezi desteklenmektedir.

Yönetim anlayışı ve yönetime katılma değişkeni rekabet gücü üzerinde 0,082 oranında pozitif etki yaratmaktadır. Bağımsız değişkene ilişkin regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (P: 0,041<0,05). H_9 hipotezi desteklenmektedir.

Karar alma şeklinin rekabet gücü üzerindeki etkisinin de istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu hesaplanmıştır (P: 0,017<0,05). Karar alma şekli 0,104 katsayısı oranında rekabet gücünü arttırmaktadır. Sonuç H_{10} hipotezini desteklemektedir.

Etkin bir iletişim sisteminin varlığının rekabet avantajı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (P: 0,001<0,05). Denklem katsayısı -0,142 olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar, etkin bir iletişim sisteminin varlığının rekabet gücünü etkilediği H_{11} hipotezini desteklemektedir.

İç denetim (hesap verebilirlik) değişkenine ilişkin regresyon katsayısı 0,03 ve p değeri 0,531 olarak hesaplanmıştır. P değerinin 0,05 anlamlılık seviyesinin üzerinde hesaplanması iç denetim (hesap verebilirlik) değişkeni ile ilgili elde edilen verilerin rekabet gücü hakkında fikir vermediğini ifade etmektedir. Bu durumda H_{12} hipotezi desteklenmemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hızla değişen teknolojik gelişmeler, iş dünyasında da daha profesyonel ve yetenekli insanlara olan ihtiyacı ön plana çıkarmaktadır. İşletmenin bu ihtiyaçlarının karşılanması önemlilik arz etmektedir. İşletme bu ihtiyaçları hem aile tarafından hem de profesyoneller aracılığıyla karşılayabilmekte ve böylece süreç, kurumsallaşmanın gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Yeni nesillerin işletmelerde eski nesillere göre daha eğitimli olması, kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik daha olumlu bir tutum sağlayabilir. İşletmenin ve işin sürekliliği açısından kurum kültürüne dair inanç ve bu yapıya uygun bir işletme oldukça önemlidir.

Aile işletmeleri hızlı karar vermeyi, uzun vadeli planlamayı, kolay finansman avantajı ve işletme sahibi olarak tüm ailenin işine ve hedeflerine odaklanabilme avantajına sahip olarak görülmektedir. Ancak yaşanabilen çatışmalar, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, merkezi bir organizasyon yapısının varlığı, tüm yetkilerin ailede toplanması, ailenin yaşadığı anlaşmazlıklar ve uyumsuzluklar sorunlara yol açabilmektedir. Hemen hemen tüm aile işletmelerinde bulunan bu sorunları olumlu sonuca ulaştırmak için temel nokta, sorun ortaya çıkmadan önce bunu tespit edebilmek, sorunun köküne gidebilmek ve sağlıklı bir teşhis koyabilmektir. Burada, amaç çatışma çözümüne kısa vadede yaklaşmak değil, çatışmanın temel nedenlerini anlamak ve ortadan kaldırmak için uzun vadeli çözümler yaratabilmektir.

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne olan etkilerini incelemektir. Böylece çalışmada, kurumsallaşma düzeyi ve rekabet gücü için ölçüm araçları kullanılarak katılımcı görüşleri değerlendirilmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek üzere yapısal eşitlik modeli (YEM) ile kurulan regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, kurumsallaşmanın belirli boyutlarının işletmelerin rekabet gücü üzerinde olumlu etkiler yarattığını, ancak bazı boyutların istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermediğini ortaya koymaktadır. İşletme anayasası, adil olma, şeffaflık, hesap verebilirlik, profesyonelleşme, formal örgüt yapısı, stratejik planlama süreci, yönetim anlayışı, karar alma şekli ve etkin iletişim sistemi gibi unsurlar, şirketlerin rekabet gücünü artırıcı bir rol oynarken, yetki devri ve iç denetim gibi unsurların etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmaması, bu

boyutların işletmelerde henüz yeterince etkin uygulanmadığını ya da farklı bağlamlarda daha az belirleyici olabileceğini göstermektedir. Bu bulgular, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi için kurumsallaşma süreçlerinin bazı kritik boyutlarına odaklanması gerektiğine işaret etmektedir.

İşletme anayasası, aile işletmeleri başta olmak üzere tüm şirketler için adil olma, şeffaflık, hesap verebilirlik ve profesyonelleşme gibi temel unsurların kurumsallaştırılmasını sağlamaktadır. İşletme anayasası, şirket içi ilişkilerin daha düzenli ve öngörülebilir bir yapıya kavuşmasını mümkün kılarak çatışmaları azaltır ve karar alma süreçlerini hızlandırmaktadır. Özellikle aile işletmelerinde, hissedarlar arasındaki ilişkilerin dengeli bir şekilde yönetilmesine olanak tanıyan işletme anayasası, uzun vadeli hedeflere ulaşmada bir rehber işlevi görür. Yapılan araştırmalar, işletme anayasasına sahip olan şirketlerin kurumsal yapılarını güçlendirerek sürdürülebilirliklerini artırdığını ve bu sayede rekabet gücünü koruduğunu ortaya koymaktadır (Neubauer ve Lank, 2002). Taşkın (2023) aile şirketinin kurumsallaşması ve aile anayasasının da uygulanıyor olması işletmenin büyümesinin veya daha doğrusu sürdürülebilir olmasının vazgeçilmemesi gereken yolu olduğunu destekleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu tez de olduğu gibi aile şirketlerinde kurumsallaşma ve aile anayasasının uygulanmasının, işletmenin büyümesi ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir unsur olduğu yönündedir.

Baraz (2006) tarafından yapılan çalışma sonucunda, kurumsallaşmanın sistematik karar alma, yetki ve sorumluluğu dengeleme ve büyüme açısından avantajlı olduğunu ileri sürmektedir. Özellikle şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının uygulandığı şirketlerde, paydaş güveninin arttığı ve dış pazarlarda da tercih edilebilir hale geldikleri belirtilmektedir. Gani ve arkadaşlarının (2021) yaptıkları çalışmada, kurumsal şeffaflık rekabet avantajını sürdürme ve işletmenin finansal performansını artırma yönünde önemli bir araç olarak ortaya konulmaktadır. Kurumsallaşma ile ilgili kriterler, firmanın uzun vadeli sürdürülebilirlik ve piyasa konumunu güçlendirmesine katkı sağlar. Dolayısıyla, bu dinamiklerin etkili bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin rekabetçi avantajlarını destekler ve operasyonel başarıyı artırır. Ayrıca, işletme anayasasının stratejik planlama süreçleri ve etkin iletişim sistemleriyle desteklenmesi, şirketlerin iç ve dış çevresel değişimlere hızlı uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Pekmezcan ve Baran (2024) kurumsallaşmanın işletme performansına etkisini

rekabetçilik aracılığıyla incelemiştir. Aile işletmelerinin kurumsal yapılarını geliştirerek rekabet avantajlarını artırmalarının önemine dikkat çekmiş ve alan yazında sınırlı sayıda ele alınan kurumsallaşma, rekabetçilik ve performans ilişkisine olumlu katkılar sağladığını tespit etmişlerdir. Gürler (2018) tarafından yapılan bir çalışmada, işletme anayasasının profesyonelleşme ve formal örgüt yapısı oluşturma süreçlerine katkıda bulunduğu, böylece karar alma mekanizmalarının daha etkin hale geldiği vurgulanmaktadır. Örneğin, stratejik planlama süreçlerini işletme anayasasına entegre eden şirketlerde, rekabet avantajının korunmasına yönelik aksiyonların daha etkili bir şekilde alındığı belirtilmektedir. Etkin iletişim sistemleri ise organizasyonun tüm seviyelerinde bilgi paylaşımını artırarak iş birliğini güçlendirmekte ve böylece operasyonel verimliliği desteklemektedir. Bu unsurların birleşimi, şirketlerin piyasa konumlarını güçlendiren kritik faktörler arasında yer almaktadır. Bahsedilen alan yazındaki bu bilgiler ile bu çalışmadaki hesap verebilirliğin, profesyonelleşmenin, formal örgüt yapısının, stratejik planlama sürecinin, yönetim anlayışının-yönetime katılmanın ve etkin iletişimin rekabet gücüne etki etmesi sonuçlarının birbirini desteklediği yorumu yapılabilir.

Aile işletmelerinin diğer işletmelerde olduğu gibi rekabet gücü kazanabilmesi ve bunu sürdürebilmesi için kurumsallaşma ve boyutlarını önemsemesi önemli görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, özellikle işletme anayasası, hesap verebilirlik, profesyonelleşme, formal bir örgüt yapısına sahip olmak, stratejik planlama sürecinin varlığı, yönetim anlayışı ve yönetim katılma ve etkin iletişim gibi unsurlara dikkat etmek ve bu konulara yönelik çalışmalar gerçekleştirmek aile işletmelerinin rekabet gücü açısından önemli görülmektedir.

Gelecek çalışmalarda, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisini daha kapsamlı bir şekilde incelemek için sektör bazlı çalışmalar, aile işletmelerinde aynı aileden kaç kişi olduğu, işletmenin kaçıncı nesil olduğu ve kaç neslin bir arada çalıştığı gibi noktalara da değinerek çalışmalar yapılabilir. Özellikle, yetki devri ve iç denetim gibi istatistiksel olarak anlamlı bulunmayan boyutların neden etkisiz kaldığı, bu boyutların uygulama süreçlerindeki eksiklikler veya işletme dinamikleriyle ilişkisi derinlemesine araştırılabilir. Ayrıca, kurumsallaşmanın uzun vadeli rekabet gücü üzerindeki etkilerini anlamak için boylamsal çalışmalar yapılması faydalı olacaktır. Kurumsallaşma düzeyinin finansal performans, çalışan memnuniyeti

ve müşteri bağlılığı gibi farklı iş sonuçları üzerindeki dolaylı etkileri de incelenerek, kurumsallaşmanın çok boyutlu etkilerine dair daha geniş bir perspektif sunulabilir. Son olarak, teknolojik gelişmelerin ve dijitalleşmenin kurumsallaşma süreçlerine entegrasyonu ile bu unsurların rekabet gücü üzerindeki etkisi gelecekteki araştırmalar için önemli bir odak noktası olabilir.

KAYNAKÇA

Adıgüzel, E. (2022). *Kurumsallaşma Düzeyi İle Muhasebe Bilgi Sistemi'nin Etkin Kullanımı Kapsamında İzmir İlinde Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Akar, S. (2020). Örgüt Kültüründe Bir İş Ahlakı Problemi Olarak Nepotizm. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi,* 3(1), 241-251.

Akça, N. (2010). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Ana Bilim Dalı, Denizli.

Akçakanat, Ö. ve Aksoy, E. (2021). Kurumsal Yönetim ve Denetim Kalitesinin İşletme Performansına Etkisi. *Ida Academia Muhasebe ve Maliye Dergisi*, 4(2), 71-86.

Akkın, A. (2019) *Aile Şirketlerinde Yaşanan Yönetim Sorunları ve Kurumsallaşma Çalışmaları.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), KTO Karatay Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.

Akkuş, B. ve Bilen, A. (2020). İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Kurumsallaşma Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *9*(1), 38-55.

Aksoy, A., Özdemir, F. N. ve Avcıoğlu, Ü. (2022). Nitelikli İşgücü Sorunu Üzerine Çalışma. *Journal of Life Economics*, 9(3), 159-169.

Akşit, İ. (2023). *Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim, Nepotizm ve İşletme Performansı İlişkisi.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir.

Aktan, C.C. (2010). Türkiye'de Üretim ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 2 (2),166-197.

Aktan, C.C. ve Vural, İ.Y. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*. Tisk Yayını.

Alakavuklar, O. N., Kılıçaslan, S. ve Öztürk, E. B. (2009). Türkiye'de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 103-143.

Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.

Aldabbas, H. ve Oberholzer, N. (2024). The Influence of Transformational and Learning Through R&D Capabilities on the Competitive Advantage of Firms. *Arab Gulf Journal of Scientific Research, 42*(1), 85-102.

Alhosseiny, H. M. (2023). The Impact of Strategic Planning, Strategic Thinking, and Strategic Agility on Competitive Advantage: Literature Review. *Academy of Strategic Management Journal*, *22*, 1-14.

Alradhi, T.A., Al-Abed, M.S. ve Alkherbi, A.A. (2020). The Impact of Succession Planning on Product and Service Innovation at Family Businesses in Yemen. *Journal of Impact,* 1 (1).

Altay, A. ve Pazarlıoğlu, A. A. M. (2007). Uluslararası Rekabet Gücünde Beşeri Sermaye: Ekonometrik Yaklaşım. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 9 (12), 96-108.

Amann, B. ve Jaussaud, J. (2014). *Family and Non-Family Business Resilience in an Economic Downturn*. (içinde) Japan's' Lost Decade2 (ss. 69-89). Routledge.

Amini, A., Darani, M., Afshani, M. ve Amini, Z. (2012). Effectiveness of Marketing Strategies and Corporate Image on Brand Equity as a Sustainable Competitive Advantage. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, *4*(2), 192-205.

Anderson, R. C. ve Reeb, D.M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301-1328.

Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı.

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi,* 4 (7), 119-143.

Arıcıoğlu, M. A. (2021). Aile İşletmelerinde Kuşaklar Arası Geçiş İçin Örgütsel Hafıza: Bir Aile İşletmesinin Sakladıkları ve Aktardıkları Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 307-327.

Arıcıoğlu, M.A., Gökce, Ş. ve Erdiren Çelebi, M. (2017). Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 59-72.

Arregle, J. L., Chirico, F., Kano, L., Kundu, S. K., Majocchi, A. ve Schulze, W. S. (2021). Family Firm Internationalization: Past Research and An Agenda for the Future. *Journal of International Business Studies*, 52(6), 1159-1198.

Aslan, M. (2021). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, (içinde) (Ed.) Osman Yılmaz ve Vala Lale Tüzüner, *Aile İşletmelerinde Yönetim ve İnsan Kaynakları* (ss.3-46), Ankara: Gazi Kitabevi.

Astrachan, J. ve Shanker, M. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review,* 16, 211-219.

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

Atila E. ve Küskü F. (2006). Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı. Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi. Editör Tamer Koçel. İstanbul (14-15 Nisan 2006).

Aydemir, M. A. (2011). *Toplumsal İlişkilerin Sosyal Sermaye Değeri: Topluluk Duygusu ve Sosyal Sermaye Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Sosyoloji Anabilim Dalı, Konya.

Aydın, Ç.Ö. ve Tan, F.Z. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme, *Alınteri Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 225-235.

Aydın, Ö. F. (2020). *Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaştığı Zorluklar.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ufuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Aylan, S. ve Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 564-585.

Ayrancı, E. ve Semercioöz, F. (2010). Aile-Güç, Deneyim, Kültür" Ölçeği ve Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ile Tepe Yöneticilerin Aile Üyesi Olan Yöneticilere Yönelik Bakışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *39*(2), 335-358.

Ayyıldız, Y. ve Cengiz, A. (2006). Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 63-84.

Bal, H. Ç. ve Erkan, Ç. (2019). Industry 4.0 and Competitiveness. *Procedia Computer Science*, *158*, 625-631.

Bal, Y. (2010). Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20), 267-278.

Baltazar, J.R., Fernandes, C.I., Ramadani, V. ve Hughes, M. (2023). Family Business Succession and Innovation: A Systematic Literature Review, *Review of Managerial Science,* 17 (8), 2897-2920.

Baran, Y. (2000). *Kurumsallaşma ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Baraz B. (2006). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (ss.120-129). Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi. Editör Tamer Koçel. İstanbul (14-15 Nisan 2006).

Barbera, F., Hasso, T. ve Schwarz, T. V. (2023). Family Governance and Firm Performance: Exploring the Intermediate Effects of Family Functioning and Competitive Advantage. *Journal of Family Business Management*, *13*(4), 1085-1103.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management,* 17, 99-120.

Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J. ve Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?. *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.

Basco, R. ve Rodríguez, M. J. P. (2011). Ideal Types of Family Business Management: Horizontal Fit Between Family and Business Decisions and the Relationship with Family Business Performance. *Journal of Family Business Strategy*, *2*(3), 151-165.

Başaran Alagöz, S. (2008). Girişimcinin Sihirli Anahtarı: Marka. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 59-69.

Başkurt, G. ve Altındağ, E (2017). The Impact of Institutionalization of Family Business on Strategic Human Resources Management and Company Performance. *Business Management Dynamics*, 7 (3), 10-25.

Bay, M., Akpınar, S. ve Erarabacı, A. (2018). Kobiler'in Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi; Konya O.S.B. Örneği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(14), 383-391.

Bayramoğlu, G. (2017). *Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Kurumsallaşması*. Ankara: Seçkin Yayınları. 1. Baskı.

Becht, M. ve Mayer, C. (2001). Introduction. (içinde) F. Barca, ve M. Becht, *The Control of Corporate Europe*. Oxford: Oxford University Press.

Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E. ve Davis, P.E. (2016). Agency Theory: The Times, They Are A-Changin', *Management Decision*, 54 (1),174-193.

Besler, S. (2019). Rekabet Stratejileri. Stratejik Yönetim II, (Ed.) Celil Koparal ve Asuman Nurhan Şakar, (içinde) T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3005 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1958 (ss. 24-50). Eskişehir.

Beşirli, H. (2020). Aile Kuramları (içinde) (Ed.) Levent Eraslan, Aile Sosyolojisi (ss. 61-78), Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 4046, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2828.

Birdthistle, N. ve Hales, R. (2023). The Meaning of a Family Business and Why They Are Important to Economies, (ed.) Birdthistle, N. ve Hales, R., Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Gender Equality (Family Businesses on a Mission) ss. 13-24., Emerald Publishing Limited.

Birincioğlu, N. ve Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. International Journal of Economic and Administrative Studies, 7 (14), 491-516.

Bushman, R.M., Piotroski, J.D. ve Smith, A. (2004). What Determines Corporate Transparency?. *Journal of Accounting Research*, 42(2), 207-252.

Brundin, E., Samuelsson, E. F. ve Melin, L. (2014). Family Ownership Logic: Framing the Core Characteristics of Family Businesses. *Journal of Management and Organization*, 20 (1), 6-37.

Calafut, M. J., Mazzuchi, T. A. ve Sarkani, S. (2023). Effective R&D Decision Making in Competitive Environments: A Quantitative Framework. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *70*(6), 2165-2183.

Canal, B. (2022). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisine Kavramsal Bir Değerlendirme. *European Journal of Managerial Research (EUJMR),* 6(10), 15-34.

Cao, G., Duan, Y. ve Cadden, T. (2019). The Link Between Information Processing Capability and competitive Advantage Mediated Through Decision-Making Effectiveness. *International Journal of Information Management*, *44*, 121-131.

Cattell, R. (1978). *The Scientific Use of Factor Analysis.* New York: Plenum.

Chai, K. H., Yap, C. M. ve Wang, X. (2011). Network Closure's Impact on Firms' Competitive Advantage: The Mediating Roles of Knowledge Processes. *Journal of Engineering and Technology Management*, *28*(1-2), 2-22.

Chaudhuri, S. ve Ray, S. (1997). The Competitiveness Conundrum: Literature Review and Reflections, *Economic and Political Weekly*, 32 (48), 83-91.

Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 555-576.

Combe, I. ve Greenley, G. (2004). Capabilities for Strategic Flexibility: A Cognitive Content Framework. Emerald Group Publishing Limited.

Comrey, A. ve Lee, H. (1992). Interpretation and Application of Factor Analytic Results. (içinde) A. Comrey, & H. Lee (Eds.), A First Course in Factor Analysis. USA: Psychology Press, New York.

Craig, J. B., Dibrell, C. ve Davis, P. S. (2008). Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. *Journal of Small Business Management,* 46(3), 351-371.

Çakan, S. (2018). *Aile İşletmelerinde Strateji Belirleme Sürecinin Karar Modelleri Açısından İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi / İşletme Enstitüsü / Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Sakarya.

Çakıcı, A., ve Özer, B.Ş. (2008). Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi,* 15 (1), 41-57.

Çavuş, M. F. ve Yetiş, E. (2019). Kurumsallaşma Algısının Üretim Karşıtı Davranışlara Etkisi: Elazığ Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 29(2), 277-288.

Çelenk, H. (2008). *Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulaması.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı/ Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, İstanbul.

Çemberci, M. (2013). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi. Akademik Bakış Dergisi, 34, 1-15.

Çetinkaya, F.F., Şener, E. ve Korkmaz, F. (2017). Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (4), 119-133.

Daspit, J.J., Chrisman, J.J., Sharma, P., Pearson, A.W. ve Long, R.G. (2017). A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. *Journal Of Managerial Issues*, 19 (1), 6-20.

De Bono, E. (1996). Rekabetüstü (çev. Oya Özel). İstanbul: Remzi Kitapevi.

Demir, İ. (2002). Alt Sektörlerde Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri, *Planlama Dergisi DPT*, DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı – Özel Sayı, 229-234.

Demir, Ö. ve Sezgin, E.E. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik: TRB1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma, *Turkish Studies - International Periodical For The Languages Literature and History of Turkish or Turkic,* 9 (5), 707-725.

Develi, N. (2008). *Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı, Denizli.

Diéguez-Soto, J., López-Delgado, P. ve Rojo-Ramírez, A. (2015). Identifying and Classifying Family Businesses. *Review of Managerial Science*, 9, 603-634.

Dinçay, İ. H. (2016). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bir Alan Araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Doğan, E. (2017). Rekabet Stratejileri Perspektifinden Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırması Dergisi*, 15 (1), 163-178.

Donnelley, R. G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review,* 42, 93-105.

Dölkeleş, T. ve Özer, M. A. (2021). Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Sürecinde Stratejik Planların Etkinliği. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi,* 7(2), 295-318.

Erdirençelebi, M. (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.

Erdoğan, S. (2022). *Kurumsal Yönetim Endeks Faktörlerinin İşletmelerde Finansal İletişim ve Başarı Üzerine Etkisi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Medipol Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Erdoğmuş, N. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İstanbul: İGİAD Yayınları: 6, Girişim Kitaplığı: 3.

Eroğlu, O. ve Yalçın, A. (2013). Rekabet ve Mekânsal Kuramlara İlişkin Genel Bir Değerlendirme, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 4 (6), 95-114.

Ertaş, F. C. ve Doğan, Ö. (2021). Çevresel Uygulamaların Maliyet ve Rekabet Gücü Açısından İşletmeye Etkisi: Yeşil Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 23(3), 467-494.

Feng, R., Kimbrough, M. D. ve Wei, S. (2022). The role of Information Transparency in the Product Market: An Examination of the Sustainability of Profitability Differences. *Review of Accounting Studies*, *27*(2), 668-705.

Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Fidan, T. (2017). Kurumsalcılık Yaklaşımları ve Yeni Kurumsalcılık Perspektifinden Eğitim Örgütleri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi* 1 (1), 1-16.

Fletcher, D.E. (2002). *Understanding the Small Family Business*. Routledge.

Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research, 18* (3), 382-388.

Gani, A.A.M.O., Ahmed, E.R. ve Al Rahbi, A.H.S.S. (2021). Empirical Analysis on Corporate Transparency, Competitive Advantage, and Firm Performance: An Insight Of Muscat Securities Market. *Journal of Govenance And Integrity (JGI),* 4 (2), 96-102.

Gao, X. ve Wang, Y. (2023). Competitive Analysis of R&D Investment with R&D Budget Constraint and R&D Uncertainty. *Managerial and Decision Economics*, 44 (4), 2438-2456.

George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update*, Boston: Pearson, 10. Baskı.

Ghee, W. Y., Ibrahim, M. D. ve Abdul-Halim, H. (2015). Family Business Succession Planning: Unleashing the Key Factors of Business Performance. *Asian Academy of Management Journal*, *20*(2), 103-126.

Gilding, M., Gregory, S. ve Cosson, B. (2015). Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *39*(2), 299-312.

Gnan, L., Montemerlo, D. ve Huse, M. (2015). Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects Between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms. *Journal of Small Business Management*, *53*(2), 355-381.

Goetzmann W. ve Koll E. (2003). The history of corporate ownership in China. Unpublished paper presented at NBER Conference on the History of Corporate Ownership, The Rise and Fall of Great Business Families. June 21–22. Lake Louise, Alberta, Canada.

Gonzalez-Cruz, T., Clemente-Almendros, J.A. ve Puig-Denia, A. (2021). Family Governance Systems: The Complementary Role of Constitutions and Councils, *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 34 (1), 3139-3165.

Gökmenoğlu, S.M., Akal, M. ve Altunışık, R. (2012). Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler, *Rekabet Dergisi*, 13(4), 3-43.

Gönlügür Doğan, A. (2023). *Nepotizm ve Sosyo-Duygusal Refah İlişkisi: Aile İşletmelerinde Nitel Bir Çalışma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Manisa Celal Bayar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı/İşletme Programı, Manisa.

Groves, K.S. (2018). Succession Management Capabilities: Planning for the Inevitable Transition of Executive Talent. *Academy of Management Proceedings*, 1.

Gulbrandsen, T. (2005). Flexibility in Norwegian Family-Owned Enterprises, *Family Business Review*, 18 (1), 57-76.

Güldenkoh, M. ve Silberg, U. (2019). The Characteristics of Family Businesses: A Comparative Analysis of East European Countries. *Estonian Discussions on Economic Policy*, *27* (1-2).

Güngör Ak, B. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Gürdoğan, A. (2021). Örnek Olay İncelemesi Aracılığıyla Kurumsal Yönetişim Kavramının İrdelenmesi. Proceedings Book, 134.

Gürler, G. (2018). *Aile İşletmelerinin Anayasa Oluşturma ve Kurumsallaşma Çalışmalarında Makro ve Mikro Bağlamsal Unsurların Rolü: Örnek Olaylar.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi / İşletme Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya.

Gürpınar, K. ve Sandıkçı, M. (2008). Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırılması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 8(15), 105-125.

Halis, M. ve Adalıoğlu Ay, M. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (2), 43-62.

Haşit, G. ve Develioğlu, K. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Her Zaman Çözüm Mü?: Vekalet Yaklaşımı ve Bir Uygulama, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, (ss. 370-375).

Heck, R.K.Z. ve Stafford, K. (2001) The Vital Institution of Family Business: Economic Benefits Hidden in Plain Sight. (içinde) McCann, G.K. and Upton, N., Eds., Destroying Myths and Creating Value in Family Business, Deland, Stetson University, 9-17.

Helvacıoğlu, T. ve Levent, C. E. (2020). Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Algısının Ekonomik ve Yönetsel Perspektifle Franchise Sistemine Etkisi. *The Journal of Academic Social Science,* (108), 434-455.

Hernández-Linares, R., Sarkar, S. ve Cobo, M. J. (2018). Inspecting the Achilles heel: A Quantitative Analysis of 50 Years of Family Business Definitions, *Scientometrics*, *115*, 929-951.

Horvathova, J. ve Mokrisova, M. (2020). Business Competitiveness, its Financial and Economic Parameters. *Montenegrin Journal of Economics*, *16*(1), 139-153.

Huang, K. F. ve Yu, C. M. J. (2011). The Effect of Competitive and Non-Competitive R&D Collaboration on Firm Innovation. *The Journal of Technology Transfer*, *36*, 383-403.

Huang, K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y. ve Harindranath, G. (2015). From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *British Journal of Management,* 26(4), 617-636.

Hunitie, M. (2018). Impact of Strategic Leadership on Strategic Competitive Advantage Through Strategic Thinking and Strategic Planning: A Bi-Meditational Research. *Verslas: teorija ir praktika*, *19*(1), 322-330.

Ingalsuo, M. (2014). Challenges and Opportunities of Family Businesses. (Yayınlanmamış Lisans Tezi), Abstract Turku University of Applied Sciences./ International Business International Business Management.

Işkın, H. (2022). Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Üstünlüğü Üzerine Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 5(2), 843-852.

İç, Y. T. ve Yetim, E. (2020). Türk İmalat Firmalarının Rekabetçi Stratejilere Dayalı Kurumsal Performanslarının Ölçümünde Kullanılacak Bir Karar Destek Sisteminin Geliştirilmesi. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 13(2), 11-28.

İleri, H. ve Horasan, A. (2010). Küresel Rekabet Ortamında İşletmelerin Teknoloji ve Ar-Ge Yönetimlerinin Rekabete Etkileri Üzerine Araştırma ve Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, *13*(1-2), 171-190.

İnan, U.H. (2021). Aile İşletmelerinde Örgütlenme ve Örgüt Tasarımı, (içinde) (Ed.) Osman Yılmaz, Vala Lale Tüzüner, *Aile İşletmelerinde Yönetim ve İnsan Kaynakları* (ss. 47-72), Ankara: Gazi Kitabevi.

İpçioğlu, İ. ve Taflan, A. (2022). Sürdürebilirlik Bağlamında Aile İşletmeleri Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, (içinde) Sosyal Beşerî ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar XVII, (Ed.) Kaya Ağın, (ss. 687-707), İstanbul: EğitimYayınevi.

Jansson, J. ve Waxell, A. (2011). Quality and Regional Competitiveness. *Environment and planning A*, *43*(9), 2237-2252.

Johnson, R.D., Pepper, D., Adkins, J. ve Emejom, A.A. (2018). Succession Planning for Large and Small Organizations: A Practical Review of Professional Business Corporations, (içinde) Succession Planning Promoting Organizational Sustainability, (Ed.) Pamela Gordon, Julie Overbey, (ss.23-40), Palgrave Macmillan (Springer Nature).

Kaçmaz, Y. Y. (2021). *Öğrenen Örgütlerin Kurumsallaşma Aracılığı İle Örgütsel Dayanıklılık Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Konaklama İşletmeleri Yöneticileri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Antalya.

Kalaycı, E. ve Özpeynirci, R. (2014). Kurumsal Yönetim Anlayışı Temelinde Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık İlkelerinin Muhasebe Bilgi Sistemine Yansımaları. International Conference On Eurasian Economies, (ss. 1-9).

Kamacı, K., Ünüsan, Ç. ve Gedik, H. (2020). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Problemleri ve Pazarlamaya Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 17(1), 358-379.

Karaaslan, A. ve Tuncer, G. (2010). Uluslararası Rekabet Gücünün Artırılmasında Temel Devlet Politikaları, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26.

Karabacak, H. ve Alp, A. (2021). Aile İşletmeleri İçin Bir Çatışma Yönetim Aracı: Aile Anayasası. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 39(3), 425-440.

Karacaoğlu, K. (2009). Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi: İSO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (34), 165-187.

Karaçuha, E. ve Pado, G. (2018). Dijital İnovasyon Stratejisi Yönetimi. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD),* 3(1), 118-130.

Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 12(21), 185-199.

Karamık, S. ve Şeker, U. (2015). İşletmelerde İş Güvenliğinin Verimlilik Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Gazi University Journal of Science Part C: Design and Technology*, *3*(4), 575-584.

Karasoy, H. A. (2015). Family Businesses, Institutional Entrepreneurship and Role of the State, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (2), 183-197.

Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 157-179.

Kardeş Selimoğlu, S. ve Özsözgün Çalışkan, A. (2018). Başarılı ve Uzun Ömürlü Aile Şirketlerinin Yol Haritası: Aile Anayasası. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 17(53), 39-54.

Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karpuzoğlu, E. (2001). Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar. *Öneri Dergisi*, 4 (15), 115-124.

Karpuzoğlu, E. (2004a). Aile Şirketlerinde Paralel Planlama: Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı. (1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Kültür Üniversitesi, İstanbul) içinde: (ss. 640-651).

Karpuzoğlu, E. (2004b). Gelecek İçin Aile Anayasası, 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, s.159-168.

Kayabaşı, O. ve Tekiner, M. A. (2017). Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Halkının Polis Meslek Etiği Kapsamında Polis Algısının Ölçülmesi. *Türk İdare Dergisi*, (485), 661-693.

Kayışkan, D. (2018). İşletme Stratejilerine Göre Örgüt Yapılarının Oluşturulması. *Journal of Business in The Digital Age,* 1(2), 59-66.

Kazdal, Ö. S. ve Yükselen, C. (2023). Aile İşletmelerinde Sosyo-Duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına ve Sürdürülebilir Yaşama Etkisi: İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, *18*(1), 1-36.

Kekül, O. (2023). *Kurumsallaşma Düzeyiyle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Doğu Karadeniz Bölgesindeki Özel Hastanelerde Yapılan Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Giresun Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Ana Bilim Dalı, Giresun.

Kekül, O. ve Genç, K. Y. (2023). Kurumsallaşma ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve İş Tatmine Yönelik İçerik Analizi: Lisansüstü Tezlerine Yönelik Bir Araştırma. *Asya Studies,* 7(23), 173-194.

Kertesz, R. ve Atalaya, C. I. (1999). Family Businesses in Argentina: Current Issues. *Community, Work & Family,* 2 (1), 93-103.

Keser, N. S. (2018). *Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Çabalarında Kuşaklar Arası Çatışmanın Rolü.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Kevser, M. (2019). Stratejik Planlama Süreçlerinin Değerlendirilmesi ve İşletmelerin Stratejik Planlamaya Yaklaşımlarının Analizi. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi,* 1 (1), 30-39.

Kıray, R. O. (2010). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Yönetimin Devri: Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bölümü / İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Eskişehir.

Kırım, A. (2005). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kırtaş, M. G. (2018). Uzun Ömürlü Türk Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğine İlişkin Çoklu Örnek Olay Araştırması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 68-95.

Kilis, S. ve Yıldırım, Z. (2018). Sorgulayıcı Öğrenme Topluluğu Üst Biliş Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi,* 19 (1), 665-679.

Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis.* London: Routledge.

Kobal, K. S. ve Yıldırım, O. A. (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 12(46), 97-120.

Kobanoğlu, M. S. (2023). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. (Ed.) Fatih Karcıoğlu, İstanbul: Eğitim Yayınevi, 1. Baskı.

Koç, M. ve Özbozkurt, O.B. (2014). Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2 (3), 85-91.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları. Genişletilmiş 15. Baskı.

Konak, N. (2011). Ekonomik Küreselleşme ve Ulus-Devlet: Kuramsal Yaklaşımlar. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(1).

Kraiczy, N. (2013). Research on Family Firms–Definition, Theories, and Performance. *Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms: An Analysis of Innovation Related Top Management Team Behaviors and Family Firm-Specific Characteristics*, 7-34.

Kutnjak, G., Miljenović, D. ve Mirković, A. (2019). Improving Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises with the Application of Quality Management System. *Multidisciplinary Scientific Journal Of Maritime Research,* 33, 11-21.

Ma, N.B. (2010). Analysis of the Influence of Costs on Profit and Corporate Efficiency of the Enterprise: A Case Study. *Custos e Agronegocio*, 6 (3), 77-89.

Makó, C., Csizmadia, P. ve Heidrich, B. (2016). Succession in the Family Business: Need to Transfer the 'Socio-Emotional Wealth'(SEW), *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, *47*(11), 16-28.

Matherne, C. F., Kirk Ring, J. ve McKee, D'Lisa N. (2011*).* Multiple Social Identifications and the Family Firm. *Journal of Behavioural & Applied Management*, 13 (1), 24-43.

Matias, C. ve Franco, M. (2021). The Role of the Family Council and Protocol in Planning the Succession Process in Family Firms. *Journal of Family Business Management*, *11* (4), 440-461.

Mazzola, P., Marchisio, G., Astrachan, J. (2008). Strategic Planning in Family Business:A Powerful Developmental Tool forthe Next Generation. *Family Business Review*, 21 (3), 201-278.

Mete, N. (2019). *İşletmelerde Kurumsallaşma ve İnovasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Meyer J.W. ve Rowan B. (1977). Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340–363

Miller, D. ve Le Breton-Miller, I. (2006*).* Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19 (1), 73-87.

Momaya, K. (1998). Evaluating International Competitiveness at the Industry level. *Vikalpa*, *23*(2), 39-46.

Morck, R. ve Nakamura, M. (2003). The History of Corporate Ownership in Japan. *Finance Working Paper, European Corporate Governance Institute*, 20, 1-143.

Moré, R. P. O., Telles, R., Marinho, S. V. ve Corrêa, F. H. C. (2016). Institutional Theory of Strategic Capacity and Competitive Advantage: Theoretical View of the Information Technology Industry in Brazil. *International Journal of Business Management and Economic Research*, *7*(3), 671-679.

Moreno-Gómez, J. ve Lafuente, E. (2020). Analysis of Competitiveness in Colombian Family Businesses. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(3), 339-354.

Morris, M. H., Williams, R. W. ve Nel, D. (1996). Factors Influencing Family Business Succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *2* (3), 68-81.

Morrow, P.M. (2010). Ricardian–Heckscher–Ohlin Comparative Advantage: Theory and evidence, *Journal of International Economics,* 82 (2), 137-151.

Mulyaningsih, M., Danial, R., Komariah, K., Firdausijah, R. T. ve Yuniarti, Y. (2021). The Effect of Strategic Planning on Competitive Advantages of Small and Medium Enterprises. *Management Science Letters*, *11*, 411-416.

Neubauer, F. ve Lank, A. G. (1998). The Family Business - Its Governance for Sustainability. Amerika Birleşik Devleti: Palgrave Macmillan.

Neubauer, F. ve Lank, A. G. (2002). Nature and Significance of Family Business. In *The Family Business: Its Governance for Sustainability* (ss. 3-25). London: Palgrave Macmillan UK.

Nwabueze, U. ve Mileski, J. (2018). Achieving Competitive Advantage Through Effective Communication in A Global Environment. *Journal of International Studies*, 11(1), 50-66.

Oduwusi, O. O. (2018). Succession Planning as a Key to Effective Managerial Transition Process in Corporate Organization. *American Journal of Management Science and Engineering*, *3* (1), 1-6.

Oğrak, A. ve Karataş, O. (2019). Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları: Van İli'nde Bir Araştırma. *Journal of Academic Value Studies*, 3(13), 11-20.

Öz Aktepe, Ş. (2021). Aile İşletmelerinde Üst Yönetimin Yapılanması ve Ustalığın Sağlanması (içinde) (Ed.) Osman Yılmaz ve Vala Lale Tüzüner, *Aile İşletmelerinde Yönetim ve İnsan Kaynakları* (ss.73-103), Ankara: Gazi Kitabevi.

Özcan, B. (2022). *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı, Denizli.

Özcan, K. (2011). Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonalite Tartışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 297-326.

Özdemir, A. (2006). *Bilgi Yönetimi ve Kurumsal Yaklaşım: Çorlu İlçesi Kamu ve Özel Arşivleri ile Bilgi Merkezleri Üzerine Bir Çalışma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özdemir, L. ve Sönmez, R.V. (2018). Örgüt Kültürünün Süreç İnovasyonu Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma. *Kesit Akademi Dergisi*, 4 (13), 103-116.

Özdemirci, F. ve Aydın, C. (2007). Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği,* 21(2), 164-185.

Özer, E. (2013). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bilgi Teknolojilerinin Rolü: Karşılaştırmalı Bir Analiz.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Özkaya, B. (2010). İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışının Uzantısı Olarak Yeşil Pazarlama Bağlamında Yeşil Reklamlar. *Öneri Dergisi*, *9*(34), 247-258.

Özler, H. ve Gümüştekin, G. E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 437-450.

Özmen, Ö.N., Yücel, T., Evrim Mandacı, P. ve Kırkulak Uludağ, B. (2000). Kurumsallaşma Sürecinde Tekstil-Tekstil Konfeksiyon ve Deri-Deri Konfeksiyon Sektörlerindeki Firmaların Yapıları. Oda/Sendika/Meslek Birliği, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:68. İstanbul.

Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G. ve Saris, W. (2020). The Adoption of Governance Mechanisms in Family Businesses: An Institutional Lens. *Journal of Family Business Management*.

Patidar, N., Gupta, S., Azbik, G. ve Weech-Maldonado, R. (2016). Succession Planning and Financial Performance: Does Competition Matter?. *Journal of Healthcare Management*, *61*(3), 215-227.

Pearson, A. W., Carr, J. C. ve Shaw, J. C. (2008). Toward A Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(6), 949-969.

Pekmezcan, Y. ve Baran, M. (2024). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın, Rekabetçilik ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri Perakende Sektöründe Bir Uygulama. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, *11*(112), 2114-2127.

Pereira-Moliner, J., Pertusa-Ortega, E. M., Tarí, J. J., López-Gamero, M. D. ve Molina-Azorin, J. F. (2016). Organizational Design, Quality Management and Competitive

Advantage in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(4), 762-784.

Polat Üzümcü, T. (2013). İş Esnekliği ve İşletme Rekabetçiliği İlişkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Uygulama, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (2), 247-264.

Porter, M. E. (2000). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (çev. Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Poza, E. J. ve Daugherty, M. S. (2010). *Family Business*. OH: South-Western Cengage Learning.

Puplacz, P. (2014). Work Teams and Effective Management of a Family Owned Company. *Hyperion international journal of econophysics & new economy*, 7 (2), 349-358.

Qiu, H. ve Freel, M. (2020). Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review*, *33*(1), 90-113.

Qosasi, A., Maulina, E., Purnomo, M., Muftiadi, A., Permana, E. ve Febrian, F. (2019). The Impact of Information and Communication Technology Capability on the Competitive Advantage of Small Businesses. *International Journal of Technology*, *10*(1).

Rahman, A. (2023). David Ricardo's Principle of Comparative Cost Advantage inspires International Trade, SSRN Book / Working Paper. 1-15.

Randerson, K. (2022). Conceptualizing Family Business Social Responsibility. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121225.

Rodrigues, J. ve Marques, M. A. (2019). Family Firms and Family Business: A Conceptual Approach About the Ambiguities, Paradoxes and Uniqueness of Family Businesses. *European Journal of Social Sciences Studies*, *5*, 150-172.

Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A. ve Kraus, S. (2022). Thirty Years of Research in Family Business Journals: Status Quo and Future Directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13 (3), 1-17.

Sageder, M., Mitter, C. ve Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Image and Reputation of Family Firms: A Systematic Literature Review of the State of Research. *Review of Managerial Science*, 12, 335-377.

Sargut, A.S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi, 2. Baskı.

Savaş, G. ve Demirkasımoğlu, N. (2020). Okullarda Öğrenme İklimi Ölçeği'nin (OÖİÖ) Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1-32.

Savlı, P. ve Akın, O. (2021). Muhasebe Denetiminde İç Kontrol ve İç Denetimin Önemi: Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 5 (1), 31-58.

Saylı, H. ve Ağca, V. (2009). Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi: Afyon-Denizli-Uşak Örneği, *"İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11 (2), 117-136.

Schmidts, T. ve Shepherd, D. (2015). Social Identity and Family Business: Exploring Family Social Capital, *Journal of Family Business Management*, 5 (2), 157-181.

Schulze, W. S. ve Kellermanns, F. W. (2015). Reifying Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *39*(3), 447-459.

Selznick, P. (1984). Leadership in Administration. A Sociological Interpretation. Berkeley, CA: University of California Press.

Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly,* 41(2), 270-277.

Shi, H., Shepherd, D.M. ve Schmidts, T. (2015). Social Capital in Entrepreneurial Family Businesses: The Role of Trust. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 21(6), 814-841.

Siddiqui, K. (2018). David Ricardo's Comparative Advantage and Developing Countries: Myth and Reality, International Critical Thought, 8 (3), 426-452.

Stölb, G.S. (2017). Michael Porter'ın Rekabet Stratejileri ve Modelleri ile Rekabet Analizi: Düsseldorf Konaklama Sektöründe Bir Alan Araştırması, Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı / Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, İzmir.

Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. ve Işık, O. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 10(2), 1-23.

Şavik, N. (2007). *İşletme İçin Rekabet Gücü Oluşturmada Müşteri İlişkileri Yönetiminin (MİY) Rolü ve Bir Uygulama.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.

Şenol, M. (2020). Küreselleşme Bağlamında Ailenin Değişen Rolü, (içinde) (Ed.) Zekavet Kabasakal, Aileye İlişkin Güncel Derlemeler, (ss.3-58). Ankara: İksad Yayınevi.

Taşkın, G. (2014). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi-Bir Alan Araştırması.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Temiz, N. ve Çiçek Ergüneş, E. (2022). Kurumsallaşma Sürecindeki İşletmelerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Önemi: Bir İşletme Örneği, *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 27-39.

Tengilimoğlu, E. ve Akgöz, E. (2019). Kurumsallaşma düzeylerinin işletme yapısına göre incelenmesi: Oteller üzerine bir araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *12*(2), 229-251.

Tetik, N. ve Uluyol, O. (2005). *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları*. İstanbul: Atlas Yayın Dağıtım.

Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M. ve Down, J. (2007). A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of "Familiness" in Family Business Success, *Family Business Revıew*, XX(1), 17-31.

Tokyüz, E. (2019). *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Markalaşma Süreci: Jantsa Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı, Aydın.

Topbaş, A. (2021). *Kurumsallaşma Sürecinde Yaşanan Sorunlar Bağlamında Kayırmacılık Sorunu: Denizli İlinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı, Denizli.

Torun, A. ve Ercan, S. N. (2006). Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 53, İstanbul, (ss. 32-41).

Torun, Ç. H. ve Çetinkaya, F. F. (2021). Aile İşletmelerinde Örgütsel Demokrasinin İnovasyona Etkisi. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 434-463.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2017). Hesap Verebilirlik Bağlamında İç Denetim ve Sorun Alanları: Eleştirel Bir Analiz, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (15), 225-248.

Türedi, H., Karakaya, G. ve İldem, M. (2015). Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi. *Sayıştay Dergisi*, (96), 55-74.

Uğur, B. (2022). *Dış Ticaret Teorilerinin Evrimi*. Ankara: İksad Publishing House.

Uğurlu, Y. E. ve Arıcıoğlu, M. A. (2024). Ailenin Katılımı ile Sosyal Sermaye Arasındaki İlişkinin Aile Şirketlerindeki Etkisini Ölçmek: Konya'daki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *14* (2), 290-321.

Ulucan, S. (2023). *Aile İşletmelerinde Örgütsel Ustalığın Rekabet Avantajındaki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon, Çanakkale.

Ulukan, C. (2004). Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, (ss. 212-222).

Uysal, E. (2014). *Tekirdağ İli Merkez İlçesi Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Namık Kemal Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı, Tekirdağ.

Uzunsakal, E., ve Yıldız, D. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(1), 16-28.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2020) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları. Güncellenmiş 10. Baskı.

Ümüt, N. (2023). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma İhtiyacı ve Gelecek Kuşakların Sürece Hazırlanması, Konya İlinde Konu Üzerine Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Ünal, T. ve Seçilmiş, N. (2013). Ar-Ge Göstergeleri Açısından Türkiye ve Gelişmiş Ülkelerle Kıyaslaması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, *1*(1), 12-25.

Von Schlippe, A. ve Frank, H. (2013). The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses. *Family Relations*, 62(3), 384-398.

Vural, B. ve Sohodol, Ç. (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, (ss. 325-332).

Wardani, S. (2023). Business Communication: Strategies and Practices to Achieve Competitive Advantage. *International Journal of Sharia Business Management*, *2*(2), 103-108.

Yaldız, A. (2007). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Rekabet Gücü: Eskişehir Metal ve Makine Sanayiinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı, Eskişehir.

Yazıcıoğlu, İ. ve. Koç, H. (2009*).* Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Sayı: 21, 498-597.

Yelkikalan, N. (2006). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 12(2), 195-209.

Yelkikalan, N. ve Aydın, E. (2010). Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü Ve Önemi: Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 8, Sayı 2.

Yılmaz, R. ve Kaya, M. (2014). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Muhasebe Etik Kuralları ile İlişkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2 (1), 17-35.

Yolaç, G. ve Demir, N. (2004). Bütünleşik Pazarlama İletişimi. *Öneri Dergisi*, *6*(21), 121-127.

Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası,* 61(2), 83-110.

Yücel, İ. ve Özkalan, S. (2012). Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 247-276.

Yüksel, E. ve Sarıdoğan, E. (2011). Uluslararası Ticaret Teorileri ve Paul R. Krugman'ın Katkıları, *Öneri Dergisi*, 9 (35), 199-206.

Zencir, E. ve Akoğlan Kozak, M. (2014). Birinci Sınıf Restoranların Kurumsallaşma Durumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, *11*(1), 6-20.

Zhang, Y. (2022). Competitive Investments Between Basic R&D and Applied R&D with Information Spillovers. *International Review of Economics & Finance*, 82, 707-722.

Zucker, L.G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, *American Sociological Review*, 42 (5), 726-743.

EKLER

Tarih:01/03/2024 17:19
Sayı: E-65836846-044-313421
REKTÖRLÜK

313421

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

TÜRKİYE CUMHURİYETİNİN YÜZÜNCÜ YILI

Sayı : E-65836846-044-313421 1.03.2024
Konu : Etik Onayı

Sayın Turan YİĞİT

İlgi : 23.02.2024 tarihli dilekçeniz.

İlgi yazınız ile "İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyi ve Rekabet Gücünün İncelenmesi: Aile İşletmelerinde Bir Araştırma" isimli çalışmanın anket sorularına Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen ve ekte yer alan anket soruları, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenerek etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, yetkili makamlardan gerekli izinlerin alınması koşuluyla, önerilen anket sorularının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Abdulhamit AVŞAR
Rektör V.

Ek: Etik Onaylı Anket Soruları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu:
90B2344B-2AF5-4D02-843D-072D91C9C7C5
Adres: Örnektepe Mah. İmrahor Cad. No: 88/2 Beyoğlu/İstanbul
Telefon No: 444 04 13 / 4583 Faks No: 0212 320 70 11
E-Posta: boz@ticaret.edu.tr İnternet Adresi: www.ticaret.edu.tr
KEP Adresi: ticaretuniversitesi@hs02.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi:
https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-ticaret-universitesi-ebys
Ayrıntılı Bilgi İçin: Bahadır ÖZ
Büro Personeli
Telefon No:

1 / 1

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Dr. Öğr. Üyesi Nihan Yavuz Aksakal danışmanlığında İstanbul Ticaret Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans programı öğrencisi Turan Yiğit tarafından yürütülen "İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyi ve Rekabet Gücünün İncelenmesi: Aile İşletmelerinde Bir Araştırma" isimli bir tez çalışmasıdır.

Çalışmanın amacı, İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyi ve Rekabet Gücü arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Araştırmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırma sırasında sizden alınan bilgiler grup halinde değerlendirileceğinden, sizden kimlik belirleyici bilgiler istenmeyecektir. Cevaplarınız gizli tutulacak ve sadece araştırmacı tarafından bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Bu anlamda, araştırma sonuçlarından sağlıklı bilgiler edinilebilmesi için soruların samimi bir şekilde doldurulması ve soruların boş bırakılmaması oldukça önemlidir. Bu çalışma genel olarak kişisel rahatsızlık teşkil edecek soruları içermemektedir. Ancak araştırma sırasında herhangi bir nedenden dolayı rahatsızlık hissederseniz, katılımınızı sonlandırabilirsiniz. Çalışma sırasında sizden istenilen, çalışmada yer alan maddeleri ve/veya soruları boş bırakmamaya özen göstererek samimi bir şekilde doldurmanızdır. Çalışmaya katılım yaklaşık 10 dakika sürecektir. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için Turan Yiğit [redacted] ulaşabilirsiniz. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman katılımımı sonlandırabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı kullanımını kabul ediyorum.

Evet ( ) Hayır ( )

Araştırmacının Adı Soyadı

Turan YİĞİT

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL ONAYI ALMIŞTIR
Kurul Tarihi: 29.02.2024
Kurul Karar No: 02-14

Değerli Katılımcı,

Size sunulan anket formu İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans programında hazırladığım *"İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ ve REKABET GÜCÜNÜN İNCELENMESİ: AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA"* isimli tez çalışmasının araştırma bölümünü meydana getirmektedir. Çalışmanın belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, doğru ve geçerli sonuçlar verebilmesi adına hiçbir soru atlanmamalı ve düşüncenizi en iyi şekilde yansıtan seçenekler tercih edilmelidir. Tez çalışmamıza sağlayacağınız katkılardan ve zaman ayırmanızdan ötürü çok teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

İSİM SOYİSİM: TURAN YİĞİT
İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

E-Posta: turan-yigit@hotmail

Cevaplayıcının Kişisel Bilgileri

Aşağıda yer alan kişisel bilgilerinize yönelik soruları size uygun olan seçeneğe (X) işareti koymak suretiyle cevaplandırınız.

1. **Yaşınız:** ( ) 18-29 yaş arası ( ) 30-39 yaş arası ( ) 40-49 yaş arası ( ) 50 ve daha fazla
2. Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar
3. **Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek
4. **Eğitim Durumunuz:** ( ) Lise ve altı ( ) Ön Lisans/Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora
5. **Çalışma Süreniz:** ( ) 0-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-15 yıl arası ( ) 16 yıl ve daha fazla
6. **Çalıştığınız İşletmedeki Çalışma Süreniz:** ( ) 0-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-15 yıl arası ( ) 16 yıl ve daha fazla
7. **Faaliyetlerin sürdürüldüğü firmada sahip olunan pozisyon:**

   ( ) Alt Kademe Yönetici ( ) Orta Kademe Yönetici ( ) Üst Kademe Yönetici ( ) Diğer
8. **Firma Sektörü:** ….
9. **Firma Faaliyet Süresi:** ( ) 0-5 yıl ( ) 6-12 yıl arası ( ) 13-19 yıl arası ( ) 20-26 yıl arası ( ) 27-33 yıl arası ( )34-40 yıl arası ( )41-47 yıl arası ( )48-54 yıl arası ( )55-60 yıl arası ( ) 61 yıl ve üzeri

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL ONAYI ALMIŞTIR
Kurul Tarihi: 29.02.2024
Kurul Karar No: 02-14

Aşağıdaki soruları bünyesinde çalışmalarınızı sürdürdüğünüz kurumunuzu göz önünde bulundurarak cevaplandırınız. Aşağıda yer alan 5'li ölçeği dikkate alarak görüşünüze en yakın seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle katılıyorum(5)
İŞLETME ANAYASASI					
1. İşletmemizde iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir işletme anayasası vardır.					
2. İşletme anayasası, işletmede görev yapan tüm personel için geçerlidir.					
3. İşletme anayasasına işletme sahibi aile üyesi olsun veya olmasın tüm personel uymakla yükümlüdür.					
4. Kurumumuzda görev tanımları yazılıdır					
ADİL OLMA					
5. İşletmemizde pay sahiplerine adil ve eşit davranılır.					
6. İşletmemiz pay sahipliği ile ilgili yaptığı tüm sözleşmelere titizlikle uyar.					
7. İşletmemiz yaptığı tüm sözleşmelere uyar.					
8. İşletmemizde tüm pay sahiplerinin hakları korunur.					
ŞEFFAFLIK					
9. İşletmemizin faaliyetleri ile ilgili olarak pay sahiplerini, olası yatırımcıları ve diğer paydaşları ilgilendiren tüm bilgiler kamuoyu ile paylaşılır.					
10. İşletmemizde mali tablolar tüm faaliyetlerin gerçek sonuçlarını gösterecek şekilde hazırlanır.					
11. İşletmemizde mali tablolara yansıyan işlem ve olguların neden ve nasıl yapıldığı açıklanır.					
12. İşletmemizde mali tablolar uluslararası kabul görmüş muhasebe standartlarına göre yapılır.					
13. Gerekli bilgilerin kamuoyu ile paylaşılması işletmemize olan güveni artırmaktadır.					
HESAP VEREBİLİRLİK					
14. İşletmemizde faaliyetler ve sonuçları birlikte açıklanır.					
15. İşletmemizde bir iç kontrol sistemi vardır.					
16. İşletmemizde yöneticilerin pay sahiplerine hesap verebilmesine ilişkin düzenlemeler vardır.					
17. İşletmemizde yöneticilerin pay sahiplerine hesap verebilmesine ilişkin süreç dikkatle izlenir.					
PROFESYONELLEŞME					
18. İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.					
19. İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.					
20. İşletmemize personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi bulunmaktadır.					
21. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.					
22. İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi, işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.					
23. İşletmemizde personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır.					
24. İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.					
FORMAL ÖRGÜT YAPISI - SORUMLULUK					
25. İşletmemizde bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.					
26. İşletmemizin bütün iç ve dış sorumlulukları açıkça belirlenmiştir.					
27. İşletmemizde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.					
28. İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır					
29. İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.					
30. İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır					

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL ONAYI ALMIŞTIR
Kurul Tarihi: 29.02.2024
Kurul Karar No: 02-14

31. İşletmemizde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.					
32.İşletmemizde yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur.					
YETKİ DEVRİ VE YETKİLENDİRME					
33. İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.					
34. İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır.					
35. İşletmemizde çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir					
36. İşletmemizde astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir.					
37. İşletmemizde personel, görevini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir.					

STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ					
38. İşletmemizin yazılı bir misyon ifadesi vardır.					
39. İşletmemizin yazılı misyon ifadesi herkes tarafından bilinir.					
40. İşletmemizin yazılı bir vizyon ifadesi vardır.					
41. İşletmemizin yazılı vizyon ifadesi herkes tarafından bilinir.					
42. İşletmemizin genel ve özel hedefleri bellidir.					
43. İşletmemizin amaçları bellidir.					
44. İşletmemizde planlama yapılırken çevresel etkenler göz önünde bulundurulur.					
45. İşletmemizde planlama yapılırken çevresel unsurların değişim hızı göz önünde bulundurulur.					
46. İşletmemizde planlama yapılırken bütün birimler göz önünde bulundurulur.					
47. İşletmemizde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür					
48. İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.					

YÖNETİM ANLAYIŞI VE YÖNETİME KATILMA					
49. İşletmemizde çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler.					
50. İşletmemizde demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.					
51. İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.					
52. İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.					
KARAR ALMA ŞEKLİ					
53. İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.					
54. İşletmemizde stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır					
55. İşletmemizde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.					
ETKİN BİR İLETİŞİM SİSTEMİNİN BULUNMASI					
56. İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır.					
57. İşletmemizde tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar.					
58. Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.					
59. Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.					
60. İşletmemizde çalışanlar üstleriyle rahatlıkla iletişime geçebilirler.					
61. İşletmemizde departman amirleri tarafından verilen talimatlar kısa bir sürede astlara ulaşır.					
62. İşletmemizde yöneticiler çalışanlarla, iş ile ilgili bilgileri verebilmek için sürekli iletişim halindedirler.					
İÇ DENETİM FAALİYETLERİ (HESAP VEREBİLİRLİK)					
63. İşletmemizde iç denetim uygulanmaktadır.					
64. İşletmemizde işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanlar sürekli kendilerini kontrol ederler.					
65. İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir.					
66. İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vb.) karşı her konuda açıklayıcıdır.					
67. İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.					

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL ONAYI ALMIŞTIR
Kurul Tarihi: 29.02.2024
Kurul Karar No: 02-14

Aşağıdaki soruları bünyesinde çalışmalarınızı sürdürdüğünüz kurumunuzu göz önünde bulundurarak cevaplandırınız. Aşağıda yer alan 5'li ölçeği dikkate alarak görüşünüze en yakın seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.

REKABET GÜCÜ KRİTERLERİ ÖLÇEĞİ

1) Çok düşük(%0) 2) Düşük(%25) 3) Orta Düzeyde(%50) 4) Yüksek(%75) 5) Çok Yüksek(%100)	Çok düşük(%0)	Düşük(%25)	Orta Düzeyde(%50	Yüksek(%75)	Çok Yüksek(%100
1. Birim üretim veya hizmet maliyeti					
2. İşgücü maliyetleri					
3. Değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme hızı					
4. Ürün veya hizmet kalitesi					
5. İş gücü verimliliği					
6. Nitelikli işgücünü elde tutabilme					
7. Finansal kaynaklara erişim imkanları					
8. Üretim veya hizmet teknolojisi					
9. Araştırma geliştirmeye ayrılan paranın toplam ciroya oranı					
10. Siparişlerin, istediği tarihte müşteriye teslim edilebilmesi					
11. Öz kaynaklarla yatırım yapabilme gücü					
12. Pazar payı (ciro bakımından)					
13. Ürün veya hizmetin marka değeri					

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL ONAYI ALMIŞTIR
Kurul Tarihi: 29.02.2024
Kurul Karar No: 02-14