

# KURUMSAL GENETİK ve ZAMANSIZ GÜÇ

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma,  
Sürdürülebilirlik ve Rekabetin Yeni Yüzü



**Mehmet MERT**

**Dr. Öğr. Üyesi Taşkın SUBAŞI**

ARTİKEL AKADEMİ: 422  
KURUMSAL GENETİK ve ZAMANSIZ GÜÇ  
Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik ve Rekabetin Yeni Yüzü

Yazarlar  
Mehmet MERT  
Dr. Öğr. Üyesi Taşkın SUBAŞI / İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

ISBN 978-625-6627-28-4  
Kitap > Sosyal Bilimler > İşletme > Yönetim  
1. Aile İşletmeleri 2. Kurumsallaşma 3. Sürdürülebilirlik  
4. Dijital Dönüşüm 5. Yapay Zekâ 6. Rekabet Gücü

Birinci Basım: Nisan – 2026

Ofset Hazırlık: Artikel Akademi

Baskı ve Cilt: Baskı ve Cilt: Uzunist Dijital Matbaa Anonim Şirketi  
Akçaburgaz Mah.1584.Sk.No:21 / Esenyurt - İSTANBUL  
Matbaa Sertifika No: 68922

Artikel Akademi bir Karadeniz Kitap Ltd. Şti. markasıdır.

©Karadeniz Kitap – 2026

Akademik etik kurallara bağlı kalınarak yapılacak olan alıntılar ve tanıtım maksadıyla yapılacak olan kısa alıntılar dışında, yazılı izni alınmadan, tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla, basımı, yayımı, kopyalanması, çoğaltımı veya dağıtımını yapılamaz.

KARADENİZ KİTAP LTD. ŞTİ.  
Koşuyolu Mah. Mehmet Akfan Sok. No:67/3 Kadıköy-İstanbul  
Tel: 0 216 428 06 54 // 0530 076 94 90

Yayıncı Sertifika No: 19708  
mail: info@artikelakademi.com  
www.artikelakademi.com

## Tanınmış Uluslararası Yayınevi Belgesi

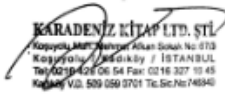


### İLGİLİ MAKAMA

"Artikel Akademi", Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı (ÜAK)'nın Nisan 2018 Dönemi Doçentlik Başvuru Şartlarında belirttiği tanıma göre "Tanınmış Uluslararası Yayınevi" statüsündedir. ÜAK bu tanıma şöyle yapmıştır: "Tanınmış Uluslararası Yayınevi: En az beş yıl uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten, yayımladığı kitaplar dünyanın bilinen üniversitelerinin kataloglarında yer alan ve aynı alanda farklı yazarlara ait en az 20 kitap yayımlanmış olan yayınevi"dir.

"Artikel" 2009 yılında kurulmuş olup, kuruluşundan bu yana düzenli faaliyet yürütmektedir. Artikel tarafından yayımlanan kitaplar Harvard University, New York University, Princeton University Library, Columbia Üniversitesi, Oxford Üniversitesi, Maastricht University Library, Lebanese International University (LIU) / Beyrut Lübnan, Queen Mary Üniversitesi, University of Wales Cardiff / İngiltere, Trinity College Dublin, University of Dublin / İngiltere, Stanford Üniversitesi, Kaliforniya Üniversitesi, Chicago Üniversitesi ve Medeniyet ve İnce Sanat Üniversitesi / Bakü Azerbaycan, Library of Congress, , University of Twente, University Library, Hanzehogeschool Groningen, LIBRIS, Radboud University; University Library, University of Groningen Library, Fine Arts Library, Columbia University Libraries, Elmer Holmes Bobst Library, Princeton University Library, University of Chicago Library, Red de bibliotecas del Instituto Cervantes (RBIC), Moreland City Library, Red de bibliotecas del Instituto Cervantes (RBIC) gibi dünyanın önde gelen üniversite ve kamu kütüphanelerinin kataloglarında yer almaktadır.

Aysel AKDAŞ  
Genel Yayın Yönetmeni



#### ARTİKEL AKADEMİ\*

Adres: Koşuyolu Mah. Mehmet Akfan Sok. No:67/3 Kadıköy - İSTANBUL

Telefon: +90 216 428 06 54; 0530 076 94 30

Web: [www.artikelakademi.com](http://www.artikelakademi.com) e-posta: [info@artikelakademi.com](mailto:info@artikelakademi.com)

\*ARTİKEL AKADEMİ bir Karadeniz Kitap Ltd. Şti. markasıdır.

## KURUMSAL GENETİK ve ZAMANSIZ GÜÇ

*Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik ve Rekabetin Yeni Yüzü*

Bu çalışma, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi'nde, Dr. Öğr. Üyesi Taşkın SUBAŞI danışmanlığında, Mehmet MERT tarafından hazırlanmış olan; ***“Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik İlişkisinde Rekabet Gücünün Moderatör Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama”*** başlıklı yüksek lisans tezine, ek konuların da dahil edilerek, kitap haline getirilmiş şeklidir. Kitap içeriğinde yer alan bilgi ve veriler, bu tez kapsamında yapılan çalışmalardan temel alınarak oluşturulmuştur.

## ÖNSÖZ

**Aile işletmeleri**, yüzyıllardır ekonomik kalkınmanın ve toplumsal refahın temel taşlarını oluşturmaktadır. Bu işletmeler, sadece ekonomik açıdan değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel bağlamda da büyük bir öneme sahiptirler. Ancak, günümüzün hızla değişen iş dünyasında, aile işletmelerinde sürdürülebilirliği ve rekabet gücünü sağlamak, her zamankinden daha zor hale gelmiştir. Bu kitap, bu zorlukları aşmakta, aile işletmelerine rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.

Kitap, aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecini, bu sürecin işletmelerin sürdürülebilirliği ve rekabet gücü üzerindeki etkilerini derinlemesine ele almaktadır. **Kurumsallaşma**, aile işletmelerinin profesyonel bir yapıya kavuşması ve aile değerlerinin işletme kültürüne entegre edilmesi sürecidir. Bu süreç, işletmelerin nesiller boyu sürdürülebilir olmasını sağlarken, rekabet güçlerini de artırır. **Aile Anayasası**, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın en önemli araçlarından biridir. Aile üyeleri arasında iletişimi ve uyumu artırarak, işletmenin uzun vadeli stratejilerini belirler. Aynı zamanda, aile içi çatışmaların önüne geçerek, işletmenin istikrarlı bir şekilde büyümesini sağlar. Bu bağlamda, "Aile Anayasası" sadece bir belge değil, aynı zamanda aile işletmelerinin geleceğe güvenle bakmasını sağlayan bir yol haritasıdır.

**Dijitalleşme ve yapay zekâ**, günümüz iş dünyasında devrim niteliğinde değişimlere yol açmıştır. **Dijitalleşme**, işletmelerin operasyonel verimliliğini artırırken, **yapay zekâ** ise karar alma süreçlerini daha hızlı ve etkili hale getirmiştir. Aile işletmelerinin bu teknolojik dönüşüme ayak uydurması, rekabet güçlerini artırmak ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için hayati bir öneme sahiptir. **Yapay zekanın** işletme yönetimindeki önemi, veri analizi, müşteri ilişkileri yönetimi, tedarik zinciri optimizasyonu gibi alanlarda kendini göstermektedir. Bu kitapta, dijitalleşme ve yapay zekanın aile işletmelerine sağladığı avantajlar ve bu teknolojilerin etkin kullanımı üzerine de kapsamlı bilgiler sunulmaktadır. Kitabımızın **araştırma yöntemi bölümü**, aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerini ve bu süreçlerin işletmelerin performansı üzerindeki etkilerini inceleyen kapsamlı bir metodoloji sunmaktadır. Araştırma bulguları, aile işletmelerinin karşılaştıkları zorluklar ve bu zorlukların nasıl aşılabileceği konusunda değerli ipuçları sunmaktadır. **Sonuç bölümünde** ise, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve rekabet gücü için atılması gereken adımlar ve stratejiler üzerinde durulmaktadır.

**"Aile işletmelerinin başarısı, sadece ekonomik performanslarıyla değil, aynı zamanda topluma sağladıkları değerlerle de ölçülür."** Bu özdeyiş, aile işletmelerinin önemini vurgularken, kurumsallaşma sürecinin ve sürdürülebilirliğin altını çizmektedir. **"Yapay zekâ ve dijitalleşme, aile işletmelerine rekabet avantajı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda geleceğe**

***güvenle bakmalarını sağlar."*** Bu söz ise, ***teknolojik dönüşümün*** işletmeler için taşıdığı önemi özetlemektedir. Kitap, aile işletmelerinin, ***kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü*** konularında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Kitabın, aile işletmelerine yol gösterici olmasını ve onların başarısına katkı sağlamasını diliyoruz. Unutmayalım ki, ***"Başarı, bir yolculuktur, bir varış noktası değildir."*** Bu yolculukta, aile işletmelerine rehberlik etmekten büyük mutluluk duyuyoruz.

Bu kitabın yazımında katkısı geçen tüm kişilere, aile işletmelerine ve okuyuculara teşekkürlerimizi sunuyoruz. Ümit ederiz ki bu kitap, aile işletmelerine bir ilham kaynağı olur ve onların geleceğe daha güçlü ve sağlıklı adımlarla ilerlemelerine yardımcı olur. Saygılarımızla.

***Mehmet MERT - Dr. Öğr. Üyesi Taşkın SUBAŞI***

*Ağustos 2025, İstanbul*

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar DİZİNİ.....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	viii
GİRİŞ.....	1
1. BİRİNCİ BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİ.....	7
1.1. Aile İşletmeleri Kavramı.....	7
1.2. Aile İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi.....	9
1.3. Aile İşletmelerinin Kuruluş Amaçları.....	10
1.4. Aile İşletmelerinin Özellikleri.....	12
1.5. Aile İşletmelerinin Önemi ve Faydaları.....	14
1.6. Aile İşletmelerinin Türleri.....	15
1.7. Aile İşletmelerinde Yönetim Tarzları.....	17
1.8. Aile işletmelerinin Oluşum Süreci.....	18
1.9. Aile Anayasası.....	19
1.9.1. Aile Anayasası Kavramı.....	19
1.9.2. Aile İşletmelerinde Yönetim.....	20
1.9.3. Başarı Öyküleri ve Stratejik Öneriler.....	22
1.9.4. Aile Anayasasının Sağladığı Değerler ve Önemi.....	24
1.10. Aile İşletmelerinin Boyutları.....	25
1.11. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	26
1.11.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri.....	26
1.11.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri.....	28
1.12. Aile işletmelerinin Engelleri ve Dezavantajları.....	30
2. İKİNCİ BÖLÜM: KURUMSALLAŞMA.....	33
2.1. Kurumsallaşma Kavramı.....	33
2.2. Kurumsallaşmanın Amacı ve Önemi.....	36
2.2.1. Kurumsallaşmanın Amacı.....	36
2.2.2. Kurumsallaşmanın Önemi.....	39
2.3. Kurumsallaşmanın Faydaları.....	40
2.4. Kurumsallaşmanın Uygulamadaki Zorluk Düzeyi.....	42
2.5. Kurumsallaşma Süreçleri.....	43
2.5.1. Kurumsallaşma İhtiyacı.....	43
2.5.2. Kurumsallaşma Aşamaları.....	44
2.5.3. Kurumsallaşmayı Kolaylaştıran Uygulamalar.....	46
2.6. Kurumsallaşmanın Boyutları.....	47
2.7. Kurumsallaşmada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Sratejileri.....	49
2.7.1. Kurumsallaşmada Karşılaşılan Sorunlar.....	50
2.7.2. Kurumsallaşmada Sorun Çözüm Sratejileri.....	51
2.8. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma.....	54

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: SÜRDÜREBİLİRLİK .....	57
3.1. Sürdürülebilirlik Kavramı.....	57
3.2. Sürdürülebilirliğin Amacı ve Önemi .....	59
3.3. Sürdürülebilirliğin Faydaları .....	62
3.4. Sürdürülebilirliğin Boyutları .....	64
3.4.1. Sürdürülebilirlik Boyutları .....	64
3.4.2. Boyutların Birbirine Bağlılığı.....	66
3.5. Aile işletmelerinde Sürdürülebilirlik .....	67
4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: REKABET GÜCÜ .....	71
4.1. Rekabet Gücü Kavramı .....	71
4.2. Rekabet Gücünün Amacı ve Önemi .....	72
4.2.1. Rekabet Gücünün Amacı.....	73
4.2.2. Rekabet Gücünün Önemi .....	73
4.3. Rekabet Gücünün Uygulamadaki Zorluk Düzeyi.....	77
4.4. Rekabet Gücünün Önündeki Engeller .....	81
4.5. Rekabet Gücünde Kullanılan Araçlar .....	83
4.6. Rekabet Gücü Süreçleri .....	86
4.7. Rekabet Gücünün Boyutları .....	90
4.8. Rekabet Gücünün Ölçülmesi .....	93
4.9. Rekabet Gücünün Eleştirilen Yanları ve Dezavantajları .....	95
4.10. Rekabet Gücünün Avantajları .....	101
4.11. Aile İşletmelerinde Rekabet Gücü.....	103
5. BEŞİNCİ BÖLÜM: DİJİTALLEŞME, YAPAY ZEKA VE TEKNOLOJİK DÖNÜŞÜM.....	105
5.1. Dijitalleşmenin Aile İşletmelerine Etkisi.....	105
5.1.1. Dijitalleşme Tanımı ve Kavramı .....	105
5.1.2. Dijital Dönüşümün Temel Unsurları .....	105
5.1.3. Dijitalleşmenin İşletmeler Üzerindeki Genel Etkileri .....	106
5.2. Aile İşletmelerinde Dijitalleşme Stratejileri .....	107
5.2.1. Dijitalleşme Yol Haritası.....	107
5.2.2. Dijitalleşme Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar ve Çözümler .....	108
5.2.3. Başarılı Dijital Dönüşüm Örnekleri.....	109
5.3. Yapay Zekanın İşletme Yönetiminde Kullanımı .....	110
5.3.1. Yapay Zekanın Tanımı ve Temel Kavramları.....	110
5.3.2. İşletme Yönetiminde Yapay Zeka Uygulamaları .....	111
5.3.3. Yapay Zekanın Karar Alma Süreçlerine Etkisi .....	111
5.4. Dijital Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	112
5.4.1. Dijital Pazarlamanın Önemi .....	112
5.4.2. Müşteri Deneyimini İyileştirme Yöntemleri .....	113
5.4.3. Sosyal Medya ve Dijital Araçların Kullanımı .....	113
5.5. Veri Analitiği ve Büyük Veri .....	114
5.5.1. Büyük Verinin Tanımı ve Önemi .....	115
5.5.2. Veri Analitiği ve İşletme Performansı.....	115
5.5.3. Veri Güvenliği ve Gizliliği.....	116
5.6. Teknolojik Altyapı ve İnovasyon .....	117

5.6.1. Teknolojik Altyapının Kurulması ve Yönetimi.....	118
5.6.2. İnovasyon ve Ar-Ge'nin Önemi .....	118
5.6.3. Geleceğin Teknolojilerine Yatırım Yapmak .....	119
5.6.5. Sürdürülebilir Dijital Dönüşüm Stratejileri .....	119
5.6.6. Dijitalleşme ile Artan Rekabet Gücü.....	120
5.6.7. Dijital Dönüşümün Uzun Vadeli Etkileri .....	120
5.7. Dijitalleşme, Yapay zeka ve Başarı .....	121
5.7.1. Dijitalleşme ve Yapay Zeka ile Başarıya Ulaşmak .....	121
5.7.2. Geleceğe Yönelik Stratejiler.....	122
5.7.3. Başarılı Bir Teknolojik Dönüşüm İçin İpuçları .....	122
6. ALTINCI BÖLÜM: YÖNTEM.....	125
6.1. Araştırmanın Modeli.....	125
6.2. Araştırmanın Teorik Kapsamı ve Hipotez Geliştirme .....	126
6.2.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ile Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiler.....	126
6.2.2. Aile İşletmelerinde Rekabet Gücü ve Kurumsallaşma İlişkisi .....	129
6.2.3. Aile İşletmelerinde Rekabet Gücü ve Sürdürülebilirlik İlişkisi .....	132
6.2.4. Aile İşletmelerinde Rekabet Gücünün, Kurumsallaşma ile Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişki Üzerindeki Moderatör Etkisi ...	136
6.3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik ve Rekabet Gücü Konularında Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar .....	137
6.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik ve Rekabet Gücü Konularında Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar .....	140
7. YEDİNCİ BÖLÜM: UYGULAMA .....	145
7.1. Araştırmanın Yöntemi .....	145
7.1.1. Veri Toplama Araçları ve Değişkenler.....	145
7.1.2. Evren ve Örneklem.....	146
7.1.3. Verilerin Analizi .....	147
7.2. Bulgular .....	148
7.2.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Özelliklerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları.....	148
7.2.2. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirlik .....	149
7.2.3. Normal Dağılım Analizi .....	155
7.2.4. Korelasyon Analizi.....	156
7.2.5. Hipotez Testleri .....	157
7.2.6. Farklılık Analizleri .....	161
SONUÇ.....	174
KAYNAKLAR.....	185
EK-1. ANKET FORMU .....	211
EK-2. YAZAR BİLGİLERİ .....	2115

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Aile İşletmeleri Konusunda Yurt Dışında Yapılan Bazı Akademik Çalışmalar .....	138
Tablo 2. Aile İşletmeleri Konusunda Yurt İçinde Yapılan Bazı Akademik Çalışmalar .....	140
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Özellikler (n=774).....	148
Tablo 4. Kurumsallaşma Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi.....	150
Tablo 5. Sürdürülebilirlik Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi .....	152
Tablo 6. Rekabet Gücü Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi.....	154
Tablo 7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	155
Tablo 8. Normal Dağılım Analizi Tablosu .....	156
Tablo 9. Korelasyon Analizi Sonuçları .....	157
Tablo 10. Sürdürülebilirlik Değişkenine Göre Regresyon Analizi Sonuçları ..	158
Tablo 11. Kurumsallaşma Değişkenine Göre Regresyon Analizi Sonuçları ....	159
Tablo 12. PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	160
Tablo 13. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi (n=774) .....	161
Tablo 14. Yaşa Göre Farklılık Analizi (n=774) .....	162
Tablo 15. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi (n=774).....	164
Tablo 16. Kurumdaki İş Deneyimine Göre Farklılık Analizi (n=774).....	166
Tablo 17. Toplam İş Deneyimine Göre Farklılık Analizi (n=774).....	167
Tablo 18. Kurum Yaşına Göre Farklılık Analizi (n=774) .....	169
Tablo 19. Çalışan Sayısına Göre Farklılık Analizi (n=774) .....	172

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Aile İşletmelerinin Özellikleri.....	12
Şekil 2. Aile İşletmelerinin Boyutları.....	25
Şekil 3. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri.....	27
Şekil 4. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri.....	29
Şekil 5. Kurumsallaşmanın Amacı.....	36
Şekil 6. Kurumsallaşmanın Boyutları.....	48
Şekil 7. Kurumsallaşmada Karşılaşılan Sorunlar.....	50
Şekil 8. Kurumsallaşmada Sorun Çözüm Stratejileri.....	52
Şekil 9. Sürdürülebilirliğin Amacı.....	60
Şekil 10. Sürdürülebilirlik Boyutları.....	65
Şekil 11. Rekabet Gücünün Önemi.....	74
Şekil 12. Rekabet Gücünde Kullanılan Araçlar.....	84
Şekil 13. Rekabet Gücü Süreçleri.....	87
Şekil 14. Rekabet Gücü Boyutları.....	91
Şekil 15. Rekabet Gücünün Eleştirilen Yönleri.....	96
Şekil 16. Araştırma Modeli.....	125
Şekil 17. Kurumsallaşma Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği.....	149
Şekil 18. Sürdürülebilirlik Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği.....	151
Şekil 19. Rekabet Gücü Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği.....	153

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>Kısaltma</b>	<b>Açıklama</b>
AMOS	Analysis of Moment Structures
ARGE	Araştırma ve Geliştirme
Assist.Prof. Dr.	Dr. Öğr. Üyesi
BM	Birleşmiş Milletler
BT	Bilgi Teknolojileri
CRM	Customer Relationship Management
Dr.	Doktor
EDB	Doing Business Index (İş Yapma Kolaylığı Endeksi)
FFI	Family Firm Institute (Aile Firması Enstitüsü)
F-PEC	Family- Power, Exprince, Culture
GCI	Global Competitiveness Index (Küresel Rekabet gücü Endeksi)
GRI	Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi)
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change (Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli)
İYKE	İş Yapma Kolaylığı Endeksi
KAK	Ailenin Kurumsallaşması
KF	Formalizasyon,
KGenel	Kurumsallaşma
KMO	Kaiser – Meyer- Olkin
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KP	Profesyonelleşme
KPI	Key Performance Indicators (Temel Performans Göstergesi)
KRGE	Küresel Rekabet Gücü Endeksi
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi
no.	numara
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
Öğr.	Öğretim
PWC	Price Waterhouse Coopers
SÇE	Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik
SGenel	Sürdürülebilirlik
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SS	Sosyal Sürdürülebilirlik
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

t.y.	tarih yok
TPG	Temel Performans Göstergeleri
UN	United Nations (Birleşmiş Milletler)
UNEP	UN Environment Programme
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
vb.	ve benzerleri
vd.	ve diğerleri
WCED	World Commission on Environment and Development



## GİRİŞ

Bu çalışmada: “*Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik süreçleri üzerinde, rekabet gücünün düzenleyici bir rolü var mıdır?*” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu tezin *konusu*; aile işletmelerinde, kurumsallaşmanın sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde, rekabet gücünün, ılımlaştırıcı etkisinin ölçülmesini sağlamaktır. Bu kavramlarla ilgili olarak literatür taraması, kurumsallaşma için sosyal sorumluluk, tutarlılık, profesyonelleşme, özerklik, formalleşme ve şeffaflık; sürdürülebilirlik için sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik ve rekabet gücü için üretim maliyeti, teknoloji ve Araştırma ve Geliştirme (ARGE) faaliyetleri, kalite standartlarına uygunluk, nitelikli işgücü, pazar payı, ürün kalitesi ve çeşitliliğin artırılması konuları ele alınarak incelenmektedir. Demografik unsurların, cinsiyet, yaş ve öğrenim düzeyi gibi, kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ile rekabet gücü üzerindeki etkileri de araştırılmaktadır. Bu çalışmanın *amacı*; aile işletmelerinde, kurumsallaşmanın sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde, rekabet gücünün, ılımlaştırıcı etkisini saptamaktır. Yönetim literatüründe, genellikle aile işletmelerinde kurumsallaşma çalışmalarının, sürdürülebilirlik bağlamı ile birlikte ele alındığı görülmektedir. Ancak işletmenin rekabet gücünün, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik üzerine nasıl bir etki yaptığı konusunda herhangi bir açıklayıcı çalışmaya rast gelinmemiştir. Bu çalışma ile aile işletmelerinde rekabet gücünün moderatör rolü konusunda, yönetim literatürüne yeni bir bakış açısı sunularak, *katkı* yapmak amaçlanmıştır. Aile işletmelerinin sahip olduğu rekabet gücünün, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik alanlarındaki etkisinin, yönü ve gücünün saptanması, bu çalışmanın *temelini* oluşturmaktadır.

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

ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın temel *kısıtlarından* biri; Ocak - Mayıs 2023 döneminde uygulandığından dolayı elde edilen bulgular, bu dönemi kapsamaktadır. Farklı dönemlerde yapılacak araştırmalarda, farklı bulgular elde edilebilir. Araştırmanın temel kısıtlarından bir diğeri; ankette karşılaşılan, zaman ve maliyet konularındaki güçlüklerin bir sonucu olarak, belirli sayıdaki kişinin katılma durumu ve elde edilecek bulguların da bu örnekleme ait olması nedeniyle daha fazla katılımcıyla yapılacak olan başka bir araştırmada, farklı bulgulara ulaşılabilecektir.

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

adım atarlar ve daha sonra ise bu konulara gereken yatırımları yaparak, iş dünyasındaki hedeflerine ve olmak istedikleri yere, daha çok yaklaşabilirler. Bu şekilde, herşeyden önce işletmeleri, hayatta kalacak ve işletme, bir sonraki nesile, kesinti yaşamaksızın, sorunsuz bir şekilde devredilebilecektir.

Literatürde, aile işletmelerinde, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik üzerine yapılmış olan akademik çalışmalar oldukça yoğundur. Ancak rekabet gücünün, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik üzerine olan etkilerini, bir arada inceleyen bir çalışmaya ise literatürde rastlanılmamıştır. Bu çalışmada; rekabet gücünün aile işletmelerinde kullanılabilir bir araç olduğu ve hem kurumsallaşmaya ve hem de sürdürülebilirlik konularındaki gelişmelere, kolaylaştırıcı yönde bir etki yaptığı, aile işletmelerinde yönetim ve strateji çalışmalarında etkinlik ve verimlilik sağladığı hususu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada: aile işletmelerinde kurumsallık ve sürdürülebilirlik süreçlerine, rekabet gücünün ılımlaştırıcı değişken olarak, bir etkisinin olup-olmadığı ve varsa bu etkinin ne şekilde olduğu araştırılmıştır. Bu konuda daha önceden bir araştırma yapılmamış olmasından dolayı, orjinal olan bir çalışma ortaya konulmuştur. Bu çalışma; aile işletmelerinde, rekabet gücünün moderatör rolü konusunda, yönetim literatürüne, yeni bir bakış açısı ortaya koymasından dolayı önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışmada, **yöntem** olarak; sosyal bilimlerde yaygın olarak uygulanan, nicel araştırma yöntemleri, veri toplama tekniği olarak anket tekniği ve sorgulayıcı varsayım olarak hipotez kullanılmıştır. Aile işletmelerinde; kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü arasındaki ilişkileri ortaya çıkarabilmek için, sahada bir anket çalışması yapılmış ve bu anket verilerinden çıkan istatistiksel analiz sonuçlarına göre hipotezlerin durumu ortaya konulmuştur. Araştırmada, daha önce geliştirilmiş ve denenmiş olan ölçekler kullanılmış olup, bunlar: kurumsallaşma ölçeği, sürdürülebilirlik ölçeği ve rekabet gücü ölçekleridir. Bu ölçekler ile katılımcıların belirtilen konulardaki algıları, istatistikî yöntemler

kullanılarak ölçülmüştür. Çalışmada, dört varsayım olup, bunların ilki, “Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci, sürdürülebilirliği etkiler”, ikincisi, “Aile işletmelerinin rekabet gücü, kurumsallaşma sürecini etkiler”, üçüncüsü, “Aile işletmelerinin rekabet gücü, sürdürülebilirliği etkiler” ve sonuncusu ise “Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ve sürdürülebilirlik arasında, rekabet gücünün düzenleyici etkisi vardır” şeklindedir. Araştırmada; Kurumsallaşma bağımsız değişken, Sürdürülebilirlik bağımlı değişken ve Rekabet Gücü ılımlaştırıcı değişken olarak ele alınarak ve analizler yapılmıştır.

Çalışma yedi bölüm halinde hazırlanmıştır. **İlk bölümde**, “Aile işletmesi kavramı”, **ikinci bölümde**, “Aile işletmelerinde kurumsallaşma”, **üçüncü bölümde**, “Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik”, **dördüncü bölümde**, “Aile işletmelerinde rekabet gücü”, **beşinci bölümde** “Dijitalleşme, Yapay Zekâ ve Teknolojik Dönüşüm”, **altıncı bölüm** “Araştırmanın teorik kapsamı” olup, bu konular üzerinde önceden yapılmış olan çalışmalar, literatür taranarak ortaya konulmuştur. **Yedinci bölüm**, “Uygulama” olup, yapılan nicel araştırmada, anket tekniği ile toplanan veriler, SPSS istatistiksel bilgisayar programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; H<sub>1</sub> (Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci, sürdürülebilirliği etkiler), H<sub>2</sub> (Aile işletmelerinin rekabet gücü, sürdürülebilirliği etkiler), H<sub>3</sub> (Aile işletmelerinin rekabet gücü, kurumsallaşma sürecini etkiler) ve H<sub>4</sub> (Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide rekabet gücünün, moderatör etkisi vardır) hipotezleri desteklenmiştir. Yapılan farklılık analizleri sonucunda, demografik özelliklerden; cinsiyet, yaş, eğitim durumu faktörlerin, kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çalışmada literatürde ilk kez olarak; kurumsallaşma süreci ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide rekabet gücünün, moderatör etkisi ortaya konmuştur. Bu bulgu ile yeni bir konu ve bakış açısı sunularak, literatüre önemli bir katkı verilmiştir. Çalışmanın sonunda, bulgular üzerinde değerlendirmeler yapılmış, ileride yapılacak olan çalışmalara ve aile

işletmelerindeki yöneticilere önerilerde bulunulmuştur. Bu alışma ile kurumsallaşmanın, sürdürülebilirliği aynı yönde etkilediği ve rekabet gücünün ise hem kurumlaşmayı ve hem de sürdürülebilirliği aynı yönde etkilediği tespit edilmiştir.



# 1. BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİ

## 1.1. Aile İşletmeleri Kavramı

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

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

Bir aile işletmesi, bir veya daha fazla ailenin sahibi olduğu ve işlettiği bir ticari kuruluştur. Bir aile işletmesinde, aile üyeleri önemli bir hisseye sahip olup, şirketin yönetiminde yer alırlar (Astrachan ve Shanker, 2003: 3). Aile işletmeleri, küçük yerel işletmelerden, çok uluslu şirketlere kadar, hemen hemen her sektörde mevcuttur. Aile işletmeleri hem avantajlar hem de zorlukları ile beraber, aile ve iş çıkarılarını bir arada birleştirmeleri bakımından benzersizdirler (Gómez-Mejía vd., 2007: 110). Aile işletmeleri, yüzyıllardır var olan bir girişim türüdür. Family Firm Institute'a (FFI) göre aile şirketinin

tanımı; “Sahibi olan ailenin, bir veya daha fazla üyesinin, şirketin politikalarını ve stratejik yönünü önemli ölçüde etkilediği bir kuruluştur” (Gersick vd., 1997: 17). Bununla birlikte, aile işletmelerinde ailenin tanımı, her zaman tam bir şekilde ifade edilememektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği bağlama ve kültüre göre bu tanım değişebilmektedir.

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

Aile işletmelerinde aileyi tanımlamak; her zaman kolay değildir ve ailenin iş bağlamında nasıl tanımlandığını etkileyebilecek, birçok faktör mevcuttur. Kültürel ve dini gelenekler, ailenin nasıl tanımlandığı ve kimin ailenin bir parçası olduğu konusunda, önemli bir rol oynamaktadır (Handler, 2000: 8). Bazı kültürlerde, büyükanne ve büyükbaba, teyze, amca ve kuzenler gibi geniş aile üyeleri, ailenin bir parçası olarak kabul edilir ve işletmede çeşitli roller alabilirler. Aile işletmelerinde ailenin tanımı; yasal ve düzenleyici çerçevelerden de etkilenebilir. Bazı ülkelerde yasa, aile işletmelerini; mülkiyetin ve kontrolün çoğunluğunun, bir aile veya birçok ailelerin elinde olduğu işletmeler olarak tanımlamaktadır (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999: 20). Bu tür durumlarda, aile işletmeleri; nasıl çalıştıklarını ve aileyi, şirket

içinde nasıl tanımladıklarını etkileyebilecek, belirli yasal ve düzenleyici gerekliliklere tabi olmaktadır. Aile dinamiklerinin karmaşık ve çok yönlü olduğu durumlarda, aile işletmelerinde aileyi tanımlamak, zor olabilir. Aile işletmeleri; genellikle farklı değerlere, beklentilere ve hedeflere sahip, çok sayıda nesli içermektedir. Bu farklılıklar nedeniyle aile içinde çatışmalar ve gerilimler ortaya çıkabilmektedir (Davis, Tagiuri ve Gavetti, 1997: 116). Bazı durumlarda, aile üyeleri, iş için aynı vizyonu paylaşmazlar. Bu durum ise anlaşmazlıklara ve hatta büyük bir boyuta çıkarak, yasal anlaşmazlıklara neden olmaktadır.

Bu zorlukların üstesinden gelmek için aile işletmelerinin; ailenin tüm üyeleri tarafından, üzerinde anlaşmaya varılan ve işletmenin faaliyet gösterdiği kültürel, yasal ve düzenleyici bağlamı dikkate alan, net bir aile tanımına sahip olması gerekir. Bu tanım, herkesin işin temelini oluşturan değerleri ve ilkeleri anlamasını sağlamak için; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve yatırımcılar da dahil olmak üzere, tüm paydaşlara açıkça iletilmelidir (Gersick vd., 1997: 18). Aile işletmeleri, belirli aile üyelerini veya çalışanları işten dışlayarak, işletmenin gelişmesine yardımcı olabilecek, değerli beceri, bilgi ve bakış açılarını kaçırabilir (Habbershon ve Williams, 2009: 8). Ayrıca, dışlayıcı uygulamalar aile içinde ve çalışanlar arasında gerilim ve çatışmalar yaratarak; üretkenliğin azalmasına, moralin düşmesine ve işten ayrılma oranlarının yükselmesine neden olmaktadır.

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

Aile işletmeleri, birçok uygarlığı ve bulunduğumuz dönemi de kapsayan uzun ve zengin bir geçmişe sahiptir. Orta Çağ Avrupa'sından, sanayi devrimine ve ötesine kadar, aile işletmeleri ekonomik kalkınmada çok önemli bir rol oynamış ve dünya çapında birçok ekonominin büyümesine, önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Aile işletmeleri, eski uygarlıklara kadar geriye giden,

uzun ve zengin bir geçmişe sahiptir. Japon Sake Bira Fabrikası, Sudo Honke gibi dünyanın en eski işletmelerinden bazıları, aile işletmeleridir (Kubo, 2020: 2). Aile işletmeleri, tarih boyunca, ekonomik kalkınmada çok önemli bir rol oynamış ve dünya çapında ekonominin büyümesine, önemli ölçüde katkıda bulunmuşlardır.

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

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

**Günümüzde** aile işletmeleri, küresel ekonomide, önemli bir rol oynamaya devam etmektedir (Danes, Stafford, Loy, ve Hampton, 2010: 140). Aile işletmelerinin; uzun vadeli hayatta kalma, karlılık ve diğer başarı ölçütleri açısından, aile dışı şirketlere göre daha iyi performans gösterdiği ortaya konulmuştur (Miller ve Le Breton-Miller, 2006: 81).

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

Karlılık, her işletme için kesinlikle önemli bir hedef olmakla beraber; aile işletmeleri, kökleri aile değerlerine, geleneklerine ve mirasına dayanan, ek amaçlara da sahiptirler. ***Aile işletmelerinin temelinde, kâr elde etmekten daha***

*fazlası mevcuttur.* Aile işletmeleri, genellikle derin aile değerleri, gelenekleri ve miras duygularıyla kurulur ve bir amaç ve anlam duygusu yaratmaya çalışırlar. Aile işletmeleri; aile değerlerini ve mirasını korumak, toplum üzerinde olumlu bir etki yaratmak ve güçlü bir şirket kültürü geliştirmek yoluyla, uzun vadeli başarı elde edebilir ve dünya üzerinde kalıcı bir etki yaratabilirler. Aile işletmelerinin kuruluş amaçları; bu işletmelerin amaç ve stratejilerinin şekillenmesinde büyük öneme sahiptir.

- **Aile Değerlerinin ve Mirasın Korunması**

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

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

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

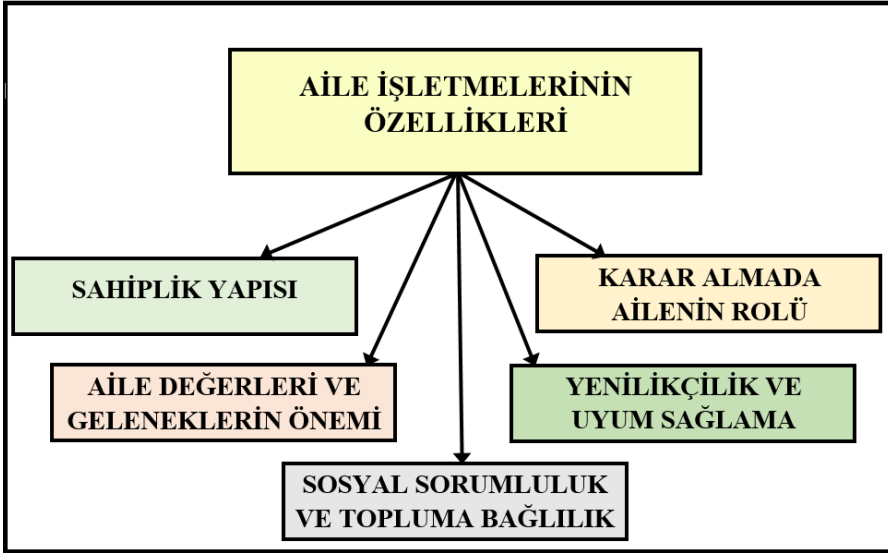
- **Güçlü Bir Şirket Kültürünün Geliştirilmesi**

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

çekmesine ve elinde tutmasına, müşteriler ve tedarikçiler ile güçlü ilişkiler kurmasına ve paydaşlar arasında sadakat ve bağlılık duygusu yaratmasına neden olarak, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar.

#### 1.4. Aile İşletmelerinin Özellikleri

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



**Şekil 1. Aile İşletmelerinin Özellikleri**  
**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- **Sahiplik Yapısı**

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

- **Karar Almada Ailenin Rolü**

Aile işletmelerinin bir diğer önemli özelliği; ailenin karar almadaki rolüdür. Aile işletmeleri, birden çok aile üyesini, karar verme sürecine dahil eder. Bu durum, karmaşık ve bazen zorlayıcı bir dinamiğe yol açabilir (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez ve García-Almeida, 2001: 71). Bununla birlikte, bu durum, fikir birliği oluşturmayı ve uzun vadeli düşünmeyi sağladığından dolayı, karar vermede işbirlikçi bir olumlu yaklaşıma neden olur.

- **Aile Değerleri ve Geleneklerinin Önemi**

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

- **Yenilikçilik ve Uyum Sağlama Eğilimi**

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

- **Sosyal Sorumluluk ve Topluma Karşı Bağlılık**

Aile işletmeleri, güçlü bir sosyal sorumluluğa ve bulunduğu topluma karşı bir bağlılığa sahiptir. Aile işletmeleri, dünya üzerinde olumlu bir etki

yaratma isteği nedeniyle yerel toplumda, sosyal sorumluluk üstlenirler (Kellermanns, Eddleston ve Sarathy, 2008: 479). Bu faaliyetler, hayırsever faaliyetler ve bağışlar, sosyal yardım programları ya da ailenin değerleri ve misyonuyla uyumlu olan diğer girişimleri kapsamaktadır.

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

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

- **İstihdam Yaratma**

Aile işletmelerinin en önemli faydalarından biri; istihdam yaratma yetenekleridir. Aile işletmeleri, genellikle yerel topluma derinlemesine yerleşmiştir ve bu nedenle, yerel olarak işe alma olasılıkları daha yüksek olmaktadır (Gallo, Vilaseca ve Planellas, 2014: 212). Bu husus, yerel ekonomiyi desteklemeye ve bölgede yaşayanlar için iş fırsatları sağlamaya yardımcı olmaktadır.

- **Uzun Vadeli Odaklanmak**

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

- **Topluluk Duygusu ve Ortak Amaç Yaratmak**

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

- **Yenilikçilik ve Uyum Sağlama**

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

## **1.6. Aile İşletmelerinin Türleri**

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

- **Şahıs İşletmeleri**

Şahıs işletmesi, tek bir kişinin sahip olduğu ve işlettiği bir aile işletmesi türüdür. Bu kişi, genellikle işletmenin kurucusudur ve finans, pazarlama ve yönetim dahil üzere işletmenin tüm yönlerinden sorumludur. Şahıs işletmeleri, genellikle küçük işletmelerdir ve sahibinin evinde veya küçük bir yerde faaliyet gösterebilirler (Chrisman, Chua ve Sharma, 2005: 17).

- **Ortaklıklar**

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

- **Şirketler**

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

- **Aile Komandit Şirketleri**

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

- **Aile Ofisleri**

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

## 1.7. Aile İşletmelerinde Yönetim Tarzları

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

- **Otokratik Yönetim**

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

- **İşbirlikçi Yönetim**

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

- **Profesyonel Yönetim**

Profesyonel yönetim; aile dışından işe alınan üyeler tarafından, işletmenin yönetildiği bir yönetim stildir. Bu tarz; profesyonel yöneticilerin, uzmanlık ve deneyimlerini işletmeye getirdikleri için, büyümek ve genişlemek isteyen aile işletmelerinde, etkili olabilir. Bununla birlikte, kendilerine

değer verilmediğini hisseden aile üyeleri arasında, yabancılaşma duygusuna yol açabilmektedir (Hiebl, 2013: 360).

- **Ortaklık Yönetimi**

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

- **Geçiş Yönetimi**

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

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

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

Aile işletmeleri; şahıs şirketleri, ortaklıklar ve şirketler dahil olmak üzere birçok farklı biçimde olabilir. Bir aile işletmesinin aldığı biçim; yönetim

yapısı, vergi yükümlülükleri ve yasal yükümlülükleri üzerinde, önemli bir etkiye sahiptir (Kellermanns vd., 2012: 136).

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

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

## **1.9. Aile Anayasası**

### **1.9.1. Aile Anayasası Kavramı**

Aile işletmelerinde "Aile Anayasası" kavramı, işletmenin sürdürülebilirliği ve aile birliğinin korunması açısından büyük öneme sahiptir. Aile işletmelerinin özel yapısı ve karşılaştığı yönetim zorlukları, aile anayasasının ne olduğu, işlevleri ve önemi ile aile işletmesinin temel değerlerinin işletme kültürüne etkisi bu bağlamda ele alınmalıdır. Aile anayasası, aile işletmelerinde yönetim ve aile ilişkilerinin dengelenmesi için temel bir çerçeve sunmaktadır.

Aile işletmeleri, sahiplik, kontrol ve yönetim rollerinin aile üyeleri arasında sıkı bir şekilde bağlı olduğu özel bir işletme modelidir (Chrisman vd., 2021:

75). Bu yapının getirdiği avantajlar ve aynı zamanda yönetim zorlukları bulunmaktadır. Örneğin, aile içindeki duygusal bağlar, iş kararlarını etkileyebilir ve profesyonel yönetim ile aile dinamikleri arasında denge kurulması gerekebilir (Miller ve Le Breton-Miller, 2022: 110).

**Aile anayasası**, aile işletmelerinde aile üyeleri arasında; ilişkileri, sahiplik yapılarını ve işletme yönetimini düzenleyen bir belgedir (Lansberg, 1999: 45). Aile anayasasının önemi, işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliği ve aile birliğinin korunması açısından kritiktir. İşlevleri şunlardır:

- İşletme yönetiminde **şeffaflığı** artırmak,
- **Liderlik** geçişlerini yönetmek,
- **Çatışma** yönetimini kolaylaştırmak ve
- **Aile değerlerini** iş stratejilerine entegre etmek (arregle vd., 2007: 220).

Aile işletmelerinin temel değerleri, işletmenin misyonunu ve vizyonunu şekillendirir ve işletme kültürünün temel taşlarından biridir (Schein, 1985: 30). Aile tarafından belirlenen değerler; işyerindeki davranışları, karar alma süreçlerini ve çalışanların motivasyonunu etkileyebilmektedir (Habbershon vd., 2003: 90). Bu değerler, aynı zamanda işletmenin dış dünyayla olan ilişkilerinde de belirleyici rol oynar.

### 1.9.2. Aile İşletmelerinde Yönetim

Aile işletmelerinde **liderlik geçişi**, çatışmaların yönetimi ve aile anayasasının oluşturulması gibi konular, işletmenin sürdürülebilirliği ve başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu süreçlerin etkili bir şekilde yönetilmesi, aile üyeleri arasında açık iletişim, net rol tanımları ve stratejik planlamayı gerektirir.

Aile işletmelerinde liderlik geçişi, kritik bir süreç olup, başarılı bir geçiş için dikkatli bir planlama ve yönetim gerektirmektedir. Liderlik geçişi, mevcut liderin görevlerinden ayrılma sürecini ve yeni liderin bu görevlere adapte olma

sürecini içerir. Bu süreç, genellikle dört ana paydaşın (mevcut lider, halef, aile üyeleri ve aile dışı üyeler) etkisi altında gerçekleşir (Bozer, Levin, ve Santora, 2017: 753-774).

Liderlik geçişi sırasında, yeni liderin başarıya ulaşabilmesi için bazı kişisel ve profesyonel faktörler önem taşımaktadır. Kişisel faktörler arasında, aile iş kültürüne adaptasyon ve dış deneyimler yer alırken, profesyonel faktörler, işin büyüklüğü ve karmaşıklığı ile ilgilidir (Bozer, Levin ve Santora, 2017: 753-774). Ayrıca, liderin dönüşümsel liderlik yetenekleri, takım performansını ve aile işletmesinin genel başarısını olumlu yönde etkileyebilir (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997: 9-34).

Aile işletmelerinde **çatışmalar**, işletmenin sürdürülebilirliği ve başarısı için önemli bir tehdit oluşturabilir. Çatışmaların yönetimi, genellikle iletişim stratejilerine ve aile üyeleri arasında net rol tanımlarına bağlıdır. Çatışmalar, nesiller arası görüş farklılıkları ve işin geleceği konusunda ortaya çıkan anlaşmazlıklardan kaynaklanabilir (Davis ve Harveston, 2001: 14-30).

Aile içi çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesi, karar alma süreçlerinde belirli kuralların ve prosedürlerin oluşturulmasıyla mümkündür. Bu kurallar, işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak için tüm aile üyelerinin katılımını gerektirmektedir. Aile içi çatışmaların yönetiminde; dönüşümsel liderlik, duygusal zekâ ve açık iletişim büyük önem taşımaktadır (Distelberg ve Sorenson, 2009: 65-81).

Aile anayasası, aile işletmelerinde yönetim ve liderlik süreçlerini düzenleyen önemli bir belgedir. Bu anayasa, aile üyeleri arasındaki ilişkileri, rol tanımlarını ve işletme yönetimiyle ilgili karar alma süreçlerini belirler. Aile anayasası genellikle tüm aile üyelerinin katılımıyla hazırlanır ve bu sürece, dış danışmanların da dahil edilmesi yaygındır (Dumas, 1989: 31-46).

Aile anayasasının oluşturulması, işletme içinde açık ve dürüst bir iletişimi teşvik eder ve çatışmaların önlenmesine yardımcı olur. Anayasa, işletmenin geleceği için stratejik hedefleri belirler ve aile üyeleri arasındaki sorumlulukları netleştirir. Ayrıca, anayasa sayesinde, aile işletmesinin nesiller arası sürdürülebilirliği sağlanır (Dyer, 1986).

Aile anayasasının işletme yönetimine entegrasyonu, işletmenin günlük operasyonlarında rehberlik sağlar. Bu entegrasyon, aile üyelerinin birbirleriyle ve işletmeyle olan ilişkilerini düzenlerken, aynı zamanda işin başarısını artırmak için gerekli olan yönetim ve liderlik stratejilerini de belirlemektedir (Eddleston, 2008: 1055-1061).

### **1.9.3. Başarı Öyküleri ve Stratejik Öneriler**

Başarılı aile işletmeleri, aile anayasalarının sağladığı yapısal ve yönetsel avantajları kullanarak sürdürülebilirliklerini ve başarısını artırmıştır. Örneğin, Bush Brothers & Company, aile anayasasının temel bileşenleri olan aile değerlerini ve misyonunu, net bir şekilde belirlemiş ve bunları şirket kültürüne entegre etmiştir. Bu, şirketin aile içindeki uyumu artırmasına ve karar alma süreçlerinde tutarlılık sağlamasına yardımcı olmuştur (Brown Brothers Harriman, 2023).

Alman aile işletmeleri arasında da aile anayasalarının kullanımı yaygındır. Almanya'da, aile anayasalarının oluşturulması ve uygulanması, aile şirketlerinin uzun vadeli başarısını sağlamada önemli bir araç olarak görülmektedir. Bu anayasalar, aile üyeleri arasındaki ilişkileri düzenleyerek ve karar alma süreçlerine netlik kazandırarak, şirketin sürdürülebilirliğine katkıda bulunur (Sim Mong Teck, 2023).

Rockefeller ailesi gibi ünlü aileler de aile anayasalarını kullanarak uzun vadeli başarılarını sürdürmüşlerdir. Bu anayasalar, aile üyelerinin beklentilerini ve rollerini netleştirerek, potansiyel çatışmaları önlemiş ve aile içindeki uyumu güçlendirmiştir (Family Business Consulting Group, 2023).

Aile işletmelerinin, gelecekte **sürdürülebilir başarıyı** yakalamaları için birkaç **strateji** önerilmektedir:

- **Eğitim ve Gelişim Programları**

Aile anayasası, yeni nesil liderlerin yetiştirilmesi için eğitim ve gelişim programlarının oluşturulmasını teşvik eder. Bu, gelecekteki liderlerin şirket kültürüne uygun şekilde hazırlanmasını sağlar (Sim Mong Teck, 2023).

- **Düzenli Aile Toplantıları**

Aile anayasası, düzenli aile toplantıları ve geri bildirim mekanizmaları kurarak, aile üyeleri arasındaki iletişimi ve iş birliğini artırır. Bu, karar alma süreçlerinin daha katılımcı ve şeffaf olmasını sağlar (Family Business Consulting Group, 2023).

- **Net Rol ve Sorumluluk Tanımları**

Aile üyelerinin rollerini ve sorumluluklarını net bir şekilde belirlemek, potansiyel çatışmaları önler ve her bireyin şirketteki rolünü anlamasını sağlar (Mattart, 2023).

- **Miras ve Devir Planlaması**

Aile anayasası, miras ve devir süreçlerini düzenleyerek, liderlik değişikliklerinin sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Bu, özellikle çok nesilli aile şirketlerinde kritik bir öneme sahiptir (Family Business Consulting Group, 2023).

- **Değerler ve Misyon**

Aile anayasası, şirketin temel değerlerini ve misyonunu belirleyerek, aile üyeleri arasında ortak bir vizyon oluşturur. Bu, şirketin uzun vadeli stratejilerinde tutarlılık sağlar (Brown Brothers Harriman, 2023).

#### **1.9.4. Aile Anayasasının Sağladığı Değerler ve Önemi**

Aile anayasası, aile işletmeleri için birçok değer sağlar ve gelecekte de bu değerlerin önemi sürecektir. Bu değerler:

- **Uyum ve Dayanışma**

Aile anayasası, aile üyeleri arasındaki uyumu ve dayanışmayı artırarak, şirket içindeki iş birliğini güçlendirir (Family Business Consulting Group, 2023).

- **Karar Alma Süreçlerinde Netlik**

Aile anayasası, karar alma süreçlerinde netlik sağlayarak, potansiyel çatışmaları önler ve etkin kararlar alınmasını sağlar (Sim Mong Teck, 2023).

- **Sürdürülebilirlik**

Aile anayasası, şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamak için stratejik planlamayı teşvik eder. Bu, nesiller boyunca şirketin varlığını sürdürmesine yardımcı olur (Mattart, 2023).

- **Aile Değerlerinin Korunması**

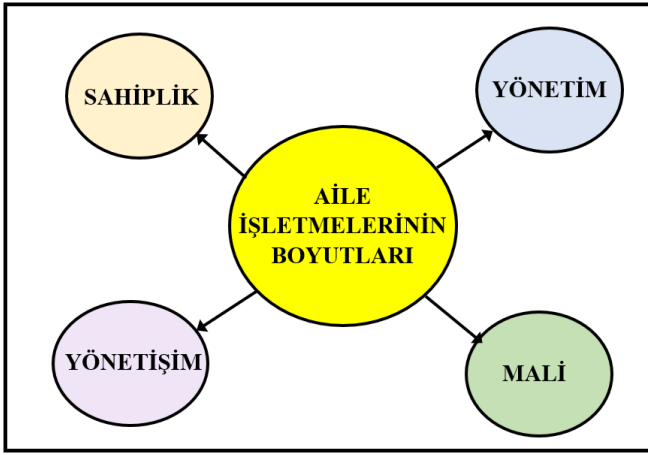
Aile anayasası, aile değerlerini ve kültürünü koruyarak, şirketin benzersiz kimliğini ve mirasını sürdürür (Brown Brothers Harriman, 2023).

- **Gelecek Nesillerin Hazırlanması**

Aile anayasası, gelecekteki nesillerin liderlik ve yöneticilik rollerine hazırlanmasına yardımcı olur. Bu, şirketin devamlılığını ve başarısını sağlar (Sim Mong Teck, 2023).

## 1.10. Aile İşletmelerinin Boyutları

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



**Şekil 2. Aile İşletmelerinin Boyutları**  
**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- **Sahiplik Boyutu**

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

- **Yönetim Boyutu**

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

- **Yönetişim Boyutu**

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

- **Mali Boyut**

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

## 1.11. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

### 1.11.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Aile işletmeleri, genellikle güçlü gelenek duyguları, sadakat ve aile değerlerine bağlılık ile karakterize edilen kuruluşlardır. Aile işletmelerinin güçlü yanları, başarılarına ve uzun ömürlülüklerine katkıda bulunur. Aile işletmeleri, başarılı ve uzun ömürlü olmaya katkıda bulunan, bir takım güçlü yönlere sahiptir. Bu güçlü yönler Şekil 3'te gösterilmiş olup, işe güçlü bir

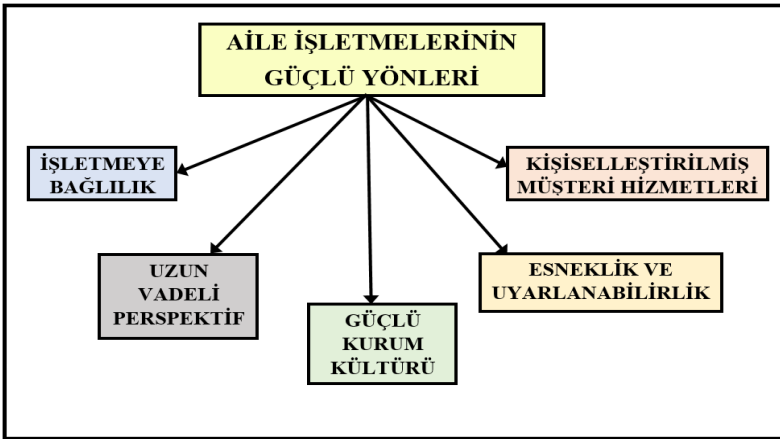
bağlılık, uzun vadeli bir bakış açısı, güçlü bir kurumsal kültür, esneklik ve uyarlanabilirlik ve kişiselleştirilmiş müşteri hizmetlerini içermektedir.

- **İşletmeye Bağlılık**

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

- **Uzun Vadeli Perspektif**

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



**Şekil 3. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri**

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- **Güçlü Kurum Kültürü**

Aile işletmeleri, genellikle kökleri ailenin değerlerine ve geleneklerine dayanan güçlü bir şirket kültürüne sahiptir. Bu kültür genellikle aile

üyelerine ve çalışanlara karşı sadakat, güven ve saygı duygusuyla karakterize edilir (Carney, 2005: 20). Bu güçlü kurum kültürü, aile işletmelerinin istikrarına ve uzun ömürlü olmasına katkıda bulunur.

- **Esneklik ve Uyarlanabilirlik**

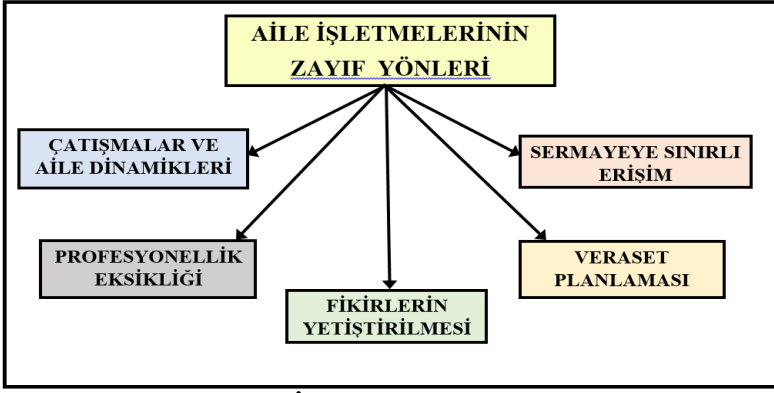
Aile işletmeleri, genellikle değişen pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına hızla uyum sağlayabilir. Aile işletmeleri, genellikle daha büyük rakiplerine göre, daha küçük ve daha çevik olduklarından dolayı, hızlı kararlar alabilir ve değişiklikleri hızla uygulayabilirler (Gersick vd, 1997: 27).

- **Kişiselleştirilmiş Müşteri Hizmetleri**

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

### **1.11.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri**

Aile işletmeleri, genellikle aile dışı işletmelerin karşı karşıya kaldıklarından farklı olan, bir dizi zorluk ve zayıflıkla karşılaşan kuruluşlardır. Aile işletmelerinin zayıf yönleri, başarılarını olumsuz olarak etkiler. Bu zayıflıklar arasında; çatışmalar ve aile dinamikleri, profesyonellik eksikliği, fikirlerin iç içe geçmesi, veraset planlaması ve sermayeye sınırlı erişim yer almakta olup, Şekil 4'te gösterilmiştir.



**Şekil 4. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri**

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- **Çatışmalar ve Aile Dinamikleri**

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

- **Profesyonellik Eksikliği**

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

- **Fikirlerin Yetiştirilmesi**

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

- **Veraset Planlaması**

Veraset planlaması, aile işletmeleri için önemli bir zorluk olabilir. Aile işletmeleri, genellikle işi, bir sonraki nesle devretmek için bir plan geliştirmek ve bunu uygulamakla mücadele eder ve halefi seçme süreci net olmayabilir (Lansberg, 1999: 30). Bu durum ise işletme içinde, belirsizliğe ve istikrarsızlığa yol açabilir.

- **Sermayeye Sınırlı Erişim**

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

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

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

- **Profesyonelleşme Eksikliği**

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

- **Aile İçindeki atışmalar**

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

- **Yetenekli alışanları çekme ve Elde Tutma**

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

- **Veraset Planlaması**

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

- **Dış Ekonomik Faktörler**

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



## 2. BÖLÜM: KURUMSALLAŞMA

### 2.1. Kurumsallaşma Kavramı

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

Kurumsallaşmanın hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabileceğini belirtmek önemlidir. Bir yandan, sosyal sistemler içinde istikrar ve öngörülebilirlik sağlayarak, bireylerin, çevrelerini daha etkili bir şekilde anlamalarını ve gezinmelerini sağlayabilir. Öte yandan, özellikle hükümetler veya şirketler gibi güçlü kurumlar içinde yerleşik olduklarında, zararlı uygulama ve inançların, sürdürülmesine de yol açabilirler. Kurumsallaşma, sosyal sistemler içinde istikrar ve öngörülebilirlik sağlayabilirken, aynı zamanda zararlı uygulama ve inançların sürdürülmesine de yol açabilir. Kurumsallaşmanın en önemli özelliklerinden biri, aksi yöndeki kanıtlar karşısında bile, uygulama ve inançların kalıcı olmasına yol açabilmesidir. Bu fenomen, bazen "kurumsal atalet" veya "yol bağımlılığı" olarak

adlandırılmaktadır (Scott, 2014). Hoffman (2015), iklim değişikliğinin kültürel ve davranışsal yönlerinin, varlığına ve etkilerine dair ezici bilimsel kanıtlara rağmen, işletmelerin anlamlı bir değişikliği yasalılaştırmayı zorlaştıracak şekilde kurumsallaştığını ifade etmiştir. Kurumsallaşmanın bir diğer önemli yönü de çoğu zaman belirli uygulama ve inançların meşrulaştırılmasıyla birlikte gerçekleşmesidir. Suddaby ve Greenwood (2005), örgütlerin kendi kurumsal ortamlarında meşruiyetlerini kurmak ve sürdürmek için retorik stratejiler kullandıklarını ileri sürmüştür. Bu husus, paylaşılan değerler ve hedefler duygusu yaratmak için sembollerin, anlatıların ve diğer iletişim biçimlerinin kullanımını içerebilir.

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

Kurumsallaşmanın bir diğer önemli yönü de yönetim ilişkilerinin, süreci şekillenmesindeki rolüdür. Kurumlar genellikle nüfuzlarını, sosyal davranışı yöneten kural ve normları şekillendirmek için kullanan, güçlü konumlardaki kişiler tarafından oluşturulur ve sürdürülür. Bu, belirli grupların

marjinalleşmesine ve eşitsizliklerin sürmesine yol açabilir. Örneğin araştırmalar, cinsiyet normlarının, kadınların fırsatlarını sınırlayacak ve geleneksel cinsiyet rollerini güçlendirecek şekilde kurumsallaştırılabileceğini göstermiştir (Acker, 1990: 146).

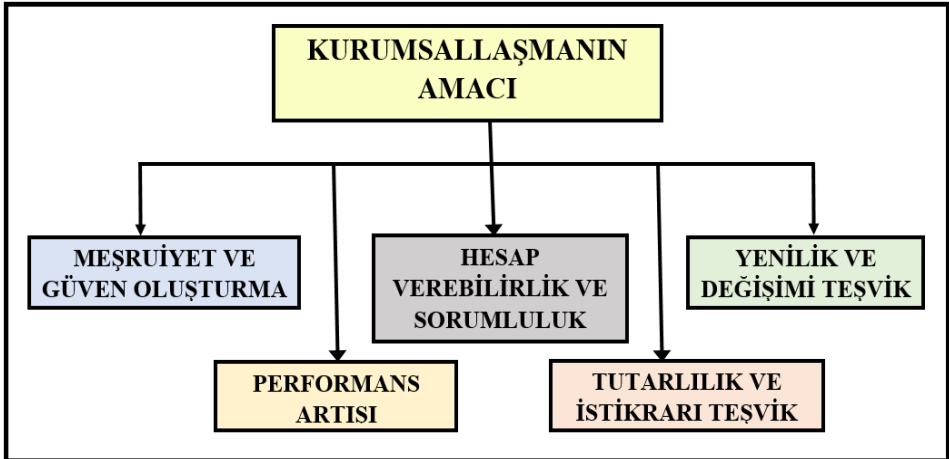
Söylem ya da ifade biçimi, kurumsallaşma sürecindeki bir diğer önemli faktördür. Sosyal meselelerin çerçevelenip tartışılma şekli, kurumların oluşturulmasını ve sürdürülmesini şekillendirebilir. Örneğin, iklim değişikliği etrafındaki söylem, karbon emisyonlarını azaltmaya ve iklim değişikliğinin etkilerini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

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

## 2.2. Kurumsallaşmanın Amacı ve Önemi

### 2.2.1. Kurumsallaşmanın Amacı

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



**Şekil 5. Kurumsallaşmanın Amacı**  
**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

- **Meşruiyet ve Güven Oluşturma**

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

- **Hesap Verebilirlik ve Sorumluluk**

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

- **Yenilik ve Değişimi Teşvik**

Kurumsallaşma ayrıca örgütler ve toplumlar içinde yenilik ve değişimi teşvik etmekte çok önemli bir rol oynar. Kurumsallaşma, operasyonlar için istikrarlı ve meşru bir çerçeve oluşturarak, aşırı risk almayı önleyen bir güvenlik ağı sağlarken, deney ve yeniliğe olanak tanır. Bu çerçeve, kuruluşların ve toplumların, değişen koşullara uyum sağlamasına ve istikrar ve sürekliliği korurken yeni fırsatları takip etmesine yardımcı olur (Burns ve Flam, 2016: 119). Kurumsallaşma, yenilikçiliği ve sürekli iyileştirmeyi geliştirmektedir.

Kuruluşlar, yeni fikirleri belirlemek, test etmek ve uygulamak için resmi süreçler ve prosedürler oluşturarak, bir yenilik ve deney kültürü yaratabilirler. Bu, yeni ürünlerin, hizmetlerin veya süreçlerin geliştirilmesinin yanı sıra, mevcut olanlarda iyileştirmelere yol açabilir. Yenilikçiliğin, başarının anahtarı olduğu, teknoloji veya araştırma gibi endüstrilerde kurumsallaşma, büyümeyi ve rekabet gücünü artırmada kritik bir faktör olabilir (Westney ve Zaheer, 2015).

- **Performans Artışı**

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

- **Tutarlılık ve İstikrarı Teşvik**

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

Bunların yanında kurumsallaşma, örgütsel performans, uyumluluk, tutarlılık ve yenilikçilik üzerinde etkileri olan önemli bir kavramdır. Katılık ve değişime direnç gibi kurumsallaşmanın potansiyel sakıncaları olsa da, bunlar dikkatli tasarım ve uygulama yoluyla hafifletilebilir. Nihayetinde, başarılı bir

kurumsallaşma, standardizasyon ile esneklik arasında bir denge ve hem resmi hem de gayri resmi normların ve uygulamaların örgütsel başarıda oynayacağı rolün kabul edilmesini gerektirir. Kurumsallaşma, sosyal adalet ve eşitliği teşvik etmek için bir araç olarak hizmet edebilir. Açık kurallar ve prosedürler oluşturarak kurumsallaşma, tüm bireylere ve gruplara adil ve eşit bir şekilde davranılmasını sağlayarak ayrımcılığın ve önyargının azaltılmasına yardımcı olur. Ek olarak, kurumsallaşma, çok çeşitli geçmiş ve bakış açılarından bireylerin katılımına izin vererek, çeşitliliği ve dahil etmeyi teşvik eden bir mekanizma sağlayabilir (Hirsch ve Lounsbury, 1997: 409).

### **2.2.2. Kurumsallaşmanın Önemi**

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

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

Kurumsallaşma, örgütlerde güven ve meşruiyet oluşturur. Kurumsallaşmış işletmelerin, müşteriler, yatırımcılar ve çalışanlar dahil olmak üzere paydaşları tarafından güvenilme olasılığı daha yüksektir (Meyer ve Rowan, 1991: 36). Kurumsallaşma, hesap verebilirliği ve şeffaflığı teşvik etmede çok önemli bir rol oynar. Kurumsallaşmış kuruluşların, bir dizi standart ve uygulamaya bağlı kalmaları beklendiğinden, eylemlerinden ve kararlarından sorumlu tutulma olasılıkları daha yüksektir. Bu, şeffaflığın desteklenmesine yardımcı olur ve etik olmayan davranış ve yolsuzluk olasılığını azaltır (Scott, 2014: 94).

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

### **2.3. Kurumsallaşmanın Faydaları**

Kurumsallaşmanın temel faydalarından biri istikrar ve tutarlılık sağlayabilmesidir. Örneğin, eğitim alanında, okullar veya üniversiteler gibi kurumlar, öğrenme için istikrarlı ve tutarlı bir ortam sağlayan yapılandırılmış sistemlere sahiptir. Bu istikrar ve tutarlılık, öğrenciler için daha iyi akademik performans ve artan sosyal beceriler dahil olmak üzere iyileştirilmiş sonuçlara yol açabilir. Ayrıca kurumsallaşma, diğer ortamlarda bulunamayan kaynakları ve desteği de sağlayabilir. Sağlık alanında, hastaneler ve diğer tıbbi kurumlar, daha küçük kliniklerde veya topluluk temelli ortamlarda bulunmayabilecek ileri teknoloji ve ekipmanlara erişebilir. Kaynaklara bu erişim, daha iyi sağlık sonuçları ve daha uzun yaşam beklentisi dahil olmak üzere hastalar için daha iyi sonuçlara yol açabilir. Ayrıca kurumsallaşma, topluluk ve aidiyet duygusu sağlayabilir. Örneğin ceza adaleti sisteminde cezaevleri, mahkûmlara sistemin

dışında sahip olamayacakları bir topluluk ve aidiyet duygusu sağlayabilir. Bu topluluk duygusu, zihinsel sağlık sonuçlarının iyileşmesine, tekrar suç işleme oranlarının azalmasına ve toplumla daha iyi yeniden bütünleşmeye yol açabilir (Harman vd., 2017: 303).

Bununla birlikte, kurumsallaşmanın olumsuz etkileri olabileceğini belirtmek önemlidir. Bazı durumlarda, belirli insan gruplarının, kurum içindeki statüleri nedeniyle haksız muamele gördüğü veya dezavantajlı duruma düştüğü, kurumsallaşmış ayrımcılığa yol açabilir. Örneğin, eğitim sisteminde dezavantajlı geçmişe sahip öğrenciler, ırk veya sosyo-ekonomik durum gibi faktörler nedeniyle kurumsallaşmış ayrımcılığa maruz kalabilir. Ayrıca kurumsallaşma, bireyler için özerklik ve kontrol kaybına yol açabilir. Sağlık sisteminde hastalar, tedavi planları veya kararları üzerinde çok az kontrole sahip olduklarını hissedebilirler, bu da hasta memnuniyetinin azalmasına ve daha kötü sağlık sonuçlarına yol açabilir (Orfield ve Lee, 2018: 53).

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

## 2.4. Kurumsallaşmanın Uygulamadaki Zorluk Düzeyi

Uygulamada, kurumsallaşma zorlu olabilir ve önemli kaynaklar, zaman ve çaba gerektirebilir. Kurumsallaşmadaki temel zorluklardan biri, kurumun amacına uygun yapılanmasını sağlamaktır. Örneğin, sağlık alanında, kurumsallaşmış bir hastanenin hastalara yüksek kalitede bakım sunabilmesi için gerekli altyapıya, donanıma ve tıbbi personele sahip olması gerekir. Bu kurumda hastaların ve sağlık hizmeti sağlayıcılarının ihtiyaçlarını karşılayabilmesini sağlamak için, önemli finansal yatırım ve planlama gerekebilir. Kurumsallaşmadaki diğer bir zorluk; kurumun amaç ve hedeflerini destekleyen politikalar ve prosedürler geliştirmek ve uygulamaktır. Örneğin, eğitim alanında, kurumsallaşmış bir okul, olumlu bir öğrenme ortamını teşvik eden ve tüm öğrencilerin kaliteli bir eğitime erişmesini sağlayan, açıkça tanımlanmış politikalara ve prosedürlere sahip olmalıdır. Bu politika ve prosedürleri geliştirmek, zaman alıcı olabilir ve çok çeşitli paydaşlardan girdi gerektirebilir. Kurumsallaşma; hizmetlerin sunulma biçiminde önemli bir değişiklik içerdiğinden dolayı, zor olabilir. Değişim, hizmetlerin sunulma biçiminde önemli değişiklikleri gerektirir ve bu değişiklikleri desteklemek için yeni kaynaklar ve altyapı gerekir (Harding, Morenoff ve Herbert, 2017: 196). Statükonun korunmasında çıkarı olan paydaşlar direniş gösterebileceğinden dolayı, kurumsallaşma zor olabilir. Örneğin, sağlık hizmeti alanında, bazı sağlık hizmeti sağlayıcıları, bakım sağlama veya hastalarla etkileşim kurma biçimlerini değiştirmelerini gerektiren, kurumsallaşmış değişikliklere direnebilir. Bu direnç, kurumsallaşmış değişikliklerin uygulanmasını zorlaştırabilir ve ilerleme hızını yavaşlatabilir. Ayrıca kurumsallaşma zorlayıcı olabilir çünkü kurumun amaç ve hedeflerini karşıladığından emin olmak için, sürekli izleme ve değerlendirmeyi gerektirir. Sürekli olan bu izleme ve değerlendirme, zaman alıcı olabilir ve sürekli bir iyileştirme isteğini gerektirmektedir (Swan ve Haas, 2019: 22).

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

## **2.5. Kurumsallaşma Süreçleri**

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

### **2.5.1. Kurumsallaşma İhtiyacı**

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

#### **• Meşruiyet**

Kurumsallaşmanın temel unsurlarından biri meşruiyet ihtiyacıdır. Örgütler kendilerini, kendi alanlarında meşru aktörler olarak kurmaya çalışırlar ve kurumsallaşma, bunu başarmanın bir yoludur. Meşruiyet önemlidir, çünkü kuruluşların, paydaşlarının güvenini ve desteğini kazanmasını sağlar, bu da onların amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlar. Son araştırmalar,

kurumsallaşmanın meşruiyet elde etmek için güçlü bir araç olabileceğini, ancak aynı zamanda iki ucu keskin bir kılıç da olabileceğini göstermiştir (Scott, 2014: 50). Kurumsallaşma, meşruiyeti artırabilirken, aynı zamanda atalete ve değişime direnmeye de yol açabilir, bu ise örgütün uzun vadeli başarısına zarar verebilir.

- **İstikrar**

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

- **Kontrol**

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

## **2.5.2. Kurumsallaşma Aşamaları**

Kurumsallaşma bir defalık bir olay değil, zaman içinde gelişen ve devam eden bir süreçtir. Son araştırmalar, kurumsallaşmanın dört temel aşaması olduğunu

göstermiştir: ortaya çıkma, istikrar, gerileme ve dönüşüm (Lawrence ve Suddaby, 2006: 215). Kurumsallaşmanın meşruiyet, istikrar ve kontrol ihtiyacı tarafından yönlendirildiğini, ancak etkili bir şekilde yönetilmediği takdirde atalet ve değişime direnmeye de yol açabileceğini araştırmalar göstermektedir. Uygulamada kurumsallaşmayı yönetmek, kurumsallaşma sürecinin aşamalarının yanı sıra, bu etmenlerin derinlemesine anlaşılmasını gerektirir. Örgütsel öğrenme, paydaş katılımı ve etkin liderlik, uygulamada kurumsallaşmayı kolaylaştırabilecek ve uzun vadeli başarıyı sağlayabilecek uygulamalardır. Kuruluşların istikrar ve yenilik, kontrol ve yaratıcılık ihtiyacını dengeleyebilmeleri ve kurumsallaşmanın dört aşamasını yönetebilmeleri gerekir: ortaya çıkma, istikrar, gerileme ve dönüşüm. Örgütler, kurumsallaşmanın itici güçlerini ve kurumsallaşma sürecinin aşamalarını anlayarak, uygulamada kurumsallaşmayı etkin bir şekilde yönetebilir ve uzun vadeli başarılarını sağlayabilirler.

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

### **2.5.3. Kurumsallaşmayı Kolaylaştıran Uygulamalar**

- **Örgütsel Öğrenme**

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

- **Paydaş Katılımı**

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

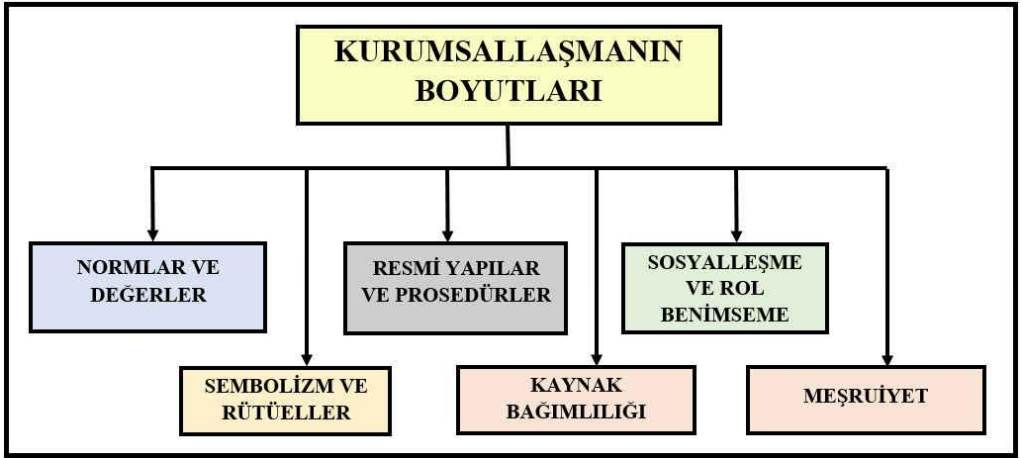
- **Etkili Liderlik**

Araştırmalar, pratikte kurumsallaşmayı yönetmekte, liderliğin önemini vurgulamıştır. Etkili liderlik, kurumsallaşma çabaları için destek ve ivme oluşturabilen, kurumsallaşma için ortak bir vizyon ve amaç oluşturmaya yardımcı olabilir (Gioia ve Chittipeddi, 1991: 535). Etkili liderlik, aynı zamanda istikrar ve yenilik, kontrol ve yaratıcılık ihtiyacını dengelemeye ve zaman içinde kurumsal yapıların ve prosedürlerin gelişimini yönetmeye yardımcı olabilmektedir.

## 2.6. Kurumsallaşmanın Boyutları

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

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



**Şekil 6. Kurumsallaşmanın Boyutları**

**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

- **Normlar ve Değerler**

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

- **Resmi Yapılar ve Prosedürler**

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

- **Sosyalleşme ve Rol Benimseme**

Sosyalleşme, bireylerin kurumsal uygulamalara katılmak için gerekli bilgi, beceri ve değerleri edinme sürecini içeren, kurumsallaşmanın kritik bir boyutudur. Bireyler bir kuruma katıldıkça, kurumun kültürü, normları ve

beklentileri hakkında bilgi edinir ve sonunda kurumun işleyişine katkıda bulunan belirli rolleri ve sorumlulukları benimserler (Scott, 2014: 45).

- **Sembolizm ve Ritüeller**

Sembolizm ve ritüeller, paylaşılan değerleri ve kimlikleri temsil ederek ve pekiştirerek kurumsallaşmada önemli bir rol oynamaktadır. Semboller, kurumun görsel temsilleri olarak hizmet eden logoları, bayrakları veya simgeleri içerir. Ritüeller, kurumsal normları ve değerleri sembolize eden ve sürdüren tekrarlayan eylemleri veya törenleri içerir (Meyer ve Rowan, 1977: 339).

- **Kaynak Bağımlılığı**

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

- **Meşruiyet**

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

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

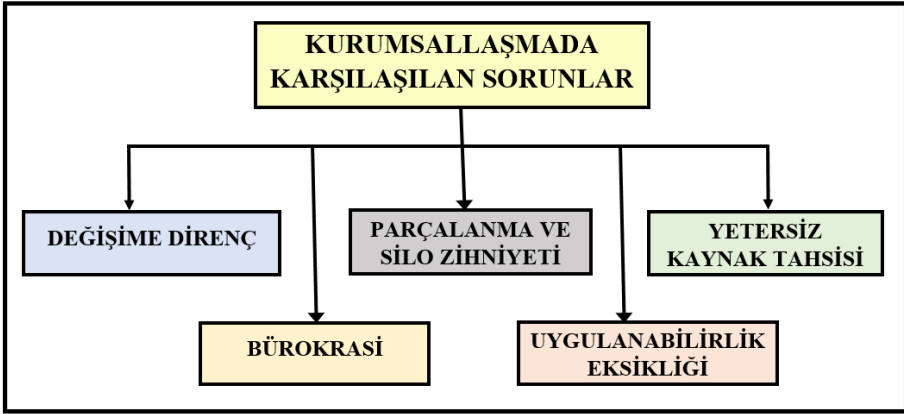
Kurumsallaşma; eğitim, sağlık ve devlet dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde çok önemli bir rol oynasa da, zorlukları da mevcuttur.

### 2.7.1. Kurumsallaşmada Karşılaşılan Sorunlar

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

- **Değişime Direnç:**

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



**Şekil 7. Kurumsallaşmada Karşılaşılan Sorunlar**  
**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

- **Bürokrasi**

Kurumsallaşma, verimliliği ve yeniliği engelleyebilecek bürokratik yapı ve süreçlerin gelişmesine yol açabilir. Bürokrasi genellikle karar vermeyi yavaşlatan ve ilerlemeyi engelleyen; aşırı kurallar, prosedürler ve hiyerarşiyi içerir. Kurumların, sorunsuz operasyonlar sağlamak için gerekli gözetim ve

esneklik arasında bir denge kurması çok önemlidir (Smith, 2020: 45).

- **Parçalanma ve Silo Zihniyeti**

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

- **Uyarlanabilirlik Eksikliği**

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

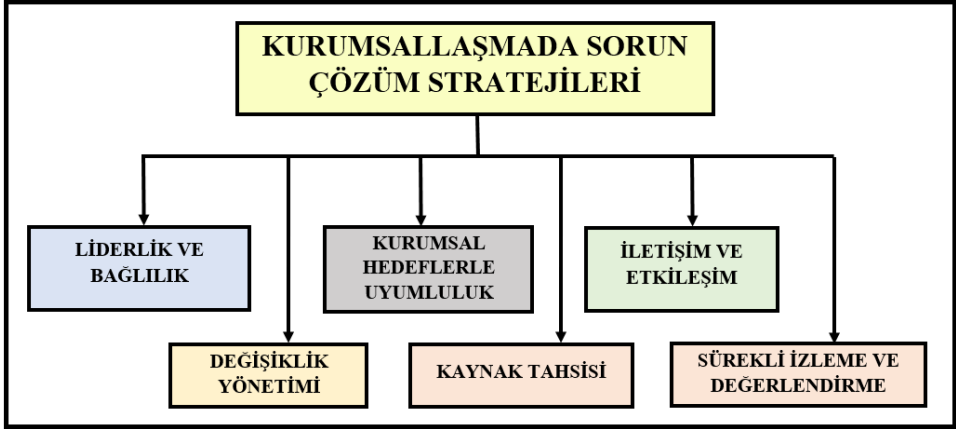
- **Yetersiz Kaynak Tahsisi**

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

## **2.7.2. Kurumsallaşmada Sorun Çözüm Stratejileri**

Kurumsallaşma girişimleri, bir kuruluşun başarısını ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini önemli ölçüde etkileyebilir. Kuruluşlar, problem çözme stratejilerini uygulayarak zorlukların üstesinden gelebilirler. Etkili liderlik, değişim yönetimi uygulamaları, kurumsal hedeflere uyum, kaynak tahsisi,

iletişim, paydaş katılımı ve sürekli izleme ve değerlendirme, başarılı kurumsallaşma çabalarına katkıda bulunan temel stratejilerdir. Kuruluşlar, bu zorlukları proaktif bir şekilde ele alarak, değişiklikleri kurumsallaştırma ve kendi bağlamlarında olumlu dönüşüm sağlama kapasitelerini artırabilir. Kuruluşlar, kurumsallaşma boyunca çeşitli zorluklarla karşılaştığından, inisiyatiflerini kullanmaları karmaşık olabilir. Kurumsallaşmada, sorun çözme stratejileri ve uygulama sürecinde ortaya çıkabilecek engelleri, etkin bir şekilde ele alacak yaklaşımlar, Şekil 8’de gösterilmiş olup, aşağıda açıklanmıştır.



**Şekil 8. Kurumsallaşmada Sorun Çözüm Stratejileri**

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- **Liderlik ve Bağlılık**

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

- **Değişiklik Yönetimi**

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

- **Kurumsal Hedeflerle Uyum**

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

- **Kaynak Tahsisi**

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

adımlardır (Beer, 2009: 92).

- **İletişim ve Etkileşim**

Etkili iletişim ve paydaş katılımı, kurumsallaşma sürecinde çalışanlar arasında destek almak ve sahiplenme duygusunu geliştirmek için çok önemlidir. Kuruluşlar, kapsamlı bir iletişim planı geliştirmeli, geri bildirim mekanizmaları kurmalı ve çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmelidir. Açık ve şeffaf iletişim kanalları, anlayışı kolaylaştırır, endişeleri ele alır ve başarılı bir kurumsallaşmaya olanak sağlayan pozitif bir organizasyon kültürünü teşvik eder (Cameron ve Green, 2015: 128).

- **Sürekli İzleme ve Değerlendirme**

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

## **2.8. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**

Aile işletmeleri, istihdam yaratılmasına ve ekonomik büyümeye önemli ölçüde katkıda bulunarak, küresel ekonomide çok önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, bu işletmelerin sürdürülebilirliği ve uzun vadeli başarısı; genellikle liderliğin bir nesilden, diğerine geçmesiyle zorlanmaktadır. Kurumsallaşma, sürekliliği ve profesyonel yönetimi sağlamak için; etkin yönetim yapıları, sistemleri ve değerleri oluşturmayı amaçlayan stratejik bir süreçtir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma; nesiller arası geçişleri başarılı bir şekilde sağlamak için temel stratejiler içermektedir. Aile işletmeleri, aile konseyleri, yönetim kurulları ve aile meclisleri gibi uygun yönetim yapılarını uygulayarak, aile sorunlarını, iş kararlarından ayırabilir (Smith, 2018c: 42).

Bu ayrım; şeffaflığı, hesap verebilirliği ve profesyonelliği teşvik ederek, aile sorunları, iş ile iç içe geçtiği zaman, ortaya çıkabilecek çatışmaları azaltmaktadır. Kurumsallaşma, liyakat ve yetkinliğe dayalı karar vermeyi teşvik ederek, aile işletmelerinde yönetiminin profesyonelleşmesine yardımcı olmaktadır. Aile üyeleri, yalnızca aile bağlarına dayanmak yerine, genellikle niteliklerine ve uzmanlıklarına göre liderlik pozisyonlarına atanırlar (Jones, 2019: 63). Bu yaklaşım, günümüzün dinamik iş ortamında sürdürülebilir başarı için çok önemli olan; operasyonel verimliliği, yenilikçiliği ve uyarlanabilirliği geliştirir. Aile işletmeleri, sağlam yönetim yapıları uygulayarak; aile meselelerini, iş kararlarından ayırarak ve yönetim uygulamalarını profesyonelleştirerek, nesiller arası geçişleri etkili bir şekilde yönlendirebilir ve rekabetçi pazarda başarılı olabilirler. Aile işletmelerinde kurumsallaşma için temel uygulamalar; veraset planlaması, yönetişimin profesyonelleştirilmesi ve stratejik planlamadır. Bu hususlar aile işletmelerinin sorunsuz ve başarılı bir gelecek sağlamak için, benimsemesi gereken temel uygulamalardır.

- **Veraset Planlaması**

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

- **Yönetişimin Profesyonelleşmesi**

Sağlam yönetim mekanizmaları oluşturmak, aile işletmelerinin disiplini, şeffaflığı ve hesap verebilirliği sürdürmesine yardımcı olmaktadır. Bu, aile anayasalarının oluşturulmasını, rollerin ve sorumlulukların tanımlanmasını ve karar verme çerçevelerinin oluşturulmasını içerir. Aile işletmeleri, yönetişim

yapısını profesyonelleştirerek, çıkar çatışmalarını azaltabilir ve sağlam iş uygulamalarının benimsenmesini sağlayabilirler (Zellweger vd., 2019: 115).

- **Stratejik Planlama**

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

### 3. BÖLÜM: SÜRDÜREBİLİRLİK

#### 3.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

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

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

#### • Çevresel Yönetim:

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

#### • Sosyal Eşitlik:

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

- **Ekonomik Refah:**

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

- **Eğitim ve Farkındalık:**

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

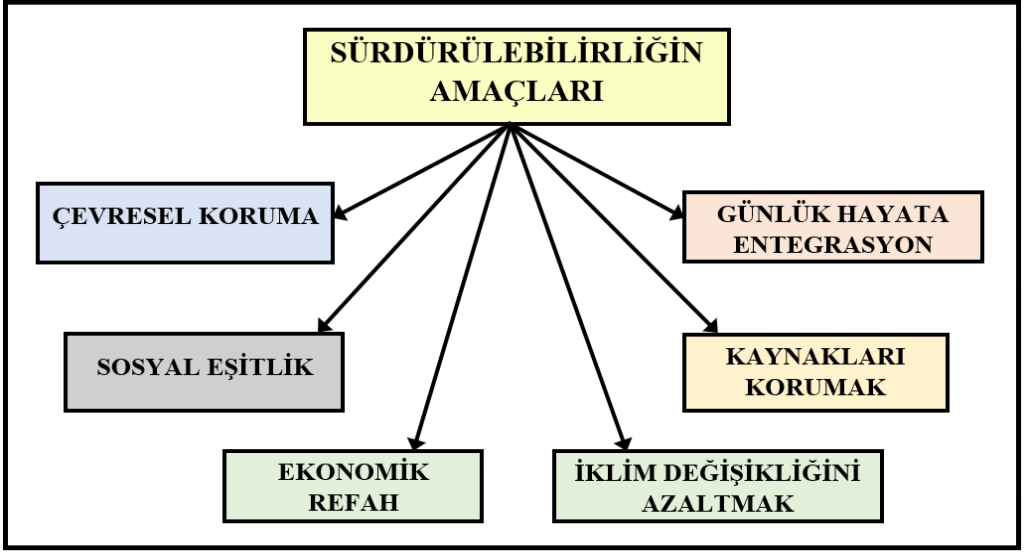
- **İş birliği ve Ortaklıklar:**

Karmaşık sürdürülebilirlik sorunlarının ele alınması, hükümetler, işletmeler, sivil toplum ve bireyler arasında iş birliği gerektirir. Ortaklıklar ve işbirlikleri; bilgi, kaynak ve uzmanlık alışverişini kolaylaştırarak, etkili sürdürülebilirlik girişimlerinin geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlar. Yerel, ulusal ve

küresel düzeylerde işbirliğini teşvik edilerek, kolektif eylemin gücünden yararlanabilir ve sürdürülebilir bir gelecek doğru anlamlı ilerlemeler sağlanabilir (Schaltegger vd., 2018: 279).

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

Sürdürülebilirlik, ekolojik dengeyi korumayı, kaynakları korumayı ve gelecek nesillerin refahını sağlamayı amaçlayan uygulamaları kapsayan, modern dünyada önemli bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Artan çevresel zorluklar ve ortak sorumluluğumuzun farkına varmamızla birlikte, sürdürülebilirliğin amacı ve önemi, artmıştır. Sürdürülebilirlik, ekolojik dengeyi sürdürme kapasitesi anlamına gelmektedir. Sürdürülebilirlik; uzun vadeli refahı desteklemek için ekonomik, sosyal ve çevresel yönleri dikkate alarak, kaynakların yönetimini içerir (Brundtland Report, 1987: 8). Sürdürülebilirlik; ekolojik dengenin korunmasında, sosyal eşitliğin teşvik edilmesinde ve ekonomik refahın desteklenmesinde kritik bir amaca hizmet eder. Çevrenin korunmasına öncelik vererek, iklim değişikliğini ele alarak ve sorumlu kaynak yönetimini benimseyerek, gelecek nesiller için sürdürülebilir bir gelecek yaratılabilir. Bireylerin, işletmelerin ve hükümetlerin sürdürülebilirliğin önemini kabul etmeleri ve sürdürülebilir uygulamaları günlük yaşamlarına ve politikalarına dahil etmek için uyumlu eylemlerde bulunmaları zorunludur. Şekil 9’da sürdürülebilirliğin amaçları gösterilmiştir.



**Şekil 9. Sürdürülebilirliğin Amacı**  
**Kaynak:** Yazar tarafından kazanılmıştır.

- **Çevresel Koruma**

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

- **Sosyal Eşitlik**

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

- **Ekonomik Refah**

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

- **İklim Değişikliğini Azaltmak**

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

- **Kaynakları Korumak**

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

- **Günlük Hayata Entegrasyon**

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

### 3.3. Sürdürülebilirliğin Faydaları

Çevresel zorlukların ve insan faaliyetlerinin, gezegenimiz üzerindeki etkisine ilişkin artan endişelerin damgasını vurduğu bir çağda, sürdürülebilirlik çok önemli bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirlik, kaynakların sorumlu ve dengeli kullanımını kapsamaktadır. Sürdürülebilirliği benimsemenin faydaları; ekonomik istikrar, sosyal refah ve halk sağlığı gibi alanları etkileyerek ekolojik korumanın çok ötesine geçer. Sürdürülebilirliği benimsemek, yalnızca etik bir seçim değil, gezegenimizin ve gelecek nesillerin esenliği için pratik ve zorunlu bir yoldur. Sürdürülebilir uygulamaların geniş kapsamlı faydalarını tanıyarak ve bunlardan yararlanarak; çevreyi koruyabilir, ekonomik büyüme teşvik edilebilir, sosyal eşitlik artırılabilir ve halk sağlığı iyileştirilebilir. Sürdürülebilir çözümleri uygulamak için birlikte çalışmak, herkese daha sürdürülebilir gelecek sağlar.

#### • Çevresel Faydalar

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

- **Ekonomik Faydalar**

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

- **Sosyal Faydalar**

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

- **Sağlık Yararları**

Bireylerin ve toplulukların refahı, çevresel sürdürülebilirlik ile bağlantılıdır. Sürdürülebilir uygulamalar, kirliliği azaltarak ve daha temiz havayı teşvik

ederek, daha iyi bir solunum sađlıđına ve daha dűşűk kardiyovaskűler hastalık riskine katkıda bulunur (Johnson, 2020: 145). Organik tarım gibi sűrdűrűlebilir tarım uygulamaları, zararlı bűcek ilaçlarına maruz kalmayı en aza indirirken, sađlıklı gıdaya eriřimi sađlar. Bűylece beslenmeyle ilgili hastalıkları azaltır (Anderson, 2019: 207). Sűrdűrűlebilir ulařım seęenekleri, fiziksel aktiviteyi teřvik eder, hareketsiz yařam tarzlarını azaltır ve daha iyi genel sađlıđı destekler. Halk sađlıđı giriřimlerinde, sűrdűrűlebilirliđe ۆncelik vermek, sađlık sistemleri űzerindeki yűkű azaltarak ve genel yařam kalitesini iyileřtirerek, daha sađlıklı bir toplum yaratır (Brown ve Taylor, 2021: 269).

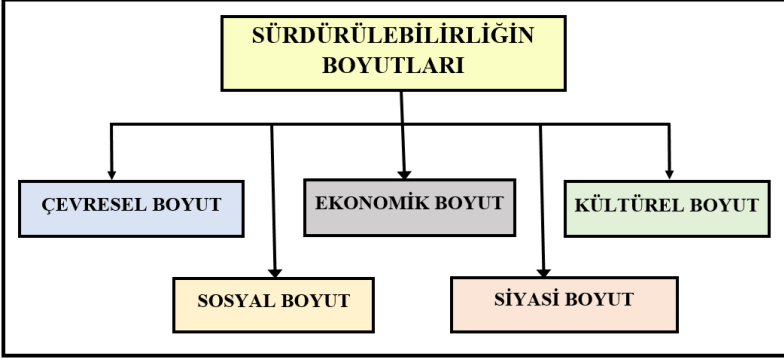
### **3.4. Sűrdűrűlebilirliđin Boyutları**

Sűrdűrűlebilirlik, dengeli ve műreffeh bir gelecek yaratmak ięin gerekli olan birden ęok boyutu kapsar. ęevresel, sosyal, ekonomik, kűltűrel ve politik boyutlar ele alınarak, sűrdűrűlebilir ve kapsayıcı bir toplum yaratılabilir. Bir alandaki eylemlerin, diđerleri ięin olumlu veya olumsuz etkileri olabileceđinden, bu boyutların birbirine bađlı olduđunu kabul etmek, ęok ۆnemlidir. Bireyler, topluluklar ve uluslar olarak, bu boyutlar arasındaki uyumu teřvik eden sűrdűrűlebilir uygulamalar ve politikalar benimsenmelidir. Bu řekilde, řimdiki ve gelecek nesillerin ihtiyaęlarının karřılandığı ve gezenimizin geliřtiđi bir gelecek inřa edilebilir.

#### **3.4.1. Sűrdűrűlebilirlik Boyutları**

Sűrdűrűlebilirlik, daha iyi bir gelecek arayışımızda, merkezi bir odak noktası haline gelmiřtir. Gezenimizin, toplumumuzun ve ekonomimizin, uzun vadeli uygulanabilirliđini ele alan, ęeřitli boyutları mevcuttur. ęevre yۆnetiminden, sosyal hakkaniyete ve ekonomik refaha kadar, bu boyutları anlamak, sűrdűrűlebilir kalkınmaya ulařmak ięin ęok ۆnemlidir. Sűrdűrűlebilirliđin temel boyutlarını ve aralarındaki bađlantılarını bilmek ve

bütüncül yaklaşımlarda bulunmak önemlidir. Şekil 10'da bu boyutlar gösterilmektedir.



**Şekil 10. Sürdürülebilirlik Boyutları**  
**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- **Çevresel Boyut**

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

- **Sosyal Boyut**

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu; sosyal adalet, eşitlik ve kapsayıcılık üzerine odaklanarak, bireylerin ve toplulukların refahını vurgular. Çeşitliliği, insan haklarını ve güçlendirmeyi desteklerken, eğitim, sağlık ve temiz su gibi temel ihtiyaçlara erişimi sağlamayı içerir. Güçlü sosyal bağları teşvik ederek, eşitsizlikleri ele alarak ve aktif katılımı teşvik ederek,

dirençli ve uyumlu toplumlar yaratılabilir (United Nations, 2015: 8).

- **Ekonomik Boyut:**

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

- **Kültürel Boyut:**

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

- **Siyasi Boyut:**

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

### 3.4.2. Boyutların Birbirine Bağlılığı

Sürdürülebilirliğin boyutları, birbirine bağlıdır ve karşılıklı olarak birbirini güçlendirirler. Örneğin; sosyal eşitsizliklerin ele alınması, iklim değişikliği etkilerine karşı savunmasızlığı azaltarak, çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunabilir (United Nations Milletler, 2019: 22). Benzer şekilde,

sürdürülebilirliği, ekonomik sistemlere entegre etmek, istihdam fırsatları yaratarak ve yoksulluk azaltılarak, sosyal refah artırılabilir. Dengeli ve sürdürülebilir bir geleceğe ulaşmak için bu boyutlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı dikkate alan, bütüncül bir yaklaşım gerekli olan bir ön koşuldu (World Bank, 2018: 6)r.

### **3.5. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik**

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

#### **• Değerlerin ve Mirasın Rolü**

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

- **Çevre Sorumluluğu**

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

- **Sosyal Sorumluluk**

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

- **Uzun Vadeli Planlama**

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

- **Gelenek ve Yeniliği Dengelemek**

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

- **Yedekleme Planlaması ve Eğitimi**

Aile işletmelerinde sŸrdŸrŸlebilirlik, veraset planlamasına ve eğitime odaklanmayı gerektirir. SŸrdŸrŸlebilirliđe yönelik olarak; işletmeler, değerlerini, bilgilerini ve bağlılığı gelecek nesil aile Ÿyelerine aktarmak zorundadırlar. SŸrdŸrŸlebilirlik konusunda eğitim programları, mentorluk fırsatları ve aile Ÿyelerinin eğitilmesi, işletme içinde sŸrdŸrŸlebilirlik uygulamaların devamlılığını sağlayabilir (Thompson, 2021: 135).



## 4. BÖLÜM: REKABET GÜCÜ

### 4.1. Rekabet Gücü Kavramı

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

#### • Bireysel Düzeyde Rekabet Gücü

Genellikle doğuştan gelen yetenekler; sonradan kazanılan beceriler ile kişisel niteliklerin bir kombinasyonu ile bağlantılıdır. Güçlü bir iş ahlakına, esnekliğe, yaratıcılığa ve büyüme zihniyetine sahip bireyler, daha fazla rekabet gücü sergileme eğiliminde olmaktadır. Sürekli öğrenme ve kendini

geliştirme arayışı; bireysel rekabet edebilirliği artırmakta, bireylerin gelişen zorluklara uyum sağlamasında ve fırsatları yakalamasında çok önemli bir rol oynamaktadır (Dweck, 2006; Duckworth vd., 2007).

- **İşletmeler Düzeyinde Rekabet Gücü**

Sürdürülebilirlik, büyüme ve karlılık için çok önemlidir. İşletmeler, hedef pazarlarını tam olarak anlamalı ve rekabet avantajlarını belirlemelidir. Bu; maliyet liderliği, farklılaşma, yenilikçilik ve etkili pazarlama gibi stratejileri gerektirmektedir. İşletmeler, güçlerini kullanarak ve değişen pazar dinamiklerine uyum sağlayarak, rakiplerine karşı rekabet gücü elde edebilirler (Porter, 1985; Prahalad ve Hamel, 1990).

- **Ulusal Düzeyinde Rekabet Gücü**

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

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

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

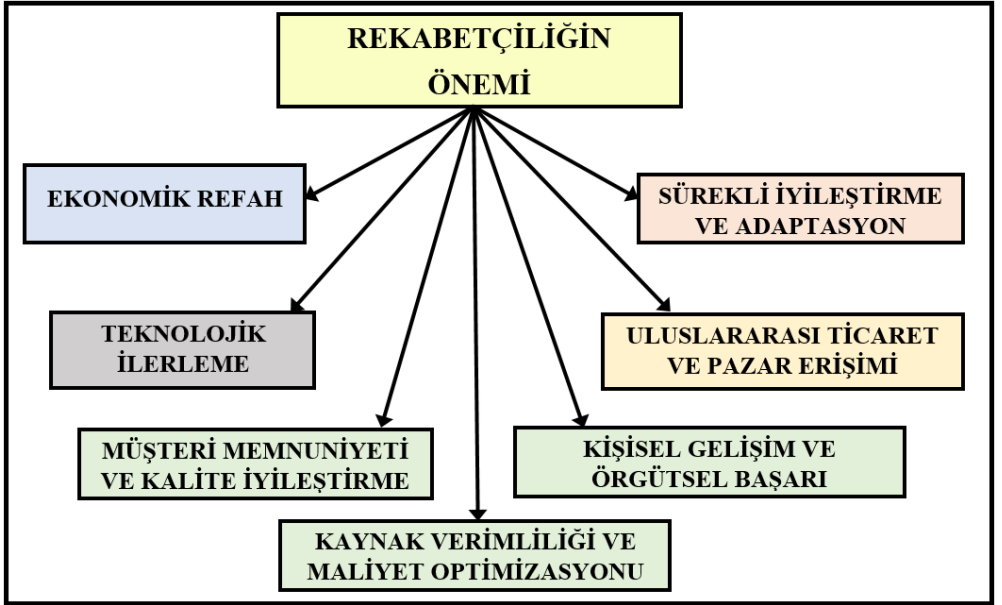
#### **4.2.1. Rekabet Gücünün Amacı**

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

#### **4.2.2. Rekabet Gücünün Önemi**

Rekabet gücü, ekonomik büyümenin, yeniliğin ve ilerlemenin temel itici gücü olarak hizmet etmektedir. Bireylerin, kuruluşların ve ulusların; çeşitli alanlarda etkili bir şekilde rekabet etme ve mükemmelleşme yeteneğini kapsayan bir kavramdır. Yeniliği teşvik ederek, kaliteyi iyileştirerek, kaynak verimliliğini optimize ederek ve uluslararası ticareti teşvik ederek, ulaşılan rekabet gücü; kuruluşları ve ulusları, tam potansiyellerine ulaşmaya teşvik etmektedir. Rekabet edebilirliği benimsemek, yalnızca işletmelere fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda toplumsal ilerlemelere, gelişmiş yaşam standartlarına ve daha dinamik ve esnek bir küresel ekonomiye yol açar.

Rekabet gücü; kişisel gelişimden, ülke ekonomilerine kadar pek çok alanda, büyük önem taşımaktadır. Rekabet gücü, hayati bir amaca hizmet eder ve hayatın çeşitli yönlerinde muazzam bir öneme sahiptir. Rekabet gücü; inovasyonu, verimliliği ve büyümeyi teşvik ederek, bireyleri, kuruluşları ve ulusları başarıya doğru iter. Rekabeti kucaklamak; kişisel gelişim, ekonomik refah, teknolojik ilerlemeler ve sosyal ilerlemeler sağlar. Bireylerin ve kuruluşların potansiyellerini açığa çıkarabilmeleri, mükemmelliğe ulaşabilmeleri ve daha parlak bir geleceğe katkıda bulunmaları, rekabet gücü arayışı yoluyla mümkün olmaktadır. Rekabet gücünün önemi Şekil 11’de gösterilmiştir.



**Şekil 11. Rekabet Gücünün Önemi**  
**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- **Ekonomik Refah**

Rekabet gücü, ekonomik büyüme ve refah için çok önemlidir. Küreselleşen bir dünyada, rekabet edebilirliğe öncelik veren uluslar, yatırımları çeker, istihdam fırsatları yaratır ve yeniliği teşvik etmektedir. Rekabetçi bir

ekonomi, girişimciliği teşvik eder, üretkenliği artırır ve genel yaşam standardını yükseltir. Rekabet gücünün temel amaçlarından birisi; ekonomik büyümeyi ve refahı teşvik etmektir. Rekabetçi işletmeler, daha büyük bir pazar payı elde etmek, daha yüksek gelir elde etmek ve genel ekonomik kalkınmayı yönlendirmek için ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini iyileştirmeye çalışırlar. Rekabet gücü; yenilikçiliği, etkinliği ve üretkenliği teşvik ederek istihdam yaratılmasına, artan gelir seviyelerine ve iyileştirilmiş yaşam standartlarına katkıda bulunmaktadır (Smith, 2019: 55).

- **Teknolojik İlerleme**

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

- **Müşteri Memnuniyeti ve Kalite İyileştirme**

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

seviyeleri sağlar (Anderson, 2022: 80).

- **Kaynak Verimliliği ve Maliyet Optimizasyonu**

Rekabet gücü, kuruluşları, kaynak kullanımlarını optimize etmeye ve maliyet etkinliğini artırmaya zorlar. İşletmeler, rekabet gücü elde etmek için operasyonları düzene sokmanın, israfı en aza indirmenin ve kaynak kullanımını en üst düzeye çıkarmanın yollarını belirlemelidir. Verimliliğe yönelik bu dürtü hem kuruluşa hem de çevreye fayda sağlayarak maliyetlerin düşürülmesine, karlılığın artırılmasına ve kaynakların daha sürdürülebilir kullanılmasına yol açmaktadır (Brown, 2023: 95).

- **Kişisel Gelişim ve Örgütsel Başarı**

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

- **Uluslararası Ticaret ve Pazar Erişimi**

Rekabet gücü, uluslararası ticarete ve pazara erişimde hayati bir rol oynamaktadır. Rekabet gücüne sahip uluslar ve kuruluşlar, küresel pazarlara katılmak ve erişim alanlarını genişletmek için daha iyi bir konumdadır. Rekabet edebilirliği teşvik ederek ülkeler, ihracatı artırabilir,

doğrudan yabancı yatırım çekebilir ve ticaret dengelerini geliştirerek ekonomik büyümeye ve istihdam fırsatlarının yaratılmasına yol açabilir (Roberts, 2014: 125).

- **Sürekli İyileştirme ve Adaptasyon**

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

### **4.3. Rekabet Gücünün Uygulamadaki Zorluk Düzeyi**

Uygulamada rekabet gücünün zorluk düzeyi; bireylerin, kuruluşların veya ülkelerin belirli bir görevi, stratejiyi veya projeyi başarıyla yürütmede karşılaştıkları zorluk derecesini ifade etmektedir. İşletmelerde rekabet gücü uygulaması, karmaşık ve zorlu bir çaba olabilir. Rekabet gücü, sürekli büyüme ve başarı için çok önemli olsa da rekabet gücü elde etmek ve sürdürmek, dikkatli planlama, stratejik uygulama ve çeşitli engellerin üstesinden gelmeyi gerektirmektedir. Rekabet düzeyi; görevin karmaşıklığı, kaynakların mevcudiyeti, pazar koşulları, paydaşların yetenekleri gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak önemli ölçüde değişebilir. Rekabet gücü girişimlerinin uygulanması, çeşitli zorlukların üstesinden gelmeyi gerektiren karmaşık ve çok yönlü bir süreçtir. Değişime karşı direnci kırmak, stratejileri kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirmek, becerileri geliştirmek ve yetenek kazanmak, teknolojik ilerlemeleri benimsemek, iş birliğini teşvik etmek ve etkili izleme ve değerlendirme mekanizmaları oluşturmak gibi rekabet gücü girişimlerinin uygulanmasında karşılaşılan bu zorlukların, başarılı bir şekilde üstesinden gelinmesi gereklidir. Kuruluşlar, bu zorlukları kabul ederek ve proaktif

stratejiler benimseyerek, günümüzün dinamik iş ortamında rekabet etme, yenilik yapma ve başarılı olma yeteneklerini geliştirebilirler. Uygulanmakta olan rekabet edebilirlik; kurumların, hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmak için üstesinden gelmeleri gereken, çok sayıda karmaşıklığı ve zorluğu içermektedir. Rekabet edebilirliğin zorluk seviyesi; görev karmaşıklığı, kaynak mevcudiyeti, pazar dinamikleri, paydaş iş birliği ve düzenleyici hususlar gibi faktörlerden etkilenmektedir. Kuruluşlar; bu boyutları anlayarak ve ilgili zorlukları etkin bir şekilde yöneterek; stratejileri, projeleri ve girişimleri daha verimli bir şekilde uygulama ve istenen sonuçlara ulaşma becerilerini geliştirebilmektedir.

- **Görevin Karmaşıklığı ve Kapsamı**

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

- **Örgüt Kültürü ve Değişime Direnç**

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

- **Kaynak Kullanılabilirliği ve Kısıtlamalar**

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

- **Pazar Dinamikleri ve Rekabet**

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

- **Beceri Geliştirme ve Yetenek Kazanımı**

Örgüt içinde gerekli becerilerin geliştirilmesi ve üst düzey yeteneklerin cezbedilmesi, rekabet gücü girişimlerinin uygulanmasında zorluklar ortaya çıkarabilmektedir. Kuruluşların, çalışanların yeteneklerini geliştirmek, rekabetçi bir ortamda başarılı olmak ve gerekli becerilere sahip olmalarını sağlamak için eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapması gerekebilir. Ayrıca, yenilikçiliğe ve stratejik düşünmeye katkıda bulunabilecek yetenekli bireyleri işe almak ve elde tutmak, başarılı uygulamalar için çok önemlidir (Brown, 2014: 70).

- **Teknolojik Entegrasyon ve Dijital Dönüşüm**

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

- **Paydaş İş Birliği ve Uyum**

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

ıkarları düzenlemek ve karmaşık ilişkileri yönetmek, etkili iletişim, müzakere becerileri ve iş birliğini benimseme isteğini gerektirmektedir (Roberts, 2015: 105).

- **Düzenleyici ve Yasal Hususlar**

Düzenleyici ereveler ve yasal gereksinimler, uygulama rekabetçiliği için ek zorluklar oluşturabilir. Çeşitli düzenlemelere, izinlere ve lisanslama prosedürlerine uyum; zaman alıcı, karmaşık ve maliyetli olabilir. Kuruluşlar, etik standartlara ve sosyal sorumluluklara bağlılığı sağlarken, bu yasal karmaşıklıkları aşmak zorundadır. Yönetmeliklere uyulmaması, yasal sonuçlara ve itibar zedelenmesine yol açarak, uygulamanın zorluk düzeyini daha da kötüleştirebilir (Johnson, 2022: 112).

- **İzleme ve Değerlendirme**

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

#### **4.4. Rekabet Gücünün nndeki Engeller**

Günümüzün birbirine bağlı ve hızla gelişen küresel ekonomisinde, işletmeler rekabet güçlerini engelleyebilecek çok sayıda engelle karşı karşıyadır. Bu engeller, ekonomik, teknolojik, düzenleyici ve kültürel zorluklar gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Bu engellerin anlaşılması ve üstesinden gelinmesi, kuruluşların rekabet ortamında gelişmesi ve başarılı olması için çok önemlidir. Son derece rekabetçi bir küresel ekonomide işletmeler, rekabetçi kalabilmek için çeşitli engelleri önceden belirlemeli ve incelemelidirler. Kuruluşlar; ekonomik, düzenleyici, teknolojik, beşeri sermaye ve çevresel ve

sosyal engelleri ele alarak kendilerini, sürdürülebilir rekabet gücü için konumlandırabilirler. Enflasyon, döviz kuru dalgalanmaları ve sermayeye sınırlı erişim gibi ekonomik engeller, proaktif finansal yönetim stratejilerini gerektirmektedir. Bu, proaktif yaklaşım; stratejik planlama ve yenilik, uyarlanabilirlik ve sorumlu iş uygulamaları taahhüdünü gerektirmektedir. Teknolojik engeller; altyapıya, Bilgi Teknolojileri (BT) sistemlerine ve dijital okuryazarlığa yatırım yapılmasını gerektirir. Düzenleyici engeller; uyum önlemleri, yetkililerle diyalog ve yasal uzmanlık yoluyla çözülebilir. Kültürel engeller; kültürel zekâyâ ve kültürler arası iş birliğine odaklanmayı gerektirir. İşletmeler, bu engelleri tanıyarak ve aktif bir şekilde ele alarak, kendilerini uzun vadeli rekabet gücü ve büyüme için konumlandırabilirler.

- **Ekonomik Engeller**

Ekonomik faktörler, bir şirketin rekabet gücünün belirlenmesinde önemli rol oynar. Enflasyon, döviz kurları ve faiz gibi makroekonomik koşullar, uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren işletmeleri, önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Olumsuz ekonomik koşullar, tüketici harcamalarını azaltabilir, üretim maliyetlerini artırabilir ve sermayeye erişimi sınırlayabilir, bunların tümü rekabet gücünü baltalayabilir (Smith, 2018: 45).

- **Düzenleyici Engeller**

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

- **Teknolojik Engeller**

Hızlı teknolojik gelişmeler hem fırsatlar hem de zorluklar yaratarak, iş ortamını dönüştürmektedir. Gelişen teknolojileri benimsemekte veya dijital

dönüşüme uyum sağlamada başarısız olan kuruluşlar, kendilerini dezavantajlı bir durumda bulabilirler. Gelişmiş teknolojilere erişim eksikliği, yetersiz BT altyapısı ve siber güvenlik tehditleri, günümüzün dijital çağında, rekabet edebilirliği engelleyebilir (Anderson, 2019: 112).

- **Beşerî Sermaye Engelleri**

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

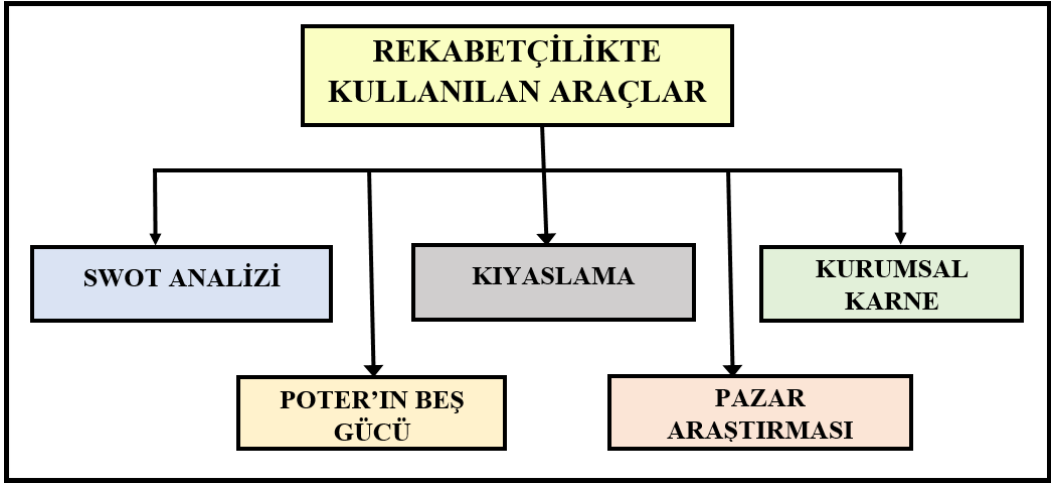
- **Çevresel ve Sosyal Engeller**

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

#### **4.5. Rekabet Gücünde Kullanılan Araçlar**

Günümüzün son derece rekabetçi iş ortamında işletmeler; gelişmek ve başarılı olmak için rekabet gücü elde etmeye çalışırlar. Bunu başarmak için işletmeler, rekabet güçlerini analiz etmeli, değerlendirmeli ve geliştirmelidir. İşletmeler, bu amaçla Şekil 12’de gösterilen, çeşitli araçlar ve stratejiler kullanır. Bu araçlar; pazar dinamikleri, müşteri tercihleri ve operasyonel verimlilik hakkında değerli bilgiler sağlamaktadır. Rekabet gücüne kullanılan temel araçların, performans ve başarıyı artırmada büyük bir önemi vardır. İşletmeler

rekabet güçlerini artırmak ve uzun vadeli başarı sağlamak için; çeşitli araçlardan yararlanmalıdır. SWOT analizi, Porter'ın Beş Kuvveti, kıyaslama, pazar araştırması ve Dengeli Puan Kartı gibi araçlar; stratejik karar almak için değerli bilgiler ve rehberlik sunmaktadır. İşletmeler, bu araçları etkin bir şekilde kullanarak, pazar konumlarını daha iyi anlayabilir, fırsatları belirleyebilir ve kendi sektörlerinde performans ve rekabet gücünü artıran stratejiler uygulayabilirler.



**Şekil 12. Rekabet Gücünde Kullanılan Araçlar**

**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

- **SWOT Analizi**

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats: Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizi, işletmelerin dahili güçlü ve zayıf yönleri ve ayrıca harici fırsat ve tehditleri belirlemesine yardımcı olan yaygın olarak kullanılan bir araçtır. İşletmeler, kapsamlı bir SWOT analizi yaparak, pazardaki mevcut konumlarını, net bir şekilde anlayabilir ve güçlü yönlerinden yararlanmak ve zayıf yönlerini en aza indirmek için stratejiler geliştirebilirler. Bu araç, etkili iş stratejileri geliştirmek ve bilgiye dayalı kararlar almak için gereklidir (Porter, 2008: 63).

- **Porter'in Beş Gücü**

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

- **Kıyaslama**

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

- **Pazar Araştırması**

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

- **Kurumsal Karne**

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

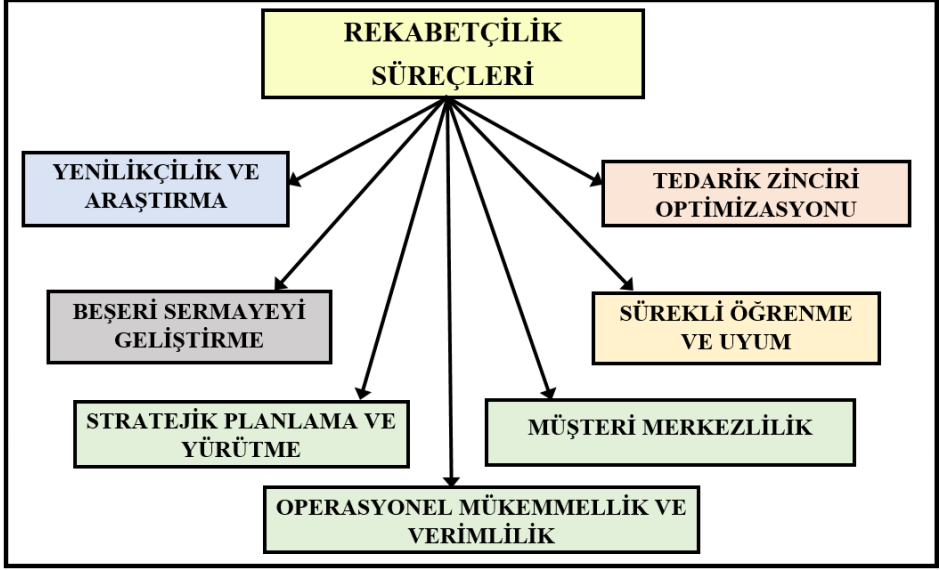
alanlarını belirlemelerini ve rekabet gücü stratejilerinin etkinliğini izlemelerini sağlar (Kaplan ve Norton, 1996: 25).

#### **4.6. Rekabet Gücü Süreçleri**

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

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

ortamında sürdürülebilir başarıya ulaşabilir. Rekabet edebilirliğe katkıda bulunan süreçleri ve bunların sürdürülebilir başarıya ulaşmadaki önemi büyüktür.



**Şekil 13. Rekabet Gücü Süreçleri**  
**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- **Yenilikçilik ve Araştırma**

Yenilikçilik; rekabet edebilirliği artırmada, hayati bir rol oynamaktadır. Kuruluşlar sürekli olarak yeni fikirler, ürünler ve hizmetler geliştirerek, kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilir ve çağın ilerisinde kalabilirler. Araştırma; pazar dinamikleri, müşteri ihtiyaçları ve ortaya çıkan trendler hakkında daha derin bir anlayış sağlayarak, stratejik karar verme için değerli bilgiler sağlar. Yenilikçilik ise verimlilik iyileştirmelerini, maliyet düşürmeyi ve benzersiz değer önermelerinin yaratılmasını teşvik etmektedir. Yenilikçilik, rekabet edebilirliği teşvik eder. Yenilikçilik, kuruluşların yeni ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirmelerini ve böylece kendilerini rakiplerinden

farklılaştırmalarını sağlar. İşletmeler, araştırma ve geliştirmeye yatırım yaparak, yeni fırsatları ortaya çıkarabilir, verimliliği artırabilir ve pazarda önde kalabilir. Ayrıca sürekli yenilik, işletmelerin değişen müşteri ihtiyaç ve tercihlerine uyum sağlamasını sağlayarak, onlara, uzun vadeli hayatta kalmayı ve rekabet gücünü sağlar (Drucker, 1995: 33).

- **Beşerî Sermayeyi Geliştirme**

İnsan sermayesine yatırım yapmak, rekabet gücü için bir diğer önemli süreçtir. Yetenekli ve bilgili bir iş gücü; artan üretkenliğe, yaratıcılığa ve uyarlanabilirliğe katkıda bulunur. Çalışan eğitimi ve gelişimine öncelik veren işletmeler, değişen pazar taleplerine etkin bir şekilde yanıt vermeyi sağlayan, sürekli bir öğrenme kültürü oluşturur. Ayrıca, yeteneği beslemek ve büyüme fırsatları sağlamak; çalışan memnuniyetini, elde tutmayı ve motivasyonu artırarak daha yüksek üretkenlik ve yenilik seviyelerine yol açmaktadır (World Economic Forum, 2019).

- **Stratejik Planlama ve Yürütme**

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

- **Operasyonel Mükemmellik ve Verimlilik**

Operasyonel mükemmelliğe ulaşmak, rekabet gücünü korumaya çalışan işletmeler için hayati önem taşımaktadır. İşletmeler, süreçleri kolaylaştırarak, kaynakları optimize ederek ve teknolojiyi benimseyerek, verimliliklerini

artırabilir, maliyetleri azaltabilir ve müşteri memnuniyetini artırabilir. Yalın üretim tekniklerini uygulamak, otomasyondan yararlanmak ve çevik metodolojileri benimsemek, işletmelerin operasyonel mükemmelliği sağlamak için kullandığı stratejilerden bazılarıdır. İsrafı ortadan kaldırarak ve ürün ve hizmetleri zamanında teslim ederek, işletmeler pazarda rekabet gücü elde edebilir (Davenport, 1998: 47).

- **Müşteri Merkezlilik**

Müşterilerle güçlü ilişkiler kurmak ve sürdürmek rekabet gücü için çok önemlidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY); müşteri ihtiyaçlarını anlamayı, olağanüstü deneyimler sağlamayı ve sadakati geliştirmeyi gerektirmektedir. İşletmeler, teknoloji ve veri analitiğinden yararlanarak, etkileşimlerini kişiselleştirebilir, müşteri tercihlerini tahmin edebilir ve özel çözümler sunabilirler. Memnun ve sadık olan müşteriler, sadece gelir artışına katkıda bulunmazlar, aynı zamanda yeni müşterileri çekerek ve pazar itibarını artırarak, birer marka savunucuları olarak hizmet ederler. Müşteri merkezli bir yaklaşım, müşteri ihtiyaçlarını ve tercihlerini anlamayı ve yerine getirmeyi, beklentileri aşmayı ve olağanüstü müşteri deneyimleri sağlamayı içerir. Müşteri odaklılığa öncelik veren işletmeler, müşteri sadakatini geliştirir, kendilerini rakiplerinden farklılaştırır ve sürdürülebilir büyümeyi desteklerler. İşletmeler, müşteri geri bildirimlerinden yararlanarak, pazar araştırması yaparak ve etkileşimleri kişiselleştirerek, hedef pazarlarına ilişkin derin bir anlayışa dayanan, bir rekabet gücü yaratabilirler (Kotler, 2000: 67).

- **Sürekli Öğrenme ve Uyum**

Hızla değişen iş ortamında, işletmeler rekabetçi kalabilmek için sürekli öğrenmeyi ve uyum sağlama kültürünü benimsemelidirler. Bu süreç, endüstri trendlerini izlemeyi, pazar bilgisini toplamayı ve örgütsel öğrenmeyi benimsemeyi içermektedir. İşletmeler, öğrenmeyi teşvik ederek, ortaya çıkan fırsatları belirleyebilir, stratejilerini uyarlayabilir ve rekabette öne geçebilirler.

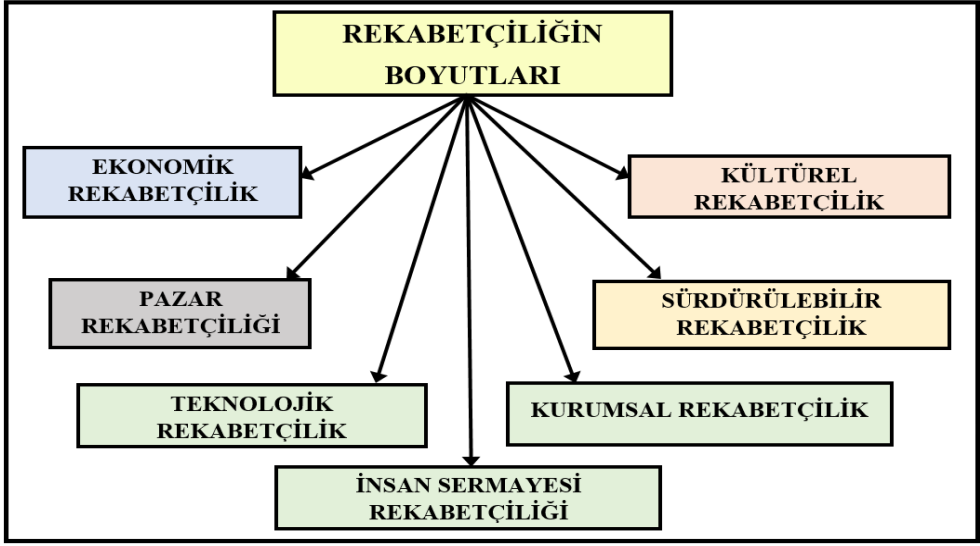
Yenilikçilik kültürünü ve çalışanların gelişimini teşvik eden kuruluşlar, öğrenmeye ve uyum sağlamaya elverişli bir ortam yaratırlar (Argyris, 1999: 82).

- **Tedarik Zinciri Optimizasyonu**

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

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

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



**Şekil 14. Rekabet Gücü Boyutları**  
**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

- **Ekonomik Rekabet Gücü**

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

- **Pazar Rekabet Gücü**

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

(Porter, 1980: 32).

- **Teknolojik Rekabet Gücü**

Teknolojik rekabet gücü, rekabet gücü elde etme ve sürdürmede, yenilik ve teknolojik ilerlemenin önemine dikkat çeker. Araştırma ve geliştirme yetenekleri, fikri mülkiyet, teknoloji benimseme ve dijital dönüşüm gibi faktörleri içerir. Yıkıcı teknolojilerin, tüm endüstrileri yeniden şekillendirebileceği günümüzün hızla gelişen dünyasında, teknolojik rekabet çok önemlidir (Schwab, 2019: 71).

- **İnsan Sermayesi Rekabet Gücü**

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

- **Kurumsal Rekabet Gücü**

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

- **Sürdürülebilirlik Rekabetçiliği**

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

edebilmektedir (Porter ve Kramer, 2011: 64).

- **Kültürel Rekabet Gücü**

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

#### **4.8. Rekabet Gücünün Ölçülmesi**

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

daha rekabetçi hale gelen küresel ekonomide başarılı olma yeteneklerini geliştirebilirler.

- **Ekonomik Göstergeler**

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

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

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

- **Yenilik Göstergeleri**

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

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

Dünya Bankası'nın İş Yapma Kolaylığı Endeksi, ülkelerin düzenleyici ortamlarını ve iş dostu politikalarını değerlendirmektedir. İş kurma, kredi alma, inşaat izinleri alma, elektriğe erişim, mülk kaydı, vergi ödeme,

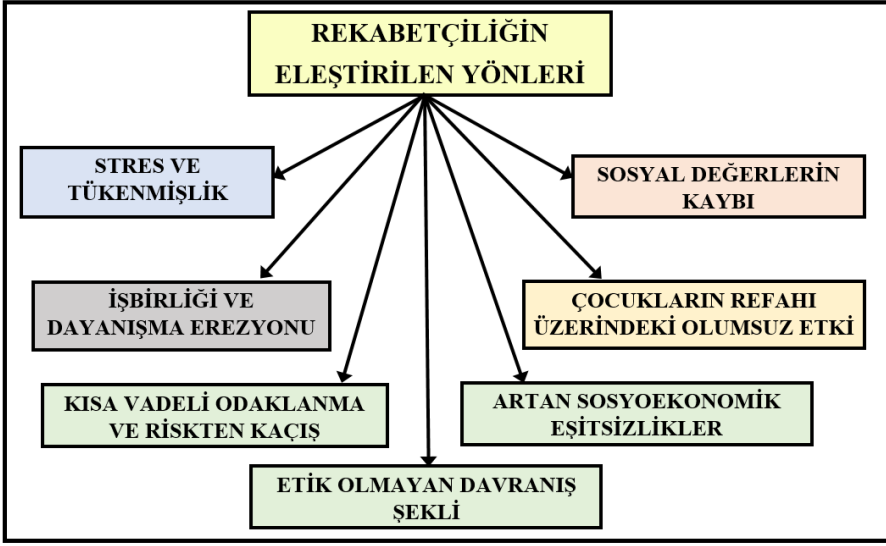
yatırımcıları koruma, sınır ötesi ticaret, sözleşmeleri uygulama ve iflas çözme gibi faktörleri ölçer. İYKE endeksi, hükümetlerin rekabet edebilirliği artırmak için çabalarını yoğunlaştırması gereken alanları belirlemeye yardımcı olur (World Bank, 2022).

- **Sektöre Özel Tedbirler**

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

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

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



**Şekil 15. Rekabet Gücünün Eleştirilen Yönleri**

**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

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

bir denge kurmak, refahı teşvik etmek, eşitsizliği ele almak, etik davranışı teşvik etmek ve uzun vadeli bakış açılarını benimsemek, rekabet edebilirliğin dezavantajlarını azaltırken, olumlu yönlerinden yararlanmanın da anahtarı olmaktadır. Sağlıklı rekabet ve iş birliği arasında bir denge kurmak, sürdürülebilir büyümeyi, yeniliği ve toplumsal refahı desteklemek için çok önemlidir.

- **Stres ve Tükenmişlik**

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

- **İş Birliği ve Dayanışma Erozyonu**

Rekabet edebilirliğe yönelik temel eleştirilerden biri, iş birliğini aşındırma potansiyelidir. Oldukça rekabetçi ortamlarda, bireyler ve kuruluşlar, bireysel başarıyı kolektif hedeflere göre önceliklendirebilir, bu da ekip çalışmasında ve sinerjide bozulmaya yol açabilir. Bu, bilgi paylaşımını engelleyebilir, yeniliği

sınırlayabilir ve endüstrilerin ve toplumların genel ilerlemesini engelleyebilir (Johnson, 2019: 76). Rekabet gücü, bireyleri bireysel olarak üstün olmaya itebilirken, aynı zamanda bireyler veya ekipler arasındaki iş birliğinin aşınmasına da yol açabilir. Şiddetli rekabet ortamlarında, bireyler rekabet gücü verme korkusuyla; bilgi, beceri veya kaynakları başkalarıyla paylaşma konusunda isteksiz hale gelebilirler. Bu iş birliği eksikliği, toplu problem çözme, yenilikçilik ve ekip çalışmasını engelleyerek, sonuçta genel ilerlemeyi ve toplumsal gelişmeyi engeller (Johnson, 2022: 92). Rekabet gücü genellikle bireysel başarıyı vurgular, bu ise iş birliği ruhunu baltalayabilir. Oldukça rekabetçi ortamlarda, bireyler rekabet avantajlarını kaybetme korkusuyla bilgi, kaynak veya fikirleri paylaşma konusunda isteksiz davranabilirler. Bu, toplu sorun çözme ve yeniliği engelleyerek, iş birliğine dayalı ilerleme potansiyelini sınırlayabilir (Johnson, 2019: 78).

- **Kısa Vadeli Odaklanma ve Riskten Kaçınma**

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

değerlerini, kendi benzersiz tutkularını ve değerlerini göz ardı ederek, yalnızca diğerleriyle rekabet etme yeteneklerine dayalı olarak iş görürler (Brown, 2021: 43).

- **Etik Olmayan Davranış Riski**

Aşırı rekabetçi bir ortam, etik olmayan davranış riskini artırabilir. Ne pahasına olursa olsun kazanma baskısı, bireyleri ve kuruluşları; fiyat sabitleme, fikri mülkiyet hırsızlığı veya yanıltıcı pazarlama stratejileri gibi adil olmayan uygulamalara yönelmeyi teşvik edebilir. Bu sadece etik standartlardan ödün vermekle kalmaz, aynı zamanda paydaşlar arasındaki güvene zarar verir ve piyasanın genel bütünlüğünü aşındırır (Brown, 2022: 47). Rekabet gücü arayışında, etik ikilemler ortaya çıkabilir. Başarılı olmaya yönelik yoğun baskı, bireyleri, işletmeleri ve hatta ulusları etik olmayan uygulamalara girmeye teşvik edebilir. Bu, rakiplere karşı etik olmayan davranışları, çalışanların sömürülmesini, çevresel bozulmayı veya düzenlemelerden kaçınmayı içerebilir. Bu tür eylemler adalet, bütünlük ve sürdürülebilirlik ilkelerini baltalamaktadır (Robinson, 2017: 92). Şiddetli rekabetin yaşandığı ortamlarda, başarı arayışı, bazen bireyleri veya işletmeleri etik olmayan davranışlara itebilir. Ne pahasına olursa olsun kazanma arzusu; dürüstlük, adalet ve bütünlük dahil olmak üzere, etik ilkelerin göz ardı edilmesine yol açabilir. Hile, sabotaj veya başkalarının zayıflıklarından yararlanma gibi olumsuz uygulamalar; bireyler etik davranıştan daha çok, başarıya öncelik verdiğinde ortaya çıkabilir, bu da güveni sarsar ve rekabetçi çabaların itibarını zedeler (Chen, 2021: 112).

- **Artan Sosyoekonomik Eşitsizlikler**

Rekabet gücü, kontrol edilmezse, eşitsizliği ve sosyal eşitsizlikleri şiddetlendirebilir. Rekabet, kazananlar yaratabilirken, aynı zamanda ayak uydurmak için mücadele edebilecek kaybedenler de yaratır. Yoğun rekabet ortamında; kaynaklara, eğitime veya fırsatlara erişimi olmayanlar, kendilerini dezavantajlı durumda bulabilir (Anderson, 2021: 115). Bu ise sosyal

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

- **Çocukların Refahı Üzerindeki Olumsuz Etki**

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

- **Sosyal Değerlerin Kaybı**

Oldukça rekabetçi bir ortamda, kazanmak uğruna, toplumsal değerlerden ödün verme riski vardır. Rekabet gücü; etik kaygıları, çevresel sürdürülebilirliği ve sosyal sorumluluğu gölgede bırakabilir. Bu ise daha geniş toplumsal kaygılara odaklanmanın kaybolmasına ve işletmelerin topluluklar ve çevre üzerindeki etkisinin ihmal edilmesine yol açabilir (Johnson, 2019: 81).

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

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

- **Ekonomik Avantajlar**

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

- **Yenilik ve Yaratıcılık**

Rekabet gücünün birincil avantajlarından biri, yeniliği teşvik etme ve yaratıcılığı ileriye götürme yeteneğidir. Rekabetçi bir ortamda, bireyler ve kuruluşlar, benzersiz ürünler, hizmetler veya fikirler sunarak, kendilerini farklılaştırmaya yönlendirilir. Rekabet gücü arayışı, sürekli gelişmeyi, sınırları zorlamayı ve mevcudun dışında bir düşünmeyi gerektirir. Bunun sonucunda

çığır açan yenilikler, yıkıcı teknolojiler ve değişen pazar ihtiyaçlarını karşılayan ve değer yaratan, yeni çözümler ortaya çıkmaktadır (Porter, 1990: 56).

- **Kalite ve Müşteri Memnuniyeti**

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

- **Gelişmiş Üretkenlik ve Verimlilik**

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

- **Kişisel ve Profesyonel Gelişim**

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

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

Aile işletmeleri, genellikle güçlü bir kimlik duygusu, uzun vadeli vizyon ve aile değerlerine bağlılık gibi özelliklere sahiptir. Bununla birlikte, dinamik ve sürekli gelişen iş ortamında rekabet gücünü korumak, aile işletmeleri için belirgin zorluklar oluşturmaktadır. Aile işletmelerinde rekabet edebilmek, aile değerlerini korumak ile profesyonel yönetim uygulamalarını benimsemek arasında, hassas bir denge gerektirir. Etkili veraset planlaması, profesyonelliği benimsemek, stratejik planlama, güçlü bir kurum kültürü geliştirmek, yeniliğe yatırım yapmak ve stratejik ittifaklar kurmak; rekabet edebilirliğin temel itici güçleridir. Aile işletmeleri, bu stratejileri uygulayarak, dinamik bir iş ortamının zorluklarını aşabilir ve uzun vadeli başarılarını güvence altına alabilirler. Aile işletmelerinde rekabet gücüne katkıda bulunan temel faktörler ve stratejiler aşağıda ifade edilmektedir.

- **Etkili Veraset Planlaması**

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

- **Profesyonelliği Kucaklamak**

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

- **Stratejik Planlama ve Uyum**

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

- **Güçlü Bir Kurum Kültürü Geliştirmek**

Ailenin değerlerini, misyonunu ve vizyonunu destekleyen güçlü bir kurum kültürü; aile işletmeleri için rekabet gücü sağlayabilir. Olumlu bir çalışma ortamını teşvik ederek, ekip çalışmasını vurgulayarak ve açık iletişimi teşvik ederek, aile işletmeleri çalışan katılımını, bağlılığını ve üretkenliğini artırabilir. Güçlü bir kurum kültürü, tutarlı bir organizasyon yapısına katkıda bulunur ve en iyi yeteneklerin çekilmesini ve elde tutulmasını kolaylaştırır (Brown, 2021b: 88).

- **Yenilikçiliğe Yatırım**

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

- **Stratejik İttifaklar ve Ortaklıklar Kurmak**

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

## **5. BÖLÜM: DİJİTALLEŞME, YAPAY ZEKÂ VE TEKNOLOJİK DÖNÜŞÜM**

### **5.1. Dijitalleşmenin Aile İşletmelerine Etkisi**

#### **5.1.1. Dijitalleşme Tanımı ve Kavramı**

Dijitalleşme, iş süreçlerinin ve operasyonlarının dijital teknolojiler kullanılarak dönüştürülmesi anlamına gelir. Bu dönüşüm, iş dünyasında verimliliği, esnekliği ve yenilikçiliği artıran kritik bir değişimdir. Dijitalleşme, bilgi teknolojilerinin entegrasyonu ile birlikte, işletmelerin dijital bir altyapıya geçmesini ve iş süreçlerini otomatikleştirmesini sağlar (Bharadwaj vd., 2013: 471). Dijitalleşme, sadece teknolojik bir değişim değil, aynı zamanda iş yapma şeklinin, kültürün ve stratejilerin köklü bir dönüşümüdür (Yoo vd., 2010: 725).

Aile işletmeleri için dijitalleşme, geleneksel yöntemlerden modern ve teknoloji tabanlı yöntemlere geçişi temsil eder. Bu süreç, aile işletmelerinin daha rekabetçi olmasını, maliyetleri düşürmesini ve müşteri memnuniyetini artırmasını sağlar (Karabacak ve Yıldırım, 2019: 110). Dijitalleşmenin temel unsurları arasında dijital strateji oluşturma, veri analitiği kullanımı ve dijital teknolojilerin entegrasyonu yer alır (Matt vd., 2015: 340).

#### **5.1.2. Dijital Dönüşümün Temel Unsurları**

Dijital dönüşümün temel unsurları, dijital strateji, dijital altyapı, veri analitiği ve dijital kültür olarak sınıflandırılabilir.

- **Dijital Strateji**

Dijital strateji, işletmelerin dijital teknolojileri nasıl kullanacaklarını ve bu teknolojilerden nasıl faydalanacaklarını belirleyen bir yol haritasıdır. Aile işletmelerinde dijital strateji, işletmenin dijital olgunluğunu değerlendirmek ve dijital dönüşüm yolunda hangi adımların atılacağını planlamak için kritik bir

rol oynar (Westerman vd., 2011: 25).

- **Dijital Altyapı**

Dijital altyapı, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerinde gerekli olan teknolojik donanım ve yazılım sistemlerini içerir. Bulut bilişim, IoT (Nesnelerin İnterneti), büyük veri analitiği ve Yapay zeka, dijital altyapının temel bileşenleridir. Bu teknolojiler, işletmelerin verimliliğini artırır ve maliyetlerini düşürür (Berman, 2012: 16).

- **Veri Analitiği**

Veri analitiği, işletmelerin büyük veri setlerini analiz ederek, iş süreçlerini optimize etmelerine ve stratejik kararlar almalarına yardımcı olur. Veri analitiği, müşteri davranışlarını anlamak, pazar trendlerini tahmin etmek ve işletme performansını artırmak için kullanılır (Fitzgerald vd., 2014: 14).

- **Dijital Kültür**

Dijital kültür, dijitalleşme sürecinin işletme içindeki tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlar. Dijital dönüşüm, sadece teknolojik bir değişim değil, aynı zamanda işletme kültüründe de bir dönüşüm gerektirir. Bu nedenle, çalışanların dijital okuryazarlığını artırmak ve dijital dönüşüme uyum sağlamalarını desteklemek önemlidir (Kane vd., 2015: 29).

### **5.1.3. Dijitalleşmenin İşletmeler Üzerindeki Genel Etkileri**

Dijitalleşmenin işletmeler üzerindeki genel etkileri, operasyonel verimlilik, maliyet tasarrufu, müşteri memnuniyeti ve yenilikçilik olmak üzere dört ana başlık altında incelenebilir.

- **Operasyonel Verimlilik**

Dijitalleşme, iş süreçlerinin otomatikleştirilmesi ve daha verimli hale getirilmesiyle operasyonel verimliliği artırır. Örneğin, bulut bilişim ve IoT teknolojileri, işletmelerin envanter yönetimini ve tedarik zinciri süreçlerini optimize etmelerini sağlar (Karabacak ve Yıldırım, 2019: 112).

- **Maliyet Tasarrufu**

Dijital teknolojiler, manuel iş süreçlerini azaltarak ve otomatikleştirerek maliyet tasarrufu sağlar. Örneğin, Yapay zekâ tabanlı müşteri hizmetleri çözümleri, insan kaynaklı maliyetleri düşürür ve hizmet kalitesini artırır (Berman, 2012: 18).

- **Müşteri Memnuniyeti**

Dijitalleşme, müşterilere daha hızlı ve etkili hizmet sunma imkanı sağlar. Dijital kanallar üzerinden yapılan müşteri etkileşimleri, müşteri deneyimini iyileştirir ve müşteri sadakatini artırır. Örneğin, veri analitiği ile müşteri ihtiyaçları ve beklentileri daha iyi anlaşılır ve kişiselleştirilmiş hizmet sunulabilir (Fitzgerald vd., 2014: 16).

- **Yenilikçilik**

Dijitalleşme, işletmelerin yenilikçi çözümler geliştirmesini ve rekabet avantajı elde etmesini sağlar. Dijital teknolojiler, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini destekler ve işletmelerin pazarda farklılaşmasını sağlar (Westerman vd., 2011: 28).

## **5.2. Aile İşletmelerinde Dijitalleşme Stratejileri**

### **5.2.1. Dijitalleşme Yol Haritası**

Dijitalleşme yol haritası, aile işletmelerinin dijital dönüşüm sürecini sistematik bir şekilde planlamasına yardımcı olur. Bu süreç, işletmelerin dijitalleşme hedeflerini, stratejilerini ve kaynaklarını belirlemelerine olanak tanır.

İlk adım, işletmenin mevcut dijital olgunluk seviyesinin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme, işletmenin dijital teknolojilere ve süreçlere ne kadar entegre olduğunu ortaya koyar (Matt vd., 2015: 340). İkinci adım, dijitalleşme hedeflerinin belirlenmesidir. Bu hedefler, işletmenin uzun vadeli stratejik

amaçlarına uygun olmalı ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik olmalıdır (Westerman vd., 2011: 25).

Üçüncü adım, dijitalleşme stratejilerinin oluşturulmasıdır. Bu stratejiler, dijital teknolojilerin entegrasyonu, veri analitiği, dijital pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi alanları kapsamalıdır.

Dijitalleşme stratejilerinin başarıya ulaşabilmesi için işletmenin tüm departmanlarının bu stratejilere uyum sağlaması ve gerekli teknolojik altyapının oluşturulması önemlidir (Berman, 2012: 16). Son adım ise, dijitalleşme sürecinin izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Bu aşamada, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ve sürecin hangi alanlarda iyileştirilmesi gerektiği değerlendirilir (Fitzgerald vd., 2014: 14).

### **5.2.2. Dijitalleşme Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar ve Çözümler**

Dijitalleşme sürecinde aile işletmeleri birçok zorlukla karşılaşabilir. Bu zorluklar arasında teknolojik altyapı eksikliği, kültürel direnç, finansman yetersizliği ve dijital yetkinliklerin eksikliği yer alır. Teknolojik altyapı eksikliği, dijital dönüşüm için gerekli olan donanım ve yazılım sistemlerinin yetersiz olmasından kaynaklanır (Karabacak ve Yıldırım, 2019: 112). Bu sorunun çözümü, işletmenin dijital altyapıya yatırım yapması ve gerekli teknolojik sistemleri kurmasıdır. Bulut bilişim, IoT (Nesnelerin İnterneti) ve Yapay zekâ gibi teknolojiler, işletmenin dijital altyapısını güçlendirmeye yardımcı olabilir (Westerman vd., 2011: 28).

Kültürel direnç, çalışanların dijital dönüşüm sürecine uyum sağlamakta zorlanmalarından kaynaklanır. Bu direnç, dijital dönüşüm sürecinin başarısını olumsuz etkileyebilir. Bu sorunun çözümü, çalışanların dijital okuryazarlık seviyelerini artırmak ve dijital dönüşüm sürecine dahil edilmelerini sağlamaktır (Kane vd., 2015: 29). Dijital okuryazarlık eğitimleri ve değişim

yönetimi programları, çalışanların dijital dönüşüme uyum sağlamalarını destekleyebilir.

Finansman yetersizliği, dijital dönüşüm sürecinin maliyetlerini karşılamak için gerekli kaynakların bulunmaması durumunda ortaya çıkar. Bu sorunun çözümü, dijital dönüşüm için gerekli olan finansmanı sağlamak amacıyla çeşitli finansman kaynaklarının araştırılması ve kullanılmasıdır (Berman, 2012: 18). Kamu teşvikleri, kredi imkanları ve yatırımcı desteği, dijital dönüşüm sürecinin finansmanını sağlamaya yardımcı olabilir.

Dijital yetkinliklerin eksikliği, işletmenin dijital dönüşüm sürecinde gerekli olan becerilere ve bilgiye sahip olmamasından kaynaklanır. Bu sorunun çözümü, dijital yetkinliklerin artırılması için eğitim ve geliştirme programlarının uygulanmasıdır (Fitzgerald vd., 2014: 16). İşletmeler, dijital yetkinlikleri artırmak için çalışanlarına düzenli eğitimler vererek, dijital dönüşüm sürecinde gerekli olan bilgi ve becerilere sahip olmalarını sağlayabilirler.

### **5.2.3. Başarılı Dijital Dönüşüm Örnekleri**

Dijitalleşme stratejileri, aile işletmelerinin rekabet avantajı elde etmesini ve sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlar. Dijitalleşme yol haritası, dijital dönüşüm sürecinin planlanmasına ve yönetilmesine yardımcı olurken, dijitalleşme sürecinde karşılaşılan zorluklar ve çözümleri, işletmelerin bu süreci başarılı bir şekilde yönetmelerine katkı sağlar. Başarılı dijital dönüşüm örnekleri ise, aile işletmelerine ilham vererek, dijitalleşme süreçlerini nasıl yönetecekleri konusunda yol gösterici olur.

Başarılı dijital dönüşüm örnekleri, aile işletmelerine ilham vererek, dijitalleşme süreçlerini nasıl yönetebilecekleri konusunda yol gösterici olabilir. Örneğin, Vestel, dijitalleşme stratejileri sayesinde üretim süreçlerinde verimliliği artırmış ve müşteri memnuniyetini sağlamıştır (Karabacak ve

Yıldırım, 2019: 115). Vestel, dijitalleşme sürecinde IoT ve Yapay zeka teknolojilerini kullanarak, üretim hattındaki verimliliği artırmış ve maliyetleri düşürmüştür.

Bir diğer başarılı örnek, Bosch'un dijital dönüşüm sürecidir. Bosch, dijitalleşme stratejileri sayesinde yenilikçi ürünler geliştirerek, pazar payını artırmıştır (Fitzgerald vd., 2014: 16). Bosch, dijital dönüşüm sürecinde veri analitiği ve Yapay zekâ teknolojilerini kullanarak, ürün geliştirme süreçlerini optimize etmiş ve müşteri beklentilerine daha hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermiştir. Bu sayede, Bosch, rekabet avantajı elde etmiş ve pazar liderliğini sürdürmüştür.

Başarılı dijital dönüşüm örneklerinden biri de Arçelik'in dijitalleşme sürecidir. Arçelik, dijital dönüşüm sürecinde dijital pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerini kullanarak, müşteri memnuniyetini artırmış ve marka sadakatini sağlamıştır (Westerman vd., 2011: 28). Arçelik, dijital kanallar üzerinden müşteri etkileşimlerini artırarak, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlamış ve bu doğrultuda kişiselleştirilmiş hizmetler sunmuştur.

### **5.3. Yapay Zekanın İşletme Yönetiminde Kullanımı**

#### **5.3.1. Yapay Zekanın Tanımı ve Temel Kavramları**

Yapay zekâ, insan zekasının simülasyonu olan bilgisayar sistemlerinin geliştirilmesi olarak tanımlanır. Bu sistemler, öğrenme, problem çözme, algılama ve dil işleme gibi görevleri yerine getirebilir (Russell ve Norvig, 2016: 29). Yapay zeka'nın temel kavramları arasında makine öğrenimi, derin öğrenme, doğal dil işleme ve robotik yer alır. Makine öğrenimi, verilerden öğrenme yeteneğine sahip algoritmaların geliştirilmesini içerirken, derin öğrenme, çok katmanlı yapay sinir ağlarını kullanarak daha karmaşık veri analizleri yapar (Goodfellow, Bengio ve Courville, 2016: 98).

Doğal dil işleme, insan dilini anlama ve üretme yeteneğine sahip sistemler geliştirmeyi amaçlarken, robotik, fiziksel robotların kontrol edilmesi ve otomatikleştirilmesini içerir (Jurafsky ve Martin, 2021: 42). Bu kavramlar, işletmelerin çeşitli süreçlerini optimize etmek ve verimliliklerini artırmak için Yapay zekâ teknolojilerini kullanmalarına olanak tanır.

### **5.3.2. İşletme Yönetiminde Yapay Zekâ Uygulamaları**

Yapay zekâ, işletme yönetiminde birçok alanda uygulanabilir. Müşteri hizmetlerinde, Yapay zekâ destekli chatbotlar, müşteri sorularını yanıtlayarak ve sorunları çözerek müşteri memnuniyetini artırabilir (Huang ve Rust, 2018: 160). Ayrıca, pazarlama stratejilerinde, Yapay zekâ algoritmaları, müşteri davranışlarını analiz ederek kişiselleştirilmiş öneriler sunabilir ve hedefli reklam kampanyaları oluşturabilir (Davenport vd., 2020: 45).

İnsan kaynakları yönetiminde, Yapay zekâ sistemleri, işe alım sürecini otomatikleştirerek ve adayların yetkinliklerini analiz ederek daha etkili işe alım kararları alınmasına yardımcı olabilir (Upadhyay ve Khandelwal, 2018: 69). Üretim süreçlerinde ise, Yapay zekâ destekli robotlar ve otomasyon sistemleri, üretim hattındaki verimliliği artırabilir ve hataları minimize edebilir (Brock ve von Wangenheim, 2019: 85). Bu uygulamalar, işletmelerin operasyonel verimliliklerini artırırken, maliyetleri düşürmelerine ve rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanır.

### **5.3.3. Yapay Zekanın Karar Alma Süreçlerine Etkisi**

Yapay zekâ A, işletme yönetiminde karar alma süreçlerini önemli ölçüde etkiler. Veri analitiği ve Yapay zekâ algoritmaları, büyük veri setlerini analiz ederek, yöneticilere daha bilinçli ve veriye dayalı kararlar alma imkanı sunar (Brynjolfsson ve McAfee, 2014: 32). Bu sayede, işletmeler, pazar trendlerini daha iyi tahmin edebilir, müşteri ihtiyaçlarını daha doğru bir şekilde

belirleyebilir ve stratejik kararlarını optimize edebilirler (Shrestha vd., 2019: 110).

Yapay zekâ ayrıca, gerçek zamanlı veri analizi ve tahminleme yetenekleri sayesinde, işletmelerin operasyonel süreçlerini iyileştirmelerine yardımcı olur. Örneğin, tedarik zinciri yönetiminde, Yapay zekâ sistemleri, talep tahminlerini ve stok yönetimini optimize ederek, maliyetleri azaltabilir ve tedarik süreçlerini daha verimli hale getirebilir (Ivanov vd., 2019: 53). Benzer şekilde, finansal yönetimde, Yapay zekâ destekli analiz araçları, finansal riskleri değerlendirerek ve yatırım kararlarını optimize ederek, işletmelerin finansal performanslarını artırmalarına yardımcı olabilir (Zhang vd., 2020: 77).

Yapay zekâ, işletme yönetiminde çeşitli alanlarda uygulama potansiyeline sahip olup, işletmelerin verimliliklerini artırmalarına, maliyetleri düşürmelerine ve rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanır. Yapay zekanın işletme yönetiminde daha yaygın bir şekilde kullanılması, işletmelerin daha esnek ve dinamik bir yapıya sahip olmalarını sağlayarak, değişen pazar koşullarına daha hızlı uyum sağlamalarına yardımcı olur.

## **5.4. Dijital Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi**

### **5.4.1. Dijital Pazarlamanın Önemi**

Dijital pazarlama, modern iş dünyasında önemli bir rol oynar ve aile işletmeleri için büyük fırsatlar sunar. Dijital pazarlama, ürün ve hizmetlerin dijital kanallar üzerinden tanıtılması ve satışının gerçekleştirilmesi sürecini kapsar (Chaffey ve Ellis-Chadwick, 2019: 10). Bu, işletmelere daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşma, markalarını güçlendirme ve müşteri ilişkilerini derinleştirme olanağı sağlar.

Dijital pazarlamanın önemi, hedef kitleye daha etkili ve maliyet etkin bir şekilde ulaşma yeteneğinde yatar. Geleneksel pazarlama yöntemleriyle karşılaştırıldığında, dijital pazarlama, ölçülebilir sonuçlar ve anında geri

bildirim sağlar (Ryan, 2016: 22). Dijital pazarlama stratejileri, arama motoru optimizasyonu (SEO), içerik pazarlaması, sosyal medya pazarlaması ve e-posta pazarlaması gibi çeşitli taktikleri içerir. Bu stratejiler, işletmelerin çevrimiçi varlıklarını güçlendirmelerine ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur (Kingsnorth, 2019: 33).

#### **5.4.2. Müşteri Deneyimini İyileştirme Yöntemleri**

Müşteri deneyimi, dijital pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetiminin merkezinde yer alır. Aile işletmeleri, müşteri deneyimini iyileştirmek için çeşitli yöntemler kullanabilir. İlk olarak, müşteri verilerini toplamak ve analiz etmek, müşteri davranışlarını ve tercihlerini anlamak için önemlidir. Bu veriler, kişiselleştirilmiş pazarlama stratejileri geliştirmek ve müşterilere özel teklifler sunmak için kullanılabilir (Kotler, Kartajaya ve Setiawan, 2017: 47).

İkinci olarak, çok kanallı (omnichannel) pazarlama stratejileri, müşteri deneyimini iyileştirmek için etkili bir yöntemdir. Bu strateji, müşterilerin çevrimiçi ve çevrimdışı kanallar arasında sorunsuz bir şekilde geçiş yapmalarını sağlar. Örneğin, bir müşteri çevrimiçi olarak bir ürünü inceleyip mağazada satın alabilir veya tam tersi (Lemon ve Verhoef, 2016: 80). Bu tür stratejiler, müşteri memnuniyetini artırır ve müşteri sadakatini güçlendirir.

Üçüncü olarak, müşteri geri bildirimlerine değer vermek ve bu geri bildirimleri iş süreçlerine entegre etmek önemlidir. Müşteri geri bildirimleri, işletmelere ürün ve hizmetlerini geliştirmeleri için değerli bilgiler sağlar. Ayrıca, müşterilerin geri bildirimlerinin dikkate alındığını hissetmeleri, müşteri sadakatini artırır (Frow ve Payne, 2013: 102).

#### **5.4.3. Sosyal Medya ve Dijital Araçların Kullanımı**

Sosyal medya ve dijital araçlar, dijital pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetiminde kritik bir rol oynar. Sosyal medya platformları, işletmelerin müşterileriyle doğrudan etkileşime geçmelerini ve marka bilinirliğini

artırmalarını sağlar. Facebook, Instagram, Twitter ve LinkedIn gibi platformlar, hedef kitleyle etkileşimi artırmak ve müşteri geri bildirimlerini toplamak için etkili araçlardır (Tuten ve Solomon, 2017: 56).

Sosyal medyanın yanı sıra, dijital pazarlama araçları da işletmelerin pazarlama kampanyalarını yönetmelerine ve analiz etmelerine yardımcı olur. Google Analytics, HubSpot, Hootsuite ve Buffer gibi araçlar, pazarlama performansını izlemek ve optimize etmek için kullanılır. Bu araçlar, işletmelerin pazarlama stratejilerini daha verimli ve etkili hale getirmelerine olanak tanır (Chaffey ve Ellis-Chadwick, 2019: 65).

Dijital araçlar ayrıca, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemlerini de içerir. CRM sistemleri, müşteri verilerini toplamak, yönetmek ve analiz etmek için kullanılır. Salesforce, Zoho CRM ve Microsoft Dynamics 365 gibi CRM yazılımları, müşteri etkileşimlerini izlemek ve müşteri memnuniyetini artırmak için etkili çözümler sunar (Buttle ve Maklan, 2019: 45). Bu sistemler, işletmelerin müşteri ilişkilerini daha verimli ve organize bir şekilde yönetmelerine yardımcı olur.

Dijital pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi, aile işletmelerinin büyümesi ve rekabet avantajı elde etmesi için kritik öneme sahiptir. Dijital pazarlama stratejileri, işletmelerin hedef kitlelerine daha etkili ve maliyet etkin bir şekilde ulaşmalarını sağlar. Müşteri deneyimini iyileştirme yöntemleri, müşteri memnuniyetini artırır ve müşteri sadakatini güçlendirir. Sosyal medya ve dijital araçlar, işletmelerin pazarlama kampanyalarını yönetmelerine ve analiz etmelerine yardımcı olur. Bu stratejilerin ve araçların etkili bir şekilde kullanılması, aile işletmelerinin dijital çağda başarılı olmalarına olanak tanır.

### **5.5. Veri Analitiği ve Büyük Veri**

Veri analitiği ve büyük veri, aile işletmeleri için önemli fırsatlar sunar. Büyük veri, işletmelerin müşteri davranışlarını, pazar eğilimlerini ve işletme

süreçlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olurken, veri analitiği, işletme performansını artırmak için kritik bir araçtır. Ancak, büyük veri ve veri analitiğinin yaygınlaşması ile veri güvenliği ve gizliliği konularının önemi de artırmıştır. İşletmelerin veri güvenliği ve gizliliğini sağlamak için çeşitli stratejiler ve teknolojiler kullanmaları gerekmektedir. Bu stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması, aile işletmelerinin dijital çağda başarılı olmalarına olanak tanır.

### **5.5.1. Büyük Verinin Tanımı ve Önemi**

Büyük veri, boyutu ve karmaşıklığı nedeniyle geleneksel veri işleme araçlarıyla yönetilemeyen veri kümelerini ifade eder. Bu veriler, hızla artan miktarları, çeşitli formatları ve yüksek hızda işleme gereklilikleriyle karakterize edilir (Mayer-Schönberger ve Cukier, 2013: 26). Büyük veri, işletmeler için önemli bir kaynak haline gelmiştir çünkü büyük veri analitiği, karar verme süreçlerini iyileştirmek, operasyonel verimliliği artırmak ve yeni iş fırsatları yaratmak için kullanılabilir (Gandomi ve Haider, 2015: 140).

Büyük verinin önemi, işletmelerin müşteri davranışlarını, pazar eğilimlerini ve işletme süreçlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmasından kaynaklanır. Bu, aile işletmeleri için özellikle önemlidir çünkü büyük veri analitiği, rekabet avantajı elde etmelerine ve daha bilinçli stratejik kararlar almalarına olanak tanır (Manyika vd., 2011: 28). Büyük veri, ayrıca, işletmelerin inovasyon kapasitesini artırarak, ürün ve hizmetlerini daha hızlı ve etkili bir şekilde pazara sunmalarını sağlar (Chen vd., 2012: 116).

### **5.5.2. Veri Analitiği ve İşletme Performansı**

Veri analitiği, büyük veri kümelerini analiz ederek anlamlı bilgiler elde etme sürecidir. Bu, işletme performansını artırmak için kritik bir araçtır. Veri analitiği, işletmelerin geçmiş performanslarını değerlendirmelerine, mevcut

süreçlerini optimize etmelerine ve gelecekteki eğilimleri tahmin etmelerine yardımcı olur (Davenport ve Harris, 2017: 34).

Veri analitiği, işletme performansını çeşitli şekillerde etkileyebilir. Öncelikle, işletmelerin müşteri segmentasyonunu ve hedef pazarlarını daha iyi anlamalarını sağlar. Bu, daha etkili pazarlama stratejileri ve kişiselleştirilmiş müşteri deneyimleri oluşturmayı mümkün kılar (Wedel ve Kannan, 2016: 56). İkinci olarak, veri analitiği, işletmelerin tedarik zinciri ve operasyonel süreçlerini optimize etmelerine yardımcı olabilir. Bu, maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması anlamına gelir (Waller ve Fawcett, 2013: 77).

Üçüncü olarak, veri analitiği, finansal performansı iyileştirmek için kullanılabilir. Örneğin, risk yönetimi ve finansal planlama süreçlerinde veri analitiği, daha doğru tahminler ve daha bilinçli yatırım kararları alınmasını sağlar (Fan, Han ve Liu, 2014: 99). Ayrıca, veri analitiği, insan kaynakları yönetiminde de etkili bir araç olarak kullanılabilir. Çalışan performansını izlemek, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve çalışan memnuniyetini artırmak için veri analitiği kullanılabilir (Bersin, 2013: 65).

### **5.5.3. Veri Güvenliği ve Gizliliği**

Büyük veri ve veri analitiğinin yaygınlaşması, veri güvenliği ve gizliliği konularının önemini artırmıştır. Veri güvenliği, verilerin yetkisiz erişim, kullanma, değiştirme veya imha edilmesini önlemek için alınan önlemleri kapsar (Rittinghouse ve Ransome, 2016: 39). Veri gizliliği ise, kişisel verilerin korunması ve bireylerin mahremiyet haklarının güvence altına alınmasıdır (Solove, 2006: 487).

İşletmeler, veri güvenliği ve gizliliğini sağlamak için çeşitli stratejiler ve teknolojiler kullanmalıdır. İlk olarak, veri şifreleme, veri güvenliğini artırmak için etkili bir yöntemdir. Şifreleme, verilerin yetkisiz kişiler tarafından

okunmasını önler (Stallings, 2017: 145). İkinci olarak, erişim kontrolü, verilerin yalnızca yetkili kişiler tarafından erişilmesini sağlar. Bu, işletmelerin veri güvenliğini artırmalarına ve veri sızıntılarını önlemelerine yardımcı olur (Ferraiolo ve Kuhn, 2017: 93).

Üçüncü olarak, işletmelerin veri güvenliği politikalarını ve prosedürlerini düzenli olarak gözden geçirmesi ve güncellemesi önemlidir. Bu, yeni güvenlik tehditlerine karşı korunmayı sağlar ve veri güvenliği kültürünün işletme genelinde yayılmasına yardımcı olur (Gordon ve Loeb, 2006: 109). Ayrıca, veri güvenliği ve gizliliği ile ilgili yasal düzenlemelere uyum sağlamak da kritik bir öneme sahiptir. Genel Veri Koruma Yönetmeliği (GDPR) ve Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) gibi düzenlemeler, işletmelerin veri güvenliği ve gizliliği konusundaki sorumluluklarını belirler (Hoofnagle, van der Sloot ve Borgesius, 2019: 121).

## **5.6. Teknolojik Altyapı ve İnovasyon**

Günümüzde işletmelerin rekabet gücü, sahip oldukları teknolojik altyapı ve bu altyapı üzerinde yaptıkları inovasyon yetenekleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu bölümde, teknolojik altyapının kurulması, yönetimi, inovasyon ve Ar-Ge faaliyetlerinin önemi ile geleceğin teknolojilerine yapılan yatırımlar ele alınacaktır. İşletmelerin bu alanlarda nasıl başarılı olabilecekleri ve karşılaşılabilecekleri zorluklar incelenecektir.

İşletmelerin, teknolojik altyapının kurulması, yönetimi, inovasyon ve Ar-Ge faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri için stratejik planlama, kaynak yönetimi ve sürekli adaptasyon gereklidir. Gelecekteki teknoloji trendlerini takip etmek ve hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlamak, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacaktır.

### **5.6.1. Teknolojik Altyapının Kurulması ve Yönetimi**

İşletmeler için teknolojik altyapı, bilgi işlem sistemlerinden ağ altyapısına kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. Günümüzde, bu altyapının kurulması ve yönetimi, işletmelerin verimliliklerini artırmak ve rekabet avantajı elde etmek adına kritik önem taşır.

Teknolojik altyapının kurulması sürecinde, işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda donanım ve yazılım seçimleri yapılmalıdır (Smith, 2019: 45). Örneğin, bulut bilişim çözümleri sunan hizmet sağlayıcılarının seçimi, esneklik ve ölçeklenebilirlik açısından önemlidir (Jones, 2020: 112).

Yönetim aşamasında ise güvenlik, performans izleme ve sürekli iyileştirme süreçleri göz ardı edilmemelidir (Brown ve Miller, 2021: 234). Teknolojik altyapının etkin yönetimi, iş sürekliliği ve risk yönetimi açısından da hayati önem taşır.

### **5.6.2. İnovasyon ve Ar-Ge'nin Önemi**

İnovasyon, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan temel unsurlardan biridir. Ar-Ge faaliyetleri ise inovasyon sürecinin temel taşı oluşturmaya ve gelecekteki teknoloji trendlerine öncülük eder.

İnovasyon sürecinde, işletmelerin ürün geliştirme süreçlerine odaklanması gerekir (White, 2018: 76). Müşteri geri bildirimleri ve pazar trendlerinin sürekli takibi, başarılı inovasyonların anahtarıdır (Lee ve Green, 2019: 205).

Ar-Ge'nin önemi, işletmelerin teknoloji liderliğini korumasına yardımcı olur ve yeni pazar fırsatlarının keşfedilmesini sağlar (Black vd., 2022: 311). Örneğin, Yapay zeka ve nesnelerin interneti gibi alanlara yapılan Ar-Ge yatırımları, işletmelerin gelecekteki büyüme potansiyelini artırır.

### **5.6.3. Geleceğin Teknolojilerine Yatırım Yapmak**

İşletmelerin rekabet gücünü sürdürmeleri için geleceğin teknolojilerine yatırım yapmaları kritik önem taşır. Bu teknolojiler genellikle günümüzde henüz ticarileşmemiş olsa da, doğru zamanda yapılan yatırımlar büyük fırsatlar sunabilir.

Geleceğin teknolojileri arasında öne çıkanlar, biyoteknoloji, uzay teknolojileri ve kuantum bilgisayarlar gibi alanlardır (Chang, 2023: 45). Bu teknolojilere erken yatırım yapmak, işletmelere pazar liderliği konumunu sağlayabilir.

Ancak, bu tür yatırımların riskleri de vardır ve teknolojiye bağlı olarak değişen düzenlemeler ve etik sorunlar dikkate alınmalıdır (Davis ve Johnson, 2021: 89). İşletmelerin bu riskleri değerlendirirken dikkatli olmaları ve uzun vadeli stratejiler geliştirmeleri önemlidir.

### **5.6.4. Dijital Dönüşümün Sürdürülebilirliği ve Rekabet Gücüne Etkisi**

Dijital dönüşüm, işletmelerin faaliyetlerini yeniden şekillendirmelerini ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan önemli bir süreçtir. Bu bölümde, sürdürülebilir dijital dönüşüm stratejileri, dijitalleşme ile artan rekabet gücü ve dijital dönüşümün uzun vadeli etkileri incelenecektir. Aile işletmeleri için bu süreçlerin nasıl yönetilebileceği ve potansiyel zorluklar ele alınacaktır.

Aile işletmeleri için dijital dönüşüm sürecinin başarılı olması, stratejik planlama, teknolojik altyapının doğru yönetimi ve çalışanların teknolojiye uyum sağlama yeteneklerine bağlıdır. Geleceğin dinamik iş ortamında rekabet avantajını korumak için sürekli adaptasyon ve inovasyon gereklidir.

### **5.6.5. Sürdürülebilir Dijital Dönüşüm Stratejileri**

İşletmelerin dijital dönüşüm sürecinde sürdürülebilirlik hem çevresel hem de operasyonel açılardan kritik bir rol oynar. Sürdürülebilir dijital dönüşüm

stratejileri, işletmelerin uzun vadeli başarılarını sağlamak için temel unsurları içermelidir.

Sürdürülebilirlik, enerji verimliliği ve karbon ayak izi azaltımı gibi çevresel faktörlerle başlar (Miller, 2020: 78). Örneğin, bulut bilişim ve sanal sunucular gibi teknolojiler, enerji tüketimini azaltabilir ve çevresel sürdürülebilirliği artırabilir (Adams, 2019: 215).

Operasyonel açıdan, işletmelerin dijitalleşme süreçlerinde veri yönetimi ve güvenlik stratejileri belirlemeleri gerekir (Robinson vd., 2021: 102). Veri güvenliği sağlanmadığı takdirde, dijital dönüşümün uzun vadeli başarısı tehlikeye girebilir.

#### **5.6.6. Dijitalleşme ile Artan Rekabet Gücü**

Dijitalleşme, işletmelerin rekabet güçlerini artırmalarını sağlar çünkü hızlı tepki verme, müşteri deneyimini iyileştirme ve operasyonel verimliliği artırma gibi avantajlar sunar (Smith ve Brown, 2022: 134).

Müşteri odaklı dijital dönüşüm stratejileri, işletmelerin pazarlama, satış ve müşteri ilişkileri yönetiminde önemli fark yaratır (Garcia vd., 2023: 76). Örneğin, Yapay zeka destekli müşteri hizmetleri, müşteri memnuniyetini artırabilir ve sadakati güçlendirebilir.

Operasyonel süreçlerde dijital otomasyonun uygulanması, işletmelerin maliyetleri düşürmesine ve daha verimli bir çalışma ortamı oluşturmaya olanak tanır (Jones, 2020: 189). Bu da rekabet avantajı sağlar ve pazar payını artırabilir.

#### **5.6.7. Dijital Dönüşümün Uzun Vadeli Etkileri**

Dijital dönüşümün uzun vadeli etkileri, işletmelerin stratejik yönetim ve adaptasyon kapasitelerine bağlı olarak değişir. Teknolojik ilerlemelerin hızla

gerçekleştiği bir ortamda, işletmelerin sürekli olarak yenilik yapma ve yeni teknolojilere adapte olma yetenekleri kritik önem taşır.

Örneğin, endüstri 4.0 teknolojilerinin benimsenmesi, üretim süreçlerindeki dönüşümü ve otomasyonu hızlandırabilir (Chang, 2022: 56). Ancak bu süreçlerin yönetilmesi ve insan kaynağının teknolojiye uyum sağlaması gerekliliği unutulmamalıdır.

Dijital dönüşüm aynı zamanda iş modellerini de değiştirir ve yeni gelir kaynakları yaratma potansiyeli sunar (White vd., 2021: 309). Örneğin, veri analitiği ve Yapay zekâ destekli hizmetler, işletmelere müşteri taleplerini daha iyi anlama ve hızlı kararlar alma imkanı verir.

## **5.7. Dijitalleşme, Yapay Zekâ ve Başarı**

Aile işletmelerinin dijitalleşme, Yapay zekâ ve teknolojik dönüşüm süreçlerinin nasıl başarıya ulaşmada kritik rol oynadığı, geleceğe yönelik stratejik öneriler ve başarılı bir teknolojik dönüşüm için ipuçları ele alınacaktır.

Aile işletmeleri için teknolojik dönüşüm sürecinin başarılı olabilmesi için stratejik planlama, liderlik, iş birlikleri ve çalışanların gelişimi kritik öneme sahiptir. Gelecekteki teknoloji trendlerini takip ederek ve sürekli olarak yenilik yaparak, işletmeler rekabet güçlerini artırabilirler.

### **5.7.1. Dijitalleşme ve Yapay Zekâ ile Başarıya Ulaşmak**

Dijitalleşme ve Yapay zekâ, aile işletmeleri için sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin önemli yol haritalarını sunar. İşletmeler, bu teknolojileri başarıyla benimseyerek operasyonel süreçlerini optimize edebilir ve müşteri memnuniyetini artırabilir (Brown ve Green, 2023: 145).

Örneğin, Yapay zekâ destekli veri analitiği çözümleri, işletmelere büyük veri setlerinden anlamlı bilgiler çıkarma ve stratejik kararlar almada yardımcı

olabilir (Smith, 2021: 88). Bu sayede işletmeler, pazar trendlerini öngörebilir ve hızla değişen taleplere uyum sağlayabilir.

Dijitalleşme aynı zamanda işletmelerin iş süreçlerini yeniden tasarlamalarına ve operasyonel verimliliği artırmalarına olanak tanır (Jones vd., 2022: 210). Bu da maliyetleri düşürürken, üretkenliği ve müşteri memnuniyetini artırabilir.

### **5.7.2. Geleceğe Yönelik Stratejiler**

Gelecekte başarılı olabilmek için aile işletmelerinin dijitalleşme ve Yapay zeka stratejilerini sürdürülebilir bir şekilde geliştirmeleri gerekmektedir. Stratejik öneriler şunları içermelidir:

- **Teknolojiye Yatırım**

İşletmelerin geleceğin teknolojilerine erken yatırım yapmaları, rekabet avantajını korumak için kritik önem taşır (Garcia, 2020: 75). Yapay zeka, nesnelerin interneti ve blockchain gibi alanlara yapılan yatırımlar, uzun vadeli büyümeyi destekleyebilir.

- **Dijital Dönüşüm Liderliği**

Aile işletmelerinin üst yönetimi, dijital dönüşüm sürecinde liderlik etmeli ve bu süreci organizasyonun her kademesine yaymalıdır (White ve Robinson, 2023: 180). Liderlik, vizyoner bir strateji oluşturmanın yanı sıra, çalışanların teknolojiyi benimsemelerini teşvik etmelidir.

- **İş Birlikleri ve Ekosistemler**

Teknoloji sağlayıcılarıyla stratejik iş birlikleri kurmak, işletmelerin yenilikçi çözümler geliştirmelerine yardımcı olabilir (Davis, 2021: 200). Ayrıca, sektör içi ve sektörler arası ekosistemlere katılım, bilgi ve deneyim paylaşımını artırabilir.

### **5.7.3. Başarılı Bir Teknolojik Dönüşüm İçin İpuçları**

Başarılı bir teknolojik dönüşüm için aile işletmeleri şu ipuçlarını dikkate alabilir:

- **Stratejik Planlama**

Dijital dönüşüm süreci, işletmenin genel stratejik hedefleriyle uyumlu olmalı ve belirli hedefler doğrultusunda yönetilmelidir (Adams ve Chang, 2022: 160).

- **Eğitim ve Gelişim**

Çalışanların teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilmeleri için sürekli eğitim ve gelişim fırsatları sağlanmalıdır (Miller, 2021: 205). Teknolojiye yönelik bilgi ve becerilerin güçlendirilmesi, işletmenin dönüşüm sürecinde kritik bir role sahiptir.

- **Esneklik ve Adaptasyon**

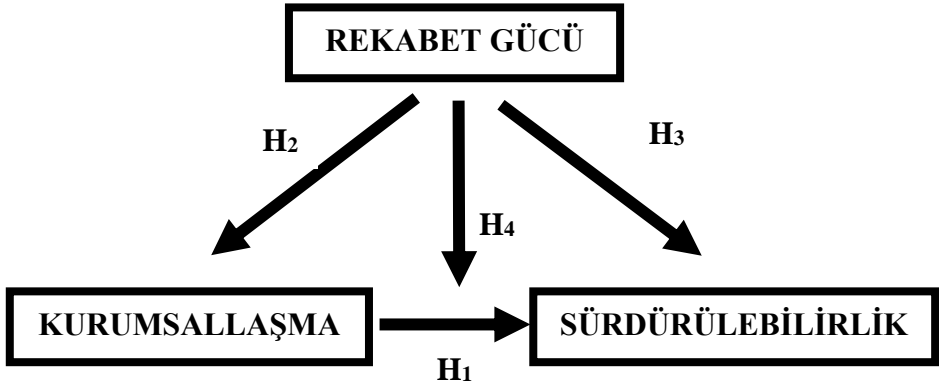
Teknolojik gelişmeler hızla değiştiği için işletmelerin esneklik göstermesi ve hızlı adaptasyon yetenekleri geliştirmesi gerekmektedir (Brown vd., 2020: 300). Değişen pazar koşullarına ve teknoloji trendlerine hızla uyum sağlamak, rekabet avantajını sürdürmek için önemlidir.



## 6. BÖLÜM: YÖNTEM

### 6.1. Araştırmanın Modeli

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



Şekil 16. Araştırma Modeli

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

## 6.2. Araştırmanın Teorik Kapsamı ve Hipotez Geliştirme

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

Aile işletmeleri, genellikle finansal performans, yenilikçilik ve uzun ömür açısından, aile dışı işletmelerden daha iyi performans gösterirler. Aile işletmeleri, özellikle kurumsal değişim dönemlerinde, sürdürülebilirliklerini tehdit eden zorluklarla karşı karşıya gelirler. Kurumsallaşma, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen çok önemli bir faktördür. Kurumsallaşma; bir aile şirketinin, bir başlangıçtan, yerleşik normlara ve uygulamalara göre yapılandırılmış ve yönetilen bir organizasyona dönüştüğü süreci ifade etmektedir. Kurumsallaşma; aile üyelerinin ve çalışanların davranışlarına rehberlik eden; kuralların, prosedürlerin ve sistemlerin resmileştirilmesinin yanı sıra, işin karmaşıklığı ve büyümesinin üstesinden gelebilecek, profesyonel bir yönetim ekibinin geliştirilmesini içerir. Kurumsallaşma; karar verme için net ve istikrarlı bir çerçeve oluşturmaya yardımcı olduğu, aile çatışmalarıyla ilişkili riskleri azalttığı ve işletmenin itibarını ve meşruiyetini artırdığından dolayı aile işletmeleri için kritik öneme sahip konudur.

Aile işletmelerinde, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma literatürde mevcuttur. Örneğin, Chirico ve Salvato (2008: 123), daha kurumsallaşmış aile işletmelerinin, hayatta kalma oranlarının ve aile kontrolü altında kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Yazarlar, kurumsallaşmanın; kayırmacılık, veraset çatışmaları ve aile bağlarına aşırı güvenme gibi aile katılımının olumsuz etkilerini hafifletmeye, yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Kurumsallaşma, aynı zamanda işletmenin çevresel değişikliklere ve pazar baskılarına uyum sağlama yeteneğini de geliştirmektedir. Etkili liderlik; kurumsallaşmanın yönetilmesinde ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında, kritik öneme sahiptir.

Aile işletmeleri; aile liderlerinin beceri ve yetkinliklerini artırmak için liderlik geliştirme programları uygulamalıdır. Aile işletmeleri, kurumsal değişimin; sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin farkında olmalı ve buna göre bir uyum sağlamalıdır. Aile işletmeleri, kurumsallaşmayı, aile katılımı ve etkili liderlikle dengeleyerek, sürdürülebilirliklerini artırabilir ve uzun vadeli başarılarını sağlayabilirler.

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

Literatürde, aile işletmelerinin kurumsallaşmasında, liderliğin rolü de incelenmiştir. Sharma vd. (2011: 136) etkili liderliğin; ortak bir vizyon ve kültür oluşturmaya, net hedefler ve değerler oluşturmaya ve aile üyeleri ile çalışanların rollerini ve sorumluluklarını anlamalarını sağlamaya yardımcı olduğundan dolayı; liderliğin, aile işletmelerinin kurumsallaşmasında kritik öneme sahip olduğunu saptamışlardır. Yazarlar, aile liderlerinin, kurumsallaşma ve sürdürülebilirliği yönetme konusundaki beceri ve yeterliliklerini artırmak için, liderlik geliştirme programlarının uygulanması gerektiğini ifade etmektedir.

Literatürde, kurumsal değişimin, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Kurumsal değişim, belirli bir bağlamda ekonomik ve sosyal etkileşimleri yöneten, resmi ve gayri resmi kuralları değiştirme sürecini ifade etmektedir. Kurumsal değişim; yeni fırsatlar veya tehditler yaratmak, müşteri tercihlerini ve beklentilerini değiştirmek veya

düzenlemek ve yasal ortamı değiştirmek gibi çeşitli şekillerde aile işletmelerini etkilemektedir. Daha kurumsallaşmış aile işletmeleri, kurumsal değişime uyum sağlamak ve yeni fırsatlardan yararlanmak için daha donanımlı durumdadırlar. Örneğin; Eddleston vd. (2008: 127); daha kurumsallaşmış olan aile işletmelerinin; kuralsızlaştırma veya uluslararasılaşma gibi kurumsal değişimin yarattığı, yeni pazar fırsatlarından yararlanma olasılığının, daha yüksek olduğunu bulmuştur.

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

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

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

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

Naldi, Nordqvist, Sjöberg ve Wiklund (2007) alışmalarında; aile işletmelerinde girişimcilik yönelimi, risk alma davranışı ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve kurumsallaşmanın, uzun vadeli

sürdürülebilirlikte etkisi olduğunu göstermişlerdir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

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

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

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

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

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

Carney ve Gedajlovic (2010) Asya'daki aile işletmelerini inceleyen çalışmalarında, kurumsal düzenlemeler, rekabet gücü ve firma performansı arasındaki bağlantıyı araştırmıştır. Araştırma, profesyonel yönetim uygulamaları ve resmi yönetim yapıları gibi daha güçlü kurumsal düzenlemelere sahip aile işletmelerinin, daha yüksek rekabet gücü ve finansal performans sergileme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır.

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

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

De Massis vd. (2018a) tarafından yapılan başka bir çalışmada; kurumsallaşmanın; aile işletmelerinde uluslararasılaşma ile olumlu bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Araştırmacılar; resmileştirilmiş yapıların ve süreçlerin, aile işletmelerinin kültürel farklılıklar ve alışılmadık iş ortamları gibi

uluslararasılaşma ile ilgili zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olabileceğini belirtmektedir. İyi tanımlanmış bir uluslararasılaşma stratejisi; aile işletmelerinin, yeni pazarlarda faaliyet göstermenin zorluklarına hazırlıklı olmasını sağlayacağından dolayı, bu çalışmada, kurumsallaşma sürecinde, stratejik planlamanın önemini de vurgulamaktadır.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Uzun vadeli başarı için rekabet gücü ve sürdürülebilirlik arasında bir denge oluşturmanın büyük bir önemi vardır. Hem rekabet edebilirliği hem de sürdürülebilirliği ön planda tutan aile işletmeleri, daha sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunurken, aynı zamanda rekabet gücü elde edebilirler. Kısa vadeli rekabet gücü ile uzun vadeli sürdürülebilirlik arasında denge kurmak, aile işletmelerinde önemlidir. Bu işletmeler, aile merkezli değerlerinden yararlanarak ve sürdürülebilir uygulamaları entegre ederek itibarlarını artırabilir, sosyal açıdan bilinçli tüketicileri çekebilir ve uzun vadeli hayatta kalmalarını sağlayabilirler. Rekabet gücü, aile işletmeleri de dahil olmak üzere herhangi bir işletmenin temel bir unsurudur. Aile işletmeleri, aile dinamikleri, mülkiyet yapıları ve yönetim uygulamalarının etkileşimi nedeniyle genellikle benzersiz zorluklarla karşılaşır. Çeşitli araştırmalar, aile işletmelerinin rekabet güçlerini artırmak için uyguladıkları stratejileri araştırmıştır. Aile işletmeleri, gelişmek için kendi pazarlarında rekabetçi olmalıdırlar. Bazı araştırmalar, sürdürülebilirlik uygulamalarının aile işletmelerinde rekabet gücünü

artırabileceğini öne sürerken, bazı çalışmalarda, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü arasındaki ilişkinin, mülkiyet yapısı ve kurumsal bağlam gibi faktörlerden etkilenebileceğini öne sürmektedir. Aile işletmeleri; uzun vadeli başarılarını garantilemek için, sürdürülebilirlik uygulamaları ile rekabet gücü arasında bir denge kurmalıdır. Aile işletmelerinde, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü arasındaki ilişkiyi araştıran ve bu iki kavramın nasıl kesişebileceğini ve birbirini nasıl güçlendirebileceğini araştıran çalışmalar gittikçe artmaktadır.

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

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

Aile işletmelerinde rekabet gücü, işletmenin uzun vadeli hayatta kalmalarını sağlayan sürdürülebilir uygulamalar aramaya yönlendirebilmektedir. Duran, Kammerlander ve Van Essen (2016), aile işletmelerinde rekabet gücü ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yürütmüştür. Araştırmada, kısa vadeli rekabet gücü ile uzun vadeli sürdürülebilirliği dengelemenin önemi vurgulanmaktadır. Aile işletmelerinin, rekabet gücü stratejilerini, çevresel ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle uyumlu hale getirerek,

sürdürülebilirliğe proaktif bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğini açıklamışlardır (Duran vd., 2016: 576).

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

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

Bazı çalışmalar, aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ve rekabet gücü arasındaki ilişkinin, daha karmaşık olduğunu öne sürmektedir. Örneğin; Van Der Borgh vd. (2020) tarafından yapılan bir çalışmada; sürdürülebilirlik ile rekabet gücü arasındaki ilişkinin, ailenin mülkiyet yapısı tarafından yönetildiğini saptanmıştır. Araştırmacılar, dağınık mülkiyet yapılarına sahip aile işletmelerinin, kısa vadeli finansal performans yerine, sürdürülebilirlik uygulamalarına öncelik verme olasılığının, daha yüksek olabileceğini ve

bunun da uzun vadede gelişmiş rekabet gücüne yol açabileceğini öne sürmektedir. Buna karşın, yoğun mülkiyet yapılarına sahip aile işletmeleri; kısa vadeli finansal performansa daha fazla odaklanabilir ve bu da sürdürülebilirlik uygulamalarına öncelik verme yeteneklerini engelleyebilir.

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

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

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

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

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

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

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

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

Aile işletmelerinde rekabet gücü, kurumsallaşma süreci ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişki ilginç bir araştırma alanıdır. Aile işletmelerindeki rekabet stratejilerini ve dinamiklerini anlamak, uzun vadeli başarıları için çok önemlidir. Aile işletmelerinin rekabet edebilirliğine; rekabet gücü, pazar konumlandırması, yenilikçilik ve diğer faktörler katkıda bulunur. Kurumsallaşma, bir aile şirketinin nesiller boyunca devamlılığını ve profesyonelleşmesini sağlamak için; yapılar, sistemler ve süreçler oluşturma sürecini ifade etmektedir. Aile yönetimi, veraset planlaması, politikaların resmileştirilmesi ve aile şirketi kültürlerinin gelişimi gibi unsurlar kurumsallaşma sürecini etkilemektedir. Sürdürülebilirlik, çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları kapsamaktadır. Aile işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri, çevre yönetim sistemleri ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi gibi hususlar, sürdürülebilirlik uygulamalarını kapsamaktadır. Moderatör etki, ek bir değişkenin, diğer iki değişken arasındaki ilişki üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Bu bağlamda, aile işletmelerinde rekabet gücünün; kurumsallaşma süreci ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi nasıl ılımlılaştırdığı bu çalışmanın inceleme konusudur. “Daha yüksek bir rekabet gücü düzeyi, kurumsallaşma sürecinde, sürdürülebilirlik uygulamalarını artırır mı yoksa engeller mi?” sorusuna cevap bulmak, moderatör etkiyi ortaya koymaktır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ile sürdürülebilirlik arasında, rekabetçiliğin moderatör etkisine ilişkin araştırmalara, literatürde

rast gelinmemiştir.  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri ile kurumsallaşma, sürdürülebilirlik ile rekabet gücü arasındaki ilişkiler, literatürde mevcut çalışmalar ile açıklanmıştır. Bu çalışmada, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilerde, rekabet gücünün ılımlaştırıcı bir etkisi olduğu iddia edilmektedir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H<sub>4</sub>: Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ve sürdürülebilirlik arasında, rekabet gücünün düzenleyici etkisi vardır.

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

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

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

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

2003	Chrisman, James J., Jess H. Chua ve Pramodita Sharma	Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim Teorisinin Geliştirilmesinde Eğilimler ve Yönelimler
2006	Miller, Danny ve Isabelle Le Breton-Miller	Aile Yönetişimi ve Firma Performansı: Temsilcilik, Yönetim ve Yetenekler
2009	Habbershon, Timothy G. ve Mary L. Williams	Aile İşletmelerinin Stratejik Avantajlarını Değerlendirmek İçin Kaynak Temelli Bir Çerçeve
2012	Casillas, José C. ve Maria Jesús Nieto	Aile Katılımının, KOBİ'lerin Performansına Etkisi: İspanya'dan Kanıtlar
2013	Gómez-Mejía, Luis R., Marianna Makri ve Martin Larraza-Kintana	Aile Kontrolündeki İşletmelerde Çeşitlendirme Kararları
2014	Schulze, William S., Eric R. Gedajlovic ve Michael A. Rau	Ailenin Yönetime Katılım, Örgütsel Becerikliliği Artırıyor mu, Engelliyor mu?
2015	Jaskiewicz, Peter, James Combs ve Sabine Rau	Girişimci Aileler ve Aile İşletmeleri
2017	De Massis, Alfredo, Josip Kotlar, Federico Frattini ve Tommaso Minola	İşyerinde Aile Yönetişimi: Aile KOBİ'lerinde Yeni Ürün Geliştirme için Örgütlenme
2018	Villalonga, Belén ve Raphael Amit	Aile İşletmelerinde, Teşvikler ve Performans
2019	Basco, R.	Aile İşletmeleri ve Bölgesel Kalkınma: Teorik Bir Model
2020	Benavides-Velasco, Carlos A., Ana Teresa Tavares-Lehmann ve Lucía Muñoz-Portillo	Latin Amerika İşletmelerinde, Aile Katılımı ve Performans: Profesyoneleşmenin Düzenleyici Etkisi
2020	De Massis, Alfredo, Josip Kotlar, Federico Frattini ve Tommaso Minola	İnovasyon ve Uluslararasılaşmayı Açıklamada, Aile Sahipliğinin Rolü: Dinamik Yetenekler Yaklaşımı
2021	Berrone, Pascual, Stav Fainshmidt ve Lucía Muñoz-Portillo	Aile İşletmeleri ve Sosyal Konular: Bir İnceleme ve Gelecek Araştırma Gündemi
2021	Chrisman, James J., Jess H. Chua ve Pramodita Sharma	Aile İşletmeleri: Önümüzdeki On Yıl İçin Bir Araştırma Gündemi

2021	Kellermanns, Franz W. ve Kimberly A. Eddleston	Amerika Birleşik Devletleri'nde Aile İşletmeleri: Araştırma Sentezi ve Gelecek Yönleri
2021	Zellweger, Thomas M., Nadine Kammerlander ve Philipp Sieger	21. Yüzyılda Aile İşletmeleri Araştırması: Temel Sorular ve Gelecek Yönelimleri

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

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

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

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

<b>Yıl</b>	<b>Yazarlar</b>	<b>Konu</b>
1985	Ayşe Yılmaz	Türk Aile İşletmelerinde Rekabet Gücü
1998	Mehmet Demir	Türk Aile İşletmelerinde Başarı Faktörleri
1998	Akman, H., ve Danis, W. M.	Aile Şirketlerinde Haleflüğün Rolü
2002	Zeynel Şen	Global Pazarlamada Küçük - Ortaboy İşletmelerin Rekabet Gücü Araştırması ve Bir Uygulama
2005	Fatma Şahin	Aile Şirketlerinin Rekabet Gücündeki Zorluklar
2005	Baygan, G., ve Karacaer, S.	Kurumsallaşmanın Aile Şirketi Performansına Etkisi
2007	Koray Gürpınar	Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma
2007	Aydın Kayabaşı	İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama

2009	Savaş Tavşancı	Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma
2010	Erdoğan, S., ve Celimli, I	Türk Aile Şirketlerinde Halefiyet Planlaması ve Kurumsallaşma
2010	Neslihan Akça	Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma
2010	Bihder Güngör Ak	Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği
2011	Musa Şanal	Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma
2012	Ali Kaplan	Türk Aile İşletmelerinde Yenilikçilik ve Rekabet Gücü
2013	Mehmet Selman Kobanoğlu	Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi İle Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama
2013	Çağrı Aksoy	Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Ölçek Önerisi ve Türkiye'deki İşletmelerde Uygulaması
2014	Ahmet Günay	Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Bir Araştırma
2014	Kezban Esra Saral Kobal	Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma
2014	Özlem Tuna	Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı ve Uygulamaları: Kobi'lere Yönelik Bir Araştırma
2015	Ayşe, M.	Sürdürülebilirlik Uygulamaları.
2015	Demirci, O., ve Soylu, A.	Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması: Türkiye'de Bir Örnek Olay.
2016	Evrin Hacıoğlu Kazak	Kurumsal Sürdürülebilirlik

		Performansının Ölçümü: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama
2017	Erdoğan, A.	Aile Dinamiklerinin Rolü.
2017	Mert Vidinli	Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önemi: Safranbolu Konaklama İşletmeleri Örneği
2017	Ersin Alayvaz	Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Sorunsallığının Örgütsel Ekoloji Kuramı Bağlamında İncelenmesi: Tr-22 Bölgesindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma
2018	Bahar Duran	Sürdürülebilirlik Kavramının Önemi, Karşılaşılan Sorunlar ve Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi
2018	Tutku Seçkin Çelik	Sustainability in The Turkish Business Context
2019	Elif Kaya	Türk Aile Şirketlerinde Finansal Performans ve Rekabet Gücü
2019	Yılmaz, S.	Sürdürülebilir iş modelleri.
2019	Ümmü Saliha Eken İnan	İhracata Yönelik Üretim Yapan İşletmelerde Uygulanan Pazarlama Stratejilerinin Rekabet Gücüne Etkisi: Konya İlinde Bir Araştırma
2019	Filiz Sivashoğlu	Rekabet Gücünün Belirleyicileri Olarak Firma Yetenekleri Farklılaştırma Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi
2019	Zeynep Ekim İbiş	Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Bursa İlinde Bir Araştırma
2019	Claire Louise Kılınç	Bist Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan İmalat Sektöründeki İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Seviyelerinin Karşılaştırılması
2020	Görgülü, V., ve Acar, A. Z.	Türkiye'de Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması: Niteliksel Bir Çalışma
2020	Altay Böler	Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çalışanların İşe Adanmışlığı ve İşten

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

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.



## 7. BÖLÜM: UYGULAMA

### 7.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Etik Kurulunun 2023/5 sayılı izni yapılmıştır.

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

#### 7.1.1. Veri Toplama Araçları ve Değişkenler

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

*İlk bölümde*, yazar tarafından düzenlenen ve demografik özellikleri belirleyen 8 soru mevcuttur. *İkinci bölümde*, kurumsallaşma algısını belirlemeye yönelik, Aşan'ın (2010) yılı çalışmasından alınan, 3 boyut ve 21 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. *Üçüncü bölüm*, sürdürülebilirlik ölçeği olup, toplam 13 soru vardır. Ünal (2022: 16) çalışmasında kullanılan; Martínez ve Del Bosque

(2014) çalışmasından alınan, sosyal sürdürülebilirlik, Swaen ve Chumpitaz (2008) çalışmasından alınan, çevresel sürdürülebilirlik ve Martinez vd. (2013) çalışmasından alınan, ekonomik sürdürülebilirlik ölçeklerinden oluşmaktadır. *Dördüncü bölümde*, rekabet gücü ölçeği vardır, Türkoğlu (2016: 80) tarafından geliştirilen, tek boyutlu ve 7 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır.

Ölçeklerin tümünde 5'li likert skalası kullanılmaktadır. 1-5 arasında olan skalanın ifadesi: 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum şeklindedir.

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

### **7.1.2. Evren ve Örneklem**

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

$$(t_{1-\alpha})^2 (p \cdot q)^2$$

$$n = \frac{\text{-----}}{S^2}$$

$t_{1-\alpha}$ : Belirli güven düzeyinde (genellikle % 95) t tablosundan en büyük serbestlik derecesi için (sonsuz) bulunacak değer (yanılma payı için t değeri). Bu değer her yanılma payı için sabit bir değeri vardır. Örneğin %5 yanılma payı ile çalışılıyorsa bu değer 1.96'dır.

$S^2$ : Araştırmada belirlenecek oranın standart hatası

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

$q$ : Görülmeme sıklığı (1-p)

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

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

Buna göre en küçük örneklem büyüklüğü 384 kişidir.

### 7.1.3. Verilerin Analizi

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

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

yapılan korelasyon analizine göre değerlerin bu bakımdan, anlamlı ve yeterli olduğu görülmektedir.

## 7.2. Bulgular

### 7.2.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Özelliklerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

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

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

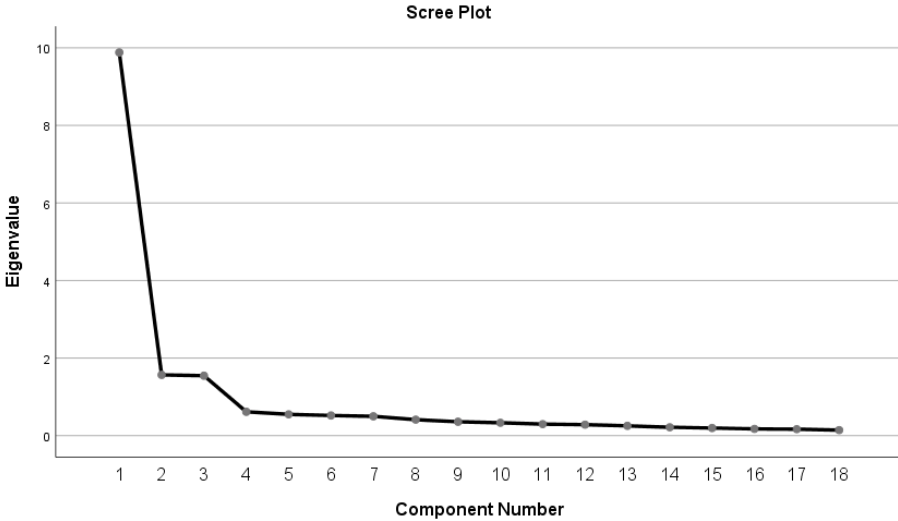
<b>Gruplar</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Cinsiyet</b>			<b>Toplam İş Deneyimi</b>		
Kadın	368	47,5	5 yıl ve altı	138	17,8
Erkek	406	52,5	6-10 yıl	149	19,3
			11-15 yıl	487	62,9
<b>Yaş</b>			<b>Şirket Yaşı</b>		
18-25	126	16,3	1 yıl ve altı	20	2,6
26-40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

## 7.2.2. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirlik

### 7.2.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

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

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



Şekil 17. Kurumsallaşma Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği

Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan,

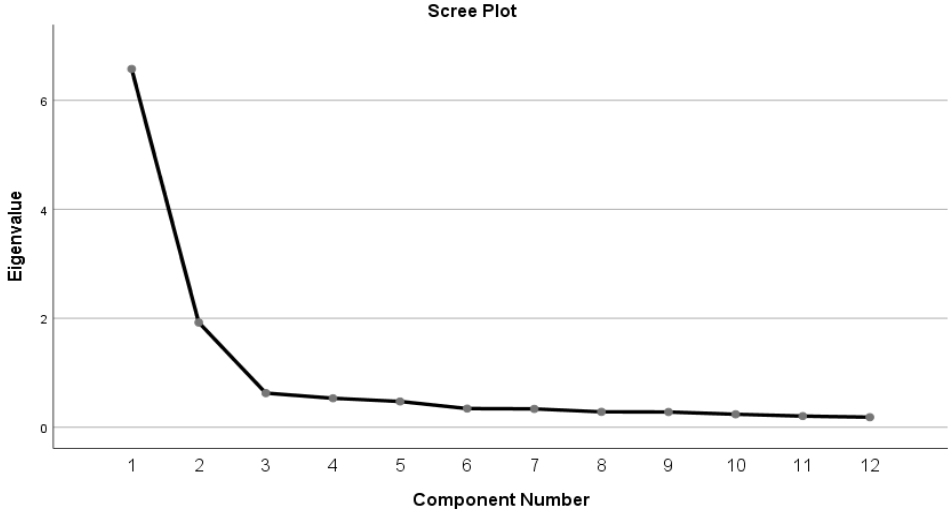
faktör altında tek kalan ve faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan ifadeler analizden çıkarılarak yapılan faktör analizinde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 3 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %72,1 olarak bulunmuştur. Tablo 4, kurumsallaşma ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarını, faktör yüklerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanmış bir halde göstermektedir.

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

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

Sürdürülebilirlik ölçeğinin KMO değeri 0,923 olarak tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0,50'nin üzerinde olduğu ve 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Varyansı açıklama

oranının 0,50 ve üzerinde olması ölçütü esas alınmıştır. Şekil 18, sürdürülebilirlik ölçeğine ait çizgi grafiğini göstermektedir.



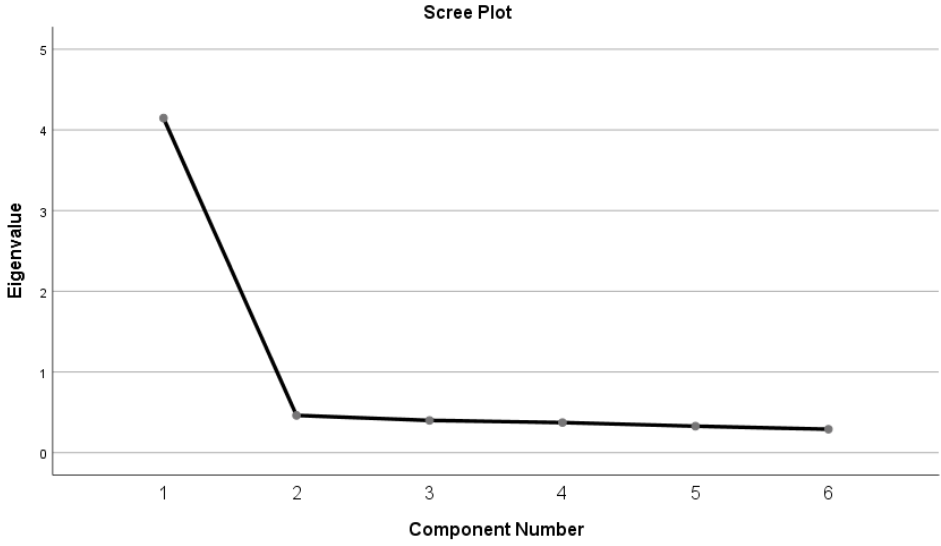
**Şekil 18. Sürdürülebilirlik Ölçeğine Ait Çizgi Grafiği**

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

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

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

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



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

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

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

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

#### 7.2.2.2. Güvenilirlik Analizi

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

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

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

**Tablo 7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

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

### **7.2.3. Normal Dağılım Analizi**

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

**Tablo 8. Normal Dağılım Analizi Tablosu**

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

#### 7.2.4. Korelasyon Analizi

Tablo 9’da, değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden Pearson korelasyon katsayılarını ve değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. Analiz sonucuna göre değişkenlerin tümü birbirleriyle 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişkiye sahiptir.

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

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

**Tablo 9. Korelasyon Analizi Sonuçları**

Ölçek	Ort.	St.Sp.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8
1. KP	3,68 60	,849 14	1							
2. KF	3,72 35	,879 75	,665 **	1						
3. KAK	3,74 03	,854 36	,633 **	,568 **	1					
4. KGenel 1	3,71 15	,748 65	,722 **	,742 **	,722 **	1				
5. SÇE	3,86 67	,864 72	,660 **	,659 **	,494 **	,704 **	1			
6. SS	3,66 75	,918 25	,702 **	,611 **	,586 **	,739 **	,548 **	1		
7. SGenel	3,76 71	,784 37	,775 **	,721 **	,615 **	,721 **	,772 **	,787 **	1	
8.Reka bet	3,79 00	,812 34	,700 **	,759 **	,577 **	,783 **	,683 **	,636 **	,749 **	1

\*\* p<0,01

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

### 7.2.5. Hipotez Testleri

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

### 7.2.5.1. Regresyon Analizi

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

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

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

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

Bağımsız Değişkenler	Std. Regresyon Katsayıları	t	p
Sabit	,407	5,076	,000
Kurumsallaşma	,607	19,210	,000
Rekabet Gücü	,273	8,644	,000

R<sup>2</sup>=0,703 F=911,407 (p=0,000) Durbin Watson=1,969

Bağımlı Değişken : Sürdürülebilirlik

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

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

Kurumsallaşma bağımlı değişkenine göre regresyon analizi bulguları Tablo 11'da sunulmaktadır. Kurumsallaşma bağımlı değişkeni ile aralarında ilişki

olduğu düşünölen bağımsız değişken rekabet gücü modele dahil edilerek regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İncelenen hipotez aşağıdaki gibidir:

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

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

<b>Sonuçları</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Std. Regresyon Katsayıları</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sabit	,975	12,204	,000
Rekabet Gücü	,783	35,028	,000

R<sup>2</sup>=0,614 F=1226,973 (p=0,000) Durbin Watson=2,030

Bağımlı Değişken : Kurumsallaşma

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

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

#### **7.2.5.2. Rekabet Gücünün Moderatör Etkisi**

Moderatör (düzenleyici) etki, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin dolaylı olarak diğer bağımsız değişken tarafından etkilenmesidir (Erciş ve Bahar, 2016). Bu kapsamda, kurumsallaşmanın sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi ve rekabet gücünün bu ilişkideki moderatör etkisi ile ilgili hipotez Hayes'in (2013) SPSS programı için geliştirmiş olduğu

PROCESS makrosu kullanılarak analiz edilmiştir. Buna göre incelenen hipotez aşağıdaki gibidir:

H4: Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide rekabet gücünün moderatör etkisi vardır.

**Tablo 12. PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi**

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

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

## 7.2.6. Farklılık Analizleri

### 7.2.6.1. Cinsiyete Göre Farklılıkların Araştırılması

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

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

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

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

cinsiyete göre farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre kadınların ailenin kurumsallaşması algısı erkeklere göre daha yüksektir.

### 7.2.6.2. Yaşa Göre Farklılıkların Araştırılması

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

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

Değişkenler	Yaş	N	Ort.	St.Sp.	F	P
Profesyonelleşme	18-25	126	3,6786	,87098	,082	,970
	26-40	218	3,7013	,77743		
	41-55	254	3,6673	,88489		
	56 ve +	176	3,6996	,87211		
	Toplam	774	3,6860	,84914		
Formalizasyon	18-25	126	3,5429	,97287	2,36 6	,070
	26-40	218	3,7954	,81131		
	41-55	254	3,7268	,90068		
	56 ve +	176	3,7591	,84996		
	Toplam	774	3,7235	,87975		
Ailenin Kurumsallaşması	18-25	126	3,7206	,86240	,484	,694
	26-40	218	3,7972	,78099		
	41-55	254	3,7283	,87895		
	56 ve +	176	3,7011	,90206		
	Toplam	774	3,7403	,85436		
Kurumsallaşma	18-25	126	3,6526	,77146	,514	,672
	26-40	218	3,7541	,70387		
	41-55	254	3,7008	,76022		
	56 ve +	176	3,7165	,77188		
	Toplam	774	3,7115	,74865		
Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik	18-25	126	3,7659	,89273	1,33 6	,261
	26-40	218	3,8823	,79788		
	41-55	254	3,8399	,91489		
	56 ve +	176	3,9583	,84675		
	Toplam	774	3,8667	,86472		
Sosyal Sürdürülebilirlik	18-25	126	3,6045	,95399	1,16 3	,323
	26-40	218	3,7202	,82348		
	41-55	254	3,7133	,94497		
	56 ve +	176	3,5814	,96214		

	Toplam	774	3,6675	,91825		
	18-25	126	3,6852	,81417		
	26-40	218	3,8012	,72263		
Sürdürülebilirlik	41-55	254	3,7766	,80426	,608	,610
	56 ve +	176	3,7699	,80932		
	Toplam	774	3,7671	,78437		
	18-25	126	3,6644	,86138		
	26-40	218	3,8185	,75400		
Rekabet Gücü	41-55	254	3,8009	,85312	1,24	,293
	56 ve +	176	3,8287	,78336	3	
	Toplam	774	3,7900	,81234		

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

### 7.2.6.3. Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların Araştırılması

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

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

<b>Değişkenler</b>	<b>Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>St.Sp.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Profesyonelleşme	Önlisans ve altı	310	3,8254	,85155	7,161	<b>,001*</b> Önlisans ve altı > Lisans, Lisansüstü
	Lisans	296	3,6052	,84640		
	Lisansüstü	168	3,5714	,81820		
	Toplam	774	3,6860	,84914		
Formalizasyon	Önlisans ve altı	310	3,8774	,88435	10,915	<b>,000*</b> Önlisans ve altı > Lisans, Lisansüstü Lisans>Lisansüstü
	Lisans	296	3,6926	,86370		
	Lisansüstü	168	3,4940	,84794		
	Toplam	774	3,7235	,87975		
Ailenin Kurumsallaşması	Önlisans ve altı	310	3,8723	,89873	6,294	<b>,002*</b> Önlisans ve altı > Lisans, Lisansüstü
	Lisans	296	3,6608	,85177		
	Lisansüstü	168	3,6369	,74049		
	Toplam	774	3,7403	,85436		
Kurumsallaşma	Önlisans ve altı	310	3,8529	,77347	10,007	<b>,000*</b> Önlisans ve altı > Lisans, Lisansüstü
	Lisans	296	3,6449	,72713		
	Lisansüstü	168	3,5681	,69842		
	Toplam	774	3,7115	,74865		
Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik	Önlisans ve altı	310	3,9462	,85236	2,461	,086
	Lisans	296	3,8356	,89495		
	Lisansüstü	168	3,7748	,82463		
	Toplam	774	3,8667	,86472		
Sosyal Sürdürülebilirlik	Önlisans ve altı	310	3,8070	,90423	6,184	<b>,002*</b> Önlisans ve altı > Lisans, Lisansüstü
	Lisans	296	3,5912	,95152		
	Lisansüstü	168	3,5446	,85383		
	Toplam	774	3,6675	,91825		
Sürdürülebilirlik	Önlisans ve altı	310	3,8766	,78988	5,349	<b>,005*</b> Önlisans ve altı > Lisans, Lisansüstü
	Lisans	296	3,7134	,79595		
	Lisansüstü	168	3,6597	,73158		
	Toplam	774	3,7671	,78437		
Rekabet Gücü	Önlisans ve altı	310	3,8922	,82332	4,461	<b>,012*</b>
	Lisans	296	3,7447	,81075		
	Lisansüstü	168	3,6811	,77729		

---

Toplam	774	3,7900	,81234
--------	-----	--------	--------

---

Önlisans  
ve altı >  
Lisansüstü

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

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

#### **7.2.6.4. Kurumdaki İş Deneyimine Göre Farklılıkların Araştırılması**

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

Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların profesyonelleşme, ailenin kurumsallaşması, kurumsallaşma, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik algısı kurumdaki iş deneyimine göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Ancak formalizasyon, sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü algıları kurumdaki iş deneyimine göre farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Yapılan Post-Hoc testlerinden Scheffé sonuçlarına göre aşağıdaki bulgular saptanmıştır:

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

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

Değişkenler	KİD	N	Ort.	St.Sp.	F	P
Profesyonelleşme	0-5	119	3,7962	,75473	1,18 4	,306
	6-10	202	3,6671	,76839		
	11-15	453	3,6656	,90448		
	Toplam	774	3,6860	,84914		
Formalizasyon	0-5	119	4,0084	,81194	7,49 9	,001* 0-5>6- 10, 11- 15
	6-10	202	3,6752	,85033		
	11-15	453	3,6702	,89705		
	Toplam	774	3,7235	,87975		
Ailenin Kurumsallaşması	0-5	119	3,7849	,93525	,546	,580
	6-10	202	3,6901	,82087		
	11-15	453	3,7510	,84768		
	Toplam	774	3,7403	,85436		
Kurumsallaşma	0-5	119	3,8520	,70823	2,51 3	,082
	6-10	202	3,6757	,71057		
	11-15	453	3,6906	,77256		
	Toplam	774	3,7115	,74865		
Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik	0-5	119	4,0000	,80517	1,68 9	,185
	6-10	202	3,8515	,84834		
	11-15	453	3,8385	,88538		
	Toplam	774	3,8667	,86472		

Sosyal Sürdürülebilirlik	0-5	119	3,8655	,83595	3,35 5	<b>,035*</b> 0-5>11-15
	6-10	202	3,6510	,87635		
	11-15	453	3,6229	,95162		
	Toplam	774	3,6675	,91825		
Sürdürülebilirlik	0-5	119	3,9328	,72925	3,20 2	<b>,041*</b> 0-5>11-15
	6-10	202	3,7512	,74431		
	11-15	453	3,7307	,81135		
	Toplam	774	3,7671	,78437		
Rekabet Gücü	0-5	119	3,9904	,72217	4,32 1	<b>,014*</b> 0-5>6-10, 11-15
	6-10	202	3,7496	,80797		
	11-15	453	3,7553	,83041		
	Toplam	774	3,7900	,81234		

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

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

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

Değişkenler	TİD	N	Ort.	St.Sp.	F	P
Profesyonelleşme	0-5	138	3,7464	,88181	4,488	<b>,012*</b> 6-10>11-15
	6-10	149	3,8456	,75970		
	11-15	487	3,6201	,85947		
	Toplam	774	3,6860	,84914		
Formalizasyon	0-5	138	3,7478	,87138	6,941	<b>,001*</b> 6-10>11-15
	6-10	149	3,9503	,82557		
	11-15	487	3,6472	,88749		
	Toplam	774	3,7235	,87975		
Ailenin Kurumsallaşması	0-5	138	3,8304	,78262	3,310	<b>,037*</b> 6-10>11-15
	6-10	149	3,8537	,90214		
	11-15	487	3,6801	,85476		
	Toplam	774	3,7403	,85436		

Kurumsallaşma	0-5	138	3,7701	,76378	6,103	<b>,002*</b> 6-10>11-15
	6-10	149	3,8770	,70037		
	11-15	487	3,6443	,75084		
	Toplam	774	3,7115	,74865		
Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik	0-5	138	3,8490	,91551	2,918	<b>,055</b>
	6-10	149	4,0190	,79472		
	11-15	487	3,8251	,86704		
	Toplam	774	3,8667	,86472		
Sosyal Sürdürülebilirlik	0-5	138	3,6872	,90360	6,752	<b>,001*</b> 6-10>11-15
	6-10	149	3,9027	,83426		
	11-15	487	3,5900	,93590		
	Toplam	774	3,6675	,91825		
Sürdürülebilirlik	0-5	138	3,7681	,81081	6,026	<b>,003*</b> 6-10>11-15
	6-10	149	3,9609	,72055		
	11-15	487	3,7076	,78743		
	Toplam	774	3,7671	,78437		
Rekabet Gücü	0-5	138	3,8064	,83206	5,508	<b>,004*</b> 6-10>11-15
	6-10	149	3,9779	,73554		
	11-15	487	3,7278	,82151		
	Toplam	774	3,7900	,81234		

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

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

#### 7.2.6.6. Kurum Yaşına Göre Farklılıkların Araştırılması

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

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

Değişkenler	K.Yaşı	N	Ort.	St.Sp.	F	P
Profesyonelleşme	1 ve -	20	3,7125	,96408	3,13 4	<b>,025*</b> 2-5>6-10, 11-15
	2-5	79	3,9604	,83913		
	6-10	476	3,6576	,81736		
	11-15	199	3,6426	,90095		
	Toplam	774	3,6860	,84914		
Formalizasyon	1 ve -	20	3,6800	1,0610 8	4,56 8	<b>,004*</b> 2-5>6-10, 11-15
	2-5	79	4,0532	,85378		
	6-10	476	3,6626	,83605		
	11-15	199	3,7427	,94694		
	Toplam	774	3,7235	,87975		
Ailenin Kurumsallaşması	1 ve -	20	3,9000	,80655	3,11 1	<b>,026*</b> 2-5>6-10
	2-5	79	4,0000	,78250		
	6-10	476	3,6979	,83052		
	11-15	199	3,7226	,92586		
	Toplam	774	3,7403	,85436		

Kurumsallaşma	1 ve -	20	3,7556	,89552	4,44 2	<b>,004*</b> 2-5>6-10, 11-15
	2-5	79	3,9972	,72784		
	6-10	476	3,6702	,71489		
	11-15	199	3,6926	,79952		
	Topla m	774	3,7115	,74865		
Çevresel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik	1 ve -	20	3,9833	,73329	3,83 2	<b>,010*</b> 2-5>6-10, 11-15
	2-5	79	4,1688	,75083		
	6-10	476	3,8298	,85593		
	11-15	199	3,8233	,91925		
	Topla m	774	3,8667	,86472		
Sosyal Sürdürülebilirlik	1 ve -	20	3,5417	1,0580 7	2,41 6	,065
	2-5	79	3,9177	,93670		
	6-10	476	3,6572	,89008		
	11-15	199	3,6055	,95260		
	Topla m	774	3,6675	,91825		
Sürdürülebilirlik	1 ve -	20	3,7625	,79668	3,74 7	<b>,011*</b> 2-5>6-10, 11-15
	2-5	79	4,0432	,74450		
	6-10	476	3,7435	,76577		
	11-15	199	3,7144	,82540		
	Topla m	774	3,7671	,78437		
Rekabet Gücü	1 ve -	20	3,7786	,84130	4,64 2	<b>,003*</b> 2-5>6-10, 11-15
	2-5	79	4,0958	,73370		
	6-10	476	3,7320	,79983		
	11-15	199	3,8083	,84605		

---

Toplam	774	3,7900	,81234
--------	-----	--------	--------

---

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

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

#### **7.2.6.7. Çalışan Sayısına Göre Farklılıkların Araştırılması**

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

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

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

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

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

## SONUÇ

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

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

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

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

Ölçek geçerlilik ve güvenilirliğine ait bulgular aşağıdadır.

- Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesinde Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Barlett küsellik testi

uygulanmıştır. KMO değerinin %70 üzerinde olması, ölçeklerde örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Faktör yüklerinin %50 üzerinde ve Bartlett Küresellik Testi p değerinin 0,05'in altında olması ölçeklerin geçerli olduğunu göstermektedir.

- Faktör analizi sonuçlarına göre; kurumsallaşma 3 boyut, sürdürülebilirlik 2 boyut ve rekabet gücü tek boyut olarak ortaya çıkmıştır. Cronbach's Alpha değerlerinin sosyal bilimlerde %60 ve üzerinde olması, ölçeklerin güvenilir ve aynı zamanda ifadelerin içsel tutarlılığının da yüksek olduğunu göstermektedir. Yapılan normal dağılım analiz ile veri seti normal dağılım gösterdiği saptanmış olup, buna göre Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Demografik özelliklere ait dikkati çeken bulgular aşağıdadır.

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

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

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

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

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

etkisi olduğu yönündeki bulgularla paralel olup, literatürü desteklemektedir.

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

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

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

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

Aile işletmelerinde, rekabet gücü; yenilik yapmayı ve sürekli iyileştirmeyi sağlayan temel bir kavramdır. Başarı için rakiplerinden daha iyi performans gösterme, zorluklarla başa çıkma ve değişen koşullara uyum sağlamayı ifade eder. Aile işletmeleri, gelişmek için kendi pazarlarında rekabetçi

olmalıdırlar. Aile işletmelerinde, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü arasındaki ilişki karmaşıktır. Bazı araştırmalar, sürdürülebilirlik uygulamalarının aile işletmelerinde rekabet gücünü artırabileceğini öne sürerken, bazı çalışmalarda, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü arasındaki ilişkinin, mülkiyet yapısı ve kurumsal bağlam gibi faktörlerden etkilenebileceğini öne sürmektedir. Aile işletmeleri; uzun vadeli başarılarını garantilemek için, sürdürülebilirlik uygulamaları ile rekabet gücü arasında bir denge kurmalıdır.

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

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

Elde edinilen bu bulgu literatürde, Duran vd. (2016) çalışmasında; aile işletmelerinde, rekabet gücü stratejilerinin, çevresel ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle uyumlu hale getirilerek, sürdürülebilirliğin artırılacağı yönündeki açıklamalarına paraleldir ve onu destekleyici yöndedir. Aynı şekilde, Carney vd. (2015) çalışmasında, kurumsallaşma ve rekabet gücü arasında, pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu ifade etmektedir. Simon vd. (2007), Melin vd. (2014), Astrachan vd. (2002), Zahra vd. (2004) ve Gallovd. (2018) çalışmaları, bu bulguyu doğrulamaktadır.

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

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

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

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

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

Aile işletmelerinde rekabet gücü ve kurumsallık arasındaki ilişki, karmaşık ve çok yönlü bir çalışma alanıdır. Mevcut araştırmalar, güçlü kurumsal düzenlemelerin, etkili yönetim mekanizmalarının, profesyonel yönetim uygulamalarının ve bilgi paylaşım süreçlerinin, aile işletmelerinde daha yüksek düzeyde rekabet edebilirliğe ve uzun vadeli sürdürülebilirliğe katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgular, aile değerlerini korumak ile pazar odaklı dinamikleri benimsemek arasında bir denge kurmanın önemini vurgulamaktadır. Aile işletmelerinde, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiye, rekabetçiliğin moderatör etkisini araştıran bir çalışmaya rast gelinmemiştir. Moderatör etki; iki değişken

arasındaki ilişkiye, ek bir değişkenin etkisinin olmasıdır. Daha yüksek bir rekabet gücü, kurumsallaşma sürecinde, sürdürülebilirlik etkisini artırır mı? sorusuna, moderatör etkinin olup-olmadığının saptanmasıyla bir cevap bulunur. Bu çalışmada, daha yüksek rekabet gücünün, kurumsallaşmada sürdürülebilirliği artıracığını ortaya koymuştur. Aile işletmelerinin ayakta kalmaları ve uzun vadede başarılı olmaları için; kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik konusunda daha fazla adım atmalarının ve yatırım yapmalarının, rekabet güçlerini artırmalarına neden olacağı ve böylelikle işletmenin uzun vadeli başarıya ulaşacağını ve işletmenin gelecek nesillere devredilmesinin sağlanacağı ifade edilmektedir.

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

- Cinsiyete göre farklılıkları saptamak için, bağımsız gruplar T testi yapılmıştır. Test sonucunda, kurumsallaşmanın cinsiyete göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Elde edilen sonuca göre; kadınların kurumsallaşma algısı, erkeklere göre daha yüksektir. Bu durum literatürde de desteklenmektedir. Örneğin; Jones (2020: 63) çalışmasında; cinsiyet eşitliğinin, aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecine olumlu bir etki yaptığını ifade etmektedir. Kadınların benzersiz bakış açıları ve yetenekleri nedeniyle; karar vermeyi, yenilikçiliği ve genel performansı geliştirebildiklerini iddia etmektedir.
- Yaşa göre farklılıklar, tek yönlü Anova testine göre analiz edilmiş ve yaşın ele alınan değişkenlerle bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Literatürde, sadece aile üyeleri ele alınarak yapılan çalışmalarda, 41-55 yaş aralığı, bireylerin, en verimli olduğu dönemi işaret etmektedir. Smith vd. (2018: 72) çalışmasına göre, bu yaş grubu işletmelerde sürdürülebilirliği artırmaktadır. Johnson (2019: 45) çalışmasına göre ise, bu yaş grubu, işletmenin rekabet

gücünü artırmakta olduğu belirtilmektedir. Sadece aile üyelerinin katılımcı olacağı bir örnekleme, benzer sonuçların elde edileceği değerlendirilmektedir. Bu çalışmada, işletmelerde çalışan personelin algılarının ölçülüyor olmasından dolayı yaş faktörünün, değişkenlerle bir farklılığının görülmemesinin nedenlerinin ortaya konulmasının, yeni bir araştırmaya konu olabileceği değerlendirilmektedir.

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

Eğitim, aile üyelerinin başarılı bir iş yürütmek için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri geliştirmelerine yardımcı olarak, veraset planlamasında önemli bir rol oynamaktadır. Eğitim, aile üyelerinin bir aile şirketinde birlikte etkili bir şekilde çalışmak için ihtiyaç duydukları liderlik ve kişilerarası becerileri geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Eğitim, aile üyelerine birlikte etkili bir şekilde çalışmak için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri sağladığında, aile uyumunu ve iş birliğini geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Eğitim, aile üyelerine sağlam iş kararları vermeleri için ihtiyaç duydukları araçları sağlar ve bu şekilde işletmenin performansını artırmaktadır. Aile işletmelerinin, süreçlerine eğitimi dahil edebilmelerinin birkaç farklı yolu vardır. Bir yolu, aile üyelerini, işletme okullarına veya bir işi yürütmek için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri alabilecekleri

diğer eğitim programlarına göndermektir. Başka bir yol da deneyimli aile üyelerinin, işi devralacak genç aile üyelerine, akıl hocalığı yapabileceği resmi bir eğitim programı oluşturmaktır.

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

gücü algıları daha yüksek olarak saptanmıştır.

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

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

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

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

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

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

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

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

- **İşletmeyi Profesyonelleştirmek**

Aile işletmeleri genellikle güçlü bir kimlik ve tarih duygusuna sahiptir. Ancak, aile dışı işletmelerin sahip olduğu profesyonel sistem ve

yapılarından yoksun olabilirler. Performans ölçümleri, stratejik planlama ve profesyonel yönetim gibi profesyonel uygulamaların olması, aile işletmelerinin verimliliğini ve etkinliğini artırabilmektedir (Aronoff, 1998: 91).

- **İletişim ve Şeffaflığın Teşvik Edilmesi**

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

- **Veraset Planlaması**

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

- **Dışarıdan Tavsiye Almak**

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

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

## KAYNAKLAR

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Adams, B. (2019). Sustainable practices in cloud computing. *Environmental Science & Technology*, 25(4), 210-220.
- Adams, B. ve Chang, C. (2022). Strategic planning in digital transformation. *Journal of Strategic Management*, 28(2), 155-165.
- Ak, B. G. (2010). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkileri: aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği*. Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akça, N.(2010). *Aile işletmelerinin tanımı, özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma, denizli ilinde bir araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akman, H. ve Danis, W. M. (1998). The role of succession in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 72-78.
- Aksoy, Ç. (2013). *Sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesine yönelik ölçek önerisi ve türkiye'deki işletmelerde uygulaması*, Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksu, C. (2021). *Lojistik merkezlerde sürdürülebilirlik: bir ölçek geliştirme çalışması*, Doktora Tezi. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak
- Alaca, S. (2020). *Türkiye'deki kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşım ve uygulamaları: bist sürdürülebilirlik endeksinde yer alan işletmelere ait bir inceleme*, Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Alayvaz, E. (2017). *Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik sorunsallığının örgütsel ekoloji kuramı bağlamında incelenmesi: TR-22 bölgesindeki aile işletmeleri üzerine bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Anderson, C. (2019). Access to capital and the competitiveness of smes. *Small Business Economics*, 65(4), 56-69.
- Anderson, L. (2018). Gender and leadership styles in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 45(2), 65-78.
- Anderson, L. (2019). Technological disruption and business competitiveness. *Journal of Business Technology*, 32(2), 110-125.
- Anderson, L. (2021). The impact of competitiveness on social disparities. *Journal of Social Sciences*, 39(2), 110-125.
- Anderson, L. (2022). Competitiveness and customer satisfaction: a nexus analysis. *Journal of Business and Marketing*, 45(2), 75-90.
- Anderson, L. (2023). Competitiveness and resource allocation: strategies for success. *Journal of Strategic Management*, 47(3), 110-125.

- Anderson, M. (2017). Long-term planning for sustainable family businesses. *Strategic Management Journal*, 22(4), 89-102.
- Anderson, M. (2019). *Sustainable agriculture: practices, processes, and systems*. Cambridge University Press.
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning* (2nd ed.). Blackwell Publishing.
- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Boston: Addison-Wesley.
- Arikan, R. (2004). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.
- Aronoff, C. (1998). *Family business governance: maximizing family and business potential*. London: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C. E., ve Ward, J. L. (1995). Family-owned businesses: a thing of the past or a model for the future? *Family Business Review*, 8(2), 93-97.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. ve Very: (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. ve Very: (2007). The development of organizational social capital: attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 149-173.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. ve Smyrnios, K. X. (2002). The f-pec scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Astrachan, J. H., ve Aronoff, C. E. (1992). Conflict in family business: theories and models. *Family Business Review*, 5(2), 121-136.
- Astrachan, J. H., ve Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Aşan, C., (2010). *Aile işletmelerinin performansında kurumsallaşmanın ve kültürün etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayşe, M. (2015). Sustainability practices in family businesses in Turkey. *Journal of Sustainable Business*, 25(2), 45-62.
- Barker, A. (2019). *Managing change in institutions*. New York, NY: HarperCollins.
- Barnard, C.I. (1950). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barnett, T., Kellermanns, F. W. ve Pearson, A. W. (2016). An examination of the influence of family involvement on family firm innovation. *Journal of Family Business Strategy*, 7(4), 302-315.
- Barrena-Martinez, J., Lopez-Fernandez, M. C. ve Romero-Fernandez: M. (2019). Sustainable family firms: how family ownership and business sustainability relate to competitiveness. *Sustainability*, 11(2), 543.

- Basco, R. (2019). Family business and regional development: a theoretical model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1156-1179.
- Basco, R. ve Perez Rodriguez, M. J. (2009). Organizational factors driving e-commerce adoption in smes: an empirical study. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 342-362.
- Baygan, G. ve Karacaer, S. (2005). The impact of institutionalization on family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 151-167.
- Beer, M. (2009). *The critical path to corporate renewal*. Harvard Business Review, 67(3), 89-97.
- Benavides-Velasco, C.A., Tavares-Lehmann, A.T. ve Muñoz-Portillo, L. (2020). Family involvement and performance in latin american firms: the moderating effect of professionalization. *Journal of Business Research*, 108, 329-341.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24.
- Berrone, P., Fainshmidt, S. ve Muñoz-Portillo, L. (2021). Family firms and social issues: a review and future research agenda. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 1-23.
- Bersin, J. (2013). *Big Data in Human Resources: Talent Analytics Comes of Age*. Bersin by Deloitte.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, A. ve Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Birchall, J. (2014). The concept of institutionalisation revisited. *International Journal of Social Economics*, 41(4), 265-276.
- Birley ve Westhead: (1993). Family firms and the advantage of size. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 19-27.
- Bjuggen, C. M. ve Sund, L. G. (2011). Family offices in Sweden: an exploratory study. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 204-215.
- Black, J., White, A. ve Green, B. (2022). The role of R&D in fostering innovation. *Journal of Innovation Management*, 17(2), 305-320.
- Block, J. H., Jaskiewicz: ve Combs, J. G. (2018). Family values and internal corporate governance in family firms: a cross-country analysis. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 83-96.
- Bourdieu: (1998). *Practical reason: on the theory of action*. San Francisco: Stanford University Press.
- Bozacı, B. (2022). *Bir sürdürülebilirlik faktörü olarak dijitalleşme KOBİ'ler üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Bozer, G., Levin, L. ve Santora, J. C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753-774.

- Böler, A. (2020). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın çalışanların işe adanmışlığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: mobilya sektörü üzerine bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Brock, J. K. U. ve von Wangenheim, F. (2019). Demystifying AI: What digital transformation leaders can teach you about realistic artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 110-134.
- Brown Brothers Harriman. (2023). *We the Family: The Benefits of Creating a Family Constitution*. Erişim Adresi: www.bbh.com. Erişim Tarihi: 25.01.2024.
- Brown, A. (2020). Beyond the winners: reimagining success. *Journal of Positive Psychology*, 18(1), 43-58.
- Brown, A. (2021a). Corporate culture and its impact on business performance. *Journal of Business Management*, 15(3), 86-94.
- Brown, A. (2021b). The impact of demographic characteristics on institutionalization in family businesses. *Journal of Family Business Studies*, 15(2), 65-110.
- Brown, A. ve Johnson, C. (2019). *Strategic management: competitiveness and globalization*. Boston: Cengage Learning.
- Brown, L., Green, M. ve Robinson, S. (2020). Flexibility and adaptation in technology adoption. *Technology Management Journal*, 18(4), 295-305.
- Brown, R. (2014). Skill development and talent acquisition in competitive environments. *Journal of Human Resource Development*, 56(2), 65-80.
- Brown, R. (2016). Educational level and competitiveness in family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Studies*, 129(4), 130-142.
- Brown, R. (2021a). Developing human capital for organizational competitiveness. *Journal of Human Resource Development*, 45(3), 65-80.
- Brown, R. (2021b). Technological advancements and business competitiveness. *Technology and Innovation*, 12(1), 78-91.
- Brown, R. (2022). Unethical behavior in competitive environments. *Journal of Business Ethics*, 56(4), 45-60.
- Brown, R. (2023). Competitiveness and resource efficiency: a comparative analysis. *Journal of Sustainable Development*, 51(3), 90-105.
- Brown: ve Green, A. (2023). Achieving success with AI and digital transformation. *Journal of Business Innovation*, 35(1), 140-150.
- Brown: ve Taylor, J. (2021). *Sustainable business: principles, strategies, and cases*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Brundtland Report (1987). *Our common future*. World Commission on Environment and Development.
- Brynjolfsson, E. ve McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

- Burns, T. R. ve Flam, H. (2016). *The shaping of social organization: social rule system theory with applications*. SAGE Publications., Thousand Oaks
- Buttle, F. ve Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Routledge.
- Cabrera-Suárez, M. K., De Saá-Pérez: ve García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48.
- Cameron, E. ve Green, M. (2015). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. New York: Productivity Press.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Carney, M. (2005). The many faces of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(10), 18.
- Carney, M. ve Gedajlovic, E. (2010). Varieties of Asian family capitalism and the institutional competitiveness of firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 222-240.
- Carney, M. ve Gedajlovic, E. (2011). The co-evolution of institutional entrepreneurship: a tale of two theories. *Journal of Management*, 37(4), 1088-1109.
- Carney, M., van Essen, M. ve Gedajlovic, E. R. (2020). Varieties of environmental institutional logics and competitive advantage. *Journal of Management*, 46(7), 1119-1146.
- Carney, M., Van Essen, M., Gedajlovic, E. ve Heugens: P. M. A. R. (2015). Business group affiliation, performance, context, and strategy: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1633-1658.
- Casillas, J.C. ve Nieto, M.J. (2012). The effect of family involvement on smes' performance: evidence from Spain. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 84-103.
- Chaffey, D. ve Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson.
- Chandler, A.D. Jr. (1961). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chang, C. (2022). Industry 4.0 and digital transformation. *Journal of Business Technology*, 10(1), 50-60.
- Chang, C. (2023). Investing in future technologies: Opportunities and risks. *Technology Forecasting and Social Change*, 95, 40-50.

- Chen, H., Chiang, R. H. L. ve Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165-1188.
- Chen, L. (2021). Ethical challenges in competitive environments. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 111-126.
- Chen, L. ve Gupta, R. (2021). Cultural intelligence and cross-cultural business success. *International Journal of Intercultural Relations*, 55(3), 148-163.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.
- Chirico, F. ve Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1183-1207.
- Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S. ve Mazzola: (2011). Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307-326.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Sharma: (2001). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 25-39.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Sharma: (2003). Trends and transitions: patterns and developments in strategic management research in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359-383.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Sharma: (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Steier, L. P. (2015). The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 455-478.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Steier, L. P. (2021). Resolving the paradox of family business: A social constructionist approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(1), 71-93.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F. ve Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. ve Sharma: (2021). Family business: a research agenda for the next decade. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100364.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma: (1995). Defining family businesses by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(4), 39-55.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma: (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

- Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma: (2003). Succession and inheritance in family firms: a global overview. *Family Business Review*, 16(1), 77-89.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma: (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationships with nonfamily members. *Family Business Review*, 16(2), 165-181.
- Colli, A. (2003). *The history of family business, 1850-2000*. Cambridge University Press.
- Çelik, T. S. (2018). *Sustainability in the Turkish business context*. Doctoral Thesis. Boğaziçi University, İstanbul.
- Çirkin. E. (2021). *Industry 4.0 and sustainability implications*. Doctoral Thesis. Dokuz Eylül University Graduate School Of Social Sciences, İzmir.
- Danes: M., Stafford, K., Loy, J. T. ve Hampton, J. J. (2010). Family business survival: case studies of long-term survival in family firms. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(2), 140-151.
- Davenport, T. H. (1998). *Putting the enterprise into the enterprise system*. Harvard Business Review, 76(4), 121-131.
- Davenport, T. H. ve Harris, J. G. (2017). *Competing on Analytics: Updated, with a New Introduction: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
- Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D. ve Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24-42.
- Davies, M. (2017). Generational involvement and competitiveness in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 38(1), 35-47.
- Davis, J. A. (1971). The influence of family on management succession in small business. *Academy of Management Journal*, 14(1), 52-64.
- Davis, J. A. ve Tagiuri, R. (1990). The impact of life stage on father-daughter relationships in family businesses. *Journal of Family Business Studies*, 5(2), 123-145.
- Davis, J.A. ve Tagiuri, R. (1983). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Journal of Marriage and Family*, 45(2), 277-288.
- Davis, J.H., Tagiuri, R. ve Gavetti, G. (1997). The influence of family on entrepreneurial activity: family-controlled firms in the United States. *Journal of Business Venturing*, 12(6), 113-131.
- Davis, M. (2020). Competitive advantage and socioeconomic disparities. *Journal of Economic Perspectives*, 34(3), 113-130.
- Davis, R. (2021). Strategic partnerships in technology adoption. *Journal of Business Collaboration*, 15(3), 195-205.
- Davis, R. ve Johnson, S. (2021). Ethical considerations in emerging technologies. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 85-95.

- Davis, R., Smith, J., Thompson, M. ve Wilson, K. (2021). *Managing organizational change: a practical guide*. Oxford: Routledge.
- Davis: S. ve Harveston: D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14-30.
- Davis: S., Allen, M. R. ve Haynes: (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 165-178.
- De Massis, A., Frattini, F. ve Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Messeni Petruzzelli, A. ve Wright, M. (2018a). Family business internationalization: a configuration approach. *Journal of World Business*, 53(6), 850-864.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Messeni Petruzzelli, A. ve Wright, M. (2018b). Innovation through tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 318-339.
- De Massis, A., Kotlar, J., Frattini, F. ve Minola, T. (2017). Family governance at work: organizing for new product development in family smes. *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 210-235.
- De Massis, A., Kotlar, J., Frattini, F. ve Minola, T. (2020). The role of family ownership in explaining innovation and internationalization: a dynamic capabilities approach. *Journal of World Business*, 55(4), 1-15.
- De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H. ve Chrisman, J. J. (2012). *Family business studies: an annotated bibliography*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Dekker, S. W. A. ve Pruyt, E. (2017). Dynamic institutionalisation: towards understanding the creation and transformation of institutional orders. *Journal of Institutional Economics*, 13(1), 63-86.
- Demir, B.(2022). *Denizcilik aile işletmelerinde kurumsallaşma*, Doktora Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Demir, M. (1998). Success factors in Turkish family businesses. *Journal of Management Research*, 25(2), 75-92.
- Demirci, O. ve Soylu, A. (2015). Institutionalization of family businesses: a case study in Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 6(2), 111-117.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. ve Koopman: L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 9-34.
- DiMaggio: J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

- Distelberg, B., & Sorenson, R. L. (2009). Updating systems concepts in family businesses: a focus on values, resource flows, and adaptability. *Family Business Review*, 22(1), 65-81.
- Drucker: F. (1995). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Glasgow: HarperBusiness.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D. ve Kelly, D. R. (2007). Grit: perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality And Social Psychology*, 92(6), 1087-1101.
- Dumas, C. (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses. *Family Business Review*, 2(1), 31-46.
- Duran, B. (2018). *Sürdürülebilirlik kavramının önemi, karşılaşılan sorunlar ve şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Duran, P., Kammerlander, N. ve Van Essen, M. (2016). The business model architecture and firm performance: the mediating role of competitive strategy. *Journal of Management Studies*, 53(4), 576-602.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: the new psychology of success*. New York: Random House.
- Dyer, W. G. Jr. (1986). *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Dyer, W. G., Stice-Lawrence, L. ve Schoenfeld, J. (2020). Examining the influence of female ownership and family firms on corporate social responsibility. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 100-121.
- Dyer, W.G. Jr. (1985). Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 9(1), 7-21.
- Eddleston, K. (2008). The prequel to family firm culture and stewardship: the leadership perspective of the founder. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1055-1061.
- Eddleston, K. A. ve Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone, Oxford.
- Erciş, A. ve Bahar, T., (2016), Etik çerçevesinde tüketim, tüketici ve çevre: ekolojik okuryazarlığın moderatör rolü, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1-24.
- Erdogan, A. (2017). The role of family dynamics in promoting sustainability in Turkish family businesses. *Journal of Family Business Studies*, 15(4), 567-589.
- Erdogan, S. ve Celimli, I. (2010). Succession planning and institutionalization in Turkish family businesses. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 9, 1915-1923.

- European Commission. (2021). *European innovation scoreboard 2021*. Erişim adresi: [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en). Erişim tarihi: 05.01.2023.
- Family Business Consulting Group. (2023). *The Family Constitution: A Foundation for Family Alignment*. Erişim Adresi: [www.thefbcg.com](http://www.thefbcg.com). Erişim Tarihi: 25.01.2024.
- Fan, J., Han, F. ve Liu, H. (2014). Challenges of Big Data Analysis. *National Science Review*, 1(2), 293-314.
- Ferraiolo, D. F. ve Kuhn, D. R. (2017). *Role-Based Access Control*. Artech House.
- Field, A., (2009). *Discovering statistics using ibm spss statistics*, Sage Publications Thousand Oaks.
- Finn, J. D. DiMaggio: J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. ve Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 14-23.
- Frazier: A., Tix, A. P. ve Barron, K. E., (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- Frow ve Payne, A. (2013). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 219-240.
- Fukao, K. ve Paul, C. (2016). *The japanese economy*, 3rd Edition. Oxford University Press.
- Gallo, M. A. ve Vilaseca, J. (1996). Family business succession: a strategic perspective. *Family Business Review*, 9(1), 73-88.
- Gallo, M. A. Vilaseca, A. ve Planellas, M. (2014). Family firms' involvement in sustainability reporting: an analysis of European listed companies. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 202-215.
- Gallo, M. Á., Vilaseca-Requena, J. ve Suñé, A. (2018). Does family involvement foster or hinder firm performance? The missing role of family-based branding strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 108-119.
- Gandomi, A. ve Haider, M. (2015). Beyond the Hype: Big Data Concepts, Methods, and Analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), 137-144.
- Garcia, J. (2020). Early investments in future technologies. *Technology Forecasting and Social Change*, 45(1), 70-80.
- Garcia, M., et al. (2023). Customer-centric digital transformation strategies. *Journal of Marketing Research*, 40(3), 70-80.

- Gee, J. P. (2000). Identity as an analytic lens for research in education. *Review of Research in Education*, 25(1), 99-125.
- George, D. ve Mallery, M., (2010). *SPSS for windows step by step: a simple study guide and reference*, 17.0 update, 10/a ed., Boston: Pearson.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. ve Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. ve Lansberg, I. (1995). *Generation to generation: life cycles of family businesses* (Revised Edition). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gioia, D. A. ve Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, ve De Castro, J. (2007). The bind that ties: socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Review*, 32(1), 267-284.
- Gómez-Mejía, L. R., Núñez-Nickel, M. ve Gutierrez, I. (2007). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 304-322.
- Gómez-Mejía, L.R., Makri, M. ve Larraza-Kintana, M. (2013). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 50(5), 797-820.
- Goodfellow, I., Bengio, Y. ve Courville, A. (2016). Deep learning. MIT Press.
- Gordon, L. A. ve Loeb, M. P. (2006). *Managing Cybersecurity Resources: A Cost-Benefit Analysis*. McGraw-Hill.
- Gorgulu, V. ve Acar, A. Z. (2020). Institutionalization of family businesses in Turkey: a qualitative study. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 1-17.
- Grant, S. (2019). Resource allocation in institutional settings. *Journal of Institutional Studies*, 35(2), 110-125.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. ve Suddaby, R. (2008). *The sage handbook*. Sage Thousand Oaks.
- Günay, A.(2014). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma: Isparta iş adamı dernekleri üyeleri üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Gürpınar K. (2007). *Türk mobilya sektörünün rekabet gücü üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Habbershon, T. G. ve Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.

- Habbershon, T. G., Williams, M. L. ve MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Habbershon, T.G. ve Williams, M.L. (2009). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 22(3), 199-215.
- Handler, W. C. (1981). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 4(2), 131-148.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(1), 3-20.
- Handler, W. C. (1994). Heritage in family business: literature review. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 39-56.
- Handler, W. C. ve Kram, K. E. (2019). *The handbook of succession management*. Springer, Berlin.
- Handler, W.C. (1994). Succession in family business: a review of the literature. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Handler, W.C. (2000). Succession in family business: a review of the research. *Journal of Business Venturing*, 15(1), 1-23.
- Harman, J. S., Flite, C. A. ve Onishi, J. (2017). Perceived health status, hospital utilization, and costs among medicare beneficiaries. *American Journal of Managed Care*, 23(5), e153–e160.
- Hawken, P., Lovins, A. ve Lovins, L. H. (1999). *Natural capitalism: creating the next industrial revolution*. Little, Brown and Company. New York.
- Hayes, A. F., (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach. *Journal of Change Management*, 10(3), 293–313.
- Hiebl, M. R. (2014). The influence of family involvement on sme performance: evidence from Austria. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 347-356.
- Hiebl, M. R. W. (2013). Non-family managers in family firms. *Journal of Small Business Management*.
- Hill, M. (2020). *The family business handbook: everything you need to know to manage your business from legal planning to business strategies*. Apress: New York.
- Hirsch: M. ve Lounsbury, M. (1997). Ending the family quarrel: toward a reconciliation of “old” and “new” institutionalism. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 406-418.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press, Cambridge.

- Hoffman, A. J. (2015). Climate change as a cultural and behavioral issue: addressing barriers and implementing solutions. *Journal of Social Issues*, 71(3), 107-126.
- Holt, D. T., Baker, R. C. ve Roy, R. (2016). Exploring the relationship between sustainability and business excellence in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 25-39.
- Hoofnagle, C. J., van der Sloot, B. ve Borgesius, F. J. Z. (2019). The European Union General Data Protection Regulation: What It Is and What It Means. *Information & Communications Technology Law*, 28(1), 65-98.
- Huang, M. H. ve Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172.
- Ivanov, D., Dolgui, A., Sokolov, B., Ivanova, M. ve Rozhkov, M. (2019). Literature review on disruption recovery in the supply chain. *International Journal of Production Research*, 57(6), 1945-1969.
- İbiş, Z.E. (2019). *Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ve Bursa ilinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- İnan, Ü. S. E. (2019). *İhracata yönelik üretim yapan işletmelerde uygulanan pazarlama stratejilerinin rekabet gücüne etkisi: Konya ilinde bir araştırma*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Jackson, A. (2019). The impact of educational level on competitiveness in family businesses. *Family Business Review*, 75(3), 74-88.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. ve Rau, S.B. (2015). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1263-1268.
- Johnson, L. (2020). Environmental stewardship in family businesses. *Sustainable Business Review*, 8(3), 45-59.
- Johnson, L. (2022). *Legal and regulatory challenges in the modern business environment*. Oxford University Press.
- Johnson, M. (2019). Cooperation versus competitiveness: striking a balance. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 75-90.
- Johnson, M. (2020). Regulatory policies and trade barriers: implications for competitiveness. *International Journal of Economics and Trade*, 28(4), 75-90.
- Johnson, M. (2021). Competitiveness and innovation: a strategic perspective. *Journal of Innovation Management*, 38(4), 110-125.
- Johnson, M. (2022). Overcoming resistance to change in competitiveness initiatives. *Journal of Change Management*, 39(4), 80-95.
- Johnson, R. (2019). *Collaboration in a competitive world*. Harvard Business Review, 97(6), 75-81.
- Johnson, R. (2020). *Sustainable forestry: from principles to practice*. Wiley, Hoboken.

- Johnson, R. (2021). Silo mentality: challenges and strategies for breaking down barriers. *Organizational Dynamics*, 45(3), 65-78.
- Johnson, R. (2022). *Balancing competition and collaboration: finding the sweet spot*. Harvard Business Review, 100(3), 92-97.
- Johnson, S. (2019). Age and competitiveness in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 42(1), 43-56.
- Jones, E. (2020). Automation and operational efficiency. *Journal of Operations Management*, 15(2), 180-195.
- Jones, E. (2020). Cloud computing solutions for business growth. *Journal of Business Technology*, 8(3), 110-120.
- Jones, E. vd. (2022). Operational efficiency through digitalization. *Journal of Operations Management*, 25(3), 205-220.
- Jones, G. R. (2019). *Organizational theory, design, and change*. Pearson, London.
- Jones, M. (2020). Demographic factors and institutionalization in family businesses: a review of the literature. *Family Business Review*, 28(3), 40-84.
- Jones, R. (2020). The role of professional managers in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 18(2), 23-32.
- Jones (2020). *Resource management in organizations: an integrated approach to supply chain and operations*. Kogan Page, London.
- Jones (2021). Balancing short-term competition with long-term strategy. *Strategic Management Journal*, 42(1), 62-68.
- Jurafsky, D. ve Martin, J. H. (2021). *Speech and language processing*. Pearson.
- Kalaycı, Ş., (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, (Vol. 5), Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. ve Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14(1), 29-34.
- Kaplan, A. (2012). Innovation and competitiveness in Turkish family businesses. *Journal of Innovation Management*, 32(4), 189-206.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press, Cambridge.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review, 74(1), 75-85.
- Karabacak, H. ve Yıldırım, E. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde aile işletmeleri: Karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 110-123.
- Kaya, E. (2019). Financial performance and competitiveness in Turkish family businesses. *Journal of Family Business Management*, 42(1), 67-82.
- Kayabaşı, A. (2007). *İşletmelerin rekabet gücünün geliştirilmesinde lojistik faaliyetlerin performansının artırılması: üretim işletmeleri üzerine bir*

- uygulama*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kazak, E. H. (2016). *Kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümü: Türk bankacılık sektörü üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A. ve Sarathy, R. (2008). Resource management in family business: building theoretical clarity. *Family Business Review*, 21(4), 479-499.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T. ve Pearson, A. (2012). An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.
- Kellermanns, F.W. ve Eddleston, K.A. (2021). Family business in the United States: research synthesis and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100357.
- Kılınç, C.L. (2019). *Bist sürdürülebilirlik endeksinde yer alan imalat sektöründeki işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik seviyelerinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kingsnorth, S. (2019). *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. Kogan Page Publishers.
- Kobal, K. E. S. (2014). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşağın yaşadığı sorunlar üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kobanoğlu, M. S. (2013). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi: erzurum alt bölgesinde bir uygulama*, Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kotler, P., Kartajaya, H. ve Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management*, the millennium edition. Prentice Hall, London.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review, 74(2), 96-103.
- Kotler, J. P (2003). *Marketing management* (11th ed.). Prentice Hall, London.
- Kubo, N. (2020). *Japan's oldest sake brewer thrives under 55th-generation boss*. Nikkei Asian Review. Erişim adresi: <https://asia.nikkei.com/Business/Business-trends/Japan-s-oldest-sake-brewer-thrives-under-55th-generation-boss>. Erişim tarihi: 05.01.2023.
- Lansberg, I. (1987). Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 16(2), 52-66.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business Press.

- Lawrence, T. B. ve Suddaby, R. (2006). *Institutions and institutional work*. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence ve W. R. Nord (Eds.), *The Sage Handbook Of Organization Studies* (Pp. 215-254). Sage, Thousand Oaks.
- Le Breton–Miller, I. ve Miller, D. (2006). Why do some family businesses out–compete? Governance, long–term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.
- Lee, C. (2020). Gender stereotypes and competitiveness in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 87(2), 85-99.
- Lee, J. (2022). Competitiveness and inequality: a multidimensional analysis. *Social Science Quarterly*, 103(1), 201-218.
- Lee, J., Lee, J. Y. ve Jung: (2022). Family firms and corporate social responsibility: a review and future research directions. *Journal of Business Ethics*, 1-28.
- Lee, M. ve Green, C. (2019). Innovation strategies in competitive markets. *Strategic Management Journal*, 40(2), 200-215.
- Lee, S. (2016). Balancing tradition and innovation in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 15(2), 112-125.
- Lemon, K. N. ve Verhoef: C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Litz, R. A., Pearson, A. W. ve Carr, J. C. (2011). How family communication can influence the success of family businesses. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 73-86.
- Livermore, D. (2010). *Leading with cultural intelligence: the new secret to success*. AMACOM, New York.
- Lounsbury, M. ve Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 545–564.
- Lubinski, C. (1999). *Family businesses and their role in the U.S. Economy*. In L. A. Lambing ve J. W. Kuehl (Eds.), *Entrepreneurship* (pp. 35-50). Prentice Hall, London.
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., ve Byers, A. H. (2011). *Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition, and Productivity*. McKinsey Global Institute.
- Martinez, R. (2019). Social responsibility in family businesses: engaging with local communities. *Journal of Sustainable Entrepreneurship*, 12(1), 67-83.
- Martínez ve Del Bosque, I.R. (2014). Sustainability dimensions: a source to enhance corporate reputation, *Corporate Reputation Review*, Vol. 17 No. 4, pp. 239–253.
- Matt, C., Hess, T. ve Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.

- Mattart, R. (2023). *Opening the black box of family constitutions: An analysis of their roles, drivers and outcomes in a business family context*. CRAN.
- Mayer-Schönberger, V. ve Cukier, K. (2013). *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. Houghton Mifflin Harcourt.
- McGregor, D. (1958). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill, Boston.
- Melin, L. ve Nordqvist, M. (2014). The temporal dynamics of institutionalization in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 369-381.
- Melin, L., Nordqvist, M. ve Sharma: (2014). The future of family business: a literature review with an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 1-31.
- Mert, G. (2012). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsallaşma süreci*. Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve aile anayasası, Ed: O.Yılmaz ve Mert G. Ankara, Nobel Yayıncılık, 2021, 1-23.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1991). *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. In P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 36-62). University of Chicago Press, Chicago.
- Miller, C. (2022). Strategic alliances in family businesses: a key to competitive advantage. *Family Business Review*, 25(4), 110-121.
- Miller, D. ve Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D. ve Le Breton-Miller, I. (2022). The paradox of family business succession. *Strategic Management Journal*, 43(1), 109-129.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. ve Lester, R. H. (2012). Family firm competitiveness and the relevance of emotional attachment. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1239-1261.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., ve Lester, R. H. (2011). Family and lone founder ownership and strategic behaviour: social context, identity, and institutional logics. *Journal of Management Studies*, 48(1), 1-25.
- Miller, E. (2018). Family size and competitiveness in family businesses. *Family Business Review*, 109(5), 110-125.
- Miller, R. (2020). Environmental sustainability in digital transformation. *Sustainability Management Review*, 8(1), 75-85.
- Miller, R. (2021). Continuous education in digital transformation. *Journal of Technology Training*, 30(4), 200-215.
- Molina-Morales, F. X., Belso-Martinez, J. A., Mas-Tur, A. ve Martinez-Chafer, L. (2019). How owner education shapes family firm

- internationalization: a generational perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 204-214.
- Molina-Morales, F. X., Martínez-Fernández, M. T. ve Torlò, V. J. (2011). The dark side of trust: the benefits, costs and optimal levels of trust for innovation performance. *Long Range Planning*, 44(2), 118-133.
- Mondéjar-Jiménez, J. A., Ortiz-de-Mandojana, N. ve Sousa-Ginel, E. (2021). Strategic agility in family firms: how it is built and why it matters. *Journal of Business Research*, 124, 259-268.
- Muñoz-Bullón, F., Sánchez-Bueno, M. J. ve Sánchez-Marin, G. (2015). Institutionalization, innovation and entrepreneurship: the role of organizational culture in family firms. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(2), 134-147.
- Muzio, D., Brock, D. M. ve Suddaby, R. (2013). Professions and institutional change: towards an institutionalist sociology of the professions. *Journal of Management Studies*, 50(5), 699-721.
- Naldi, L., Nordqvist, M. ve Sjöberg, K. (2008). Entrepreneurial orientation, risk-taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 21(3), 331-346.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. ve Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Nordqvist, M., Wennberg, K. ve DeTienne, D. R. (2018). Competing with family: an overview of family firm competitiveness. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 73-84.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- OECD. (2021). *Measuring Competitiveness*. Erişim adresi: <https://www.oecd.org/sti/measuring-competitiveness.htm>. Erişim tarihi: 12.01.2023.
- Orfield, G. ve Lee, C. (2018). *Brown at 65: king's dream or plessy's nightmare*. Harvard Educational Review, 88(1), 51-64.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Pearson, A. W., Carr, J. C. ve Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: a social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Pearson, A.W. ve Carr, P.J. (1998). Towards a theory of managing succession in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 11(3), 181-197.
- Pescosolido, B. A., Martin, J. K., Lang, A. ve Olafsdottir, S. (2008). Rethinking theoretical approaches to stigma: a framework integrating normative influences on stigma (FINIS). *Social Science & Medicine*, 67(3), 431-440.

- Peterson, T. (2021). Generational conflicts and competitiveness in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 78(4), 79-94.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Harper & Row, New York.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review, Cambridge.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, Cambridge.
- Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard business review, 68(3), 79-91.
- Rittinghouse, J. W. ve Ransome, J. F. (2016). *Cloud Computing: Implementation, Management, and Security*. CRC Press.
- Roberts, S. (2014). Competitiveness and international trade: a global perspective. *International Journal of Economics and Trade*, 62(2), 120-135.
- Roberts, S. (2015). Collaboration and partnerships for enhanced competitiveness. *Journal of Business Collaboration*, 62(1), 100-115.
- Roberts, S. (2022). Environmental and social factors in business competitiveness. *Sustainability Review*, 17(2), 85-98.
- Roberts, S. (2023). Competitiveness and long-term focus: balancing priorities. *Strategic Management Journal*, 48(1), 78-94.
- Robinson, L. (2019). Strategic planning and adaptation in family businesses. *Journal of Strategic Management*, 12(1), 45-56.
- Robinson, S. (2017). Ethical dilemmas in competitive environments. *Journal of Business Ethics*, 142(1), 89-103.
- Robinson, S. vd. (2021). Data management and cybersecurity strategies. *Journal of Information Systems Security*, 30(2), 100-115.
- Russell, S. ve Norvig: (2016). *Artificial intelligence: A modern approach*. Pearson.
- Ryan, D. (2016). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. Kogan Page Publishers.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. ve Hansen, E. G. (2018). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate

- sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 12(4), 267-286.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Scherer, A. G. ve Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of management studies*, 48(4), 899-931.
- Schulze, W.S., Gedajlovic, E.R. ve Rau, M.A. (2014). Does family involvement in management enhance or hinder organizational ambidexterity? *Journal of Management*, 40(6), 1661-1691.
- Schwab, K. (2019). *The fourth industrial revolution*. Currency, Sydney.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage Publications, Thousand Oaks.
- Sencer, M. (1989). *Toplumbilimlerinde yöntem*. İstanbul: Beta Basım.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. ve Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. ve Chua, J. H. (2011). A review and annotated bibliography of family business studies. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 1-14.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M. ve von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66-83.
- Sim Mong Teck. (2023). *Family Constitution And My Family*. Erişim Adresi: [www.smtplaw.com](http://www.smtplaw.com). Erişim Tarihi: 25.01.2024.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. ve Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Sivaslıoğlu, F. (2019). *Rekabet gücünün belirleyicileri olarak firma yetenekleri farklılaştırma stratejileri ve firma performansı ilişkisi*. Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Smith, A. (2019). *The wealth of nations*. Bantam Classics, New York.
- Smith, D. R., Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. ve Marano, V. (2018). How family ownership, control and management affect environmental sustainability in small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 53(1), 66-77.
- Smith, J. (2017). Age and risk-aversion in family businesses. *Family Business Review*, 20(2), 21-36.
- Smith, J. (2018). Macroeconomic factors and business competitiveness. *Journal of Economic Analysis*, 52(1), 40-55.

- Smith, J. (2018b). Succession planning in family businesses: challenges and best practices. *Family Business Review*, 21(3), 10-20.
- Smith, J. (2018c). The role of values and legacy in family businesses. *Journal of Family Business*, 5(2), 12-28.
- Smith, J. (2019). Competitiveness and economic growth: empirical evidence. *Journal of Economic Development*, 54(1), 50-65.
- Smith, J. (2020a). Bureaucracy and organizational effectiveness: a comparative study. *Journal of Organizational Management*, 25(1), 40-55.
- Smith, J. (2020b). Competitiveness and mental health: the psychological impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 42(2), 90-105.
- Smith, J. (2021). Technological integration and digital transformation: challenges and opportunities for competitiveness. *Journal of Technology Management*, 48(2), 90-105.
- Smith, L. (2018a). Stress, burnout, and competitiveness. *Journal of Applied Psychology*, 102(1), 40-53.
- Smith, L. (2019). Building effective IT infrastructure. *Harvard Business Review*, 92(4), 40-50.
- Smith, L. ve Brown, K. (2022). Enhancing competitive advantage through digital transformation. *Strategic Management Journal*, 45(3), 130-140.
- Smith, M. (2021). The dark side of competitiveness: examining its impact on mental health. *Journal of Applied Psychology*, 109(1), 75-88.
- Smith, R. (2018). Exploring the relationships between family demographics and institutionalization in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 10(1), 20-60.
- Smith, T. (2021). Data analytics and strategic decision making. *Journal of Business Analytics*, 12(1), 85-95.
- Solove, D. J. (2006). A Taxonomy of Privacy. *University of Pennsylvania Law Review*, 154(3), 477-560.
- Stallings, W. (2017). *Cryptography and Network Security: Principles and Practice*. Pearson.
- Sterling, S. (2001). *Sustainable education: re-visioning learning and change*. Schumacher briefings. Green Books, New Jersey.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Suddaby, R. ve Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67.
- Swan, B. A., Haas, S. ve Jessie, A. T. (2019). Care coordination: roles of registered nurses across the care continuum. *Nursing Economics*, 37(6), 317-323.
- Şahin, F. (2005). Challenges of family business competitiveness. *International Journal of Entrepreneurship*, 8(1), 113-132.

- Şanal, M. (2011). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik üzerine bir araştırma*, Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Şen, Z. (2002). *Global pazarlamada küçük - ortaboy işletmelerin rekabet gücü araştırması ve bir uygulama*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tagiuri, R. ve Davis, J.A. (1973). Bivalent attributes of the family firm. *Academy of Management Journal*, 16(3), 24-37.
- Tagiuri, R. ve Davis, J.A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Thompson, E. (2021). Succession planning and education for sustainable family businesses. *International Journal of Sustainable Business*, 18(3), 135-150.
- Thompson, E. (2023). Understanding the impact of competitiveness on the well-being of children. *Child Development*, 94(1), 60-78.
- Thompson, L. (2018). The importance of adaptability in institutional settings. *Journal of Strategic Change*, 40(4), 85-95.
- Thompson, M. (2017). The importance of innovation in family businesses. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(2), 60-70.
- Todnem, R. (2005). Organisational change management: a critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Tuna, Ö. (2014). *Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşım ve uygulamaları: kobi'lere yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Tuten, T. L. ve Solomon, M. R. (2017). *Social Media Marketing*. Sage.
- Türker, E. (2021). *İnşaat firmalarında sürdürülebilirlik stratejilerinin; firma rekabet gücüne ve firma sürdürülebilirlik performansına etkisinin araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Türkoğlu, N., (2016). *Konaklama işletmelerinde kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü ilişkisinin incelenmesi*, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- UN (2015). *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*.
- UNEP (2011). *Towards a green economy: pathways to sustainable development and poverty eradication*.
- UNEP (2020). *Kick the habit: a un guide to climate neutrality*.
- UNESCO. (2005). *Convention on the protection and promotion of the diversity of cultural expressions*. Erişim adresi: <https://en.unesco.org/creativity/convention>. Erişim tarihi: 04.02.2023.

- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*. Erişim adresi: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Erişim tarihi: 20.02.2023
- United Nations. (2019). *World economic situation and prospects, 2019*. Erişim adresi: <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-2019>. Erişim tarihi: 20.02.2023
- Upadhyay, A. K. ve Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: implications for HRM. *International Journal of Manpower*, 39(4), 662-676.
- Ünal, U., (2022). *Sürdürülebilirlik, itibar, tüketici davranışları ilişkisi üzerine bir çalışma: sürdürülebilirlik kaynaklı kurum ve marka itibarının tüketici davranışları üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Medeniyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Van der Borgh, M., Arregle, J. L. ve Hitt, M. A. (2020). Corporate social responsibility in family firms: a configurational approach. *Journal of Business Ethics*, 161(2), 377-393.
- Vidinli, M. (2017). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemi: Safranbolu konaklama işletmeleri örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Villalonga, B. ve Amit, R. (2018). Family firms, incentives, and performance. *Journal of Finance*, 73(2), 587-632.
- Ward, J. L. (2011). The challenges of governing family firms and systems: key issues and research priorities. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 1-25.
- Ward, J. L. ve Aronoff, C. E. (2010). Family-owned businesses: a model for the future. *Family Business Review*, 23(3), 238-251.
- Ward, J.L. (1997). *Growing the family business: special challenges and best practices*. Harvard Business School Press, Cambridge.
- WCED (1987). *Our common future. World Commission on Environment and Development*.
- Wedel, M. ve Kannan: K. (2016). Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97-121.
- Westerman, G., Bonnet, D. ve McAfee, A. (2011). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Westney, E. D. ve Zaheer, A. (2015). Multinationals and institution building: an invisible hand process. *Journal of International Business Studies*, 46(4), 391-408.
- White, (2018). Customer-driven innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 75-85.
- White vd. (2021). Digital innovation and new business models. *Journal of Business Innovation*, 28(4), 300-315.
- White ve Robinson, J. (2023). Leadership in digital transformation. *Strategic Management Review*, 40(2), 175-185.

- Williams, G. (2020). Family size and governance systems in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 51(3), 52-68.
- World Bank. (2018). *World development report 2018: learning to realize education's promise*. Erişim adresi: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28340>. Erişim tarihi: 19.02.2023.
- World Bank. (2020). *World development indicators*. Erişim adresi: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>. Erişim tarihi: 11.02.2023.
- World Bank. (2020). *World development report 2020: trading for development in the age of global value chains*. World Bank.
- World Bank. (2022). *Doing business 2022*. Erişim adresi: <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2022>. Erişim tarihi: 11.02.2023.
- World Business Council for Sustainable Development (2002). *Vision 2050: the new agenda for business*.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- World Economic Forum. (2018). *The global competitiveness report 2018*.
- World Economic Forum. (2019). *The global competitiveness report 2019*. Erişim adresi: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2019>. Erişim tarihi: 21.01.2023.
- World Economic Forum. (2021). *The global competitiveness report 2020*. Erişim adresi: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>. Erişim tarihi: 21.01.2023
- Yılmaz, A. (1985). Competitiveness in Turkish family businesses. *Journal of Business Studies*, 12(3), 45-62.
- Yılmaz, S. (2019). Sustainable business models in Turkish family-owned enterprises: a case study approach. *Journal of Sustainable Entrepreneurship*, 35(1), 102-120.
- Yoo, Y., Henfridsson, O. ve Lyytinen, K. (2010). Research commentary: The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724-735.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C. ve Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. Non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.
- Zahra, A., Sharma, ve Naldi, L. (2020). Sustainability and family business. *Journal of Family Business Management*, 10(1), 3-12.
- Zahra, A., Wright, M. ve Abdelgawad: G. (2014). Contextualizing the family firm-performance relationship: a governance perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 166-177.

- Zellweger, T. M. ve Astrachan, J. H. (2012). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 25(3), 263-279.
- Zellweger, T. M., Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Steier, L. P. (2019). Social structures, social relationships, and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 207-223.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A. ve Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.
- Zellweger, T. M., Kammerlander, N. ve Sieger: (2021). Family business research in the 21st century: key questions and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100472.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J. ve Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family ceos: the importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S. ve Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(3), 277-289.
- Zellweger, T. V. (2012). Sustainability of family firms: an empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, 50(3), 413-431.
- Zellweger, T., Sieger: ve Halter, F. (2019). *Handbook of research on family business*, Second Edition. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Zellweger, T.M. ve Astrachan, J.H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.
- Zellweger, T.M. ve Kammerlander, N. (2010). Family firm succession research: an overview. *Journal of Business Research*, 63(7), 657-666.
- Zellweger, T.M., Kammerlander, N. ve Sieger: (2021). Family business research in the 21st century: key questions and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100360.
- Zellweger, T.M., Kellermanns, F.W. ve Eddleston, K.A. (2010). Exploring the concept of familiness: introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97-105.
- Zhang, Y., Ren, S., Liu, Y. ve Si, S. (2020). A big data analytics architecture for cleaner manufacturing and maintenance processes of complex products. *Journal of Cleaner Production*, 248, 119299.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743.



## EK-1. ANKET FORMU

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

### AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA ÖLÇEĞİ

**1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum**

<b>Formalizasyon</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması vardır					
2	Aile dışı çalışanlar; açık, belli ve adil bir sisteme göre terfi ettirilir.					
3	Aile üyeleri de performans denetimine tabi tutulur.					
4	Ailedeki bir sonraki kuşak, yönetimini almak için gerekli eğitimden geçer					
5	Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.					
6	Yönetimin bir sonraki nesle geçişi planlayan, bir devir planı vardır.					
7	Aile dışı çalışanlar, belirli eğitime tabi tutulur					
8	İşletmenin stratejik öncelikleri, aile değerlerinin önüne geçmez.					

<b>Profesyonelleşme</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	Amaçların belirlenmesinde, aile dışı çalışanların da fikirleri alınır.					
10	Stratejik kararlarda mümkün olduğunca çok çalışanın görüşü alınır.					
11	Finansman yönetim sorumluluğu, uzman kişilere devredilir.					
12	Aile dışı profesyonel yöneticilerin, sorumluluk alanları belirlenmiştir					
13	İşletmenin, aileden ve aile üyelerinden bağımsız, bir tarzı ve kimliği vardır.					
14	Aile üyelerine görev dağıtımında, yetenek ve bilgi seviyeleri göz önüne alınır.					
15	Personel seçiminde, akrabalık bağlarından ziyade, işin gereklerine uygun adil bir seçim ve yerleştirme sistemi vardır.					
16	Birimler arası, iyi bir iletişim ve iş birliği mekanizması vardır.					
<b>Ailenin Kurumsallaşması</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17	Aile üyelerinin, şirketteki sahiplik ve yönetim haklarını düzenleyen bir aile anayasası vardır.					
18	Nakit akışı, ailenin kayıtsız harcamalarına karşı korunur.					
19	Aile içi problemlerin, şirkete yansımaları engelleyen için bir aile meclisi vardır					
20	Aile, değişime açıktır.					
21	Aile meseleleri ile iş meseleleri birbirinden ayrı tutulur.					
<b>SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÖLÇEĞİ</b>						
1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum						
<b>Sosyal Sürdürülebilirlik</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Bu işletmenin, toplumsal sorunların çözümü konusunda destek verdiğini düşünüyorum					
2	Bu işletmenin, içerisinde bulunduğu toplumun refah düzeyinin artmasına katkı vermeye çalıştığını düşünüyorum					
3	Bu işletmenin, kar elde etmenin ötesinde, sosyal bir rolü olduğunu düşünüyorum					
4	Bu işletmenin, çalışanlarına adil davrandığını düşünüyorum.					

5	Bu işletmenin, çalışanlara gelişim ve yükselme tanıdığını düşünüyorum					
6	Bu işletmenin, sosyal ve kültürel etkinliklere destek verdiğini düşünüyorum					
<b>Çevresel Sürdürülebilirlik</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7	Bu işletmenin, doğal kaynak tüketimini azaltmaya çalıştığını düşünüyorum					
8	Bu işletmenin, süreçleri çevre dostu hale getirmeye çalıştığını düşünüyorum					
9	Bu işletmenin, ürünlerini ekolojik yapmaya çalıştığını düşünüyorum					
<b>Ekonomik Sürdürülebilirlik</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10	Bu işletmenin, uzun süre hayatta kalacağını ve başarılı olacağını düşünüyorum					
11	Bu işletmenin, finansal performansını geliştirdiğini düşünüyorum					
12	Bu işletmenin, kalıcı bir başarı yakalamaya çalıştığını düşünüyorum					
13	Bu işletmenin, karlılığını maksimize ettiğini düşünüyorum					
<b>REKABET GÜCÜ ÖLÇEĞİ</b>						
<b>1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Pazar payımız yüksektir.					
2	Kârımız, rakiplerimize göre yüksektir.					
3	Gelirimiz, rakiplerimize göre yüksektir.					
4	Finansal durumumuz, rakiplerimize oranla güçlüdür.					
5	Müşteri memnuniyetimiz yüksektir.					
6	Ürün ve hizmet kalitemiz yüksektir					
7	Çalışanlarımızın işletmemize bağlılık ve sadakatleri yüksektir					
8	Kurumumuzun itibarı yüksektir.					



## EK-2. YAZAR BİLGİLERİ

### **Dr. Öğr. Üyesi Taşkın ŞUBAŞI**

*İnşaat mühendisliği alanında lisans, işletme finansı alanında yüksek lisans, muhasebe ve finansman alanında doktora eğitimini tamamlamıştır. T. Emlak Bankası'nda Organizasyon ve Metod, Borsa İstanbul'da Eğitim, Pay Piyasası ve İnsan Kaynakları Bölümlerinde uzman ve yönetici olarak çalışmıştır. Halen İstanbul Nişantaşı Üniversitesi'nde öğretim üyesi ve Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Müdürü olarak görev yapmaktadır.*

### **Mehmet MERT**

*Makina mühendisliği alanlarında lisans, İşletme Yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi vardır. Birçok örgütte, uzman ve yönetici olarak çalışmıştır. Halen, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi işletme yönetimi doktora programına devam etmektedir. İşletme alanında yayınlanmış olan akademik çalışmaları mevcuttur.*

## KURUMSAL GENETİK ve ZAMANSIZ GÜÇ

### *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik ve Rekabetin Yeni Yüzü*

#### *Aile işletmelerinin geleceğini güvence altına alın!*

Bu kitap, kurumsallaşmanın ve dijitalleşmenin aile işletmelerine nasıl rekabet avantajı sağladığını gözler önüne sermektedir.

*“Geleceğinize Yatırım Yapın”* sloganıyla, aile anayasasının önemini vurgulayan rehbe niteliğindeki bu eser, işletmenizin sürdürülebilirliğini artırmanıza yardımcı olacaktır.

*Yapay zeka ve dijitalleşmenin, işletme yönetiminde devrim yaratan etkilerini keşfedin.*

*“Teknolojiyle Güçlenin”* ve işletmenizi bir adım öne taşıyın.

Araştırma bulguları ve pratik önerilerle dolu bu kitap, aile işletmelerine yenilikçi çözümler sunuyor.

*“Kurumsallaşın, Sürdürülebilir Olun ve Rekabet Gücünüzü Artırın!”*

Aile işletmelerinin başarısına giden yolda bu kitap, size rehberlik edecektir.

Unutmayın, *“Başarı, Bir Yolculuktur”* ve bu yolculukta bu kitap, sizin güvenilir bir rehberiniz olacaktır!

