



**T. C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ
İLE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI (KKP)
YAZILIMI KULLANIMI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
İNCELENMESİ: RİZE BÖLGESİ'NDE BİR
UYGULAMA
(Yüksek Lisans Tezi)**

ERDAL DEMİRCİ

**Yrd. Doç. Dr. Güler YANIK
Danışman**

**RİZE
2017**

KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında, Erdal DEMİRCİ tarafından hazırlanan *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi İle Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Yazılımı Kullanımı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Rize Bölgesinde Bir Uygulama* başlıklı bu çalışma, 07.06.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/~~oy çokluğu~~yla başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Halis DEMİR  (Kabul/Red)

Üye: Yrd. Doç. Dr. Özgür DOĞAN  (Kabul/Red)

Üye: Yrd. Doç. Dr. Güler YANIK  (Kabul/Red)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

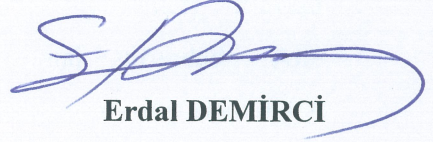
23 / 06 / 2017


Doç. Dr. Ahmet İshak DEMİR

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Bu tezdeki bütün bilgileri etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı bildiririm. İfade ettiklerimin aksi ortaya çıktığında ise her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim. 22/06/2017


Erdal DEMİRCİ

ÖN SÖZ

Günümüzde aile şirketleri, sektörel yapıları ve varlıkları ile küresel ekonominin vazgeçilmez parçaları olmuştur. Her ülkenin ekonomisinde önemli rol oynayan aile şirketleri, gelişen teknoloji ve küresel piyasaların etkileri ile birlikte varlıklarını sürdürebilmek için yapısal olarak değişime uğramaktadır. Bu değişimi gerçekleştirmek isteyen aile şirketleri kurumsallaşma çalışmalarını yapmaktadır.

Aile şirketleri kurumsallaşma ile yönetim, organizasyon ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması sağlanarak bütünüyle etkin ve verimli bir yapı oluşturmak ve marka değerlerini arttırarak küresel rekabet ortamında yer almayı amaçlamaktadır. Kurumsallaşma çalışmalarında bulunan aile şirketleri çeşitli yöntemler uygulamaktadır. Bunlardan biri de kurumsal kaynak planlamasıdır.

Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) sistemleri, şirketlerin mal/ hizmet üretirken ihtiyaç duydukları tüm süreçleri bünyesinde bulunduran esnek yazılım paketleridir. Rekabet avantajı elde etmek isteyen aile şirketleri, mevcut kaynaklarını ve iş süreçlerini etkin ve verimli kullanmak zorundadır. Aile şirketlerinin bu konudaki gereksinimlerini karşılamak amacıyla geliştirilen KKP sistemleri, temel amaçları göz önüne alındığında özellikle kurumsallaşmak isteyen aile şirketlerince tercih edilmektedir. Bu çalışmada aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçleri ile KKP'nin rolü arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bu çalışmam sürecinde gerek bilgisi gerekse emeği ile yardımlarını esirgemeyen saygı değer hocam Yrd. Doç. Dr. Güler YANIK'a, yüksek lisans eğitimimde tanıştığım, maddi-manevi yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşlarıma, maddi-manevi hiçbir fedakarlıktan kaçınmadan bugünlere gelmemi sağlayarak verdikleri emekleriyle üzerimde sonsuz hakları bulunan ve varlıklarıyla güç veren annem Emine DEMİRCİ, babam Hüseyin DEMİRCİ, kız kardeşlerim Serpil AZAK ve Sevil PAPAĞER ile sevgili yeğenlerim başta olmak üzere tüm aileme ve yakınlarıma çok teşekkür ediyorum.

Rize, 2017

Erdal DEMİRCİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	2
ETİK BEYAN.....	3
ÖN SÖZ.....	4
İÇİNDEKİLER	5
ÖZET	12
ABSTRACT.....	13
KISALTMALAR.....	14
TABLOLAR LİSTESİ.....	15
ŞEKİLLER LİSTESİ	18
GİRİŞ	19

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

1.1. Aile Şirketi Kavramı	21
1.2. Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri.....	21
1.2.1. Sosyal, Ekonomik ve Kültürel Çevreden Kaynaklı Nedenler..	22
1.2.2. Bağımsız Olma Nedeni	22
1.2.3. Geleceğini Güvence Altına Alma Nedeni.....	22
1.3. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri	22
1.4. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri	24
1.4.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri	24
1.4.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri	26
1.4.3. Kompleks Aile Şirketleri	26
1.4.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri	27
1.5. Aile Şirketlerini Avantajları ve Dezavantajları.....	29
1.5.1. Aile Şirketlerinin Avantajları.....	29

1.5.1.1. Finansal Avantajlar	29
1.5.1.2. Yönetimsel Avantajlar	29
1.5.1.3. Örgütsel Avantajlar	30
1.5.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları	30
1.5.2.1. Finansal Dezavantajlar	30
1.5.2.2. Yönetimsel Dezavantajlar	31
1.5.2.3. Örgütsel Dezavantajlar	32
1.6. Türkiye’de Önemli Aile Şirketleri	32

İKİNCİ BÖLÜM

2. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

2.1. Kurumsallaşma Kavramı.....	35
2.2. Kurumsallaşmanın Temel Kriterleri	35
2.2.1. Formalleşme (Biçimselleşme).....	36
2.2.2. Profesyonelleşme	36
2.2.3. Tutarlılık.....	37
2.2.4. Özerklik.....	38
2.3. Kurumsallaşma Süreci	38
2.3.1. Kanunen Tanınma	39
2.3.2. Varlığın Sürekli Kılınması	39
2.3.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu	39
2.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma	40
2.4. Ailenin Kurumsallaşması - Şirket Kurumsallaşması	41
2.5. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması	42
2.5.1. Aile Anayasası Oluşturma	42
2.5.2. Yönetim Kurulunun Oluşturulması.....	44
2.5.3. Devir Planlamasının Yapılması	45

2.5.4. Aile Meclisinin Kurulması.....	46
2.5.5. Aile İçinde Çatışma Yönetimi.....	48
2.6. Kurumsallaşmış Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri	49
2.7. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları	50
2.8. Kurumsallaşmada Dikkat Edilecek Hususlar.....	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI

3.1. Kurumsal Kaynak Planlaması Tanımı	52
3.2. KKP Sisteminin Ortaya Çıkış Sebepleri	52
3.3. KKP Sisteminin Tarihçesi.....	54
3.4. KKP Sistemlerinin Temel Özellikleri	56
3.5. Aile Şirketlerinde KKP Kullanımı.....	57
3.5.1. KKP Kullanımının Operasyonel ve Taktiksel Yararları	58
3.5.2. KKP Kullanımının Stratejik Yararları	59
3.6. KKP'nin Modüler Yapısı.....	59
3.6.1. Üretim ve Stok Yönetimi Modülü	62
3.6.2. Satış ve Dağıtım Modülü	62
3.6.3. Satın Alma Modülü.....	63
3.6.4. Malzeme Yönetimi Modülü	63
3.6.5. Finans ve Muhasebe Modülü	63
3.6.6. İnsan Kaynakları Modülü.....	64
3.6.7. Diğer Modüller.....	64
3.6.7.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Modülü.....	64
3.6.7.2. Proje Yönetimi Modülü	65
3.6.7.3. Kalite Kontrol Modülü.....	65
3.6.7.4. Bakım Onarım Yönetimi Modülü	65

3.7. KKP Sistemi Uygulanma Süreci.....	66
3.7.1. Başlangıç Aşaması	68
3.7.2. Hazırlık Aşaması.....	68
3.7.3. Uygulama Aşaması	69
3.7.4. Kabullenme Aşaması	70
3.7.5. Rutinleşme Aşaması.....	70
3.7.6. Benimsenme Aşaması	70
3.8. KKP Sistemlerinin Uyarlamasında Başarısızlık Etmenleri	70
3.9. KKP'nin Dünya ve Türkiye Pazarındaki Yeri	72
3.9. KKP ile İlgili Yapılan Çalışmalar	73
3.10. Kurumsallaşma ile Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemi İlişkisi	74

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA, VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU

4.1. Araştırma.....	76
4.1.1. Araştırmanın Konusu	76
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	76
4.1.3. Araştırmanın Amacı.....	77
4.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	77
4.1.5. Araştırmanın Modeli ve Araştırmada Kullanılacak Hipotezler	77
4.1.6. Araştırmanın Yöntemi.....	79
4.1.7. Araştırmanın Ana Kütlesi	79
4.1.8. Araştırmanın Örneklemi	79
4.1.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	80
4.1.10. Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	80

4.2. Verileri Analizi ve Yorumları	81
4.2.1. Örnekleme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	81
4.2.1.1. Demografik Tanımlayıcı İstatistikler	81
4.2.1.2. Aile Şirketlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	83
4.2.1.3. KKP'ye Ait Tanımlayıcı İstatistikler	86
4.2.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri	88
4.2.2.1. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeni İçin Güvenilirlik ve Faktör Analizi.....	89
4.2.2.2. Aile Şirketlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Yazılımı Kullanımı Değişkeni İçin Güvenilirlik ve Faktör Analizi	91
4.2.3. Demografik Faktörlere Göre Değişkenlerin Ki-Kare Analizi..	92
4.2.3.1. Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdiği Sektör İle KKP Yazılımı Kullanımı Arasındaki İlişki	93
4.2.3.2. Aile Şirketlerinin Faaliyet Süreleri İle KKP Yazılımı Kullanımı Arasındaki İlişki	93
4.2.3.3. Aile Şirketlerinin Çalışan Sayısı İle KKP Yazılımı Kullanımı Arasındaki İlişki	94
4.2.3.4. Aile Şirketlerindeki Çalışan Aile Üyesi Sayısı İle KKP Yazılımı Kullanımı Arasındaki İlişki	94
4.2.3.5. Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdiği Sektör İle Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki.....	95
4.2.3.6. Aile Şirketlerinin Faaliyet Süreleri İle Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki	96
4.2.3.7. Aile Şirketlerinin Çalışan Sayısı İle Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki.....	96
4.2.3.8. Aile Şirketlerindeki Çalışan Aile Üyesi Sayısı İle Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki	97

4.2.4. Kurumsallaşma Düzeyi İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkenlerinin Ki-Kare Analizi	97
4.2.4.1. Kurumsallaşma Düzeyi İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkenleri Arasındaki İlişki	97
4.2.4.2. Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Formalleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Operasyonel ve Taktiksel Yararlar Arasındaki İlişki	98
4.2.4.3. Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Profesyonelleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Operasyonel ve Taktiksel Yararlar Arasındaki İlişki.....	99
4.2.4.4. Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Tutarlılık İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Operasyonel ve Taktiksel Yararlar Arasındaki İlişki	100
4.2.4.5. Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Özerkleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Operasyonel ve Taktiksel Yararlar Arasındaki İlişki	100
4.2.4.6. Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Formalleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Stratejik Yararlar Arasındaki İlişki.....	101
4.2.4.7. Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Profesyonelleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Stratejik Yararlar Arasındaki İlişki.....	102
4.2.4.8. Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Tutarlılık İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Stratejik Yararlar Arasındaki İlişki.....	103
4.2.4.9. Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Özerkleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Stratejik Yararlar Arasındaki İlişki.....	103
SONUÇ	106
KAYNAKÇA.....	111

EKLER.....	123
ÖZ GEÇMİŞ.....	128



Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ana Bilim Dalı: İşletme

Tez Türü: Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Güler YANIK

Hazırlayan: Erdal DEMİRCİ

Yıl: 2017

ÖZET

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ İLE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI (KKP) YAZILIMI KULLANIMI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: RİZE BÖLGESİ'NDE BİR UYGULAMA

Aile şirketleri ülke ekonomilerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Günümüzde artan küresel rekabet karşısında varlıklarını sürdürmeyi amaçlayan aile şirketleri, yönetim yapılarını değiştirerek kurumsallaşma faaliyetleri yürütmekte, kurumsal imaj ve sektörde pazar avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır.

Aile şirketleri, kurumsallaşma çalışmalarında farklı yöntemler kullanabilmektedir. Bu yöntemlerden birisi de Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) sistemleridir ve KKP sistemleri yapı olarak bir yazılım paketidir. Bu yazılım paketleri, aile şirketlerinin tüm faaliyetlerini yürütmek için ihtiyaç duydukları yapıları ve verileri içerisinde bulundurmaktadır. Ortak veri tabanlarında tutulan veriler, KKP sisteminin fonksiyonel yapısıyla doğru ve güvenilir bilgilere sahip raporlar oluşturur. Kurumsallaşmanın gerekliliği olan sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirliğin etkin olarak gerçekleştirilmesinde önemli rol oynayan bu raporlar doğrultusunda şirket yöneticileri daha doğru stratejik kararlar alabilmektedir.

Bu çalışmada Rize Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi ile KKP yazılımı kullanımını arasındaki ilişkinin araştırılmıştır. Araştırma sonucunda kurumsallaşma düzeyi ile KKP yazılımı arasında ilişki tespit edilmiştir. Aile şirketlerinin KKP yazılımı kullanımını ile kurumsallaşma faaliyetlerini daha etkin sürdürebilecekleri ve böylelikle pazar rekabetinde avantaj sağlayabilecekleri ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Kurumsal Kaynak Planlaması, KKP.

Recep Tayyip Erdogan University Graduate School of Social Sciences

Department: Business

Thesis Type: Master Thesis

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Güler YANIK

Author: Erdal DEMİRÇİ

Year: 2017

ABSTRACT

INVESTIGATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INSTITUTIONAL LEVEL OF FAMILY COMPANIES AND THE USE OF ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP) SOFTWARE: AN APPLICATION IN THE RİZE REGION

Family companies constitute a significant part of the country's economy. Family companies aiming to maintain their assets in the face of increasing global competition aim to carry out institutionalization activities by changing management structures and to obtain market advantage in corporate image and sector.

Family companies can use different methods in institutionalization studies. One of these methods is to implement Enterprise Resource Planning (ERP) systems within the company. ERP systems are software packages in structure. These software packages contain all the things that family businesses need to carry out their activities. The data held in the common databases constitute the reports with accurate and reliable information with the functional structure of the ERP system. Corporate managers can make more accurate strategic decisions in the direction of these reports, which play an important role in ensuring the responsibility, transparency and accountability that is essential for institutionalization.

In this study, the relationship between the level of institutionalization of family companies operating in the Rize region and the use of ERP software was investigated. As a result of the research, the relationship between the level of institutionalization and the use of ERP software has been determined. It has been revealed that family companies can continue their institutionalization activities more effectively with the use of ERP software and thus gain advantage in market competition.

Keyword: Institutionalization, Enterprise Resource Planning, ERP.

KISALTMALAR

ERP: Enterprise Resource Planning

KKP: Kurumsal Kaynak Planlaması

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

Ar-Ge: Araştırma ve Geliştirme

MRP: Material Resource Planning

MRP II: Manufacturing Resource Planning

DRP: Distribution Resource Planning

CIM: Computer Integrated Manufacturing

BI: Business Intelligent

SCM: Supply Chain Management

CRM: Customer Relationship Management

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 <i>Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri</i>	28
Tablo 2 <i>Türkiye'deki Belli Başlı Aile Şirketleri</i>	33
Tablo 3 <i>Aile Meclisi İle Yönetim Kurulunun Temel Özelliklerinin Karşılaştırılması</i>	48
Tablo 4 <i>KKP Kurulum ve İşletim Maliyetleri</i>	68
Tablo 5 <i>Dünya'daki KKP Yazılımı Şirketlerinin Pazar Payları</i>	72
Tablo 6 <i>Araştırmaya Katılan Bireylerin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılımlar</i>	81
Tablo 7 <i>Araştırmaya Katılan Bireylerin Yaşlarına İlişkin Dağılımlar</i>	81
Tablo 8 <i>Araştırmaya Katılan Bireylerin Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımlar</i>	82
Tablo 9 <i>Araştırmaya Katılan Bireylerin Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımlar</i>	82
Tablo 10 <i>Araştırmaya Katılan Bireylerin Pozisyonlarına İlişkin Dağılımlar</i>	83
Tablo 11 <i>Araştırmaya Katılan Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdiği Sektörlere İlişkin Dağılımlar</i>	83
Tablo 12 <i>Araştırmaya Katılan Aile Şirketlerinin Faaliyet Sürelerine İlişkin Dağılımlar</i>	84
Tablo 13 <i>Araştırmaya Katılan Aile Şirketlerinin Çalışan Sayısına İlişkin Dağılımlar</i>	84
Tablo 14 <i>Araştırmaya Katılan Aile Şirketlerinde Çalışan Aile Üyesi Sayısına İlişkin Dağılımlar</i>	85
Tablo 15 <i>Araştırmaya Katılan Aile Şirketlerinin Web Adresi Varlığına İlişkin Dağılımlar</i>	85
Tablo 16 <i>Araştırmaya Katılan Aile Şirketlerinin E-Mail Adresi Varlığına İlişkin Dağılımlar</i>	85
Tablo 17 <i>Araştırmaya Katılan Bireylerin KKP Bilgisinin Yeterlilik Durumuna İlişkin Dağılımlar</i>	86

Tablo 18 Araştırmaya Katılan Bireylerin KKP İle İlgili Genel Düşüncelerine İlişkin Dağılımlar	86
Tablo 19 Araştırmaya Katılan Aile Şirketlerinin KKP Kullanım Durumuna İlişkin Dağılımlar.....	87
Tablo 20 Araştırmaya Katılan Aile Şirketlerinin KKP Sistemi Yapısına İlişkin Dağılımlar.....	88
Tablo 21 Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi Değişkenine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	89
Tablo 22 Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi Değişkenine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	90
Tablo 23 Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi Değişkenine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 24 Aile Şirketlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Yazılımı Kullanımı Değişkenine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	91
Tablo 25 Aile Şirketlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Yazılımı Kullanımı Değişkenine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	91
Tablo 26 Aile Şirketlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Yazılımı Kullanımı Değişkenine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	92
Tablo 27 Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdiği Sektör İle KKP Yazılımı Kullanımına İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	93
Tablo 28 Aile Şirketlerinin Faaliyet Süreleri İle KKP Yazılımı Kullanımına İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	93
Tablo 29 Aile Şirketlerinin Çalışan Sayısı İle KKP Yazılımı Kullanımına İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	94
Tablo 30 Aile Şirketlerindeki Çalışan Aile Üyesi Sayısı İle KKP Yazılımı Kullanımına İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	95
Tablo 31 Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdiği Sektör İle Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 32 Aile Şirketlerinin Faaliyet Süreleri İle Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	96
Tablo 33 Aile Şirketlerinin Çalışan Sayısı İle Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	96

Tablo 34 Aile Şirketlerindeki Çalışan Aile Üyesi Sayısı İle Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 35 Kurumsallaşma Düzeyi İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkenlerine İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	98
Tablo 36 Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Formalleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Operasyonel ve Taktiksel Yararlara İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	98
Tablo 37 Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Profesyonelleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Operasyonel ve Taktiksel Yararlara İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	99
Tablo 38 Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Tutarlılık İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Operasyonel ve Taktiksel Yararlara İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	100
Tablo 39 Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Özerkleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Operasyonel ve Taktiksel Yararlara İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	101
Tablo 40 Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Formalleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Stratejik Yararlara İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	101
Tablo 41 Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Profesyonelleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Stratejik Yararlara İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	102
Tablo 42 Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Tutarlılık İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Stratejik Yararlara İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	103
Tablo 43 Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Özerkleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Stratejik Yararlara İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	104
Tablo 44 Hipotezlerin Değerlendirilmesine İlişkin Genel Tablo.....	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1.</i> Büyüyen aile şirketlerinin DNA'sı.....	28
<i>Şekil 2.</i> Aile şirketlerinde şirket - aile yönetimi farklılıkları.....	47
<i>Şekil 3.</i> Şirketlerin KKP sistemine sahip olma nedenleri ve beklentileri...54	
<i>Şekil 4.</i> KKP sisteminin tarihsel gelişimi.....	56
<i>Şekil 5.</i> KKP sistemi tedarik süreci karşılaştırması.....	60
<i>Şekil 6.</i> KKP sistemi genel yapısı	62
<i>Şekil 7.</i> KKP sistemin altı aşamalı uygulama süreci.....	67



GİRİŞ

Şirketler kar elde etmek amacıyla kurulurlar. Bu amaca ulaşmak için müşteri istek ve beklentilerini karşılamaları gerekmekte, bunu gerçekleştirebildikleri ölçüde varlıklarını sürdürebilmektedirler. Günümüzde küreselleşme ile artan rekabet ve müşteri beklentilerindeki farklılaşmalar, şirketlerin yönetim ve organizasyon yapılarını değiştirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Şirketler bu değişim ile çevreden gelen etkilere hızlı uyum sağlamayı amaçlamaktadırlar. Değişime uyum sağlayamayan şirketlerin varlıkları ise tehlikeye girmekte hatta sona erebilmektedir.

Aile şirketlerinin kurulmalarındaki genel amaç her ne kadar kar etmek olsa da, temel amaç ailenin geçimini sağlamak ve geleceğini teminat altına almak düşüncesidir. Şirket yönetiminde ailenin öne çıkması ve şirket yönetiminin tek kişinin hakimiyetinde olmasından kaynaklı sorunlar şirketlerin uzun ömürlü olmalarını engellemektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında aile şirketlerinin yönetiminde üçüncü nesil yöneticilerin olduğu şirketlerin sayısının az olduğu belirlenmiştir. Bu durum araştırıldığında en ön planda olan nedenin hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayan, esnek, tutarlı ve sürdürülebilir bir örgüt yapısını sağlayamamak yani “kurumsallaşamamak” olduğu görülmektedir.

Küreselleşen dünya ve gelişen teknolojinin etkisiyle artan rekabette varlığını sürdürmek isteyen aile şirketlerinin birinci gündemi haline gelen kurumsallaşma, şirketlerin başta yönetim olmak üzere tüm yapı ve süreçlerinde köklü değişimler gerektirmektedir. Kurumsallaşmayı başarabilen aile şirketlerinin en temel özellikleri; kendilerine özgü kimlikleri, kültürleri ve imajlarıdır. Bunlar sayesinde diğer şirketlerle aralarında farklılık yaratarak rekabet avantajı sağlarlar.

Aile şirketleri kurumsallaşmak için çeşitli yöntemlere ve donanımlara ihtiyaç duymaktadır. Bu donanımlardan birisi dilimize Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) olarak geçen Enterprise Resource Planning (ERP)'dir. Gelişen teknoloji ile birlikte bilgisayar ve yazılım sistemlerinin şirketlerce kullanılması amacıyla ortaya çıkan KKP yazılımları, şirketlerin ürün ve/veya hizmet üretmek için ihtiyaçları olan tüm iş süreçlerinin tek bir yapı altında toplandığı, yüksek raporlama ve iş geliştirme fonksiyonlarına sahip, esnek yapısı ile her şirket için özelleştirilebilen yazılım paketleridir. KKP yazılımları ile şirketler mevcut

kaynaklarını (insan, malzeme, finans vs.) maksimum seviyede kullanmayı ve rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Kurumsal Kaynak Planlaması yazılımı kullanımının aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyindeki ilişkisinin tespit edilmesidir. Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile şirketi kavramı ele alınarak aile şirketlerinin kurulma nedenleri, temel özellikleri, gelişim evreleri, avantajları ve dezavantajları konuları açıklanarak ve Türkiye’de bulunan önemli aile şirketlerinden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde kurumsallaşma kavramı ele alınarak kurumsallaşmanın temel bileşenleri, süreci konuları açıklanmış ve ailenin kurumsallaşması ile şirket kurumsallaşması arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Daha sonra aile şirketlerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşmış aile şirketlerinin temel özellikleri konuları açıklanarak ve aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunları ile kurumsallaşmada dikkat edilecek hususlardan bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Kurumsal Kaynak Planlaması kavramı ele alınarak KKP sisteminin ortaya çıkış sebepleri, tarihçesi ve temel özellikleri konuları açıklanmış ve şirketlere sağladığı yararlar incelenmiştir. Daha sonra KKP sisteminin modüler yapısı ve uygulanma süreci açıklanarak KKP sistemlerinin uygulanmasındaki başarısızlık etmenleri incelenmiştir. Bu bölümün son kısmında ise KKP’nin Dünya ve Türkiye pazarındaki yeri incelenerek KKP ile ilgili yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde aile şirketlerinin kurumsallaşması sürecinde KKP’nin rolünü inceleyen bir uygulama bulunmaktadır. Bu uygulama ile Rize Bölgesi’nde faaliyet gösteren aile şirketlerindeki kurumsallaşma düzeyleri ile KKP sistemleri arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

1.1. Aile Şirketi Kavramı

Genel anlamıyla aile şirketi, aile üyeleri arasından birinin (genellikle en büyük üye) ailenin geçimini sağlamak amacıyla kurduğu ve daha sonra diğer aile üyeleriyle birlikte yönetilen şirket tipidir (Poutziouris vd., 2002). Dünyada ve ülkemizde, klasik şirket anlamında, hizmet ve mal üretimi yapan şirketlerin büyük kısmını aile şirketleri olup, ülkemizde bu şirketlerin tüm şirketlere oranı yaklaşık olarak %95'tir (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 23). “Kurulan şirketlerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olması nedeniyle bu şirketlerin ülkelerinin ekonomilerine sağladıkları katkılar azımsanmayacak düzeyde yüksektir” (Matlay, 2002).

Aile ile şirket kavramlarını birlikte ele alındığında, bir tarafında mantığın diğer tarafında ise duyguların bulunduğu bir yönetim yapısı ile karşılaşılmaktadır (Köse, 2010: 4). “Halk arasında aile şirketi kavramı denildiğinde, ailenin herhangi bir girişim yaparak kurduğu, yönetiminde söz sahibi olduğu, bir işin sahibi olduğu ve çoğu zaman işin içinde olduğu şirket tipi anlaşılmaktadır” (Fındıkçı, 2008: 16).

Erdoğan'ın (2007: 67) göre aile şirketi, kurucu aile üyesi tarafından faaliyetleri kontrol edilerek devam ettirilen ve özellikleri itibarıyla KOBİ niteliği taşıyan şirkettir. Karpuzoğlu'na (1999: 7-8) göre ise aile şirketi, ailenin geçimini idame ettirmek veya aile mirasının bölünmemesi için kurulmuş, aile üyelerinden biri tarafından yönetilen, yönetim kademesinde aile üyelerinin çoğunlukta bulunduğu ve alınan kararlarda etkili olduğu, en az aileden iki neslin istihdam edildiği organizasyonlardır.

Aile şirketlerin birbirine yakın tanımları yapılmakla birlikte temelinde yatan özellikleri, ailenin geçimi sağlamak için kurulan ve yönetsel faaliyetleri büyük ölçüde aile üyeleri tarafından yürütülen şirketler olmalarıdır.

1.2. Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri

Ülke ekonomisine katkıda bulunmak, tüketici ihtiyaçlarını karşılamak, işsizlik gibi önemli bir sorunun azalmasında önemli etkisi olmasının yanında istihdam sağlamak gibi fonksiyonlara sahip aile şirketlerinin kurulmasında çeşitli nedenler bulunmaktadır. Bu nedenlere aşağıda yer verilmiştir.

1.2.1. Sosyal, Ekonomik ve Kültürel Çevreden Kaynaklı Nedenler

Bireylerin yaşamlarını sürdürdükleri çevre içerisinde karşılaştıkları koşulların bir kısmı veya tümü bireylerin yeni bir şirket kurmalarına olanak sağlar. Kişinin bulunduğu çevredeki iş olanaklarının azlığı veya çokluğu, çalıştığı kurumdaki iş fırsatları, uygun özelliklere sahip ortakların varlığı, tanıdığı kişilerin kurmuş oldukları şirketlerin başarı elde etmiş olmaları gibi nedenler kişileri yeni şirketler kurmaya teşvik edebilmektedir (Ankara Sanayi Odası [ASO], 2005: 4).

1.2.2. Bağımsız Olma Nedeni

Kişinin çalıştığı şirkette patronlarla yaşadığı sorunlar, hedefindeki kariyer planına ulaşma olanaksızlığı ve karar verme konusunda yetki sahibi olmama ile kendisinin patronu olduğu, bağımsız hareket ettiği ve yönettiği bir şirketin sahibi olarak başkalarını sevk ve idare etme isteği gibi nedenler kişilerin girişimde bulunmasını desteklemektedir (Ankara Sanayi Odası [ASO], 2005: 5).

1.2.3. Geleceğini Güvence Altına Alma Nedeni

Aile üyelerinden biri veya bir kaç ailenin geçimi sağlamak ve geleceğini güvence altına almak, aileye mal varlığı kazandırmak, aile üyelerine iş olanağı sağlamak amacıyla şirket kurabilmektedir (Gersick vd.,1997: 136-137). Kurulan şirket bünyesinde aile üyeleri istihdam edilerek elde edilen gelir aile bünyesinde tutulmakta ve bu gelir aile üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılmaktadır (Ankara Sanayi Odası [ASO], 2005: 5).

1.3. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Tüm organizasyon yönetim modellerinde olduğu gibi aile şirketlerinin daha iyi anlaşılabilmesinde temel karakteristik özelliklerinin belirlenmesi oldukça önemlidir. Diğer yönetim modellerinden farklı olarak aile şirketlerinin belirli bir standarda ya da kurallara yerleştirilmesine olanak vermeyen değişken bir yapıları vardır. Bu durum neticesinde her aile şirketi için farklı ve çeşitli bir modelden söz edilebilir (Köse, 2010: 6).

Genel olarak aile şirketlerinin temel özelliklerini aşağıdakiler gibi sıralamak mümkündür (Fındıkçı, 2008: 30-32):

- Aile şirketi, aile üyelerinden biri veya bir kaçının kurmuş olduğu, içinde aile üyelerinden çalışanların bulunduğu kar amaçlı bir kurumdur.

- Aile şirketi, aile üyeleri tarafından kurularak faaliyet gösteren ve zamanla ailenin istek ve ihtiyaçları ile şirket ihtiyaçlarının farklılaşabildiği bir yapıdır.
- Aile şirketi, genellikle aile ilişkilerinin yoğun olarak görüldüğü, alınan kararlarda aile üyelerinin etkin olduğu ve geleneksel yetki kullanımının hakim olduğu bir yapıdır.
- Aile şirketini kuran aile üyesi, şirket bünyesinde çalışan, gerek diğer aile üyeleri gerekse dışarıdan gelen profesyonel çalışanları, kendisine bağlı olarak tek tek yönetmeye çalışan otoriter bir yönetim ve davranış modeli benimseyebilir.
- Aile şirketini kuran aile üyeleri, şirket faaliyetlerini başlangıcından itibaren çok iyi bilirler. Tüccarlık ve şirketin üretim faaliyetlerinin yürütülmesi konusunda oldukça iyidirler ancak genellikle yeterli eğitime ve modern yönetim yaklaşımları konusunda yeterli bilgiye sahip değildirler.
- Aile şirketi belirli bir büyüklüğe erişmiş olsa bile çoğunlukla temel yönetim fonksiyonları olan şirket amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde, planlama ve koordinasyonda, yürütme ve denetlemede istenilen etkinliği ortaya koyamadıkları görülmektedir.
- Aile şirketleri, yeniden yapılanarak özellikle kurumsallaşmayı gerçekleştirmek istemelerine rağmen mevcut alışkanlık ve uygulamaları terk etmede zorlanan ve değişime karşı direnç gösteren yapılardır.
- Aile şirketinin kurulmasındaki en önemli amaçlar arasında ailenin geçiminin sağlanması, aile birliğinin korunması ve miras bölünmesinin engellenmesi ile belirli bir güç elde etme isteği sayılabilir.
- Aile şirketi stratejileri, politikaları, yönetim fonksiyonları ve yürütme faaliyetlerinde öncelikli olarak ailenin çıkarları göz önünde bulundurulmaktadır.
- Aile şirketleri, aile bireyleri arasında yoğun bir iletişimin ve iş birliğinin bulunduğu bir yapıdır.
- Aile şirketlerinde, iş süreçlerini belirlemedeki temel kararlarda, aile üyelerinin şirket içerisindeki görev ve yetkilerinden daha çok aile değerlerinin etkin olduğu görülmektedir.

- Aile şirketleri, bünyesinde; mülkiyet sahipliği, şirket çalışanı, yönetsel kararlarda söz sahibi olmak gibi farklı rollerin olduğu ve aile üyelerinin aynı anda bir veya birden fazla görevde bulunabildiği yapılardır.
- Aile şirketlerinde şirket sahibi ile tepe yönetici genellikle aynı kişidir ve yönetimdeki yetki ve sorumluluklarının, aile üyesine devredilecek dahi olsa, devrinde zorluklar yaşanmaktadır.
- Aile şirketlerinin kuruluş dönemlerinde aile üyeleri arasındaki etkileşim ve güç birliği görülürken, zamanla şirketin büyümesi ile kişilerin sosyo-ekonomik refah düzeylerinde görülen artış ve yaşam biçimlerindeki değişim ile güç birliğinde zayıflama, rol çatışmaları ve iç çatışmalarda çoğalma görülmektedir.
- Aile şirketini kuran girişimciyi takip eden nesil, varis statüsünde bulunmaktadır. Varis statüsündeki nesilde bulunan aile üyelerinin kurucu nesile göre yetişme, gelişme ve yaşam şartları düzeyinde daha gelişmiş olması, kuruluştaki sıkıntıları yaşamadıkları için işin yürütmesinde daha rahat davranmalarına ve kurucu neslin yükünü almada zorluk çekmelerine neden olabilmektedir.
- Aile şirketlerinde genellikle kurucu aile üyesinin otoritesine bağlı merkeziyetçi yönetim modelini benimsemeleri hızlı karar alabilme, güç birliği gösterme, yoğun çalışma gösterme, kısa zamanda büyüebilme gibi avantajları getirmekle birlikte planlamada zayıflık, anlık hareket etme ve kurumsallaşamama gibi dezavantajları ortaya çıkarmaktadır.

1.4. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri

Yaşam evresi boyunca farklı aşamalardan geçen aile şirketleri, her aşamada farklı karakteristik özellikler göstermektedir. Aile şirketlerinin gelişim evreleri ve özellikleri aşağıdaki gibidir.

1.4.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri

Birinci nesil aile şirketlerinde, şirketin kurucusu olan aile üyesi şirketin yönetimini elinde bulundurur. Şirket kültürü, yönetim kriterleri ve stratejileri şirket kurucunun kişisel özelliklerinden oldukça fazla etkilenmektedir ve şirket ile ilgili alınacak tüm stratejik kararlar şirketin kurucusu tarafından belirlenmektedir (Atılğan, 2003).

Birinci nesil aile şirketlerinin en önemli özelliği, şirketi kurmuş olan aile üyesinin merkeziyetçi yönetim modeli anlayışına sahip olmasıdır. Büyüme sürecinin ilk evrelerinde olan şirketler için bu model; şirketin hızlı büyümesini, müşteri beklentilerini ve içinde bulunulan pazarın ihtiyacı olan hızlı adaptasyonu önemli ölçüde karşılamaktadır. Ancak şirkette gerçekleşecek olan boyutsal büyüme süreçlerinden sonra ortaya çıkacak karmaşık süreçler bu model üzerinde aşırı yük oluşturabilmektedir (Lansberg, 1999: 83-84).

Bu evrede aile üyelerinin gelecekleriyle ilgili kararlar şirket kurucusu olan aile üyesi ya da üyelerince kararlaştırılır. Bilinçli veya bilinçsiz olarak, şirket kurucusunun diğer aile üyelerini şirkete hissedar yapması bu durumun en önemli göstergesi olarak ele alınabilir. Ayrıca kurucu yönetimi altındaki şirketin başarılı sonuçlar elde etmesi diğer aile üyelerinin şirkete ve çalışmalarına ilgi duymasını arttıracaktır (Atılğan, 2003).

Birinci nesil aile şirketlerinin 3 esas temeli vardır:

- a) **Şirket Kültürü:** Bir şirketin kültürü sektörel ve sosyal çevreden çeşitli etkileşimler sonucunda oluşur. Ancak şirket kurucusu yönetime büyük ölçüde sahip olduğundan kurucu yönetim, firma kültürünün de birçok yönüne doğrudan etki eden bir konuma sahiptir. Elbette ki bu yapıdaki şirketlerin örgüt kültürlerinin kurucudan etkilenmesi oldukça doğal ve kaçınılmazdır (Lansberg, 1999: 83-84).
- b) **Şirket Stratejisi:** Şirket kurucusu şirket stratejisini belirlemede en önemli etkidir. Şirket stratejisinin belirlenmesi, faaliyetlerin sürdürülmesi gibi devam eden süreçler ile büyüme, küçülme, borçlanma, rekabet, kalite, fiyat, ürün ve hizmet gibi kararların alınmasında kurucunun etkisinde kalınmaktadır. Şirket stratejisinde değinilmesi gereken diğer bir nokta ise şirket ile aile arasındaki etkileşimdir. Aile üyeleri tarafından sunulan stratejik bir karar düşüncesinin kurucunun düşüncesi ile çatışması, kurucu tarafından kendisine karşı gelindiği algısı oluşturabilir. Bu durumda kurucu, şirket için çok faydalı bir karar olacak olsa dahi, bu düşüncüyü kabul etmemek için mücadele edebilir (Karpuzoğlu, 2001: 97-98).
- c) **Şirket Yönetimi:** Şirketin kurucusu, kurduğu şirket veya şirketlere karşı oldukça güçlü ve bazen de anlamsız bir bağlılık hisseder. Bu bağlılık şirket

kurucusunu şirketi belirli bir başarı çizgisinde tutma çabasına sevk eder. Yönetimsel olarak bunu çabayı çalışanlara ve aile üyelerinin de içinde bulunduğu yöneticilere kabul ettirse de, yönetimin bir sonraki nesle aktarımı, şirketin yapısal değişikliklerinde veya satışı gibi konularda kurucu kaynaklı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Şirket kurucusu genellikle şirket sermayesini ve aile servetini tüketmek yerine korumaya yönelik faaliyetlere yönelmektedir. Bu nedenle hissedarların şirketle olan ilişkileri, şirkete olan bağlılıkları, ilgileri, yeni girişimleri gibi kararlar şirket kurucusu yönetimde olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 97-98).

1.4.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri

Yönetimin tek kişide olduğu birinci nesil aile şirketlerinden daha karmaşık bir yapıya sahip olan bu şirket evresine geçiş yapısal değişiklikler gerektirmektedir. Bu yapısal değişiklikler; yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, iş tanımlamalarının ve işin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan gereksinimlerin oluşturulmasıdır.

Bu evrede şirketin yapısal olarak büyümesi gerçekleşse de genişleme süreci tamamlanmamıştır. Bunun nedeni ise şirket yapısında bütünüyle formalizasyona (biçimselleşmeye) geçilmemesi ve örgütsel olarak bilinen ve uygulanan sistemlerin oluşturulmamasıdır. Şirket büyüme sürecinde, pazar payında ve satışlarda yükseliş gösterir, böylelikle karlılıktaki artışa bağlı olarak borçlanma ihtiyacı azalır. Şirketin ürün ve hizmetlerinin müşteriler tarafından bilinirliği yine bu evrede artış gösterir ve bu durum taleplere pozitif olarak yansır (Karpuzoğlu, 2001: 99-103).

Bu evrenin özelliklerinden bir diğeri ise aile üyelerinin eğitimlerini tamamladıktan sonra kişisel yeteneklerini, bilgilerini, becerilerini ve isteklerini göz önüne almaksızın şirket bünyesinde çalışmayı istemeleridir. Bu durum aile üyeleri tarafından direkt olarak ifade edilebileceği gibi ailenin geçmişi, değerleri, aile üyelerinin tutum ve davranışları gibi etkiler aile üyelerinin şirket bünyesinde bulunma ihtiyacı hissetmelerine neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 99-103).

1.4.3. Kompleks Aile Şirketleri

Kompleks aile şirketlerinde şirket bünyesinde farklı yaş gruplarından (aileden birden fazla nesil) çeşitli bilgiye, beceriye, deneyime ve eğitime sahip çok sayıda aile üyesi ile birlikte profesyonel yönetici istihdam edilmektedir (Lansberg, 1999: 83-84).

Bu evrede şirket, içinde bulunduğu pazardaki müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri karşısında güçlenmekte ve piyasa nazarında olumlu şirket imajı kazanmaktadır. Şirketin, içinde bulunduğu pazarda gerçekleşen yoğun rekabet karşısında güçlü şirket imajına sahip olması ve piyasaya karşı olan duyarlılığı, şirketi piyasayı etkileyecek konuma getirmektedir. Bu konumdaki şirketin ürün (mal ve/veya hizmet) ve pazarlama teknikleri genellikle diğer firmalar tarafından taklit edilirken, kullandığı veya geliştirdiği yeni teknolojiler ve ürünler rekabet şartlarını belirlemede etkin rol oynamaktadır (Atılğan, 2003).

Bu evredeki şirketlerde görülen özelliklerden biri şirket bünyesinde bulunan aile üyelerinin, şirketin faaliyetleri sonucunda oluşan kar veya zararlardan kendilerini sorumlu tutmalarıdır. Şirketin olgunluk aşamasında bulunduğu ve büyümeye devam ettiği bu evrede büyüme hızı, büyüyen ve gelişen aile şirketleri evresindeki kadar hızlı değildir ve giderek azalan bir hız grafiğine sahiptir. Buna karşılık ürün (mal veya hizmet) satışı maksimum seviyededir. Satışların maksimum olduğu bu evre, karlılıkta artışı getirirken borçlanma ihtiyacını azaltır ve borçlanma kapasitesini güçlendirir.

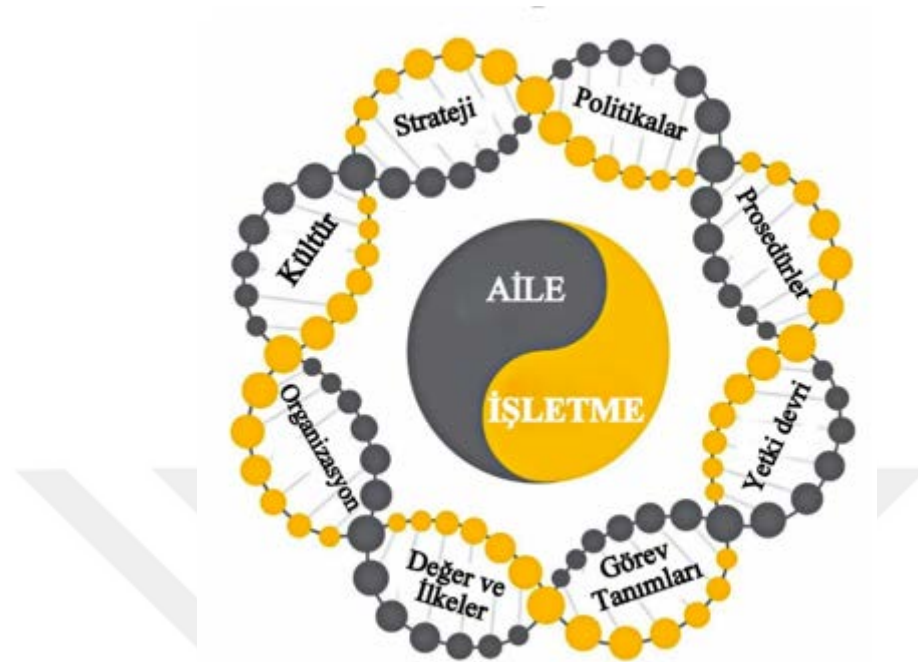
Şirket bu evrede formalizasyona (biçimselleşmeye) ve standartlaşmış sistem süreçlerine oldukça fazla ihtiyaç duymaktadır. Şirketin faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli prosedürler, yetki ve sorumluluklar, iş bölümleri, departmanlar ve departmanlar arası etkileşimler oluşturulmaya çalışılmakta ve böylelikle örgütsel yönetimde standardizasyon sağlanarak şirketin amaçları ön plana çıkarılmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 99-103).

1.4.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Sürekli olmayı başaran aile şirketleri evresi, şirket bünyesinde kurumsallaşma öğelerini yoğun olarak bulunduran, işin gerektirdiği değerlerin aile değerlerinin üstesinde olduğu gelişim sürecinin son evresidir.

Bu evrede iş değerleri aile değerlerinden önemli olduğu için, işin gerçekleşmesi için gereken kişilerin özellikleri ve seçimi, işlerin etkin ve verimli olarak yürütülmesinde kişilere verilecek yetki ve sorumluluklar, gerekli araç gereçler, işbirliği içinde bulunulacak kişi ve birimler, birimlerin birbirleriyle olan etkileşimleri ve çalışma şartları ortaya konulur. Şirket yönetimi tarafından bu ortamın uygulanması için gerekli şartlar desteklenir (Karpuzoğlu, 2001: 99-103).

Bir aile şirketinin büyümesi için DNA'sında bulunması gerekli olan faktörler Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Büyüyen aile şirketlerinin DNA'sı

Kaynak: EY Luxembourg Family Business Services, 2017.

Bunlarla birlikte aile şirketlerinin gelişim evreleri ve temel özelliklerini genel olarak Tablo 1'de gösterildiği gibi özetleyebiliriz.

Tablo 1 Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri

	Birinci Nesil Aile Şirketleri	Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri	Kompleks Aile Şirketleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri
Mülkiyet	Şirket sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında karmaşık
Örgüt Yapısı	Basit merkezi	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	Şirket sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile arasında ortak	Profesyonel yönetici, danışmanlar ve aileden oluşan komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey-yatay	Yatay-dikey-çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak: Ateş, 2003: 56.

1.5. Aile Şirketlerini Avantajları ve Dezavantajları

Aile şirketlerinin yapılarından ve fonksiyonlarından kaynaklı avantaj ve dezavantajları vardır. Aile şirketlerinin avantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

1.5.1. Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile şirketlerinin avantajları finansal, yönetsel ve örgütsel açıdan incelenmektedir.

1.5.1.1. Finansal Avantajlar

Aile şirketlerinin çoğunda şirket sermayesinin büyük bir kısmını ya da tamamını ailenin öz kaynakları oluşturur ve finansal sorunlar çoğunlukla aile içinde çözüme kavuşturulmaya çalışılır. Bu durum şirketi dışarıya karşı güçlü bir konuma taşır (Alayoğlu, 2003: 24). Aile isminin korunması amacıyla, özellikle kriz dönemlerinde, aile üyeleri kişisel birikimlerinin şirket yararına kullanılmasını sağlamaktadır (Göker ve Üçok, 2006: 48). Şirket sermaye sıkıntısı yaşadığı dönemde aile üyeleri menkul, gayrimenkul, fon ve nakit kaynakları ile şirket gelirlerini şirket için harcamaktan kaçınmazlar. Bunun nedeni ise şirket ile aile üyelerinin bütünleşmesidir (Sağlam, 2006: 503).

Ailenin sosyal ve iş çevresindeki tanınmışlığı ve pozitif ilişkisi, aile şirketinin diğer şirketlere karşı avantaj sağlamasına neden olur. Aile unvanının sektörel çevrelerde bilinirliği aile şirketine pazarlama avantajı sağlarken, unvanın sağladığı güven duygusu ise şirketin finansal ihtiyaçlarını karşılamasını kolaylaştırmaktadır (Göker ve Üçok, 2006: 48).

1.5.1.2. Yönetimsel Avantajlar

Aile şirketlerinde süreklilik aile üyelerinin uzun süre yönetimde bulunmasıyla sağlanır. Şirketlerin karşılaştığı en önemli sorunların başında uzun vadeli planlama yapamamak bulunmaktadır. Büyük ve kurumsallaşmış şirketlerde daha fazla önemli olan kısa vadeli kar ve başarı beklentisi, yönetsel olarak baskı oluşturur. Bu tür iç veya dış baskıların olmadığı aile şirketlerinde uzun vadeli planlama yapma imkanları daha fazladır (Göker ve Üçok, 2006: 48).

Sermayenin tamamını veya çoğunluğunu elde bulunduran aile şirketleri bu avantajı kullanarak stratejik kararlar almak konusunda kurumsal şirketlere göre daha hızlı davranabilirler (Alayoğlu, 2003: 24). Aile olmanın getirdiği özgür

ortamda fikirler daha açıklıkla ifade edilebilir. Böylelikle çalışanların kişisel hedefleri ile şirketin örgütsel amaçları gerçekçi olarak ortaya koyulabilir.

Şirketin yönetiminde bulunan aile üyeleri ile diğer üyelerin, çocuklarının iyi bir eğitim almasını sağlamakla birlikte şirket çalışanlarının kalitesini arttırmaya çalışması, örgütsel olarak verimlilikte artış sağlayabilmektedir. Mevcut yönetimdeki aile üyelerinin çalışmalarıyla durağan ya da gerileme dönemi yaşayan şirketlerin, sonraki nesillerin yaptığı farklı girişim ve çalışmalar ile yeniden büyüme ivmesi yakalaması görülebilmektedir (Aydın, 2011: 25).

1.5.1.3. Örgütsel Avantajlar

Aile üyelerinin şirket bünyesinde çalışmaları, aile üyelerinin değer, inanç ve davranışlarının örgüt kültürüne (diğer şirketlere oranla) daha fazla yansımaları sağlar. Şirket bünyesinde çalışan aile üyesi sayısındaki artış, şirketin aile üyelerince kolayca benimsenmesini ve sahiplenilmesini sağlar. Kurum kültürünün oluşturulmasını sağlayan bu durum aynı zamanda kurum kültürünün çalışanlar arasında hızlı ve sağlam olarak yayılmasını sağlar (Sağlam, 2006, 503).

Aile şirketlerinde örgütsel avantajlardan birisi de çalışanların şirkete olan sadakatidir. Aile üyeleri ile örgüt kültürü etrafında toplanan çalışanlar arasında diyalogların kurulması, işveren ile çalışan arasındaki güvenin ve çalışan sadakatinin artmasını sağlar (Göker ve Üçok, 2006: 48).

1.5.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Aile şirketlerinin dezavantajları finansal, yönetsel ve örgütsel açıdan incelenmektedir.

1.5.2.1. Finansal Dezavantajlar

Aile şirketleri, çalışsın veya çalışmasın tüm aile üyelerinin içinde olduğu ortak mal varlığına sahip şirketlerdir. Aile şirketlerinde finansal sorunlar, sermaye yapısının çoğunluğunu oluşturan öz kaynaklar kullanılarak çözülmeye çalışılmaktadır. Bu durum aile üyelerinin öz kaynaklarının (menkul, gayrimenkul, nakit kaynaklar vb.) yetersiz olması ve şirketin dış borçlanmaya karşı olumsuz yaklaşımı, şirketin büyüme hızında yavaşlamayı hatta küçülme ihtimalini ortaya çıkarabilmektedir (Alayoğlu, 2003: 26).

Aile şirketlerinde finansal dezavantajlardan bir diğeri ise cari hesaplarda yaşanan sorunlardır. Şirket ortaklarından olan aile üyelerinin kişisel harcamalarını

yaparken şirket kasasını bilinçsiz olarak aşırı kullanması, şirket faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca şirketin ticari faaliyetleri dışındaki faturaların şirkete kesilmesi, grup şirketlerinin tek bir şirket gibi düşülmesi ve grup içinde bulunan şirketler arasında kaynak aktarımı gibi sorunlarda aile şirketlerinde sık görülen cari hesap sorunlardandır. Ayrıca kişisel harcamaların dışında şirket bünyesinde fiilen çalışan aile üyelerinden kaynaklı sorunlarda vardır. Şirket hissedarları olan aile üyelerinin, çalışsın ya da çalışmasın temettü haklarını her yıl almaları, çalışanlar tarafından adaletsizlik olarak algılanabilmekte ve bu durum çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Ak, 2006: 150-151).

1.5.2.2. Yönetimsel Dezavantajlar

Aile şirketlerinde, kurumsal anlamda oluşmamış yönetim yapısı nedeniyle yönetimin tek kişinin elinde bulunduğu merkezîyetçi bir yönetim modeli hakimdir. Şirketin kurulduğu başlangıç dönemlerinde bu yönetim modeli şirketin büyümesinde etkilidir. Şirketin yönetimini elinde bulunan aile üyesinin deneyimleri ve bilgisi, ortaya çıkan sorunları hızlı ve etkili olarak çözmesini sağlamaktadır. Ancak şirketin büyümesiyle birlikte, tek kişinin yetkili olduğu bu modelde sorunlar oluşmaktadır. Stratejik planlarını yapmada ve şirket faaliyetlerini yürütmeye yöneticinin yetersiz kalması, şirketin genelinde iletişim aksaklıklarına ve ciddi fonksiyonel sorunlara neden olabilmektedir (Güney, 2008: 278).

Şirket yöneticisi olan aile üyelerini takip eden neslin, çoğunlukla şirket bünyesinde çalışacak olması nedeniyle gelecek ve meslek kaygısı taşımamasına, bu nedenle kendilerini geliştirme kaygılarına yeterince sahip olmamalarına ve kaliteli yönetici olma konusunda sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca meslek ve gelecek kaygısı olmayan nesil, yönetimde olan mevcut nesilde olduğu gibi, kurumsallığa ve profesyonelliğe olan ilgiyi olumsuz etkilemektedir. (Aşan, 2010: 8).

Aile şirketlerinde yönetimsel sorunlardan bir diğeri de şirket bünyesinde çalışan aile üyeleri arasında yaşanan görev dağılımı karmaşasıdır. Kimin hangi görevde bulunduğu, görevin içeriği, yetki ve sorumlulukları konusundaki belirsizlikler kişide gerginliğe ve strese sebep olmaktadır. Bu durum aile üyeleri arasında rol çatışmalarını ve otorite sorunlarını beraberinde getirmektedir. Ayrıca aile üyelerinden görevli oldukları iş bölümlerinin dışında satış stratejilerinin

belirlenmesi, parasal konularda fikir geliştirmeleri, bütçe oluşturmaları vb. faaliyetleri gerçekleştirmeleri yönündeki beklentiler, kişilerde stres, kaygı ve gerginlik hislerinin oluşmasına neden olmaktadır (Güney, 2008: 274).

Gelişen ve değişen dünyada kültürel anlamda yaşanan gelişmeye karşı ailelerin çocuklarına karşı gösterdiği korumacı yaklaşıma benzer şekilde, aile şirketlerinde yönetici mevcut yapıya, değer ve kurallara karşı aşırı bağlılık ve değişime karşı direnç göstermektedir. Bu durum neticesinde şirket yöneticisi gelecekteki büyük fırsatları göz ardı edebilmekte ve günü kurtarma eğilimine sahip olabilmektedir (Alayoğlu, 2003: 27).

1.5.2.3. Örgütsel Dezavantajlar

Aile şirketlerinde aile değerleri iş değerlerinden daha önemlidir. Bu durumda yazılı belgeler, istatistikler, iş emirleri yerine, deneme-yanılma yöntemiyle elde edilen bilgi ve deneyimlere daha çok önem verilmektedir. Bununla birlikte karar süreçlerinde veri analiz sistemi (objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme) yerine yönetimin güvenine sahip kişilerin fikirlerinden yararlanma eğilimi görülmektedir. (Aydın, 2010: 12).

Diğer bir dezavantaj ise ailenin iş hayatına eğitimden daha fazla önem vermesidir. Bu durum şirket bünyesinde çalışan aile üyelerinin eğitim düzeylerinde düşüklüğe neden olabilmektedir. Uzun vadede düşünüldüğünde bu durum gelecekte muhtemel yönetici adayı olan/olacak aile üyelerinin nitelikli ve vasıflı birer yönetici olmalarına engel teşkil edecektir. Özellikle şirket bünyesinde görevlendirme yapılırken aile üyelerinin sahip olduğu yeteneklerin ve eğitim düzeylerinin göz önüne alınmaması, buldukları pozisyonun gerektireceği doğru ve stratejik karar almada zorlanmalarına neden olabilecektir. Bunun neticesinde şirket belirlediği hedef ve amaçlara ulaşmada zorluk yaşayacaktır (Karpuzoğlu, 2001: 99-103).

1.6. Türkiye’de Önemli Aile Şirketleri

Şirketlerin yapıları göz önüne alınarak iş dünyasının geneline baktığımızda dünyada olduğu gibi ülkemizde de en fazla bulunan şirket tipi olan aile şirketlerinin gelecekteki varlıkları ülkelerin öncelikli konularından biridir. Aile şirketlerinin büyük kısmının henüz birinci veya ikinci nesildeyken ömürlerinin sonlanması ülkeleri bu konuda önlemler almaya ve aile şirketlerinin ömürlerini arttırmak için

çeşitli ar-ge (eğitim, panel, bilinçlendirme vb.) çalışmaları yürütmeye yönelmektedir.

Türkiye’de bulunan şirketlerin tümü baz alındığında aile şirketlerinin yaklaşık olarak % 95’lik bir kısmı kapsadığı görülmektedir. Buna rağmen nesil geçmişleri baz alındığında yüzyıllık yaşam ömürleri olan şirketlerin sayısı çok değildir (Genç vd., 2008: 370). Tablo 2’de gösterildiği gibi şirket ömürleri sürdürülebilir olan Türkiye’deki aile şirketlerinin faaliyet alanlarına baktığımızda Dünya’daki örneklerin aksine gelenekselleşmiş ürünler (gıda, tekstil vb.) üzerinde yoğunlaştığı ortaya çıkmadığıdır.

Tablo 2 Türkiye’deki Belli Başlı Aile Şirketleri

S.N.	Şirket İsmi	Kuruluş Yeri	Kuruluş Tarihi	Faaliyeti	Nesil
1	Hacı Bekir Şirketler Grubu	İstanbul	1777	Lokum, Şekerleme	5
2	İskender	Bursa	1860	İskender Kebap	3
3	Karaköy Güllüoğlu	Gaziantep	1871	Baklava	5
4	Kurukahveci Mehmet Efendi	İstanbul	1871	Türk Kahvesi	3
5	Vefa Bozacısı	İstanbul	1876	Boza, Turşu, Sirke	4
6	Eren Gıda San.	Eskişehir	1878	Lokum, Reçel	3
7	Komili	Midilli	1878	Zeytinyağı	3
8	Cemilzade A.Ş.	İstanbul	1883	Lokum, Ezme	3
9	Çöğenler Helvacılık	İstanbul	1883	Helva	4
10	Hacı Abdullah	İstanbul	1888	Osmanlı Mutfağı	3
11	Teksima Tekstil	Konya	1893	Tekstil Makineleri	4
12	Konyalı Lokantası	İstanbul	1897	Lokanta	4-5
13	Koska Helvacısı	Denizli	1911	Helva, Şekerleme	3-4
14	Abdi İbrahim	İstanbul	1912	İlaç Üretimi	3
15	Dedeman Holding	Kayseri	1918	Turizm, Madencilik	2-3
16	Ördekçioğlu	Ordu	1919	Mutfak Eşyaları	2-3
17	Ulusoy	Trabzon	1920	Turizm, Taşımacılık	2-3
18	Eyüp Sabri Tunc	Ankara	1923	Kolonya	3
19	Kamil Koç	Bilecik	1923	Yolcu Taşımacılığı	3
20	Hatemoğlu	Kayseri	1924	Hazır Giyim	3
21	Koç Holding	Ankara	1926	Çok Çeşitli Alan	3
22	Kent Gıda	Mardin	1927	Şekerleme	3
23	Kafkas Şekerleme	Bursa	1930	Kestane, Reçel	3
24	Kültür Eğitim Kurumları	Eskişehir	1932	Eğitim	2-3
25	Ülker Holding	İstanbul	1944	Bisküvi, Çikolata Margarin vb.	1-2
26	Sabancı Holding	Adana	1946	Çeşitli Alanlar	3
27	Eczacıbaşı	İstanbul	1946	İlaç Üretimi	2-3
28	YKM	İstanbul	1950	Hazır Giyim	3
29	Doğuş Grubu	İstanbul	1950	Otomotiv, Turizm	2
30	Zorlu Grubu	Denizli	1950	Beyaz Eşya	2

Kaynak: Arslan, 2006: 60-62.

Tablo 2'ye bakıldığında Türkiye'de faaliyet gösteren aile şirketlerinin nesilden nesle aktarım sayısı şirketin örgütsel ve yönetsel yapısıyla doğrudan ilgilidir. Küreselleşmiş dünyada sürekli artarak gelişen rekabet ortamında varlığını sürdürmek isteyen aile şirketlerini diğer aile şirketlerden ayıran fark kurumsallaşmadır. Ancak örgütsel olarak kurumsallaşmayı başarmış aile şirketleri varlığını sürdürebilmekte ve bir sonraki nesle aktarılabilirlerdir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Dünyada uzun yıllardır bulunan ve ülkemizde son 20 yıldır olgunlaşmaya başlayan kurumsallaşma kavramı, küreselleşen dünya pazarındaki rekabet koşullarının artması sonucunda varlığını sürdürmek isteyen şirketlerin en önemli gündemi haline gelmiştir.

Kelime anlamı ile çok çeşitli anlamlar taşıyan kurumsallaşma, en yalın ifade ile şirketlerin veya kurumların iç ve dış çevreleriyle olan etkileşim ve iletişimlerinde belirli kuralların bulunmasıdır. Yani kişinin bireysel, ailesel, sosyal ve iş yaşantısındaki tüm süreçlerinde belirli kuralların hakim olmasıdır (Fındıkcı, 2005: 82).

Kurumsallaşmanın amacı süreçlerin uygulanmasında belirli bir sistematik düzen oluşturulmasıdır. Şirket bünyesindeki tüm süreçler belirlenen sistematik düzen çerçevesinde ilerlerken, şirket bünyesine katılacak veya ayrılacak kişiler süreçlerin işleyişinde herhangi bir değişikliğe veya aksamaya neden olmazlar (Sağlam, 2006: 499-510). Kurumsallaşan şirketler, kişilerden bağımsızlaşarak yeni kurallar, uygulamalar, stratejik yönetim ve planlar geliştirebilen, çevreden gelen değişime adapte olabilen ve kazanmış olduğu kendine özgü kimliği ile diğer şirketlerden farkını ortaya koyabilen şirketlerdir (Karpuzoğlu 2004a: 45).

Kurumsallaşmanın temeline bakıldığında şirket bünyesindeki tüm süreçlerde faydalılık oranının maksimize, zararlılık oranının minimize edilmesi yatmaktadır (Büte 2008: 316). Kurumsallaşma zamansal olarak belirli bir süreç sonucunda ortaya çıkan bir olgudur (Sığırı 2006: 36). Selznick'e (1996: 271) göre kurumsallaşma, şirketin örgütsel olarak kendine özgü kimlik sahibi olması, çevreden kaynaklı değişime duyarlı ve esnek bir yapı kazanması sürecidir.

2.2. Kurumsallaşmanın Temel Kriterleri

Şirketlerin kurumsallaşma konusunda yaptığı çalışmalar süreç ve teori bazında belirli standartlar çerçevesinde gerçekleşmekle birlikte, her şirketin kurumsallaşma hikayesi kendine özgüdür. Ancak şirketlerin bu süreç içerisinde geldikleri düzeyleri ölçmek için belirli kriterler kullanılmaktadır. Bu kriterleri kurumsallaşmanın boyutları olarak ele alabiliriz.

2.2.1. Formalleşme (Biçimselleşme)

Şirketin tüm süreçlerinde yapılan çalışma ile örgütsel yapının, bölümlerin, bölümlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin, faaliyetlerin ve prosedürlerin yeniden tasarlanarak örgütün yönetsel fonksiyonları içerisinde çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve doküman haline getirilmesidir (Walker, 1997: 76; Wallace, 1995: 228).

Şirketlerin formalleşme düzeylerini ölçmek için formalleşme derecelerine bakılmaktadır. Formalleşme derecesi, şirket bünyesinde yapılan formalleşme çalışmalarının uygulanabilirliğini ifade eder. Eğer örgüt içerisindeki süreçler ve bunları uygulayacak kişilerin fonksiyonları detaylı olarak belirlenmiş ve uyulması zorunlu hale getirilmiş ise şirket yüksek formalleşme derecesine sahip demektir. Formalleşme derecesindeki artış miktarı ile şirketlerin yaşam ömürleri arasında paralellik bulunmaktadır. Kurumsallaşma sürecinde önemli bir yere sahip olan formalleşmede temel amaç örgüt faaliyetlerinin bireysellikten ayrılarak belirli ve sürdürülebilir bir düzeye taşımaktır. Bu durum şirkette istikrarı sağlamakla birlikte şirket bünyesindeki faaliyetlerde belirlilik kavramı geliştirir. Belirliliği yüksek şirketler ise çevreleri tarafından örnek alınan ve insan kaynağı açısından tercih edilen şirketlerdir (Staggenborg, 1988: 585–586).

2.2.2. Profesyonelleşme

Profesyonel, kavram olarak sahip olduğu misyonu en az hata ile gerçekleştiren kişi olarak tanımlanabilir. Bu durumda profesyonelleşme; bir iş, konu veya alanla ilgili gerekli olan tüm bilgilere hakim olmak ve bunu en iyi şekilde uygulayabilmek anlamına gelmektedir. Profesyonel kişiler kendilerinin belirledikleri alanlarda uzmanlaşmış kişilerdir ve değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilme dereceleri yüksektir. Şirket bünyesinde profesyonel çalışan bulunduran şirketlerin diğer şirketlere oranla çevreye olan uyum süreleri daha kısadır ve bu durum şirketleri sektörel bazda rekabette olduğu diğer şirketler karşısında avantaj elde etme olanağı sağlamaktadır (Ruekert vd., 1985: 16; Westphal ve Shortell, 1997: 368).

Profesyonelleşmenin şirket boyutu ele alınırsa, şirketlerde yönetim de dahil tüm bölüm ve kademelerde profesyonel çalışanların olması, şirketteki süreçlerin ve çalışma ortamının desteklenerek ve geliştirilerek profesyonel çalışmaya imkan

sağlaması, şirketlerin sektördeki diğer şirket ve profesyoneller ile sürekli ilişki halinde olması olarak açıklanabilir. Şirket bünyesindeki profesyonel çalışanların oranı, şirketin profesyonelleşmesi açısından oldukça önemlidir. Bu oran şirketlerin kurumsallaşmasının ölçülmesinde kullanılan önemli bir ölçüttür (Kostova, 1999: 312; Staggenborg, 1988: 590; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

2.2.3. Tutarlılık

Tutarlılık kavramı bir bütündeki tüm parçaların birbirleriyle uyumlu olarak üstlenmiş oldukları görevleri yerine getirmeleri olarak tanımlanabilir. Şirket boyutunda ise tutarlılık; şirketin önceden belirlediği misyon, vizyon, hedef ve amaçları ile birimlerin birbirleriyle olan etkileşimleri arasındaki uyumun ortaya koyulması, yönetimin örgüt içinde ve dışında verdiği sözleri yerine getirmesi, süreçler içerisinde gelişen olaylara karşı aynı tepkiyi göstermesi, örgüt ile çalışanların amaçlarının uyumlu olmasıdır (Apaydın, 2007: 78).

Kurumsallaşmak isteyen şirketlerde tutarlılık konusunda yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan uyum, aynı sektördeki şirketlerin birbirlerine benzemeleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bunun nedeni ise kurumsallaşma çalışmaları sonucunda başarılı olan şirketlerin stratejilerinin, yapısal ve fonksiyonel süreçlerinin diğer kurumsallaşmak isteyen şirketler tarafından kendi bünyelerinde uygulanmak istenmesidir. Ancak burada kurumsallaşmış şirketleri birbirlerinden farklılaştıran gösterge tutarlılık oranlarıdır. Tutarlılık oranı şirketlerin kendi kimliğini oluşturur ve bu oran arttıkça şirketler kurumsallaşırlar (Deephouse, 1996: 1024–1025; Jaworski ve Merchant, 1988: 36; Reed, Lemak ve Montgomery, 1996: 184).

Şirketlerde tutarlılık iki şekilde görülmektedir: Dışsal tutarlılık ve içsel tutarlılık. Dışsal tutarlılık, şirketlerin dış çevreleriyle olan ilişkilerinde aynı sektördeki diğer şirketler ile birlikte gerçekleştirdiği eylemlerinde, yazılı ve yazısız taahhütlerinde benzerlik bulunmasıdır. İçsel tutarlılık ise şirket bünyesindeki süreçlerle ilgili olup faaliyetler sonucunda ortaya çıkan olaylara aynı tepkilerin gösterilmesidir (Dando ve Swift, 2003: 196).

Şirket çalışanları boyutunda tutarlılık ele alınırsa; şirketin amaçlarının çalışan amaçları ile örtüşmesinin sağlanmasıdır. Bu iki örgüt arasında uyumsuzluk olması durumunda çalışanların verimsizliği ortaya çıkacağından şirketin verimliliği

ve etkinliğinde düşüş yaşanacaktır. Bu durumun oluşmaması için şirket içerisindeki görevlendirme, yetkilendirme, terfi gibi kritik konularda yapılacak değerlendirmelerin liyakat esaslı yapılması çalışanlar açısından önemlidir. Tutarlılık çalışanlar kadar müşteriler tarafından da arzulanan bir göstergedir. Günümüzde müşteriler satın aldıkları ürün ve/veya hizmet ile satış sonrasında karşılaşacakları olası durumlar karşısındaki eylemlerinde tutarlı olan şirketleri tercih etmektedir (Denison, 1990; Hosmer, 1995: 398; Wallace, 1995: 232).

2.2.4. Özerklik

Kavramsal olarak özerklik, bir bireyin veya örgütün herhangi bir konuda karar alırken çevresinden bağımsız olarak davranması demektir. Özerklik örgütlerin yapı, süreç, faaliyet ve prosedür boyutlarında diğer örgütlerden ayrılarak kurumsal bir kimliğe sahip olmasını mümkün kılmaktadır (Selznick, 1996: 271).

Kurumsallaşmak isteyen şirketler için özerklik, yönetim fonksiyonunu gerçekleştirirken sektördeki diğer şirketlerden özgür olarak hareket etmeleridir. Bu özgürlük şirketlere kurumsal bir kimlik kazandırır. Kazanılan bu kurumsal kimlik ile şirketler, misyon ve vizyonları dahilinde belirlediği stratejik hedef ve amaçlara ulaşmada arzu ettikleri imaja sahip olmak için çalışan, müşteri ve toplum çerçevesinde kullanacakları bütün yöntemlerde özerk olarak hareket etmesine olanak sağlamaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 115-124).

2.3. Kurumsallaşma Süreci

Bir süreç olarak kurumsallaşma, şirketlerin ya da kurumların üstlendikleri sorumlulukların toplumsal yapıları, değerleri, düşünce ve hareketleri içeren kurallar haline gelme aşamalarını kapsamaktadır (Özgener, 2000: 310). Çevreyle sürekli etkileşim halinde olarak gelişme gösteren ve duyarlı davranarak çevresel faktörlerin beklentilerini karşılayan dinamik bir süreç olan kurumsallaşma, çevresel değişimlerle birlikte süreklilik gösterir ve bu süreklilik şirketlerin veya kurumların yaşam ömürleri boyunca gelişerek devam eder (Boons ve Strannegard, 2000: 11; Kimberly, 1979: 447; Zucker, 1977: 70).

Karpuzoğlu (2001: 78-81) örgütsel kurumsallaşma sürecini dört aşamada ele almıştır: kanunen tanınma, varlığın sürekli kılınması, bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanma.

2.3.1. Kanunen Tanınma

Şirketlerin yönetsel ve örgütsel yapılarını etkileyen faktörlerin başında hukuksal yapılar gelmektedir. Şirketler buldukları yerdeki hukuki yapının gerekliliklerini dikkate almak zorundadır. Çünkü varlığını sürdürmek isteyen şirketler, toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik gibi yazılı kurallar ile toplumların yaşaması ve gelişmesi için gerekli olan ve büyük öneme sahip din, töre, gelenek, görenek gibi yazılı olmayan kurallara uymak zorundadırlar (Bayer, 2003: 79).

Şirketler kurumsallaşmak için ayrıca yasal değişiklikleri ve sosyal yaşamın isteklerini sürekli takip ederek bünyelerindeki gerekli değişiklikleri yapmak zorundadırlar. Bu durum göz önüne alındığında kurumsallaşma şirketler için yasalara ve sosyal yaşamın gerektirdiği kurallara uymak ve bunları örgütsel olarak kabullenmek anlamına gelmektedir (Karpuzoğlu, 2004a: 47).

2.3.2. Varlığın Sürekli Kılınması

Şirketlerin yapıları incelendiğinde kuruluş aşamasından itibaren örgüt içerisindeki yetkilerin, faaliyetlerin, görev ve davranışların şirketin büyüklüğü, kapasitesi, faaliyet alanı, dağıtım kanalları gibi temel etkenler göz önüne alınarak düzenlendiği görülmektedir. Günümüzde teknolojiye gerçekleşen baş döndürücü gelişmeler, şirketlerin bulunduğu çevresel koşulları sürekli değiştirmektedir. Varlığını sürdürmek isteyen şirketler, çevresel değişime entegrasyonu sağlayacak esnekliğe ve örgütsel ihtiyaçlara cevap verebilecek niteliklere sahip olmalıdırlar (Karpuzoğlu, 2001: 79),

Kurumsallaşmış şirketlerde çalışanlar şirketin sürekliliğine odaklanarak şirket için tehdit oluşturan faktörleri minimize ederek şirketin uzun dönemli hedef ve planlarını gerçekleştirmesinde etkili bir faktördür. Şirketler eğer mevcut statik yapılarını çevresiyle sürekli etkileşimde olan ve değişime hızlı adaptasyon sağlayacak dinamik bir yapıya dönüştürebilirler ise amaçlarını gerçekleştirmek için varlıklarını sürekli kılabilirler (Bayer, 2003: 79).

2.3.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Örgütler kendilerine özgü amaçları olan, bunları gerçekleştirmek ya da gerçekleştirebilmek için çeşitli çalışmalar yapan, birey ve grupların oluşturduğu yapılardır. Her örgüt varlığını sürdürmek için kendine özgü, sürekli ve sağlıklı bir

yaşam düzenine ihtiyaç duyar. Bu şekilde örgütü şirket – bireyi çalışan olarak ele alırsak, varlıklarını sürekli kılmak isteyen şirketlerin çalışanları ile kendi ihtiyaç ve amaçları arasında uyumu sağlamaları gerekmektedir (Efil, 1987: 192; Gibson vd., 1988: 41).

Örgütlerin temelini oluşturan bireylerin en öne çıkan özelliği sosyal bir varlık olmalarıdır. Bireyler amaçlarını gerçekleştirmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için başka birey ve gruplarla iletişime geçerler. Şirketlere de bu bağlamda başvuran bireyler anlaşılması durumunda şirketin çalışanı olurlar. Aynı şekilde şirketler de kuruluş aşamasından itibaren var olan misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmek için belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşmada çalışanlara ihtiyaç duyarlar (Bayer, 2003: 80).

Çalışanlarıyla birlikte aynı hedef ve amaç etrafında buluşan şirketler, değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlayarak amaç ve hedefleri revize ederler. Şirketlerin ve çalışanların amaçları arasında uyumsuzluk olması halinde örgüt bünyesinde etkinlik tam olarak sağlanamayacaktır. Kurumsallaşma sürecinde olan şirketlerin sorumlulukları arasında en önemlilerinden birisi çalışanlar ile şirketin amaçları arasında uyum bütünlüğünün gerçekleştirilmesidir (Karpuzoğlu, 2001: 80).

2.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumsal kimlik, bir şirketin kendisini çevresine ifade etmek için kullandığı, çevresinin şirketi tanımlamasını, hatırlamasını ve etkileşim kurmasını sağlayan anlamlar bütünüdür (Hepkon, 2008).

Kurumsal kimlik kazanmada şirketlerin yaşları büyük önem taşımaktadır. Yeni kurulmuş şirketler kendilerini ifade etmekte ve kendilerine özgü düzenlemeleri uygulamada daha hızlı ve etkin olurken kimliklerini daha kolay kazanmaktadır. Eski şirketlerde ise yapılacak yeni düzenlemeler örgüt kültüründe yerleşik bulunan düşünce ve alışkanlıkların değiştirilmesine neden olacağından yeni kimlik kazanmada zorlanmaktadırlar. Şirketlerin kurumsallaşma süreçlerindeki son aşamaları kendilerine özgü olan ve diğer şirketlerden kendisini ayırt edecek farklı yapı, değer ve ilişki sistemini yani kimliğini oluşturmalarıdır. (Bayer, 2003: 80)

2.4. Ailenin Kurumsallaşması - Şirket Kurumsallaşması

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasındaki en öncelikli faktör ailenin kurumsallaşmasıdır. Ailenin kurumsallaşmasından kasıt kurumsallaşma fikrinin tüm aile bireyleri tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesidir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma temelde iki aşamada gerçekleşmektedir: Ailenin şirket bünyesindeki görev ve konumları itibariyle kurumsallaşma, şirketin kendi bünyesindeki süreç ve uygulamaları itibariyle kurumsallaşma (Köse, 2010: 38).

- a. Aile Üyeleri Açısından Kurumsallaşma:** Bu aşamada aile bireylerinin şirket bünyesindeki görev ve konumları ele alınarak yeniden belirlenir. Geleneksel yaklaşımda şirketin başına ailenin en büyük üyesi geçtiğinden, bu aşamada aile bireyleri arasında çatışma yaşanmakta ve kurumsallaşma fikrinden en çok bu aşamada vazgeçilmektedir. Ancak kurumsallaşma fikrinin benimsendiği ailelerde bireylerin şirket içindeki konumları ve kariyerleri uzun vadede planlandığı için çatışmaların önüne geçilebilmektedir.
- b. Şirket Açısından Kurumsallaşma:** Bu aşamada ise şirketin kendi bünyesindeki mevcut iş süreçleri ve uygulamaları ele alınarak sorunların temeline inilerek kurumsallaşma yapısına göre yeniden tasarlanır. Burada esas yapılan şirketin süreçlerinin kişi bazlı uygulanmasından, aile bireylerinin, kurumsallaşma çerçevesinde tasarlanan kurallar zincirine entegre edilmesidir (Fındıkçı, 2008: 85-86).

Aile şirketlerinde yapılan kurumsallaşma çalışmaları sırasında dikkat edilecek önemli konulardan birisi kurumsal şirket yönetimidir. Bu konunun özellikle şirket yönetimindeki aile üyeleri tarafından olumsuz karşılanmasının öncelikli nedeni iktidar konusudur. Kurumsal şirket yönetiminin temelini iktidar değil karar alma sürecinin etkin ve güvence altında olması oluşturmaktadır. Kurumsallaşma, aile üyelerinde hakim olan “yönetimden ve iş süreçlerinde uzak tutularak profesyonellere bırakma” algısının aksine, aile üyelerinin denetleme mekanizmasının yürütüldüğü üst yönetimde bulunması ve profesyoneller tarafından yönetilen iş süreçlerinin çalışanların tamamıyla ortaklaşa yürütülmesidir. Şirket bünyesindeki tüm süreçlerin ve kişilerin içinde bulunduğu bu sistemde kişi

ve birimler arasında etkileşim ve uyumun sağlanması kurumsallaşmanın başarılı olmasında oldukça önemlidir (Köse, 2010: 40).

2.5. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması

Duygusal faaliyetlerin yoğun olarak görüldüğü gruplardan olan ailelerin ticari faaliyetler neticesinde belirledikleri hedeflerine ulaşırken alacakları kararlarda duyguların ağır basmaması için belirli kurallara uymaları gerekmektedir. Ancak bu durumda çoğunlukla duygular ağır basmakta ve sorunlar oluşmaktadır. Bunun yanında karar alma süreçlerinde profesyonellerin katılımlarının aile üyeleri tarafından kabullenilmesinde zorluklar ortaya çıkabilmektedir. Fakat yapılan çalışmalar şirketlerin büyümeleriyle birlikte bu durumun değiştiğini ve profesyonellerin yönetim kararlarına katıldıklarını göstermektedir (Fındıkçı, 2008: 84).

Aile şirketlerinde yapılacak kurumsallaşma çalışmalarında öncelikli ele alınacak konu aile üyelerinin şirketle olan ilişkilerinin düzenlenmesidir. Kurumsallaşma, şirketin merkezini oluşturan aile üyeleri tamamının yoğun istek ve destek göstermesiyle yürüyen başlı başına bir süreçtir. Dolayısıyla kurumsallaşmaya ailenin kendinden başlaması ve bu süreç boyunca aile üyelerinin bazı unsurlardan vazgeçmesi gerekmektedir. Böylelikle şirketin merkezindeki ailede başlayan kurumsallaşma gelişerek şirket bütüne yayılır (Günay, 2014: 46).

Kurumsallaşmak isteyen aile şirketlerinde öncelikli olarak yapılması gerekli olan bazı adımları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Aile anayasasının hazırlanması,
- Yönetim kurulunun oluşturulması,
- Devir planlamasının yapılması,
- Aile meclisinin kurulması,
- Aile içinde çatışma yönetimi.

2.5.1. Aile Anayasası Oluşturma

Aile şirketleri aile üyelerinden biri (genellikle en büyük olan) veya birkaçı tarafından yönetilen şirketler olduklarından, ön planda aile üyeleri arasındaki hiyerarşik yapı bulunur ve şirket bünyesinde çalışan aile bireylerinin uymaları gereken kurullar yazılı metinler haline getirilmez. Bu durum küçük ölçekli şirketlerde hızlı karar verme yeteneği kazandırması ve sektörel rakipleri karşısında

avantaj sağladığı için genellikle göz ardı edilir. Ancak şirketin büyümesi sonucunda organizasyon şeklinde gerçekleşen değişim, aile üyeleri arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur. Bu nedenle şirket bünyesinde bir aile anayasası oluşturulması ortaya çıkan sorunların aşılmasını sağlayabilmektedir (Sağlam, 2006).

Aile anayasası; aile şirketlerinde sürdürülebilirliği amaçlayan, aile üyeleri ile şirket arasındaki ilişkilerin yer aldığı ve temel ilkeleri konu alan bir belgedir (Karpuzoğlu, 2004b: 43). Ailenin misyon, vizyon, hedef ve değerlerini içeren aile anayasası, içerisinde temel ilkeler halinde şunları barındırır (Günver, 2004: 47):

- Ailenin mülkiyet ve miras dağılımı ile devri,
- Aile üyelerinin birbirleriyle olan ilişkileri, sorumlulukları ve eğitim stratejileri,
- Aile meclisinin çalışma şekli,
- Şirket ile aile arasındaki iş ilişkisi,
- Aile üyeleri ile şirket çalışanları arasındaki iş ilişkisi,
- Aile üyelerinin şirket bünyesindeki işe giriş, çalışma ve davranış kuralları, performans göstergeleri, ödül, terfi, emeklilik politikalarını içerir.

Bunların yanında bir aile anayasasında bulunması gereken temel ilkelerden en önemlisi şirketin ihtiyaçlarının tüm çalışanların görüşlerinden öncelikli tutulması ve yapılan anayasa görüşmelerinde objektif karar alınması ve ciddiyetle uygulanmasının sağlanmasıdır. Aile anayasasında yer alan temel ilkelerde eşitlik esas alınmalı, bunun içinde tüm üyeler arasında eşit koşullar sağlanmalıdır (Ateş, 2005: 109).

Dünyada bilinen ilk aile anayasası örneği ise 1694 yılında Mitsue Haçirobei tarafından kurulan ve günümüzde 180 milyar \$'dan fazla değere sahip Japon Mitsui şirketine aittir. 13 maddeden oluşan anayasanın maddeleri şunlardır (Karpuzoğlu, 2004b: 162):

- Aile üyeleri birbirleriyle yakın dostluk ve nezaket ilişkisi içinde olmalıdır.
- Hanedan içerisindeki ailelerin sayısı, gereksizce artırılmamalıdır.
- Tutumluluk aileyi zenginleştirir, lüks yıkar.
- Her türlü işinizde aile konseyinin tavsiyesine uygun hareket edin.

- Yıllık gelirin bir bölümünü iste kullanın, geri kalanını paylarına göre aile üyeleri arasında dağıtın.
- Sebepsiz yere emekliliğin lüksünü ve rahatını aramayın.
- Bütün şubelerin mali raporlarının genel merkeze gönderilmesini sağlayın.
- Yaşı ilerleyen ve dermansız kalan nesli, genç nesil ile değiştirin.
- Asla başka bir işle uğraşmayın.
- Oğullarınızı çıraklık görevleriyle hayata başlatın ve iş hayatının sırlarını öğrendikçe bilgilerini uygulamak üzere şubelerde görevlendirin.
- Sağlam muhakeme her şeyde, bilhassa ticarete asli öneme sahiptir.
- Aile üyeleri birbirleriyle istişare etmelidir.
- Siz ey tanrılar ülkesinde doğanlar! Tanrılarınıza tapın, imparatorunuzu ululayın, ülkenizi sevin ve halk olarak görevinizi yerine getirin.

Aile anayasasına sahip olan kurumsallaşmış aile şirketlerine ülkemizden örnek olarak Sabancı, İnci, Eczacıbaşı, Koç, Kurtsan, Bakioğlu Holding verilebilir (Bozkurt, 2004: 14).

2.5.2. Yönetim Kurulunun Oluşturulması

Büyüme sonrasında aile şirketlerinde yönetim sorunları ortaya çıkmakta, sorunları çözmek isteyen şirket yöneticileri ise şirket bünyesinde profesyonel çalışanlara yer vermektedir. Ancak bu durum da aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında yönetim sorunlarına neden olabilmektedir. Bu sorunların önüne geçmek ve kurumsallaşmak isteyen aile şirketleri, şirketi yönetenler ile profesyonelleri ayırmaya başlamışlardır. Kurumsallaşma sürecinde bulunan aile şirketlerinde yapılan ilk çalışmalardan biri de yönetim kurulunun oluşturulmasıdır (Baraz, 2004: 763).

Yönetim kurulu, ülke mevzuatlarında yer alan, şirket içerisindeki tüm yetkileri elinde bulunduran, sermaye sahiplerinin (aile üyeleri) vermiş oldukları yetki ile temsil edildikleri, şirket içi stratejileri, politikaları ve düzenleri yapma yetkisine sahip bir yapıdır (Alacaklıoğlu, 2009: 73).

Şirketi yöneten aile üyeleri genellikle şirket bünyesinde etkin ve yararlı çalışan bir yönetim kurulu varlığını istemezler. Bunun nedeni ise aile üyelerinin şirket bünyesinde sahip oldukları özerk konumu kaybedecekleri ve şirket gizliliğinin kaybolacağı düşüncesidir (Günver, 2002: 84).

Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreçleri profesyonel bakış açısına sahip yönetim kurulları tarafından gerçekleştirilir. Yönetim kurulları uzun vadede şirketlerin performansını etkileyerek şirketlerin yaşam ömürlerine doğrudan katkıda bulunurlar. Aile şirketlerinin başarılı olma göstergesi bünyelerinde yönetim kurullarının bulunması ve ortaya koyduğu performanstır (Baraz, 2004: 765).

Aile şirketlerinde etkin olarak kullanılan yönetim kurulu yapısı aşağıdaki gibidir (Deloitte, 2007: 3):

- İcra Başkanı (Aile Üyeleri Arasından)
- Hissedar (Aile Üyeleri Arasından, İcra Başkanı Dışından)
- Genel Müdür Yardımcısı (Aile Üyeleri Arasından – Muhtemelen İcra Başkanı Olacak)
- Profesyonel Üye (Aile Üyeleri Dışından ve Bağımsız)
- Profesyonel Üye (Aile Üyeleri Dışından ve Bağımsız)
- Profesyonel Üye (Aile Üyeleri Dışından ve Bağımsız)
- Profesyonel Üye (Aile Üyeleri Dışından ve Bağımsız)

2.5.3. Devir Planlamasının Yapılması

Aile şirketlerinde yönetim devri, şirketi yöneten aile üyesinin şirketteki aktif görevinden ayrılması (vefat veya emeklilik) sonrasındaki süreci ifade eder. Ancak bu devir sonrasında şirket bünyesinde köklü değişiklikler oluşabilmekte, oluşacak bu değişimlere tepki olarak devri kabullenmeme ihtimali ortaya çıkabilmektedir. (Yalçın ve Günel, 2006: 73).

Şirketlerin temel amaçlarından en önemlisi şirket ömrünün uzun olmasıdır. Bu amaç aile şirketlerinde ise en öncelikli aşamadır. Çünkü aile üyeleri kurucuları oldukları şirketlere duygusal anlamda bağlıdırlar. Bu nedenle şirket kurucusu olan aile üyesi veya üyeleri şirketteki görev, yetki ve konumlarından vazgeçmek istememektedir. Bunların yanında işlerin aksama ihtimali, aile üyeleri arasından yapılacak seçimdeki zorluklar, potansiyel yöneticiler arasında yaşanacak olası çekişmeler yönetim devrini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle yönetim devri sürecinin çok iyi planlanması gerekmektedir (Yaşa, 2006: 51).

Aile şirketlerinde devir planlaması süreci; yönetimi devralacak nesil içerisinde yönetici potansiyeline sahip aile üyelerinin belirlenmesi, devir işlemi için aile üyesinin atamasının yapılması, yapılan atamanın şirketin paydaşlarına (şirket

ortakları, çalışanlar, müşteri ve tedarikçiler) ilan edilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Fındıkçı, 2008: 160-201).

Dailey'e (vd., 1977: 61) göre başarılı bir yönetim devri süreci şunlara bağlıdır:

1. Yönetimdeki aile üyesinin devir konusundaki isteği,
2. Yönetimi devralacak neslin yönetimin istediği potansiyele sahip olması,
3. Yönetimi devralacak neslin devir konusundaki isteği,

2.5.4. Aile Meclisinin Kurulması

Aile şirketlerinde büyüme ile birlikte artan kurumsallaşma isteği şirketin organizasyon yapısında değişim ihtiyacını ortaya çıkartır. Bu değişim şirket tarafında yönetim kurulu, aile tarafında ise aile meclisi (konseyi) oluşturularak sağlanır. Aile meclisi, aile üyelerinin birbirleriyle ve şirket ile ilgili konularda tartışma amacı ile belirli sürelerde toplanan bir yapıdır. Aile meclisi yapısal olarak yönetim kuruluna benzemekle birlikte amaç bakımından yönetim kurulundan farklıdır. Aile meclisinin temel amacı, aile üyeleri ile şirket arasındaki bilgi akışını ve iletişimi sürdürülebilir kılmak için ailenin ihtiyaçlarını, beklenti ve değerlerini belirlemek, uzun vadede ailenin çıkarlarına hizmet edecek politika, kural ve düzenlemeleri oluşturmak, aile üyelerinin eğitiminde ve potansiyel yönetici adaylarının yetiştirilmesinde izlenecek stratejileri belirlemek, yönetim kurulunda aile üyelerinin temsil edilmesine imkan sağlayacak ortamı hazırlamaktır (Haşit, 2009: 66).

Aile şirketlerinde aileyi ilgilendiren önemli konuların görüşülüp tartışılabilmesi ve kararların sağlıklı olarak alınabilmesinde aile meclisinin etkin olarak kullanılabilmesi oldukça önemlidir. Çünkü şirket bünyesinde bulunan ve etkin kullanılan bir aile meclisi, aile üyeleri arasında kırgınlık, kıskançlık veya yanlış anlama gibi olumsuz durumlardan kaynaklı oluşabilecek çatışma ortamına engel olabilir ve sorunların çözülmesini sağlayabilir (Kırım, 2005: 37).

Aile şirketlerindeki aile meclisinin yapına bakacak olursak meclis üyeleri yönetim kurulu tarafından, en az 16 yaşında bulunan aile üyeleri arasında seçilirler. Olağan durumlarda yılda iki kez, olağan üstü durumlarda ise yönetim kurulu çağırısı ile herhangi bir zamanda toplanabilir. Aile meclisinde yapılan toplantılarda ortaya çıkan sonuçları, öneri ve ifadelerin raporlanması için aile üyeleri arasından seçilen

Tablo 3 *Aile Meclisi İle Yönetim Kurulunun Temel Özelliklerinin Karşılaştırılması*

	Görev	Kapsam	Katılımcılar
Aile Meclisi	<ul style="list-style-type: none"> • Aile içi iletişimi ve ilişkileri geliştirmek • Ailenin işletme olanaklarından yararlanma koşullarını belirlemek • Aile anayasasını uygulama, uygulamaların anayasaya uygunluğunu denetleme • Aile içinden lider seçimini sağlama 	<ul style="list-style-type: none"> • Aileyi ilgilendiren konular • Ailenin şirket ile ilişkisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Aile üyeleri • Danışmanlar
Yönetim Kurulu	<ul style="list-style-type: none"> • Vizyon ve stratejik nitelikteki amaçları belirlemek • İşletmeye yeni faaliyet alanları belirlemek, yatırım kararlarını vermek • Ortakların çıkarlarını korumak • İşletme performansını denetlemek • Kurumsallaşmayı yönetmek 	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmeyi ilgilendiren konular • Yasal temsil 	<ul style="list-style-type: none"> • Hissedarlar • Üst kademe yöneticiler • Danışmanlar • Aileden olmayan ve şirkette çalışmayan uzmanlar

Kaynak: Erdoğan, (2007: 125).

2.5.5. Aile İçinde Çatışma Yönetimi

Çatışma, bir şirketteki çalışma grupları ile çalışanların birlikte yürüttükleri faaliyetler sırasında ortaya çıkan sorunlar nedeni ile şirketteki faal işleyen süreçlerin karmaşıklaşması ve durmasına sebep olan durumlardır (Eren, 1993: 363). Büyüme eğiliminde olan şirketlerin mevcut yapıları farklılaşarak kompleks bir yapıya dönüşür. Aile şirketlerinde ise bu kompleks yapıya bir de aile içi ilişkiler eklendiğinde, şirketteki yapı daha da karmaşıklaşarak çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Aile şirketlerinde ortaya çıkan çatışmaların temelinde aile içinde yaşanan sorunların şirkete taşınması yatmaktadır (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2008: 379). Aile şirketlerinde görülen çatışmaların kaynakları genellikle şunlardır (Altınkaynak, 2007: 95-97):

- Şirketin büyüme arzusu,
- Aile üyelerinin şirket kararlarına katılma seviyesi,
- Aile üyeleri arasındaki çıkar çatışması,
- Yönetici adaylarının uygunsuzluğu,
- Nesiller arasındaki değer farklılığı,

- Aile üyeleri arasındaki kuşak farkı,
- Şirket yöneticisi (aile üyesi) ile profesyonel yönetici arasındaki düşünce farklılığı,
- Aile üyelerinin şirketteki rolleri.

Şirketler kurumsallaşma çalışmaları yaparak iç ve dış çevresel etkileşimler karşısında şirketin tüm faaliyetlerinin sürdürülebilir olmasını ve böylelikle bu çatışma ortamının oluşmaması amaçlamaktadır. Aile şirketlerinde ise kurumsallaşma ile şirket yönetimi ve aile yönetimi birbirinden ayrılarak aile içi çatışmalardan şirketin minimum değerinde etkilenmesi arzu edilmektedir. Kurumsallaşmayı başaramamış aile şirketlerinde aile üyeleri ile şirket etkileşimi iç içe olduğundan aile içinde oluşacak herhangi bir çatışma şirketteki faaliyetleri etkilemekte, hatta faaliyetlerin durmasına neden olmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan aile şirketlerinde ise şirket ile aile üyeleri arasındaki etkileşim formalize edildiğinden çatışma oluşumu minimum seviyede tutulmaktadır (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2008: 381).

2.6. Kurumsallaşmış Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Kurumsallaşmayı başarmış aile şirketlerinin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Dalgıç, 2012: 47):

- Şirkette rahat çalışma ortamının bulunması,
- Aile üyelerinin şirket yönetimine müdahil olmaması,
- Şirket yapısının bağımsız olması,
- Şirket çalışanlarının değişime açık olması,
- Şirket çalışanlarının görev, yetki ve sorumluluklarının belli olması,
- Profesyonel yöneticilerin şirketi temsil etmesi,
- Şirket bünyesindeki süreçleri profesyonelce yaklaşılması,
- Kurumsallaşmış organizasyon yapısı ve tanımlarının bulunması,
- Şirketin fonksiyonel süreçlerinin belirlenmiş olması,
- Şirket bünyesinde oluşturulmuş standartların olması,
- Şirketin büyümesinde sürekliliğin sağlanması,
- Şirket bünyesinde hızlı karar alınması ve uygulanabilmesi,
- Şirketin markalaşması sağlanarak kârlılığını sağlanması,
- Şirket bünyesindeki süreçlerde tutarlılık sağlanması,
- Aile anayasasının bulunması.

2.7. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları

Aile şirketlerinde diğer şirketlerden farklı olarak, aile-iş rolleri ve değerleri ile duygu mantık ilişkisi iç içe geçmiştir. Bu durum aile şirketlerini bir taraftan aile dinamiklerini diğer taraftan değişen pazar koşullarını dikkate almaya zorlamaktadır. Gerek aile dinamiklerinin gerek pazar koşullarının eş zamanlı olarak incelenmemesi ve birbirleri üzerindeki önemli etkilerinin göz ardı edilmesi, kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek isteyen aile şirketlerinin önünde bir engel yaratır. (Karpuzoglu, 2004: 45).

Aşağıda aile şirketlerinin kurumsallaşma aşamasında önündeki engeller belirtilmektedir;

- Geleceğin planlanmaması, yani, sadece günü kurtarmanın amaçlanması,
- Uzun vadeli amaçların mevcut olmaması,
- Aile ve şirket misyonunun netleştirilmemesi,
- Aile ve şirket vizyonlarının olmaması/birbirleriyle uyumlu olmaması,
- Girişimcilerin hemen icraata geçmeleri,
- Hiyerarşi ilkesinin ihlal edilmesi,
- Aile üyelerinin kuralları ihlal etmeleri,
- Yetki ve sorumluluk alanlarının ihlal edilmesi,
- Girişimcinin şirketin tamamını ilgilendiren kararları tek başına alması,
- Şirketin büyümesi ve karlılığının artması ile birlikte kurumda çalışmak isteyen aile üyelerinin çoğalması,
- Yöneticilik koltuğuna oturmak isteyen aile üyeleri arasında çıkar çatışmalarının yaşanması,
- Aile üyeleri için piyasa koşullarını ve performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alan bir ücretleme sisteminin mevcut olmaması,
- İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer planlama, işe alma vb) kan bağıının ve evlilik bağıının önemli olması,
- Profesyonel yöneticilerin ve personelin yeterince dikkate alınmaması,
- Aile üyelerinin yaptıkları harcamaların dikkate alınmaması,
- Aile üyelerinin toplantılara profesyonel yöneticileri genellikle dahil etmemeleri,

- Aile üyelerinin sistemli ve programlı toplantılardan ziyade iş ortamı dışındaki sohbetlerde karar almaları.
- Sağlıklı performans değerlendirme ve ölçme sisteminin olmaması,
- İş akışlarının açık ve net bir şekilde çizilmemesi,
- Raporlama sisteminin sağlıklı olmaması,
- Kritik kontrol noktalarının tespit edilmemesi (Karpuzoğlu, 2004: 45-47).
Basım, Meydan ve Şeşen (2008: 193-194), aile şirketlerinde görülen

kurumsallaşma sorunlarını özet olarak şu şekilde sıralamışlardır:

- Yeterince profesyonelleşememe,
- Nesil sayısının artmasından kaynaklanan hissedarlar arası anlaşmazlıklar,
- Kurucu kuşağın nakit kontrolünü, dolayısıyla gücü elinde tutma isteği,
- İç denetimin bağımsızlaştırılamaması, dolayısıyla yetersiz iç denetim,
- Bilginin tek elde bulunması, menfaat sahiplerinin şirket ile ilgili verilere ulaşamamaları ve buna bağlı olarak iletişim eksikliği.

2.8. Kurumsallaşmada Dikkat Edilecek Hususlar

Kurumsallaşma aşamasında şirketin dikkat etmesi gereken bazı unsurları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Sağlam, 1979: 113-120).

1. Yetenek ve bilgi gerektiren üst yönetim pozisyonlarına, aile bireyleri yerine mutlaka profesyoneller getirilmelidir.
2. Şirket içerisinde, ister aileden isterse profesyonel yöneticilerden olsun, kesinlikle tek adamcılık olmamalıdır.
3. Doğuştan patron adayı olan aile fertleri ile çalışanlar arasındaki çatışmayı önlemek için, çalışanlar arasındaki eşitlik ilkesine kesinlikle dikkat edilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI

3.1. Kurumsal Kaynak Planlaması Tanımı

Küreselleşme ile artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek isteyen şirketlerin yönetim sistemleri (zorunlu olarak) değişim sürecine girmiştir. Bu süreç içerisinde bulunan şirketler klasik yönetim modellerinden modern yönetim modellerine geçmiş ve bu aşamada teknolojik gelişmelerden yararlanmışlardır. Dünyada yaşanan teknolojik gelişmelere paralel olarak bilgi teknolojileri de gelişme göstermiş ve şirketlerin ihtiyaçlarına çözüm olabilecek sistem ve yazılımlar geliştirilmeye başlanmıştır.

Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning – ERP), şirketlerin mal ve hizmet tedarikinden, mal ve hizmet satışı ve satış sonrası da kapsayarak içinde bulunduğu tüm süreçlerde, tüm kaynakların planlı olarak kullanılmasını ve tüm bilgi ihtiyacını karşılayan bir yönetim bilgi sistemi anlayışıdır (Macvittie, 2001). Bu yönetim sisteminin şirkete entegre olabilmesi için gereken veri/bilgi akışını, bilgisayar ortamında tek bir veri tabanı üzerinden sağlayan yazılımlar ise Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımlarıdır (Yegül, 2003: 3).

Kurumsal Kaynak Planlaması ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları şunlardır:

- KKP, şirketlerin gerçekleştirdikleri tüm faaliyetlerde iş odakları veri/bilgi toplayarak, iş süreçlerinin bütünleşik olarak gerçekleşmesini sağlayan ticari yazılımlardır (Markus ve diğerlerine, 2000).
- KKP, kaynak ayrımı yapmadan iş süreçleri ile ilgili yapılan tüm faaliyetleri sayısal veri/bilgi olarak kayıt altına alan bir sistemdir (Minahan, 1998).
- KKP, şirket içerisindeki tüm süreçleri yönetmek ve birbirleriyle entegre olmasını sağlamak için kullanılan geniş kapsamlı yazılım modüllerinden oluşan yönetim sistemidir (Shehab vd., 2004).

3.2. KKP Sisteminin Ortaya Çıkış Sebepleri

Şirketler, sektörel rekabet koşullarında varlıklarını sürdürmek için stratejik kararlar almak ve uygulamak zorundadır. Doğru stratejik karar almada yararlanılacak en önemli kaynaklar ise şirket faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan

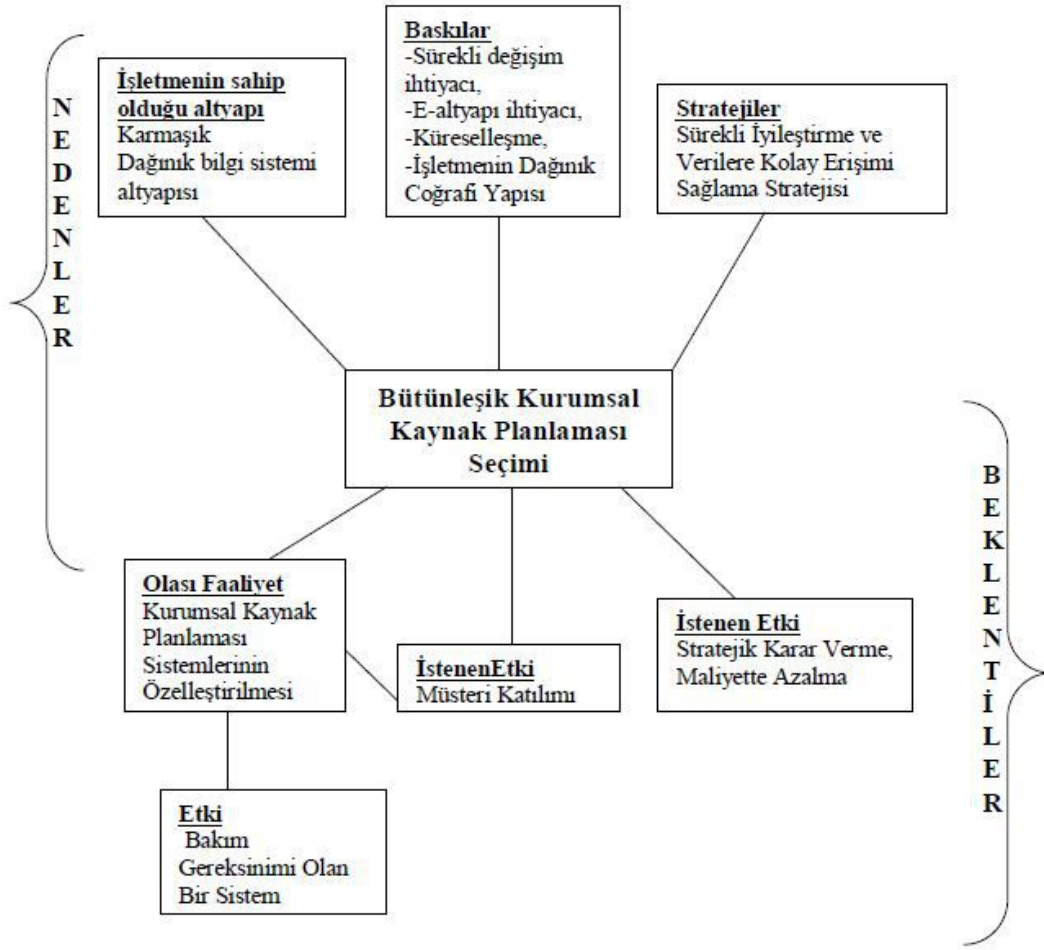
verilerdir. Şirketlerin karşılaştıkları en büyük sorunlardan biri eldeki verilerin doğru toplanamaması, toplanan verilerin ise bilgiye dönüştürülmesinde zorluklar yaşanmasıdır (Ağayev, 2007: 18).

Dünyada bilgi ve iletişim konularından yaşanan teknolojik gelişmelerin yanı sıra şirketlerde bilgisayarlar kullanılmasının yaygınlaşması, KKP sistemlerinin ortaya çıkmasını ve gelişmesini etkileyen en önemli faktördür. Bunun yanında ilişkisel veri tabanları ve ağların ortaya çıkması KKP sisteminin uygulanmasında kolaylık sağlamıştır (Tadger, 1998). KKP sisteminin içerisinde bulunan modüler yapı ise, şirketlerin tüm süreçlerini ve faaliyetlerini birbirleriyle entegre oldukları tek bir yapı altında toplar ve bu yapı faaliyetlerden elde edilen verileri bilgilere dönüştürerek stratejik kararlarda kullanılacak raporlama işlemlerini gerçekleştirir (Pak, 1998).

KKP sisteminin ortaya çıkış sebeplerini genel olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Özcan, 2006: 14):

- Şirketlerin içerisinde buldukları sektördeki küresel rekabet
- İletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler ile ortaya çıkan fırsatlar
- Tedarik zincirlerinin uluslararası düzeyde etkin ve yaygın kullanılması
- Şirketlerin farklı lokasyonlarda bulunan tesisleri arasında daha iyi koordinasyon sağlama isteği
- Şirketlerin küresel rekabete bağlı olarak ürün ve politikalarında değişikliklerin ortaya çıkması

KKP sisteminin ortaya çıkışından sonra kurumsallaşmayı ve rekabet koşullarında avantaj elde etmeyi amaçlayan şirketler için KKP sistemlerine sahip olmak bir zorunluluk haline gelmiştir. Günümüzde şirketlerin KKP sistemlerine sahip olma nedenleri ve beklentileri Hagman (2000: 37) tarafından Şekil 3'teki gibi özetlenmeye çalışılmıştır.



Şekil 3. Şirketlerin KKP sistemine sahip olma nedenleri ve beklentileri

Kaynak: Hagman, 2000: 37.

3.3. KKP Sisteminin Tarihçesi

Şirketler küresel rekabette avantaj sağlamak için 1960'lı yıllardan itibaren bünyelerinde bilgisayar sistemlerini buldurmaya başlamıştır. Şirketler, başlangıçta üretimde kullandıkları mevcut kaynaklarından (malzeme) maksimum düzeyde faydalanmak istemiş, bu doğrultuda bilgisayarları kullanmak amacıyla çalışmalar yapmış ve bu çalışmalar sonucunda MRP (Material Resource Planning) yani Malzeme İhtiyaç Planlaması sistemi ortaya çıkmıştır. MRP, isminden de anlaşılacağı üzere şirketlerin üretimleri için ihtiyaçları olan malzemelerin planlamasını sağlayan ilk kurumsal üretim sistemi yazılımıdır. MRP ile şirketler yüksek hata oranlarının bulunduğu, iş gücü ve zaman açısından fazla kaynağa gereksinim duyan faaliyetleri bilgisayarlara yaptırmışlardır (Düzakın ve Sevinç, 2002: 191).

Şirketler ilk aşamada MRP ile ürün ağaçlarını ve stoklarını yönetmeyi amaçlamışlar, fakat gelişen rekabet koşulları ile şirketlerin gereksinimleri de değişerek fatura, ambar, satış gibi faktörler için içine girmiştir (Pınar ve Erdem, 2002: 72). 1970'li yıllarda şirketler üretim faaliyeti ile doğrudan ilgili olan üretim planlama, stok yönetimi, satın alma, muhasebe gibi faaliyetleri kapsayan MRP II (Manufacturing Resource Planning) yani Üretim Kaynakları Planlaması sistemi ortaya çıkmıştır (Somar, 2004: 4-5).

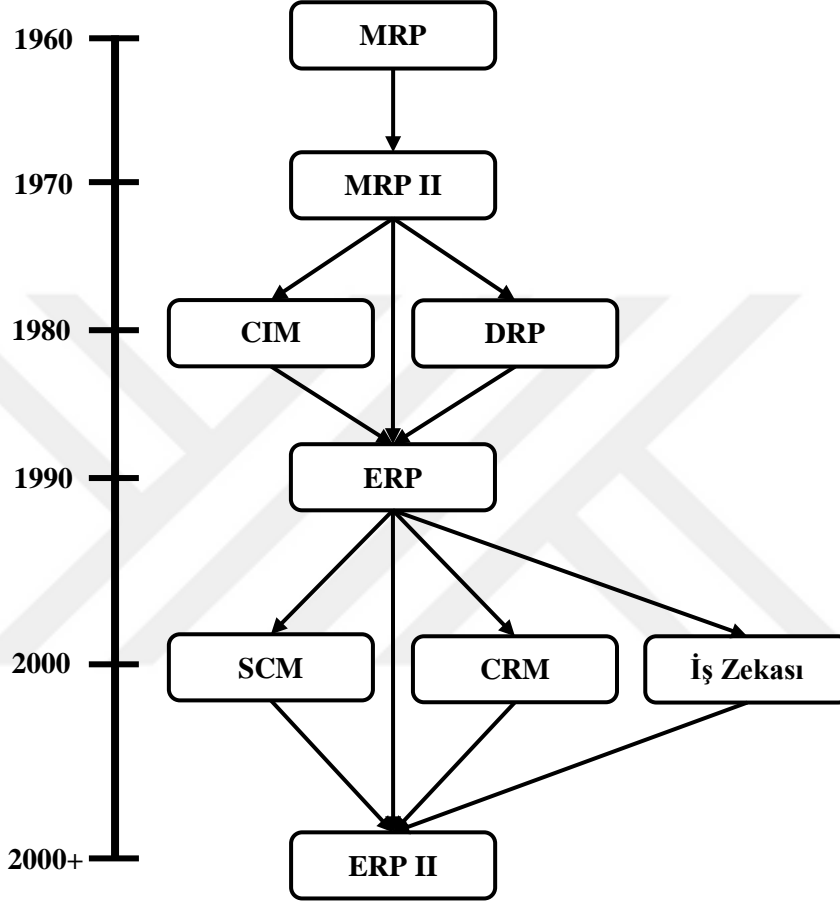
Şirketler, 1980'li yıllarda MRP II ile bir sonraki aşama olan üretim planlamasını etkin kullanmayı istemişlerdir. Fakat yapılan çalışmalar sonucunda şirketler, kendileri için çok önemli olan müşteri memnuniyeti ve karlılık gibi faktörlerin sadece üretim için değil, şirketin bütününe ilgilendirdiğini fark etmişlerdir. Bunun yanında şirketlerin diğer ihtiyaçları için sistemler geliştirilmeye başlanmış; tedarik süreçlerinin planlayarak yönetimini sağlayan DRP (Distribution Resource Planning) yani Dağıtım Kaynakları Planlama sistemi ile ürün geliştirmede teknik süreçler ile üretimini entegre eden CIM (Computer Integrated Manufacturing) yani Bütünleşik Bilgisayar İmalat sistemleri ortaya çıkmıştır (Dülgerler, 2007: 10).

1990'lı yıllara kadar yönetim sistemleri üretim sektöründe faaliyet gösteren şirketler için ortaya çıkmış ve her biri ayrı ayrı paket yazılımlar halinde kullanılmıştır. 1990'lı yıllarda ise bu sistemler ayrı yazılım paketleri yerine tüm faaliyetleri tek yapı altında bulunduran paket yazılımlar halinde tüm sektörlerde kullanılmaya başlanmış ve ERP (Enterprise Resource Planning) yani Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) sistemi ortaya çıkmıştır (Altay, 2007: 28). 2000'li yıllara gelindiğinde ise ERP II (Genişletilmiş KKP) sistemi karşımıza çıkmaktadır. ERP II, KKP'ye ek olarak içerisinde şu sistemleri bulundurmaktadır (Bayraktar ve Efe, 2006a):

- Şirketteki ham verileri analiz etmek için kullanılan BI (Business Intelligent) yani İşletme Zekası,
- Şirketin hammadde ve ürün dağıtım kanallarını kapsayan tüm süreçleri yönetmek için kullanılan SCM (Supply Chain Management) yani Tedarik Zinciri Yönetimi,

- Şirketin müşterileri ile ilgili gerçekleştirdiği tüm süreçleri yönetmek için kullanılan CRM (Customer Relationship Management) yani Müşteri İlişkileri Yönetimi.

KKP sisteminin tarihsel gelişimi Şekil 4'te gösterilmektedir (Bulat Al Sweedan, 2010: 1).



Şekil 4. KKP sisteminin tarihsel gelişimi

3.4. KKP Sistemlerinin Temel Özellikleri

KKP sisteminin şirketler tarafından kullanılmasının temelinde yatan neden şirketlerin ürettikleri mal veya hizmet için ihtiyaç duydukları tüm süreçlerde (malzeme veya hizmet tedarikinden son kullanıcıya ulaşıncaya kadar) mevcut kaynaklardan maksimum oranda faydalanmasına ve tüm birimlerin birbirleriyle entegrasyon halinde faaliyetleri yürütmelerine olanak sağlayan bir yapıya sahip olmasıdır. Böylelikle şirketler KKP sistemi ile bir veya birden fazla lokasyonda yer alan tesislerindeki kaynakların etkin ve verimli olarak planlanmasını ve uygulanmasını sağlayabilmektedir (Düzakın, ve Sevinç, 2010: 194-195).

KKP'nin en temel ve önemli özelliği şirket içerisindeki tüm birim, süreç ve faaliyetleri tek çatı altında bulundurmasıdır. Bu özellik teknik olarak bakıldığında oldukça karmaşık ve güç gibi görülsede, yönetim modeli bakımından hızlı ve doğru kararlar almayı mümkün kılmaktadır. Çünkü birimlerin entegrasyonu ile sağlanan bütünleşme sayesinde şirket ile ilgili tüm veriler tek bir veri tabanında toplanmakta ve analizler ile bilgilere dönüştürülerek raporlanmaktadır. Yüksek kalitedeki verilerin analizleri ile hazırlanan raporlara göre, yöneticilerin hızlı ve doğru olarak aldığı stratejik kararlar, şirketlere rekabet avantajı kazandırmaktadır (Kömürcü, 2009: 6).

Bununla beraber KKP sisteminin temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Klaus vd., 2000: 141-162):

- Özelleştirilebilen yapısı sayesinde tüm sektörler hitap edebilen bir yazılımdır.
- Şirket ile ilgili tüm süreçlere yönelik çözümler üretir.
- Şirket bütününde oluşan ana veriler ile faaliyetler sonrasında oluşan verileri tek veri tabanında toplayan ve aralarında ilişkisel bağlantılar kuran bir yapıdır.
- Diğer veri tabanı veya analizi yazılımlarından farklı olarak uygulama tabanlı bir yazılımdır.
- Şirket bünyesindeki birçok kurumsal fonksiyonu içinde bulunduran yüksek işleve sahip bir yapısı bulunmaktadır.
- KKP yazılımları birden çok lokasyona ulaşan dünya genelinde kullanılması amacıyla tasarlanmış yazılımlardır.
- KKP yazılımları, düşük fonksiyon özellikleri üzerine yoğunlaşan yazılımlardan çok, yüksek fonksiyon özellikleri üzerine yoğunlaşan ve şirketlerin ihtiyacı olan tüm süreçleri destekleyen yazılımlardır.

3.5. Aile Şirketlerinde KKP Kullanımı

KKP sistemleri, aile şirketlerinde iç (süreçler, faaliyetler, çalışanlar) ve dış (tedarikçiler, müşteriler) çevrelerin birbirleriyle entegrasyonu gerçekleştirmektedir (Wah, 2000). Aile şirketleri, KKP sistemlerinden elde edilen bütünleşik bilgiler sayesinde kaynakları daha verimli ve etkin kullanarak daha çok katma değer sağlayabilmektedir (Balaban, 1999).

Aile şirketleri, KKP sistemlerinden önce bünyelerinde bulunan iş süreçlerinin karmaşıklığı nedeniyle müşteri siparişlerinde sorunlar yaşanmakta, ayrıca karmaşık iş süreçlerinin sonuçlarına da belirli kişiler erişebilmekteydi. KKP sistemleriyle birlikte şirketlerdeki iş süreçleri standartlaşmış ve bilgiler diğer kişilerin erişimine açılmıştır. Bu durum şirketlerde iş süreçlerini hızlandırarak küresel pazarlarda rekabet avantajı kazanımını, karar verme sürelerinin azalmasını, faaliyetlerde tutarlılığı, müşteri taleplerini karşılama oranlarında ve müşteri memnuniyetinde artışı sağlamaktadır (Palaniswamy ve Frank, 2000).

Aile şirketlerinin KKP sistemlerini kullanarak elde etmeyi düşündüğü yararlar şunlardır:

- Operasyonel ve taktiksel yararlar
- Stratejik yararlar

3.5.1. KKP Kullanımının Operasyonel ve Taktiksel Yararları

KKP uygulamasını başarılı olarak gerçekleştirebilmek isteyen şirketler, öncelikli olarak şirket içerisinde köklü bir yeniden yapılandırma süreci başlatmalı, iç süreçleri düzenlemeli ve standardizasyonu sağlamalıdır (Akyüz ve Rehan, 2008).

KKP sistemleri, şirketlerin organizasyon yapısı içerisindeki birimler arası entegrasyonunu ve iletişimini sağlayarak iş süreçlerinin daha etkin ve verimli olarak gerçekleşmesini sağlamaktadır (Campbell ve Sankaran, 2005). KKP sistemlerinin bu özelliği şirketlere, kaynakları ve iş süreçlerini yönetmede ihtiyaçları olan bilgilere ulaşmalarını ve bilgileri değerlendirerek tedarik süreçlerinde daha hızlı ve etkin kararlar almaları imkanı vermektedir (Wade ve Hulland, 2004).

Operasyonel yararlar, KKP sistemlerinde şirket içerisindeki birimlerin (iç işleyişte bağımsız, genel işleyişte bütünleşik çalışan) fonksiyonlarının karşılıklı analizleriyle ortaya çıkmaktadır. Bu yararlardan uzun vadeli olanları; bilgi, üretim ve hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyetinde artış sağlanması iken kısa vadeli olanları ise; şirket maliyetleri, stok düzeyleri, finansal yönetim gibi faaliyetlerde gelişme sağlanmasıdır (Anderson ve Gerbing, 1991).

Aile şirketleri, iş süreçlerini (üretim, satın alma, satış vb.) ve kaynaklarını (insan, stok, fiziksel) geliştirerek daha iyi planlamayı ve yönetmeyi amaçlarlar. Bu amaç doğrultusunda veritabanı gibi fonksiyonel sistemleri kullanırlar. KKP

sistemlerinin temel yapı taşlarından olan veritabanlarının kullanılması sonucunda ise taktiksel yararlar ortaya çıkar. Bu taktiksel yararlar sayesinde şirketler, tedarik süreçleri içerisindeki fonksiyonların (müşteri, ürün, iş düzeyleri) başta finansal olmak üzere birçok performans değerlerini coğrafi bölgeler bazında izleyerek ölçülebilmekte ve değerlendirme yaparak daha etkin olarak yönetebilmektedir (Byrd ve Davidson, 2003).

3.5.2. KKP Kullanımının Stratejik Yararları

Aile şirketleri varlıklarını sürdürmek için stratejik kararlar almak ve uygulamak zorundadır. Stratejik karar almada şirket yöneticilerinin ihtiyacı olan en temel husus iş süreçlerinden elde edilen verilerdir. KKP sistemleri, bilgi-işlem sistemleridir ve şirketlerin tüm süreçlerine ait veriler bütünleşik veritabanlarında toplanmaktadır. KKP sisteminin bir şirkete kazandırdığı bilgi-işlem yeteneği ile şirketin sektörel rekabette ihtiyaçlarını karşılamadaki performans artışı ile KKP sisteminin stratejik yararları ortaya çıkar (Atasever, 2011: 14).

KKP sistemlerinin şirketler için stratejik yararlarına baktığımızda bunları ölçülebilen ve ölçülemeyen olmak üzere iki grupta toplayabiliriz (Gargeya vd., 2005);

- 1) Ölçülebilen Yararlar:
 - a. Satılma, bilgi-işlem, tedarik, bakım-onarım, personel ve stok maliyetlerinde azalma,
 - b. Finansal süreçlerde, karlılık oranlarında, müşteri siparişleri planlamasında, teslimat sürelerinde iyileşme,
 - c. İş süreçlerinin verimliliğinde ve etkinliğinde artma.
- 2) Ölçülemeyen Yararlar:
 - a. Müşteri uyumu,
 - b. Şeffaf bilgi ortamı,
 - c. Yeni, geliştirilmiş, verimsiz iş süreçleri,
 - d. Standardizasyon, esneklik ve bütünleşme.

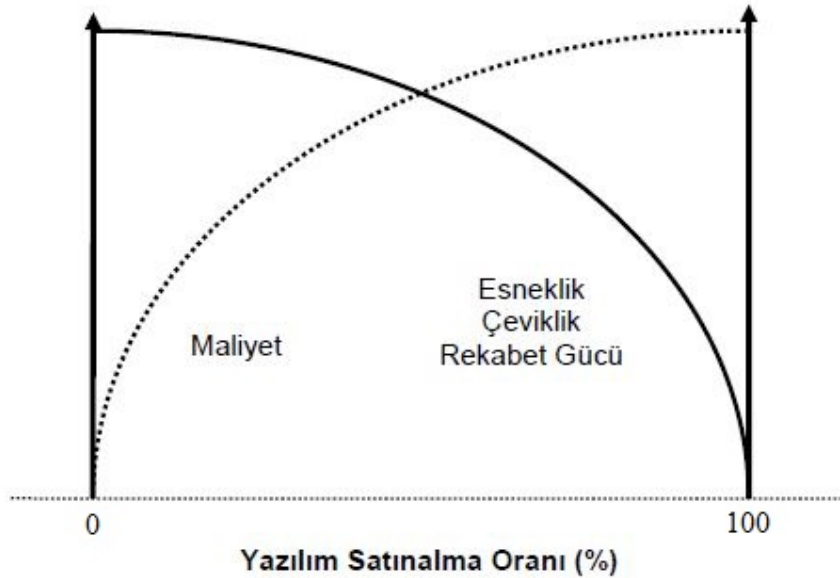
3.6. KKP'nin Modüler Yapısı

KKP sistemi yapısı incelendiğinde modüllerden oluşan bir paket yazılımdır. Modüller, birimler arasında bilgi akışını sağlamak, şirketin müşteri ve tedarikçileriyle bağlantısını kurmak ve iş süreçleri zincirlerini oluşturmak amacıyla

iş faaliyetleri arasında entegrasyonu sağlayan birçok fonksiyonlu yapılar oldukları için çalışanlar gereksinim duydukları bilgilere hızlıca erişebilme imkanına sahip olmaktadır. Ayrıca modüller yapısal olarak kendi içlerinde bağımsız ancak sisteminin geneliyle bütünleşik çalışır. Bu özellik nedeniyle şirketler KKP sistemlerini bünyelerine uygularken gereksinim duymadıkları modülleri sistemin dışında tutabilmektedir. Bu duruma örnek olarak KKP sistemine sahip hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin üretim ve malzeme yönetim modüllerini sistem dışında tutması gösterilebilir. Şirketler KKP sistemlerini bünyelerinde uygularken üç farklı yöntem izleyebilir. Bunlar;

1. KKP sisteminin tüm modüllerini tek bir firmadan tedarik etme,
2. KKP sisteminin modüllerini farklı firmalardan tedarik etme,
3. KKP sistemini kendi bünyelerinde geliştirme.

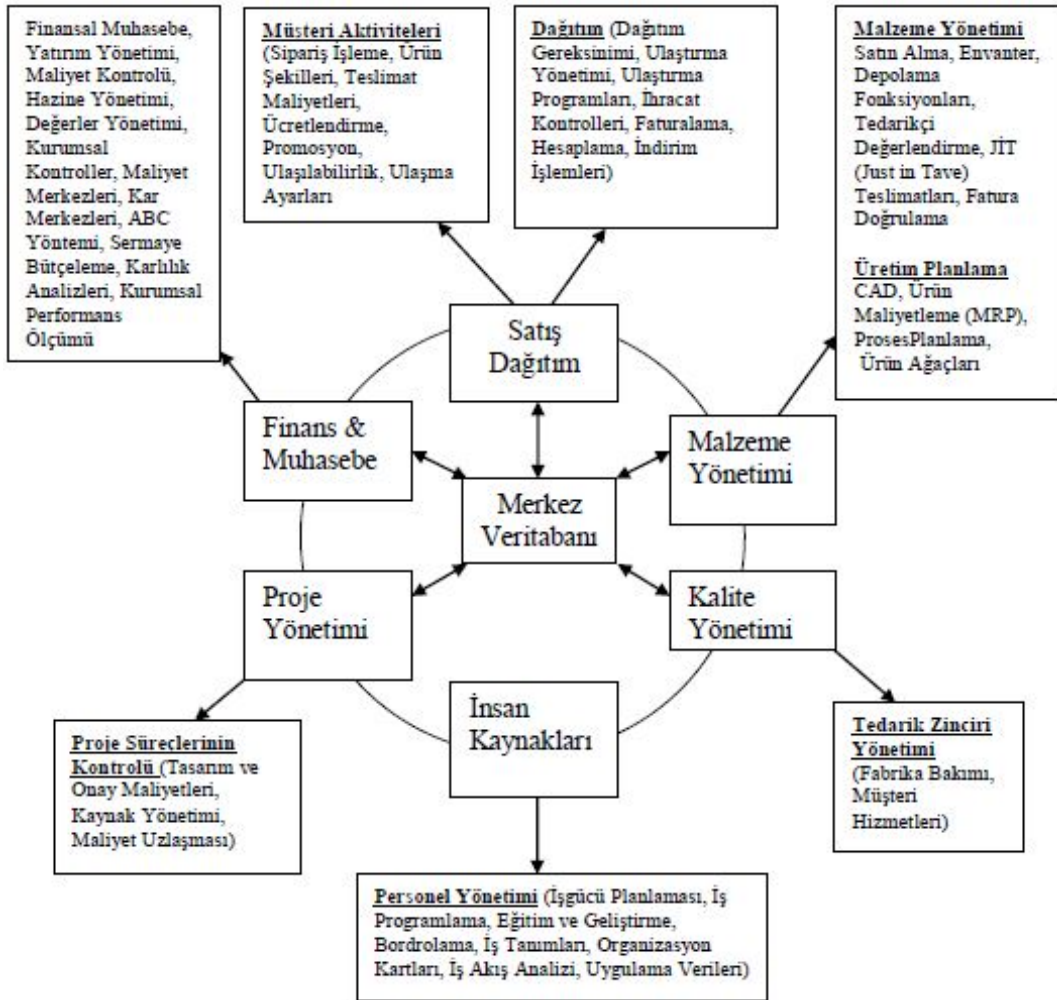
KKP sistemini uygulamadaki yöntem seçimi, şirket yönetimleri için stratejik bir karardır. Çünkü KKP sistemi modülleri şirketlerin ihtiyaçları doğrultusunda belirlenerek entegre edilir. Bu entegrasyon süreci şirketlerin yapısına göre uzun zaman alabileceği için şirket kaynaklarının buna uygun olması gerekmektedir (Leon, 2007: 202). Bu yöntemlerin maliyet ve esneklik boyutlarına göre karşılaştırılması Şekil 5'te gösterilmektedir.



Şekil 5. KKP sistemi tedarik süreci karşılaştırması

Kaynak: Hagman, 2000: 40.

KKP sistemleri önceden bahsedildiği üzere tarihsel gelişimlerine bakıldığında öncelikli olarak şirketleri kendi içlerindeki iş süreçlerini yönetmek için geliştirilmiş, daha sonra ise şirketlerin artan ihtiyaçlarına göre farklı sistemler ile entegrasyonu sağlanarak günümüzdeki geliştirilmiş KKP olan ERP II yapısı oluşturulmuştur. KKP sistemleri temel mimari olarak ana modüllerden oluşur. Bu modüller kendi içlerinde çoklu fonksiyonel yapılar barındırır ve bu yapılar ortak veritabanları sayesinde birbirleri ile ilişkilendirilir. Bu durum KKP sisteminin şirketin iç çevre yapısıyla ilgili kısmını oluşturur. Şirketin endüstriyel ilişkileri yani dış çevre yapısıyla ilgili kısımları ise tedarikçiler ve müşterilerdir. Bunlar ise Tedarik Zincir Yönetimi (SCM) ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) sistemlerinin KKP sistemine entegrasyonu ile gerçekleştirilir. KKP sisteminin yapısındaki temel modüller ve bu modüllerin içerdikleri alt modüller şirketler bazında değişiklik göstermekle birlikte genel olarak KKP sistemi yapısı Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6. KKP sistemi genel yapısı

Kaynak: Chen, 2001; Shehab vd., 2004.

3.6.1. Üretim ve Stok Yönetimi Modülü

Şirketlerin, müşteri siparişleri için yapılan üretim planlaması aşamasından müşteriye teslim edilecek ürünlerin depolanması aşamasına kadar, üretim ve stok yönetimini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları tüm süreçleri bünyesinde toplayan üretim ve stok yönetimi modülü, süreçlerdeki faaliyetlerin verimli ve etkin olarak gerçekleşmesini amaçlamaktadır (Aydın, 2007: 30). Özellikle stok yönetiminin takibinde kullanılan gerçek zamanlı stok kontrol özelliği, diğer modüller (satış, satın alma, malzeme ihtiyaç planlaması) ile entegrasyonu sayesinde üretim ve stok yönetimi süreçlerindeki maliyetlerde önemli azalma sağlanarak şirketlere (özellikle büyük üretim şirketlerinde) önemli kazançlar sağlamaktadır (Yeşildağ, 2010: 12).

3.6.2. Satış ve Dağıtım Modülü

Satış ve dağıtım modülü, tüm modüllerdeki süreçler (üretimden stoklama kadar) için gerekli olan bilgi akışını gerçekleştirmek için kullanılan ve sürekli birbiriyle etkileşim halinde bulunan iki alt modülden oluşur. Bunlardan birincisi olan satış modülünde, şirketlerin uzun ve kısa vadeli satış politikaları doğrultusunda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için kullanılan bileşenler bulunmaktadır. Bu bileşenler sipariş yönetimi, satış yönetimi, ürün fiyatlandırma, ürün kampanyaları, piyasa fiyat araştırma bilgileri gibi alt modüllerden oluşur. İkincisi olan dağıtım modülü ise müşteriden gelen sipariş talebi ile ürünlerin sevk planlarına kadar olan süreçleri değerlendirerek gerekli düzeltmelerin yapılmasını ve bu süreçlerin verimli olarak gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Aydın, 2007: 30).

KKP sistemindeki diğer modüllerle entegre çalışan bu modülde, müşterilerin talepleri doğrultusunda siparişleri ile ilgili anlık bilgi paylaşımı yapılarak gerekli durumlarda (müşteri talebi ve yönetim onayı dahilinde) siparişe müdahale edilebilmektedir. Siparişlerle ilgili tüm bilgilerin detaylı olarak takip edilmesini sağlayan bu modülde bulunan esnek fiyatlandırma özelliği ile müşterilere özel fiyat ve indirimler uygulanabilmektedir (Tandoğan, 2007: 20).

3.6.3. Satın Alma Modülü

Satın alma modülü, şirketlerin ürün veya hizmet tedariklerinde birlikte çalıştıkları şirketler ile aralarındaki tüm faaliyetleri gerçekleştirmek için gerçek zamanlı verileri içerisinde bulunduran modüldür. Diğer modüller ile entegre çalışan bu modül sayesinde şirketler stok girişi yapılan malzeme bilgilerine anlık erişim sağlayarak ihtiyaç duydukları malzemeleri tedarik etme süreçlerini (teklif alma, değerlendirme ve onay) hızlıca gerçekleştirilebilmektedir (Yeşildağ, 2010: 13).

Şirketlerin tedarik süreçlerini kolaylaştırmayı amaçlayan bu modül içerisinde; tedarikçilerin fiyat listelerini elektronik sorgulama yönetimi ile karşılaştırma, sipariş takibi, teklif alma-değerlendirme-onaylama-hatırlatma işlemleri, malzeme takibi, fatura takibi gibi fonksiyonları bulundurmaktadır (Atak, 2008: 10).

3.6.4. Malzeme Yönetimi Modülü

Malzeme yönetimi modülü, şirketlerin ürün ve hizmet üretmesi için ihtiyaç duydukları malzemelerin ilgili birimler tarafından talep edilmesi durumunda, belirlenmiş yöntemler ile eş zamanlı olarak şirket kaynaklarının (malzeme ve malzeme dışı) planlamasını gerçekleştirerek tedarik çizelgeleri oluşturur ve böylelikle siparişlerin müşterilere zamanında ulaştırılmasını sağlar (Atak, 2008: 11).

Şirketler kısa ve uzun dönemli üretim planlamalarını gerçekleştirebilmek için gereksinimleri olan malzeme, miktar, tutar bilgilerine bu modül sayesinde erişim sağlayarak, hammadde maliyetlerini ve üretim bütçelerini oluşturur. Bunu gerçekleştirmek için modüllerin entegre çalışma özelliğini kullanır ve müşteri, sipariş, stok, malzeme gibi verileri kullanarak analizler yapar. Yapılan analizler sonucunda malzeme kayıtları, malzeme ihtiyaç planları, fatura kontrol, ürün ağaçları gibi fonksiyonel süreçlerin kontrolü yapılabilir (Mumcuoğlu, 2006: 38-39).

3.6.5. Finans ve Muhasebe Modülü

Finans ve muhasebe modülü, şirketlerin varlıklarını sürdürmek için gerçekleştirdiği iş süreçlerinin sonucunda oluşan mali durumların (satın alma süreçleri sonucunda oluşan maliyetler, satış süreçleri sonucunda elde edilen gelirler) yönetildiği modüldür (Atak, 2008: 12). Modül içerisinde genel muhasebe, maliyet muhasebesi, bütçe yönetimi, finans muhasebesi, aktif ve duran varlıklar

yönetimi gibi farklı alt modüller bulunmaklar birlikte, KKP sistemindeki tüm modüllerle sürekli ve çok fazla etkileşim halinde bulunmaktadır (Taşcı, 2006: 19-20).

Şirketlerin finans ve muhasebe modülünden bekledikleri yararların başında; finansal verilerin düzenli ve güncel kayıtlarının tutularak takibinin kolaylaştırılması, nakit ve vadeli finansal ihtiyaçların belirlenmesi, ödeme planlarının hazırlanması gibi finans ve muhasebe ile ilgili tüm süreçlerin etkin kullanılarak yönetimin doğru yatırım kararları almasının sağlanması gelmektedir (Köstence, 2009: 14).

3.6.6. İnsan Kaynakları Modülü

İnsan kaynakları modülü, şirketlerin çalışan (insan kaynağı) ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışanların yapmak zorunda olduğu işlemlerin gerçekleştirilmesi amacıyla kullanılan modüldür. Modül içerisinde bulundurduğu işe alım, personel, ücret, bordro, seyahat ödemeleri, çizelgeleme yönetimi gibi alt modüller ile çalışanlar ile ilgili iş süreçlerini gerçekleştirmeyi sağlarken diğer yandan, organizasyon, eğitim, işe yerleştirme, zaman, çalışan kapasite ve vardiya planlama, aday çalışan bilgi yönetimi gibi alt modüllerle de çalışanların etkinliğini arttırmayı ve böylelikle şirketlerin insan kaynakları yönetiminde etkinliğini mümkün kılmaktadır (Özbir, 2006: 12; Tandoğan, 2007: 22).

3.6.7. Diğer Modüller

3.6.7.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Modülü

Müşteri ilişkileri yönetimi modülü, şirketlerin KKP sistemiyle bütünleşik olarak çalışan, müşteriler ile ilgili tüm verilerin ve bilgilerin yönetimini sağlayan, müşteri odaklı bir anlayış ile müşteri ilişkilerinde herhangi bir olumsuz durum oluşumunu minimum düzeye indirgeyen uygulamaların yer aldığı modüldür (Taşcı, 2006: 19). Şirketler bu modülü, özellikle yönetici pozisyonundaki çalışanların şirketin sahip olduğu insan kaynağını teknolojik gelişmeler ile uyumlu bir şekilde yönetmesi, müşterilerin ihtiyaçlarını ve davranış şekillerini belirlemesi amacıyla kullanırlar. Modülün etkin kullanılması ile şirketlerin müşteri iletişim merkezleri daha verimli çalıştırılarak yeni müşteriler bulanabilir, mevcut müşteri ilişkileri geliştirilerek satış sorumlularının pazarlık limitleri arttırılabilir ve böylelikle satış gelirlerinden elde edilen kar oranı arttırılabilir (Mumcuoğlu, 2006: 45).

3.6.7.2. Proje Yönetimi Modülü

Proje yönetimi modülü, özel üretim işleri (proje tipi) sağlayan şirketlerin kaynak, zaman, maliyet, doküman yönetimi gibi süreçlerinin takibini gerçekleştirmesi için geliştirilmiş bir modüldür (Özgül, 2006: 34). Modül projeyi gerçekleştirmek için malzeme ve kapasite planlaması ile bunların sürekli kontrol edilmesini mümkün kılmaktadır. Şirketler bu modülü bina, alt veya üst yapı inşaatı gibi projeler için kullanabildiği gibi danışmalık, yazılım, ar-ge hizmetleri gibi farklı proje alanları içinde kullanabilmektedir (Saçıkara, 2006: 16).

3.6.7.3. Kalite Kontrol Modülü

Kalite kontrol modülü, şirketlerin yaptıkları üretimin (mal veya hizmet) müşteriler tarafından istenen kalite kriterlerini karşılama oranlarının kontrol edildiği, kalite verilerinin tutulduğu ve analiz edildiği modüldür. Kalite kontrolü, şirketler tarafından hammadde satın alma sürecinden son müşteriye ulaşıncaya kadar devam eden, müşteriler tarafından alınan geri beslemeler (müşteri beklenti ve ihtiyaçları) doğrultusunda sürekli güncellenen bir süreçtir. Bu nedenle modülün içerdiği en önemli alt modüller satın alma, kalite kontrol, tedarikçi değerlendirme, üretim kalite kontrol modülleridir. Modülün sahip olduğu özellikler sayesinde tüm kalite kontrol süreci kayıt altına alındığından süreç içerisinde geriye dönük verilere ulaşım imkanı sağlanmaktadır (Atak, 2008: 11; Köstence, 2009: 14).

3.6.7.4. Bakım Onarım Yönetimi Modülü

Bakım onarım yönetimi modülü, şirketlerin (özellikle sürekli üretim yapan) makine, teçhizat, alet, tesis gibi sahip oldukları kaynakların bakımı ve onarımı konusunda yapılabilecek tüm işlemlerin gerçekleştirildiği ve arızalanma konusunda çözümler sunan modüldür. Şirketler için en büyük sorunların başında üretim hattında ortaya çıkan bir arıza sebebiyle üretim hattının durması gelmektedir. Ürün maliyetlerinde artışa neden olan bu sorunlar, bununla birlikte ürün kalitelerini ve müşteri memnuniyetini de etkilediği için, şirketler bakım onarım faaliyetlerine önem vermek zorundadır. Bu modül içerisindeki bakım planlaması, arıza bildirimini, bakım iş emri gibi alt modüller bakım onarım faaliyetlerinin planlı uygulanmasını sağlayarak, arızalanma oranlarını minimum düzeylere indirebilmektedir. Bakım onarım süreçlerinin daha düzenli ve güvenli olarak gerçekleşmesini sağlayan modül

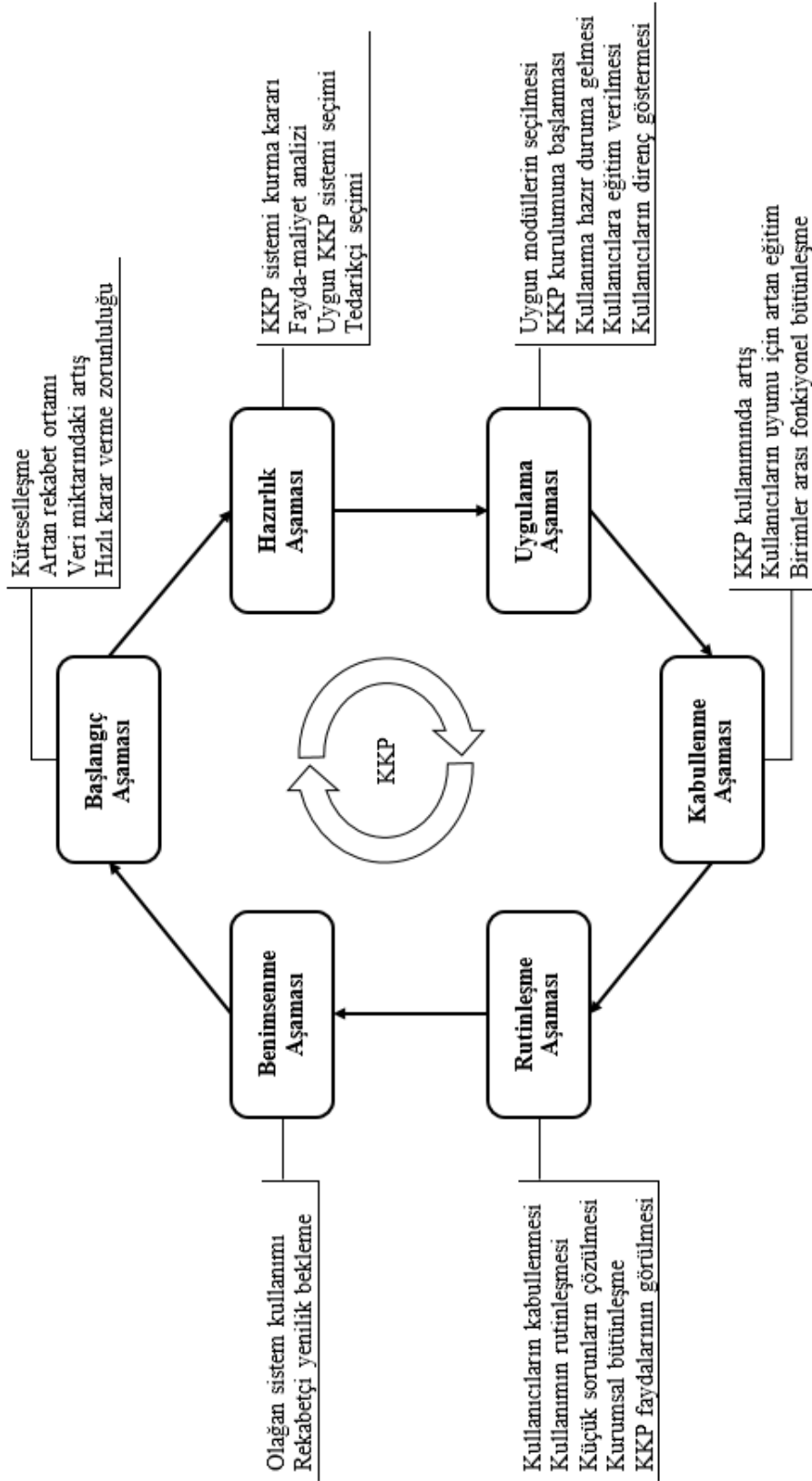
sayesinde, şirketler makinelerin çalışma performansı ve maliyeti verilerine erişimde kolaylık ve makine verimliliğinde artış sağlamaktadır (Taşcı, 2006: 25).

3.7. KKP Sistemi Uygulanma Süreci

Şirketlerin kurumsallaşma çalışmaları için tercih ettikleri yöntemlerden biri olan KKP sistemleri, teknolojik bir alt yapı yatırımı gibi algılansa da şirketlerin geleceğine yön verebilecek öneme sahip stratejik bir karardır.

KKP sistemlerinin şirketlere uygulanması başlı başına bir süreçtir. Bu sürecin uygulanması, her şirket için farklılıklar içerse de, genel olarak altı aşamada özetlenebilir. Şekil 7’de KKP sisteminin uygulanma aşamaları gösterilmektedir (Rajagopal, 2002).





Şekil 7. KKP sistemin altı aşamalı uygulama süreci

Kaynak: Rajagopal, 2002.

3.7.1. Başlangıç Aşaması

Başlangıç aşamasında şirketler geleceğe dönük hedeflerini gerçekleştirmek için iç ve dış faktörleri göz önüne alarak mevcut durumlarını analiz ederler. Bu analizler sonucunda yapılan değerlemede KKP sistemine ihtiyaç olup olmadığı belirlenir. Bu ihtiyacı belirlemek için şirketler KKP sistemi modellemesi gibi çalışmalar yapabilirler (Demir, 2005).

3.7.2. Hazırlık Aşaması

Hazırlık aşamasında şirket yönetimi, fayda-maliyet analizleri yaparak KKP sistemi kurma yönünde yatırım kararı almış bulunmaktadır. Yatırım maliyetinin bu aşamada yapılması çok önemlidir. Çünkü şirketlerin KKP sistemine geçişi maliyetli bir süreçtir ve yatırımın geri dönüş süresi de göz önüne alınarak şirket kaynaklarının bu yatırımı karşılamaya uygun olması gerekir (Norback ve Akerblom, 2003: 34). Şirketlerin KKP sistemi kurma ve işletme maliyetleri oranları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4 KKP Kurulum ve İşletim Maliyetleri

ERP Maliyet Bileşenler	Toplam Maliyet İçindeki Oranı (%)
Yazılım	35,8
Donanım	25,9
Danışmanlık	23,1
Eğitim	7,7
Personel	6,8
Diğer	0,7
TOPLAM	100,0

Kaynak: Düzakın, E. ve Sevinç, S., 2002b.

Hazırlık aşamasında maliyet analizinden sonra yapılan işlem KKP sisteminin tedarik edileceği tedarikçinin ve markanın seçilmesidir. Tedarikçi, uzun süreli ve kritik bir süreç olan KKP sistemi uygulaması boyunca danışmanlık görevini yürüteceği için şirketin stratejik iş ortağı sayılır ve konusunda uzman, deneyimli ve güvenilir olması çok önemlidir (Sirinigidi, 2000). Bu aşamada şirketlerin yaptığı en büyük hata, şirketin ihtiyaçlarına cevap verecek bir yazılım paketi yerine, büyük ölçekli bir yazılım paketi satın almalarının sorunlarının çözümünü sağlayacağı düşüncesidir (Minahan, 1998). Şirketlerin iş süreçleri kendine özgü olduğundan, satın alınacak KKP sisteminin şirketin fonksiyonel özelliklerine uyumlu olması, sistemin başarı oranını arttıracaktır (Karakanian, 1999: 3).

3.7.3. Uygulama Aşaması

Uygulama aşamasında KKP sisteminin seçimi yapılmış ve uygulanmasına başlanmıştır. Daha önce de bahsedildiği gibi her şirketin kendine özgü süreçleri bulunmaktadır. KKP sisteminin sahip olduğu esnek yapı sayesinde yazılım yapısının iş süreçlerine entegrasyonu kolaylaşır. Buna karşın bazı şirketler büyük yazılım paketleri satın alarak, iş süreçlerini yazılımın standart yapısına entegre etme yolunu tercih etmektedir. Bu durum şirketlerin KKP sisteminin esnek yapısının sağladığı yararları minimum düzeye indirmesine neden olabilmektedir (Holland ve Light, 1999).

KKP sisteminin uygulanması, şirketler için teknolojik bir alt yapı kurmaktan çok, şirket organizasyonunda yapısal değişiklik gerçekleştirmektir. Bu değişiklik şirket yönetimin belirlediği bir süre ile sınırlandırılmalıdır. KKP sistemi uygulamaları uzun süren ve çok büyük emek isteyen bir süreçtir. Ancak gerekenden uzun süren uygulama süreçleri, işletme maliyetlerini artıracak ve genel olarak sisteme olan başarı inancını zayıflatacak için çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle başarılı (iyi organize edilmiş) bir uygulama süreci tam olarak 6 ay ile 2 yıl arasında sürmektedir (Wah, 2000; Hitt vd., 2002).

Şirketler KKP sistemi uygulamasını gerçekleştirmek amacıyla bir proje ekibi oluştururlar. Proje ekibinde yer alacak kişilerin teknik açıdan yeterlilik düzeyleri sistemin başarı oranıyla doğrudan ilgilidir (Yüregir ve Karaçay, 2004). Proje ekibinin yaptığı çalışmalar sonucunda şirketlerin mevcut süreçleri yeniden yapılandırılır ve uygun modüller seçilerek entegrasyon süreci başlatılır. Sistemin ihtiyaç duyacağı tüm veriler (yeni ve eski sistemden alınan) sisteme aktarılır. Sistemin kullanımını gerçekleştirecek her kullanıcı düzeyi için yetkiler ve kullanıcılar için giriş bilgileri oluşturularak sistem kullanılabilir duruma getirilir (Altay, 2007: 54-55).

Uygulama aşamasının en önemli noktalarından biri KKP sistemini kullanacak olan personele eğitim verilmesidir. Bu eğitim tedarikçi tarafından verilir. Bu aşamada eski düzende çalışma alışkanlığı bulunan personelde yeni sisteme karşı bir direnç görülebilmektedir. Tedarikçi, sistemin işleyiş mantığının kavranmasından sistemin en küçük fonksiyonunun kullanımına kadar tüm KKP

sistemi yapısını kullanıcılara aktarmalı ve anlaşılmasını sağlamalıdır (Özbir, 2006: 48).

3.7.4. Kabullenme Aşaması

Kabullenme aşamasında KKP sistemi kullanıma hazır duruma getirilmiş ve çalışanların kullanıma karşı gösterdiği direnç oldukça azalmıştır. Farklı birimler arasında iletişim ve koordinasyon artarak fonksiyonel bütünleşme gerçekleşmiştir. Bununla birlikte birimler arası veri entegrasyonu sayesinde sistemdeki bilgiler tüm kullanıcıların erişimine açık olur ve karar verme süreçlerinde kolaylık ve hız sağlanır. KKP sistemi ile ilgili verilen eğitimler bu aşamada devam etmektedir (Rajagopal, 2002).

3.7.5. Rutinleşme Aşaması

Rutinleşme aşamasında KKP sistemi kullanımı şirket bünyesinde tamamen yayılmış ve günlük rutin işler halini almıştır. Sistemde ortaya çıkan küçük sorunlar analiz edilerek tedarikçi ile birlikte karşılıklı çalışmalar ile giderilerek sistem iyileşmesi gerçekleştirilir. Bu aşamada KKP sisteminin faydaları görülmeye başlanarak şirket performans ölçütlerinde olumlu sonuçlar alınır. Bu durum kurumsal bütünleşme oluşmasını sağlar (Kılıç, 2009: 33; Rajagopal, 2002).

3.7.6. Benimsenme Aşaması

Benimsenme aşamasında KKP sistemi tamamen olağan hale gelmiştir. Sistemin kullanıcılar için daha pratik ve verimli kullanılmasının sağlanması için veri girişi, ekran tasarımları gibi sistemsel yapılarda düzenlemeler yapılarak sistemde iyileştirilmeler yapılmaya çalışılır. Sektörde ortaya çıkan yeni gelişmeler ışığında sistemde değişiklikler yapılarak uzun vadeli hedeflere ulaşmak için rekabet avantajı elde etme çalışmaları gerçekleştirilebilir (Özbir, 2006: 53).

3.8. KKP Sistemlerinin Uyarılmasında Başarısızlık Etmenleri

KKP sistemleri uygulamaları, şirketlerin geleceğine yön verecek öneme sahip uzun ve emek isteyen bir süreçtir. Bu sürecin başarılı olması büyük ölçüde uygulama aşamasından önce yapılacak geniş kapsamlı hazırlık çalışmalarına bağlıdır. Ön hazırlık yapılmadan başlanan bir KKP sistemi uygulamasının başarısızlık ile sonuçlanma ihtimali yüksektir. Bu nedenle bu süreç bir proje olarak algılanmalı, proje ekibi ve özellikle üst yönetim KKP sistemi uygulamasına yüksek büyük bir önem vermeli ve hassasiyet göstermelidir. Başarı ile tamamlanmış bir

KKP sistemi uygulamasının sağladığı yararlarla, şirketlerin iş süreçlerinin verimliliğinde ve etkinliğinde artış görüleceğinden, buna paralel olarak şirketin performansına da pozitif etkiler ortaya çıkacak ve rekabette avantaj sağlayabilecektir (Gök, 2005: 400).

Şirketler KKP sistemlerine sadece teknolojik bir yatırım olarak bakarak, gündemlerindeki diğer konulara ağırlık verebilir ve KKP sistemi uygulama sürecini arka plana atabilmektedirler. Bu durumda üst yönetim desteğini çekmiş olacağından sürecin uygulaması sadece proje ekibinin üzerine bırakılmış olur ki, sürecin başarısızlık ile sonuçlanması kaçınılmazdır (Donovan, 1999)

Her şirketin yapısı ve iş süreçleri farklı olduğundan KKP sisteminin uygulamasındaki başarısızlık nedenleri de farklı olabilmektedir. Bununla birlikte yapılan çalışmalar sonucunda genel başarısızlık nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Harwood, 2004: 82; Umble vd, 2003):

- Üst yönetimin vizyon, strateji ve hedefleri eksik belirlemesi,
- Üst yönetimin yetersiz destek vermesi,
- Üst yönetimin yetersiz kaynak ayırması,
- Proje ekibinin teknik açıdan yetersiz ve deneyimsiz olması,
- Şirketin organizasyon olarak değişime destek vermemesi,
- Tedarikçi firmanın deneyimsiz ve teknik açıdan yetersiz olması,
- Tedarikçi firmanın sağladığı eğitimin yetersiz olması,
- İş süreçlerinin ve KKP sistem modüllerinin eksik ve yanlış belirlenmiş olması,
- Tedarikçi – proje ekibi – kullanıcılar (personel) arasında iletişim sorunlarını olması,
- Proje ekibinin veri doğruluğunu sağlayamaması,
- KKP sistemi performansı ölçüt kriterlerinin belirlenememesi,
- Personelin sistemin başarılı olmasına karşı direnç göstermesi,
- Personelin belirli faktörler (başarısızlık ve işsizlik korkusu, performans değerlendirme sisteminde değişiklik gibi) nedeniyle eski sistemde kalma arzusu,

- Sistemde kurulumu ve sürekli çalışmayı engelleyecek teknik sorunların (yazılım hataları, donanım eksiklikleri, mevcut sistemdeki çözümlenemeyen problemler) ortaya çıkmasıdır.

3.9. KKP'nin Dünya ve Türkiye Pazarındaki Yeri

KKP sistemleri 1990'lı yıllardan itibaren yazılım sektörü içerisinde yer almakta ve günümüzde 500'den fazla şirket yerel ve küresel alanda rekabet etmektedir (Bingi vd., 1999). Gartner şirketinin yaptığı araştırmalarına 2012 yılında 24.4 milyar \$ olan KKP yazılım pazarı, 2013 yılında %3.8 oranında artarak 25.4 milyar \$ olmuştur. Dünya genelindeki KKP yazılımı şirketlerinin pazar payları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5 Dünya'daki KKP Yazılımı Şirketlerinin Pazar Payları

Şirket	Pazar Payı (%)
SAP	24
Oracle	12
Sage	6
Infor	6
Microsoft	5
Kronos	3
Concur	2
IBM	2
Totvs	2
Yonyou	1
Diğerleri	37
Toplam	100

Kaynak: Forbes, 2014.

KKP yazılımlarının Türkiye pazarındaki durumuna baktığımızda son yıllarda ciddi yükseliş içerisinde olduğu görülmektedir. Türkiye pazarında yer alan şirketlerin profilleri incelendiğinde küresel pazardaki büyük firmaların yanında orta ve küçük ölçekteki yerel firmalarda bulunmaktadır. Son yıllarda, yerel firmaların yükselen bir trend göstermesine rağmen, özellikle kurumsallaşmış büyük ölçekli firmaların tercihi olan SAP şirketi, Türkiye pazarının lideri durumundadır. Pazarı yer alan diğer ana firmalar ise Oracle, Microsoft, IAS, IFS, Netsis, Workcube, Logo, Uyumsoft olarak sıranabilir. 2011 yılında şirketlerin sektör bazında KKP yazılımı kullanım oranlarına bakıldığında %77 ile sanayi sektörü başı çekerken onu %16 ile hizmet ve %7 ile ticaret sektörü izlemektedir (Postacı vd., 2012: 20).

3.9. KKP ile İlgili Yapılan Çalışmalar

KKP sistemleri ile ilgili yapılan çalışmalar son zamanlarda artmakta ve sektör bazında çeşitlenmektedir. Kurumsallaşma çalışmaları yapan şirketler için kullanılan yöntemlerden biri olan KKP sistemlerinin etkinliğinin anlaşılması bakımından önemli olan bu çalışmalarda; örnek olarak KKP sisteminin kurulduğu veya kurulum aşamasında olan bir şirket ele alınarak süreç içerisinde ortaya çıkan gelişmeler, sorunlar ve çözüm yolları anlatılmaya çalışılmaktadır. Böylelikle KKP sistemi kurma isteğinde olan şirketlerin karşılaşılabilecekleri durumlar karşısında nasıl davranmaları gerektiğiyle ilgili yardımcı olmak amaçlanmaktadır. Literatür taraması sonucunda yapılan çalışmalara dair bilgiler aşağıda verilmektedir.

Wier ve arkadaşlarının 2005, Kouki ve arkadaşlarının ise 2006 yılında yapmış oldukları çalışmalarda, şirketlerin KKP sistemleri ile genel performanslarında olumlu yönde etkiler sağladıklarını belirlenmiştir (Kouki vd. 2006; Wier vd. 2005).

Tsameny ve arkadaşlarının 2006 yılında yaptıkları çalışmada kurumsallaşma ile KKP sistemleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, şirketlerde kurulacak kurumsal organizasyon yapısı içerisinde KKP sistemlerinin oldukça önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tsameny vd., 2006).

Scapens ve Jazayeri (2003) ile Qualtrone ve Hopper (2005) yaptıkları çalışmalarda şirketlerin organizasyon yapısındaki değişim ile KKP sistemleri arasındaki ilişkiyi tartışmışlardır. 2001 yılında Collier, şirketlerin kurumsallaşma düzeyi etkisi ile KKP sistemlerindeki değişimin nasıl gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Aynı şekilde Modell (2002) ve Whitley (1999) kurumsallaşma yaklaşımının KKP sistemi içerisindeki rolünü araştırmış ve önemli etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Yegül ve Toklu tarafından 2004 yılında yapılan çalışmada şirketlerin KKP sisteminden beklentileri, sistemin dezavantajları ve sistemden kaynaklı problemler ölçülmeye çalışılmıştır. Buna göre şirketlerin en fazla beklenti içerisinde olduğu üç konu; iş süreçlerinin iyileştirilmesi, farklı birimler arasındaki iletişim artışı ve entegrasyonun sağlanması ile bilgi erişiminde kolaylık sağlanmasıdır. Sistemin dezavantajları arasındaki ilk üç konu ise; karmaşık kullanım yapısı, maliyeti ve oluşan sorunların zor çözülmesidir. Şirketlerin sistemden kaynaklı yaşadığı

problemlerin büyük kısmını ise kullanıcıların fazla direnç göstermesi olarak belirlenmiştir (Yegül ve Toklu, 2004).

Bayraktar ve Efe tarafından 2006 yılında yapılan diğer bir çalışmada KKP sistemlerinin şirketlerde uygulanma süreçleri ele alınmış ve bu süreçteki kritik başarı faktörleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda başarılı bir KKP sistemi uygulamasındaki en önemli faktör olarak üst yönetimin güçlü desteği olması belirlenmiştir. Bunu takip eden faktörlerin ise iyi tasarlanmış iş süreçleri ve iş süreçlerinin sistem ile uyumlu çalışması olduğu ortaya çıkarılmıştır (Bayraktar ve Efe, 2006b).

Çetinoğlu ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada KKP sistemi kullanan bir şirketin yönetim ile ilgili verdiği kararlar değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda şirketin KKP sistemi kullanımı ile finansman, planlama, bütçeleme, raporlama, analiz, karar verme gibi süreçlerde olumlu yönde etkilerin olduğu belirlenmiştir (Çetinoğlu vd., 2011).

Sebetçi ve arkadaşları 2014 yılında yaptıkları çalışmada, şirketlerin KKP kullanım düzeyleri ile çalışan sayıları arasında bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin çalışan sayıları 50'den fazla olan şirketlerde daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir (Sebetçi vd., 2014).

Çakır ve Bedük tarafından Konya Organize Sanayi Bölgesinde Ticaret Odasındaki kayıtlı sermayesi 10 milyon TL'nin üzerinde olan ve KKP sistemine sahip 5 firmadaki çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada, rekabet koşullarında yerleri sağlamlaştırmak ve yeni pazarlarda yer almak için KKP yazılımı kullanan şirketlerin, aynı zamanda KKP'yi kurumsallaşma sürecinde bir basamak olarak gördüklerini tespit etmiştir (Çakır ve Bedük, 2013).

3.10. Kurumsallaşma ile Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemi İlişkisi

Günümüzde şirketlerden faaliyetlerini sürdürmeleri için gerekli olan tüm süreçlerde KKP sistemlerini kullanarak, doğruluğu ve güvenilirliği yüksek bilgileri kayıt altına almayı amaçlamakla birlikte, kurumsallaşmanın gerekliliği olarak iç ve dış çevresindeki tüm ilgililere sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik yaklaşımıyla zamanında ve anlaşılır bir biçimde sunmaları beklenmektedir. Bu beklentilerin karşılanabilmesi ise kurumsal bakış açısıyla etkin bir biçimde

kullanılan KKP sistemleriyle mümkün olabilmektedir (Demir, 2005; Özkol, Çelik ve Gönen, 2005).

Şirketlerde kurumsallaşma çalışmalarıyla birlikte rolü ve etkinliği artan yönetim kurulu, denetleme komitesi, bunlara ek olarak aile şirketlerinde aile kurulu ve aile meclisi, gibi yapıların faaliyetlerini (stratejik karar alma, denetleme) gerçekleştirmede ihtiyaçları olan bilgileri sağlamada KKP sistemleri önemli rol oynamaktadır. Bu yapılar, KKP sistemlerinin sağlayacağı doğru ve güvenilir bilgilere dayalı raporlar sayesinde şirketin büyümesinde ve varlığını sürdürmesinde gerekli olan kısa ve uzun vadeli kararları sağlıklı olarak alabileceklerdir (Aysan, 2007).

Şirketlerin kullandıkları KKP sistemlerinin etkinliğini belirlemede kurumsallaşma düzeyi oldukça etkilidir. Yani kurumsallaşma düzeyi yüksek şirketlerde oluşturulan mekanizmaların etkin kullanılması, KKP sisteminin verimliliğini ve buna bağlı olarak etkinliğini arttıracaktır (Xu, 2003: 1). Bunun yanında kurumsallaşma ile geliştirilen mekanizmalar da KKP sisteminin fonksiyonlarını gerçekleştirmede ihtiyaç duydukları gereksinimleri esas almalıdır. Bu durumun gerçekleşmemesi doğru ve güvenilir bilginin oluşmasında ve iletilmesinde aksaklıklara neden olabilecektir. Bugün özellikle kurumsallaşmış aile şirketlerinin yönetiminde görülen sahipler (aile kurulu, aile meclisi, hissedarlar) ile yöneticilerin (yönetim kurulu) birbirinden ayrı olması asimetrik (eşit dağılmamış) bilgi sorununu ortaya çıkarabilmektedir. Bu durum özellikle maliyet artışı, yanlış yönetim uygulamaları gibi problemlere ve hissedar kayıplarına neden olabilmektedir. Taraflar arasında yaşanan bu bilgi aksaklıkları KKP sistemlerinin etkin bilgi sağlama ve raporlama fonksiyonları ile giderilebilmektedir. Tarafların eş zamanlı olarak tüm bilgilere erişmesi ile alınacak doğru kararlar, şirketlerin yatırımcılar tarafından seçilmesinde ve büyümesinde önemli rol oynayabilmektedir (Dinç ve Abdioğlu, 2009).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA, VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU

4.1. Araştırma

4.1.1. Araştırmanın Konusu

Bu tez çalışmasının konusu Rize Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri ile söz konusu şirketlerde kullanılan Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Aile şirketlerinin kurulmalarındaki amaç her ne kadar kar etmek olsa da, ailenin geçimini sağlama ve geleceğini teminat altına alma düşüncesi bu amacın önüne geçmektedir. Şirket yönetiminde ailenin öne çıkması ve şirket yönetiminin tek kişinin hakimiyetinde olmasından kaynaklı sorunlar, şirketlerin uzun ömürlü olmalarını engellemektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında aile şirketlerinde üçüncü nesil yöneticilerin olduğu şirketlerin sayısının az olduğu belirlenmiştir. Bu durum araştırıldığında en ön planda olan nedenin hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayan, esnek, tutarlı ve sürdürülebilir bir örgüt yapısını sağlayamamak yani “kurumsallaşamamak” olduğu görülmektedir.

Kurumsallaşma ile aile şirketlerinin; esnek, tutarlı, sürdürülebilir ve profesyonelleşmiş bir yönetim ve organizasyon yapısına sahip olmaları amaçlanmaktadır. Şirket yönetimini kişilere olan bağımlılıktan arındıran bu yapı, organizasyon yapısında köklü değişimler meydana getirerek, aile şirketinin hızla değişen koşullar karşısında çevreye karşı uyumunu ve performansını arttırmaktadır. Kurumsallaşmayı başarabilen aile şirketlerinin en temel göstergelerinden biri toplum nezdinde saygınlık ve kabul sağlamalarıdır. Bununla birlikte ortaya çıkan kurumsal imaj ve marka kavramı, işletmenin hem toplumsal hem de ekonomik olarak değerinde artışa neden olmaktadır. Bu nedenle sürdürülebilir yaşam ömrüne sahip olmak isteyen aile şirketleri için kurumsallaşmak hayati öneme sahiptir ve değeri gün geçtikçe artmaktadır.

Günümüzde rekabet yerel düzeyden ulusal hatta uluslararası düzeye taşınmaktadır. Bu koşullar altında rekabet gücünü korumak ve geliştirmek isteyen aile şirketlerinin vizyon ve stratejilerini gözden geçirerek revize etmeleri

gerekmektedir. Yoğun rekabet aile şirketlerini ürün /hizmet kalitelerini artırmaya, pazar tepki hızlarını yükseltmeye ve bunları başarırken de maliyetlerini düşürmeye zorlamaktadır. Bütün bunların yapılabilmesi için aile şirketlerinin tüm fonksiyon, süreç ve kaynaklarının entegre bir şekilde planlanması ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Şirket bünyesinde uygulanan KKP sistemleri, üretimde standartlaşma ve verimliliğin artmasında kuvvet çarpanı olarak rol oynayarak ürün/hizmet kalitesinde ve iş süreçlerinde artış, maliyetlerde ise düşüş sağlayarak aile şirketleri için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

4.1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Rize Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri ile kullandıkları Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımı arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ve aile şirketlerinin kurumsallaşma çalışmalarına yardımcı olabilecek bir uygulama yapmaktır.

4.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu çalışmanın en önemli kısıdı Rize Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile şirketlerinin içerisinde kurumsallaşmış ve kurumsallaşma faaliyetleri içinde bulunanların sayısının istenen düzeyde bulunmamasıdır. Bu durum araştırmada kullanılacak anakütle ve örneklem boyutlarının düşük kalmasına neden olmuştur.

4.1.5. Araştırmanın Modeli ve Araştırmada Kullanılacak Hipotezler

Bu tez çalışmasında, kurumsallaşma sürecinde olan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini gösteren boyutlar ile Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımlarından beklediği yararlar arasında bir ilişki olabileceği varsayımı üzerine bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen modelde her ikisi de bağımsız değişkenler olan kurumsallaşmanın temel boyutları ile KKP'nin aile şirketlerine yararları değerlendirilmiştir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri ile Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımları kullanımı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla oluşturulan hipotezler şunlardır:

H₁: Aile şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektör ile KKP yazılımı kullanımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Aile şirketlerinin faaliyet süreleri ile KKP yazılımı kullanımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Aile şirketlerinin çalışan sayısı ile KKP yazılımı kullanımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Aile şirketlerindeki çalışan aile üyesi sayısı ile KKP yazılımı kullanımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Aile şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektör ile kurumsallaşma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Aile şirketlerinin faaliyet süreleri ile kurumsallaşma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Aile şirketlerinin çalışan sayısı kurumsallaşma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: Aile şirketlerindeki çalışan aile üyesi sayısı ile kurumsallaşma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₉: Kurumsallaşma düzeyi ile KKP yazılımı kullanımı değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₀: Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından formalleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁: Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından profesyonelleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂: Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından tutarlılık KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃: Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından özerkleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₄: Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından formalleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₅: Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından profesyonelleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₆: Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından tutarlılık ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₇: Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından özerkleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

4.1.6. Araştırmanın Yöntemi

Bu tez çalışmasında, veri elde etmek amacıyla, ayrı bölümler halinde toplamda 39 sorudan oluşan bir anket uygulaması gerçekleştirilmiş, aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri ile Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımı kullanımının ölçülebilmesi için literatür taraması sonucunda elde edilen ölçekler kullanılmıştır. Yapılan anket çalışmasının ikinci bölümünde bulunan kurumsallaşma düzeyi ölçeği için Emre ATILLA ve Fatma KÜSKÜ'nün (2006: 191-199) literatür taraması (Meyer, ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Ural ve Balıkçioğlu, 2004: 534–546; Scott, 1995: 33-62, Watson vd., 1993) sonucunda elde ettiği bulgulardan yararlanarak geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. Üçüncü bölümün ilk kısmındaki KKP ile ilgili genel sorular için Özge URAL'ın 2004, üçüncü bölümün ikinci kısmındaki KKP yazılımı kullanımı ölçeği için Muhammet Fatih DEMİRTAŞ'ın (2010), Mustafa Fatih YEGÜL (2003) ve Erzurum Sanayi ve Ticaret Odasının 2010 yılında yapmış oldukları çalışmalardan yararlanarak geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır.

4.1.7. Araştırmanın Ana Kütlesi

Bu tez çalışmasında yapılan araştırmanın ana kütlesi Rize Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile şirketleridir. Rize Ticaret ve Sanayi Odası'ndan alınan bilgiler sonucunda 2016 yılı sonu itibariyle odaya kayıtlı şirketler içerisinde tescilli sermaye değeri 2.000.000 (iki milyon) TL ve üzerinde olan farklı ticari unvana sahip 86 aile şirketi tespit edilmiştir.

4.1.8. Araştırmanın Örnekleme

Rize Bölgesi'nde faaliyet gösteren Rize Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı aile şirketinden rastlantısal olarak seçilen 70 aile şirketine e-posta, telefon ve birebir görüşme yöntemi ile ulaşılarak anket sorularını cevaplandırmaları istenmiş ve 59 adet anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Elde edilen anketlerden 8 adedinin uygun

şekilde doldurulmadığı tespit edilerek değerlendirilme dışı bırakılmış ve geriye kalan 51 adet anket değerlendirmeye alınmıştır.

4.1.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu tez çalışmasında kullanılacak ankete ait sorular iki şekilde hazırlanmıştır:

1. Demografik sorular ile KKP sisteminin aile şirketlerindeki durumuyla ilgili sorularda birden çok seçenekli soru tipi kullanılmıştır.
2. Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi soruları ile Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımı kullanımıyla ilgili sorular, iki ayrı bölümde ve yapılan literatür araştırması sonucunda ulaşılan benzer çalışmalar dikkate alınarak 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Anketteki ifadelerin her biri için; katılımcıların ‘kesinlikle katılmıyorum’, ‘katılmıyorum’, ‘kısmen katılıyorum’, ‘katılıyorum’, ‘kesinlikle katılıyorum’ seçenekleri arasında bir değer seçmesi istenmiştir. Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi değişkeni formalleşme, profesyonelleşme, tutarlılık ve özerklik alt boyutlarından oluşmaktadır. Aile şirketlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımı kullanımı değişkeni ise operasyonel ve taktiksel yararlar ile stratejik yararlar alt boyutlarından oluşmaktadır.

4.1.10. Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Bu tez çalışması için hazırlanmış anketlerden değerlendirmeye alınan 51 adet anket formu numaralandırılmış ve elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences for Windows – Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) 22.0 paket programına girilmiştir.

Anket formunun ilk bölümünü oluşturan demografik sorular ile üçüncü bölümün ilk kısmında yer alan KKP sisteminin aile şirketlerindeki durumuyla ilgili sorular Frekans Dağılımı ile analiz edilerek tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır.

Anket formunun ikinci bölümü olan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi soruları ile üçüncü bölümün ikinci kısmında yer alan aile şirketlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımı kullanımıyla ilgili soruların analizinde kullanılacak analiz yöntemine karar vermek amacıyla One-Sample Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Bu test ile örneklemin normal dağılıma uygun olup olmadığı incelenmiş ve normal dağılıma uygun olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmadaki bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla oluşturulan hipotezler Ki-Kare Testi ile analiz edilecektir.

Ki-Kare Testi, nominal veya ordinal ölçeklere sahip bağımsız değişkenler arasında ilişki olup olmadığını araştırmak için kullanılan parametrik olmayan testlerden biridir. Bu testte araştırmada gözlemlenen ile beklenen frekans değerleri karşılaştırılır. Bu iki değer arasındaki farkın karesi, çapraz tablolardaki her hücre için hesaplanarak beklenen değere oranı bulunur. Bu oranlar toplanarak X^2 diye adlandırılan istatistik elde edilir. Elde edilen değer tablo değeri ile karşılaştırılması sonucunda ilişkinin olup olmadığından söz edilmektedir (Bayraktaroğlu vd., 2012: 219-220).

4.2. Verileri Analizi ve Yorumları

4.2.1. Örneklem İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

4.2.1.1. Demografik Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 6 *Araştırmaya Katılan Bireylerin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılımlar*

Cinsiyet	Frekans	Yüzde %
Erkek	41	80,4
Kadın	10	19,6
Toplam	51	100,0

Tablo 6’da araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre dağılımları gösterilmekte olup, bireylerin %80,4’ünün erkek ve %19,6’sının kadın olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgilere göre araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 7 *Araştırmaya Katılan Bireylerin Yaşlarına İlişkin Dağılımlar*

Yaş	Frekans	Yüzde %
16-25	7	13,7
25-35	23	45,1
35-45	13	25,5
45-55	3	5,9
55+	5	9,8
Toplam	51	100,0

Tablo 7’de araştırmaya katılan bireylerin yaşlarına göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan bireylerin %13,7’sinin 16-25, %45,1’inin 25-35, %25,5’inin 35-45, %5,9’unun 45-55 yaşları

arasında, %9,8'inin ise 55 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunu 25-35 yaşları arasındaki kişilerin oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 8 *Araştırmaya Katılan Bireylerin Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımlar*

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde %
Lise	10	19,6
Yüksekokul	4	7,8
Lisans	32	62,7
Yüksek Lisans	5	9,8
Toplam	51	100,0

Tablo 8'de araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan bireylerin %19,6'sının lise, %7,8'inin yüksekokul, %62,7'sinin lisans ve %9,8'inin Yüksek Lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunu lisans mezunlarının oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9 *Araştırmaya Katılan Bireylerin Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımlar*

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde %
1 Yıldan Az	2	3,9
1-5	17	33,3
6-10	16	31,4
11-15	4	7,8
16-20	4	7,8
20+	8	15,7
Toplam	51	100,0

Tablo 9'da araştırmaya katılan bireylerin çalışma sürelerine göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan bireylerin %3,9'unun 1 yıldan az, %33,3'ünün 1-5, %31,4'ünün 6-10, %7,8'inin 11-15, %7,8'inin 16-20 yıl arasında, %15,7'sinin ise 20 yıl ve üzerinde çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunu 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip olanların oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 10 *Araştırmaya Katılan Bireylerin Pozisyonlarına İlişkin Dağılımlar*

Pozisyon	Frekans	Yüzde %
İşletme Sahibi	20	39,2
Genel Müdür	5	9,8
Bölüm Sorumlusu	15	29,4
Çalışan	9	17,6
Diğer	2	3,9
Toplam	51	100,0

Tablo 10’da araştırmaya katılan bireylerin pozisyonlarına göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan bireylerin %39,2’sinin işletme sahibi, %9,8’inin genel müdür, %29,4’ünün bölüm sorumlusu, %17,6’sının çalışan, %3,9’unun ise farklı bir pozisyonda çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunu işletme sahiplerinin oluşturduğu anlaşılmaktadır.

4.2.1.2. Aile Şirketlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 11 *Araştırmaya Katılan Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdiği Sektörlere İlişkin Dağılımlar*

Sektör	Frekans	Yüzde %
İmalat	17	33,3
Hizmet	12	23,5
İnşaat	9	17,6
Enerji	3	5,9
Diğer	10	19,6
Toplam	51	100,0

Tablo 11’de araştırmaya katılan aile şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektörlere göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan aile şirketlerinin %33,3’ünün imalat, %23,5’inin hizmet, %17,6’inin inşaat, %5,9’unun enerji, %19,6’sının ise farklı bir sektörde faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin çoğunluğunun imalat sektörlerinde faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 12 *Araştırmaya Katılan Aile Şirketlerinin Faaliyet Sürelerine İlişkin Dağılımlar*

Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde %
1-5	3	5,9
6-10	8	15,7
11-15	11	21,6
16-20	5	9,8
20+	24	47,1
Toplam	51	100,0

Tablo 12’de araştırmaya katılan aile şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektörlere göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan aile şirketlerinin %5,9’unun 1-5, %15,7’sinin 6-10, %21,6’sının 11-15, %9,8’inin 16-20 yıl arasında, %47,1’inin ise 20 yıl ve üzerinde faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin çoğunluğunu 20 yıl ve üzerinde faaliyet süresine sahip olanların oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 13 *Araştırmaya Katılan Aile Şirketlerinin Çalışan Sayısına İlişkin Dağılımlar*

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde %
1-9	7	13,7
10-49	26	51,0
50-99	10	19,6
100-249	6	11,8
250+	2	3,9
Toplam	51	100,0

Tablo 13’te araştırmaya katılan aile şirketlerinin çalışan sayısına göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan aile şirketlerinin %13,7’sinde 1-9, %51’inde 10-49, %19,6’sında 50-99, %11,8’inde 100-249 kişi arasında, %3,9’unda ise 250 kişi ve üzerinde çalışan bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin çoğunluğunu 10-49 kişi arasında çalışan olanların oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 14 *Araştırmaya Katılan Aile Şirketlerinde Çalışan Aile Üyesi Sayısına İlişkin Dağılımlar*

Aile Üyesi Sayısı	Frekans	Yüzde %
0-2	12	23,5
3-5	30	58,8
6-10	5	9,8
11+	4	7,8
Toplam	51	100,0

Tablo 14'te araştırmaya katılan aile şirketlerinde çalışan aile üyesi sayısına göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan aile şirketlerinin %23,5'inde 0-2, %58,8'inde 3-5, %9,8'inde 6-10 kişi arasında, %7,8'inde ise 11 kişi ve üzerinde çalışan aile üyesi bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin çoğunluğunu 3-5 kişi arasında aile üyesi çalışanı olanların oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 15 *Araştırmaya Katılan Aile Şirketlerinin Web Adresi Varlığına İlişkin Dağılımlar*

Web Adresi Varlığı	Frekans	Yüzde %
Var (Evet)	44	86,3
Yok (Hayır)	7	13,7
Toplam	51	100,0

Tablo 15'de araştırmaya katılan aile şirketlerinin web adresi varlığına göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan aile şirketlerinin %86,3'ünün web adresine sahip olduğu, %13,7'sinin ise web adresine sahip olmadığı (veya bilgisini vermek istemediği) anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin çoğunluğunu web adresine sahip olanların oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 16 *Araştırmaya Katılan Aile Şirketlerinin E-Mail Adresi Varlığına İlişkin Dağılımlar*

E-Mail Adresi Varlığı	Frekans	Yüzde %
Var (Evet)	48	94,1
Yok (Hayır)	3	5,9
Toplam	51	100,0

Tablo 16’da araştırmaya katılan aile şirketlerinin e-mail adresi varlığına göre dağıllımları gösterilmektedir. Bu dağıllımlara bakıldığında araştırmaya katılan aile şirketlerinin %94,1’inin e-mail adresine sahip olduğu, %5,9’unun ise e-mail adresine sahip olmadığı (veya bilgisini vermek istemediği) anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin çoğunluğunu e-mail adresine sahip olanların oluşturduğu anlaşılmaktadır.

4.2.1.3. KKP’ye Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 17 *Araştırmaya Katılan Bireylerin KKP Bilgisinin Yeterlilik Durumuna İlişkin Dağıllımlar*

KKP Bilgisinin Yeterlilik Durumu	Frekans	Yüzde %
Var (Evet)	28	54,9
Yok (Hayır)	23	45,1
Toplam	51	100,0

Tablo 17’de araştırmaya katılan bireylerin KKP bilgisinin yeterlilik durumuna göre dağıllımları gösterilmektedir. Bu dağıllımlara bakıldığında araştırmaya katılan bireylerin %54,9’unun yeterli KKP bilgisine sahip olduğu, %45,1’inin ise yeterli KKP bilgisine sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunu yeterli KKP bilgisine sahip olanların oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 18 *Araştırmaya Katılan Bireylerin KKP İle İlgili Genel Düşüncelerine İlişkin Dağıllımlar*

KKP İle İlgili Genel Düşünceler		Frekans	Yüzde %
Gerekli	İşletmelerin kaynak planlama ihtiyacını karşılıyor	31	60,8
	Verimi arttırıyor	37	72,5
	Üretim sistemini kontrol altına alıyor	26	51,0
	Etkili iletişim ortamını sağlıyor	23	45,1
	Sistemi standardize ediyor	26	51,0
	Rekabet gücünü arttırıyor	23	45,1
	Diğer	4	7,8
Gereksiz	Sistem çok pahalı	3	5,9
	Geniş ölçekli firmalar için uygun	4	7,8
	Yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyuyor	0	0,0
	Yatırımın geri dönüşünü sağlamıyor	0	0,0
	Sektöre uygun değil	2	3,9
	Olumsuz örneklerin yaşanmış olması	0	0,0
	Diğer	0	0,0

Tablo 18’de arařtırmaya katılan bireylerin KKP ile ilgili genel dūřüncelerine gōre dađılımları gōsterilmektedir. Bu dađılımlara bakıldıđında arařtırmaya katılan bireylerin %60,8’i aile řirketlerinin kaynak planlama ihtiyacını karřıladıđı, %72,5’i verimi arttırdıđı, %51’i ūretim sistemini kontrol altına aldıđı, %45,1’i etkili iletiřim ortamını sađladıđı, %51’i sistemi standardize ettiđi, %45,1’i rekabet gūcūnū arttırdıđı nedeniyle, %7,8’i ise farklı sebeplerden ūtūrū KKP’nin gerekli olduđunu dūřünmektedir. Bununla birlikte arařtırmaya katılan bireylerin %5,9’unun sistemin çok pahalı olması, %7,8’inin geniř ūlekli aile řirketleri için uygun olması, %3,9’unun sektōre uygun olmaması nedeniyle KKP’nin gereksiz olduđunu dūřündūđū anlařılmaktadır. Bu bilgiler incelendiđinde arařtırmaya katılan bireylerin būyūk çođunluđunu KKP’nin gerekli olduđunu dūřünenlerin oluřturduđu anlařılmaktadır.

Tablo 19 *Araştırmaya Katılan Aile şirketlerinin KKP Kullanım Durumuna İlişkin Dağılımlar*

KKP Kullanım Durumu	Frekans	Yūzde %
Var (Evet)	31	60,8
Yok (Hayır)	19	37,3
Kurulum aşamasında	1	2,0
Toplam	51	100,0

Tablo 19’da araştırmaya katılan aile şirketlerinin KKP kullanım durumuna gōre dağılımları gōsterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan aile şirketlerinin %56,9’unda KKP sisteminin bulunduğu, %37,3’ünde KKP sisteminin bulunmadığı, %5,9’unda ise KKP sisteminin kurulum aşamasında olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin çoğunluğunu KKP bulunanların oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 20 Araştırmaya Katılan Aile Şirketlerinin KKP Sistemi Yapısına İlişkin Dağılımlar

KKP Sistemi Yapısı	Frekans	Yüzde %
Tamamı tek satıcıdan alınmış modüllerden oluşan komple bir paket	22	68,7
Çatısı tek satıcıdan alınmış ana modüllerden oluşan ve başka satıcılardan alınmış veya profesyonel yazılım firmaları tarafından size özel olarak üretilmiş (veya kendi üretiminiz olan) modüllerle desteklenmiş karma bir sistem	10	31,3
Farklı satıcılardan alınmış veya profesyonel yazılım firmaları tarafından size özel olarak üretilmiş (veya kendi üretiminiz olan) modüllerin birbirine entegre edilmesi ile oluşturulmuş tamamen karma bir sistem	0	0,0
Toplam	32	100,0

Tablo 20’de araştırmaya katılan aile şirketlerindeki KKP sistemi yapılarına göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan aile şirketlerinden KKP sistemi bulunan veya kurulum aşamasında olanların %68,7’inde tamamı tek satıcıdan alınmış modüllerden oluşan komple bir paket, %31,3’ünde ise çatısı tek satıcıdan alınmış ana modüllerden oluşan ve başka satıcılardan alınmış veya profesyonel yazılım firmaları tarafından size özel olarak üretilmiş (veya kendi üretiminiz olan) modüllerle desteklenmiş karma bir sistem olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinden KKP sistemi bulunan veya kurulum aşamasında olanların çoğunluğunu, tamamı tek satıcıdan alınmış modüllerden oluşan komple bir pakete sahip olanların oluşturduğu anlaşılmaktadır.

4.2.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Faktör analizi, aralarında ilişki olduğu varsayılan n sayıdaki değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerinin ortaya çıkarılmasını ve yorumunun daha kolay yapılabilmesini sağlamak için, daha az temel boyuta indirgeyen bir analizdir (Korkmaz, 2000; Tatlıdil, 1996). Faktör analizinin temelde iki amacı bulunmaktadır (Özdamar, 2002):

1. Değişken sayısını indirmek,
2. Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinden yeni yapılar oluşturmak.

Güvenilirlik analizi, araştırmada kullanılan değişkenler için, bir ölçme aracı ile tekrarlanan ölçümler sonucunda elde edilen verilerin kararlılığını gösterir (Öncü, 1994).

Araştırmanın güvenilirliğini gösteren alfa değerlerinin, 0 ve 1 arasında, kabul edilebilir bir değer (en az 0.6-0.8) olması istenilmektedir. Yapılan analizler sonucunda 2 değişkenin ifadeleri incelenmiş ve güvenilirliklerinin yüksek olduğu görülmüştür.

4.2.2.1. Aile şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeni İçin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Araştırmanın 2. bölümünde bulunan 14 ifadeli aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi değişkenine ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır.

Tablo 21 *Aile şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi Değişkenine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Formalleşme	3	0,725
Profesyonelleşme	3	0,695
Tutarlılık	4	0,834
Özerklik	4	0,705
Kurumsallaşma Düzeyi	14	0,860

Tablo 21'de araştırmada kullanılan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi değişkeni ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizinin sonuçları gösterilmektedir. Tablo değerlerine bakıldığında "Formalleşme" ve "Tutarlılık" alt boyutları ile aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi değişkeni için bulunan güvenilirlik katsayısının "Profesyonelleşme" ve "Özerklik" alt boyutlarına göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgilere göre bulunan Cronbach's Alpha değerleri, alfa değeri için kabul edilebilir düzeyde (en az 0,6-0,8) oldukları için kullanılan değişkenin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 22 Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi Değişkenine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçüsü		0,718
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	332,078
	df.	91
	Anlamlılık	0,000

Tablo 22’de aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi değişkeninde yer alan 14 maddeye ilişkin faktör analizi işlemi sonucu bulunmaktadır. Bu analiz işleminde Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak örneklemin faktör analizi için yeterlilik ve uygunluk durumu incelenmiştir. Analiz sonucuna baktığımızda KMO değeri 0,718 olarak bulunarak, araştırma örnekleminin faktör analizi yapmak için yeterli olduğu anlaşılmıştır. Yapılan analizi sonucunda elde edilen Bartlett's Küresellik Testi sonucuna göre ise anlamlılık (p-değeri) 0,000 olarak bulunduğu için faktör analizi yapılmasına uygun olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 23 Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi Değişkenine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Alt Boyutlar			
	Formalleşme	Profesyonelleşme	Tutarlılık	Özerklik
İfade2	,781			
İfade4	,872			
İfade6	,548			
İfade1		,802		
İfade3		,694		
İfade11		,545		
İfade5			,821	
İfade7			,556	
İfade8			,888	
İfade9			,753	
İfade10				,629
İfade12				,672
İfade13				,762
İfade14				,646

Tablo 23’te araştırmada kullanılacak olan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi değişkenindeki 14 ifadeli ölçek için uygulanan faktör analizi işleminin sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda 14 ifadeli ölçeği

temsil etmek için 4 faktörün belirlendiği anlaşılmıştır. Belirlenen 4 faktörün açıklanan toplam varyansı %67,63 olarak elde edilmiştir. Bu sonuca göre belirlenen 4 faktörün araştırmanın %67,63'ünü açıklayacağı, bunun yanında ise araştırma için %32,'lik bir veri kaybının ortaya çıkacağı anlaşılmaktadır. Belirlenen 4 faktör için grupları oluşturan sorulara göre toplam skorları alınarak analize devam edilmiştir.

4.2.2.2. Aile Şirketlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Yazılımı Kullanımı Değişkeni İçin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Araştırmanın 3. bölümünde bulunan 8 ifadeli aile şirketlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımı kullanımı değişkenine ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır.

Tablo 24 *Aile Şirketlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Yazılımı Kullanımı Değişkenine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Operasyonel – Taktiksel Yararlar	4	0,730
Stratejik Yararlar	4	0,687
Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Yazılımı Kullanımı	8	0,780

Tablo 24'te araştırmada kullanılan aile şirketlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımı kullanımı değişkeni ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizinin sonuçları gösterilmektedir. Tablo değerlerine bakıldığında “Operasyonel – Taktiksel Yararlar” alt boyutu ile aile şirketlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımı kullanımı değişkeni için bulunan güvenilirlik katsayısının “Stratejik Yararlar” alt boyutuna göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgilere göre bulunan Cronbach's Alpha değerleri, alfa değeri için kabul edilebilir düzeyde (en az 0,6-0,8) oldukları için kullanılan değişkenin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 25 *Aile Şirketlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Yazılımı Kullanımı Değişkenine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları*

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		0,727
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	133,378
	df.	28
	Anlamlılık	0,000

Tablo 25’te aile şirketlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımı kullanımı değişkeninde yer alan 8 maddeye ilişkin faktör analizi işlemi sonucu bulunmaktadır. Bu analiz işleminde Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak örneklemin faktör analizi için yeterlilik ve uygunluk durumu incelenmiştir. Analiz sonucuna baktığımızda KMO değeri 0,727 olarak bulunarak, araştırma örnekleminin faktör analizi yapmak için yeterli olduğu anlaşılmıştır. Yapılan analizi sonucunda elde edilen Bartlett's Küresellik Testi sonucuna göre ise anlamlılık (p-değeri) 0,000 olarak bulunduğu için faktör analizi yapılmasına uygun olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 26 *Aile Şirketlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Yazılımı Kullanımı Değişkenine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları*

İfadeler	Alt Boyutlar	
	Operasyonel – Taktiksel Yararlar	Stratejik Yararlar
İfade19	,773	
İfade20	,802	
İfade24	,719	
İfade26	,610	
İfade21		,720
İfade22		,425
İfade23		,848
İfade25		,769

Tablo 26’da araştırmada kullanılacak olan aile şirketlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımı kullanımı değişkenindeki 8 ifadeli ölçek için uygulanan faktör analizi işleminin sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda 8 ifadeli ölçeği temsil etmek için 2 faktörün belirlendiği anlaşılmıştır. Belirlenen 2 faktörün açıklanan toplam varyansı %58,07 olarak elde edilmiştir. Bu sonuca göre belirlenen 2 faktörün araştırmanın %58,07’ini açıklayacağı, bunun yanında ise araştırma için %41,93’lük bir veri kaybının ortaya çıkacağı anlaşılmaktadır. Belirlenen 4 faktör için grupları oluşturan sorulara göre toplam skorları alınarak analize devam edilmiştir.

4.2.3. Demografik Faktörlere Göre Değişkenlerin Ki-Kare Analizi

Araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları aile şirketlerinin demografik faktörleri ile kurumsallaşma düzeyi ve Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP)

yazılımı kullanımı değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla parametrik olmayan yöntemlerden Ki-Kare Analizi kullanılmıştır.

4.2.3.1. Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdiği Sektör İle KKP Yazılımı Kullanımı Arasındaki İlişki

H₁: Aile şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektör ile KKP yazılımı kullanımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 27 *Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdiği Sektör İle KKP Yazılımı Kullanımına İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları*

	Değer	df	p değeri
Pearson Ki-Kare	62,088	48	,083
Olabilirlik Oranı	66,488	48	,040
Doğrusal-Lineer Bağlılık	,017	1	,896
Geçerli Durumların Sayısı	51		

Tablo 27’de KKP yazılımı kullanımı değişkeni ile aile şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektöre arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan Ki-Kare Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda Ki-Kare değeri $X^2=62,088$ ve $p=0,083$ şeklinde elde edilmiştir ve kurduğumuz H₁ hipotezi $p=0,083>0,050$ olduğu için reddedilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin KKP yazılımı kullanımı değişkeni ile faaliyet gösterdiği sektör arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

4.2.3.2. Aile Şirketlerinin Faaliyet Süreleri İle KKP Yazılımı Kullanımı Arasındaki İlişki

H₂: Aile şirketlerinin faaliyet süreleri ile KKP yazılımı kullanımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 28 *Aile Şirketlerinin Faaliyet Süreleri İle KKP Yazılımı Kullanımına İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları*

	Değer	df	p değeri
Pearson Ki-Kare	55,705	48	,207
Olabilirlik Oranı	55,484	48	,213
Doğrusal-Lineer Bağlılık	,208	1	,648
Geçerli Durumların Sayısı	51		

Tablo 28’de KKP yazılımı kullanımı değişkeni ile aile şirketlerinin faaliyet süreleri arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan Ki-Kare Testi sonuçları

gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda Ki-Kare değeri $X^2=55,705$ ve $p= 0,207$ şeklinde elde edilmiştir ve kurduğumuz H_2 hipotezi $p=0,207>0,050$ olduğu için reddedilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin KKP yazılımı kullanımı değişkeni ile faaliyet süreleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

4.2.3.3. Aile Şirketlerinin Çalışan Sayısı İle KKP Yazılımı Kullanımı Arasındaki İlişki

H_3 : Aile şirketlerinin çalışan sayısı ile KKP yazılımı kullanımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 29 Aile Şirketlerinin Çalışan Sayısı İle KKP Yazılımı Kullanımına İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Değer	df	p değeri
Pearson Ki-Kare	83,029	48	,001
Olabilirlik Oranı	70,713	48	,018
Doğrusal-Lineer Bağlılık	2,857	1	,091
Geçerli Durumların Sayısı	51		

Tablo 29’da KKP yazılımı kullanımı değişkeni ile aile şirketlerinin çalışan sayısı arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan Ki-Kare Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda Ki-Kare değeri $X^2=83,029$ ve $p= 0,001$ şeklinde elde edilmiştir ve kurduğumuz H_3 hipotezi $p=0,001<0,050$ olduğu için kabul edilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin KKP yazılımı kullanımı değişkeni ile çalışan sayısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.3.4. Aile Şirketlerindeki Çalışan Aile Üyesi Sayısı İle KKP Yazılımı Kullanımı Arasındaki İlişki

H_4 : Aile şirketlerindeki çalışan aile üyesi sayısı ile KKP yazılımı kullanımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 30 *Aile Şirketlerindeki Çalışan Aile Üyesi Sayısı İle KKP Yazılımı Kullanımına İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları*

	Değer	df	p değeri
Pearson Ki-Kare	39,899	36	,301
Olabilirlik Oranı	42,988	36	,197
Doğrusal-Lineer Bağlılık	3,273	1	,070
Geçerli Durumların Sayısı	51		

Tablo 30’da KKP yazılımı kullanımı değişkeni ile aile şirketlerindeki çalışan aile üyesi sayısı arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan Ki-Kare Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda Ki-Kare değeri $X^2=39,899$ ve $p= 0,301$ şeklinde elde edilmiştir ve kurduğumuz H_4 hipotezi $p=0,301>0,050$ olduğu için reddedilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin KKP yazılımı kullanımı değişkeni ile aile şirketlerindeki çalışan aile üyesi sayısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

4.2.3.5. Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdiği Sektör İle Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki

H_5 : Aile şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektör ile kurumsallaşma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 31 *Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdiği Sektör İle Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları*

	Değer	df	p değeri
Pearson Ki-Kare	135,942	88	,001
Olabilirlik Oranı	103,015	88	,131
Doğrusal-Lineer Bağlılık	1,063	1	,303
Geçerli Durumların Sayısı	51		

Tablo 31’de kurumsallaşma düzeyi değişkeni ile aile şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektöre arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan Ki-Kare Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda Ki-Kare değeri $X^2=135,942$ ve $p= 0,001$ şeklinde elde edilmiştir ve kurduğumuz H_5 hipotezi $p=0,001<0,050$ olduğu için kabul edilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi değişkeni ile faaliyet gösterdiği sektör arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.3.6. Aile Şirketlerinin Faaliyet Süreleri İle Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki

H₆: Aile şirketlerinin faaliyet süreleri ile kurumsallaşma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 32 *Aile Şirketlerinin Faaliyet Süreleri İle Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları*

	Değer	df	p değeri
Pearson Ki-Kare	115,585	88	,026
Olabilirlik Oranı	89,918	88	,423
Doğrusal-Lineer Bağlılık	,011	1	,917
Geçerli Durumların Sayısı	51		

Tablo 32’de kurumsallaşma düzeyi değişkeni ile aile şirketlerinin faaliyet süreleri arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan Ki-Kare Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda Ki-Kare değeri $X^2 = 115,585$ ve $p = 0,026$ şeklinde elde edilmiştir ve kurduğumuz H₆ hipotezi $p = 0,026 < 0,050$ olduğu için kabul edilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi değişkeni ile faaliyet süreleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.3.7. Aile Şirketlerinin Çalışan Sayısı İle Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki

H₇: Aile şirketlerinin çalışan sayısı ile kurumsallaşma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 33 *Aile Şirketlerinin Çalışan Sayısı İle Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları*

	Değer	df	p değeri
Pearson Ki-Kare	140,696	88	,000
Olabilirlik Oranı	95,840	88	,266
Doğrusal-Lineer Bağlılık	,008	1	,929
Geçerli Durumların Sayısı	51		

Tablo 33’te kurumsallaşma düzeyi değişkeni ile aile şirketlerinin çalışan sayısı arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan Ki-Kare Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda Ki-Kare değeri $X^2 = 140,696$

ve $p= 0,000$ şeklinde elde edilmiştir ve kurduğumuz H_7 hipotezi $p=0,000<0,050$ olduğu için kabul edilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi değişkeni ile çalışan sayısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.3.8. Aile Şirketlerindeki Çalışan Aile Üyesi Sayısı İle Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki

H_8 : Aile şirketlerindeki çalışan aile üyesi sayısı ile kurumsallaşma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 34 *Aile Şirketlerindeki Çalışan Aile Üyesi Sayısı İle Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları*

	Değer	df	p değeri
Pearson Ki-Kare	110,139	66	,001
Olabilirlik Oranı	79,573	66	,122
Doğrusal-Lineer Bağlılık	,879	1	,349
Geçerli Durumların Sayısı	51		

Tablo 34’te kurumsallaşma düzeyi değişkeni ile aile şirketlerindeki çalışan aile üyesi sayısı arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan Ki-Kare Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda Ki-Kare değeri $X^2= 110,139$ ve $p= 0,001$ şeklinde elde edilmiştir ve kurduğumuz H_8 hipotezi $p=0,001<0,050$ olduğu için kabul edilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi değişkeni ile aile şirketlerindeki çalışan aile üyesi sayısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.4. Kurumsallaşma Düzeyi İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkenlerinin Ki-Kare Analizi

Araştırmaya katılan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi değişkeni ve alt boyutları ile Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımı kullanımı değişkeni ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla parametrik olmayan yöntemlerden Ki-Kare Analizi kullanılmıştır.

4.2.4.1. Kurumsallaşma Düzeyi İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkenleri Arasındaki İlişki

H_9 : Kurumsallaşma düzeyi ile KKP yazılımı kullanımı değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 35 Kurumsallaşma Düzeyi İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkenlerine İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Değer	df	p değeri
Pearson Ki-Kare	347,938	264	,000
Olabilirlik Oranı	172,916	264	1,000
Doğrusal-Lineer Bağlılık	10,844	1	,001
Geçerli Durumların Sayısı	51		

Tablo 35'te kurumsallaşma düzeyi ile KKP yazılımı kullanımı değişkenleri arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan Ki-Kare Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda Ki-Kare değeri $X^2=347,938$ ve $p= 0,000$ şeklinde elde edilmiştir ve kurduğumuz H_0 hipotezi $p=0,000<0,050$ olduğu için kabul edilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi ile KKP yazılımı kullanımı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.4.2. Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Formalleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Operasyonel ve Taktiksel Yararlar Arasındaki İlişki

H_{10} : Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından formalleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 36 Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Formalleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Operasyonel ve Taktiksel Yararlara İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Değer	df	p değeri
Pearson Ki-Kare	64,705	70	,656
Olabilirlik Oranı	70,532	70	,460
Doğrusal-Lineer Bağlılık	1,649	1	,199
Geçerli Durumların Sayısı	51		

Tablo 36'da kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından formalleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan Ki-Kare Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda Ki-Kare değeri $X^2=64,705$ ve $p= 0,656$ şeklinde elde edilmiştir ve kurduğumuz H_{10}

hipotezi $p=0,656>0,050$ olduğu için reddedilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından formalleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

4.2.4.3. Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Profesyonelleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Operasyonel ve Taktiksel Yararlar Arasındaki İlişki

H_{11} : Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından profesyonelleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 37 *Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Profesyonelleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Operasyonel ve Taktiksel Yararlara İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları*

	Değer	df	p değeri
Pearson Ki-Kare	129,633	70	,000
Olabilirlik Oranı	93,715	70	,031
Doğrusal-Lineer Bağlılık	12,515	1	,000
Geçerli Durumların Sayısı	51		

Tablo 37’de kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından profesyonelleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan Ki-Kare Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda Ki-Kare değeri $X^2=129,633$ ve $p= 0,000$ şeklinde elde edilmiştir ve kurduğumuz H_{11} hipotezi $p=0,000<0,050$ olduğu için kabul edilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından profesyonelleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.4.4. Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Tutarlılık İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Operasyonel ve Taktiksel Yararlar Arasındaki İlişki

H₁₂: Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından tutarlılık ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 38 *Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Tutarlılık İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Operasyonel ve Taktiksel Yararlara İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları*

	Değer	df	p değeri
Pearson Ki-Kare	168,978	110	,000
Olabilirlik Oranı	115,511	110	,341
Doğrusal-Lineer Bağlılık	3,035	1	,082
Geçerli Durumların Sayısı	51		

Tablo 38’de kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından tutarlılık ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan Ki-Kare Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda Ki-Kare değeri $X^2=168,978$ ve $p= 0,000$ şeklinde elde edilmiştir ve kurduğumuz H₁₂ hipotezi $p=0,000<0,050$ olduğu için kabul edilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından tutarlılık ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.4.5. Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Özerkleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Operasyonel ve Taktiksel Yararlar Arasındaki İlişki

H₁₃: Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından özerkleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 39 Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Özerkleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Operasyonel ve Taktiksel Yararlara İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Değer	df	p değeri
Pearson Ki-Kare	191,715	100	,000
Olabilirlik Oranı	119,906	100	,085
Doğrusal-Lineer Bağlılık	7,068	1	,008
Geçerli Durumların Sayısı	51		

Tablo 39’da kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından özerkleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan Ki-Kare Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda Ki-Kare değeri $X^2=191,715$ ve $p= 0,000$ şeklinde elde edilmiştir ve kurduğumuz H_{13} hipotezi $p=0,000<0,050$ olduğu için kabul edilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından özerkleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.4.6. Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Formalleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Stratejik Yararlar Arasındaki İlişki

H_{14} : Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından formalleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 40 Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Formalleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Stratejik Yararlara İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Değer	df	p değeri
Pearson Ki-Kare	77,040	49	,006
Olabilirlik Oranı	73,093	49	,014
Doğrusal-Lineer Bağlılık	7,655	1	,006
Geçerli Durumların Sayısı	51		

Tablo 40’ta kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından formalleşme ile KKP yazılımı kullanımı boy değişkeninin alt boyutlarından

utlarından stratejik yararlar arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan Ki-Kare Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda Ki-Kare değeri $X^2=77,040$ ve $p=0,006$ şeklinde elde edilmiştir ve kurduğumuz H_{14} hipotezi $p=0,006<0,050$ olduğu için kabul edilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından formalleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.4.7. Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Profesyonelleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Stratejik Yararlar Arasındaki İlişki

H_{15} : Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından profesyonelleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 41 *Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Profesyonelleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Stratejik Yararlara İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları*

	Değer	df	p değeri
Pearson Ki-Kare	69,973	49	,026
Olabilirlik Oranı	63,859	49	,075
Doğrusal-Linear Bağlılık	5,391	1	,020
Geçerli Durumların Sayısı	51		

Tablo 41’de kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından profesyonelleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan Ki-Kare Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda Ki-Kare değeri $X^2=69,973$ ve $p= 0,026$ şeklinde elde edilmiştir ve kurduğumuz H_{15} hipotezi $p=0,026<0,050$ olduğu için kabul edilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından profesyonelleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.4.8. Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Tutarlılık İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Stratejik Yararlar Arasındaki İlişki

H₁₆: Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından tutarlılık ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 42 *Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Tutarlılık İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Stratejik Yararlara İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları*

	Değer	df	p değeri
Pearson Ki-Kare	113,806	77	,004
Olabilirlik Oranı	100,565	77	,037
Doğrusal-Linear Bağlılık	3,103	1	,078
Geçerli Durumların Sayısı	51		

Tablo 42’de kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından tutarlılık ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan Ki-Kare Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda Ki-Kare değeri $X^2=113,806$ ve $p= 0,004$ şeklinde elde edilmiştir ve kurduğumuz H₁₆ hipotezi $p=0,004<0,050$ olduğu için kabul edilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından tutarlılık ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.4.9. Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Özerkleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Stratejik Yararlar Arasındaki İlişki

H₁₇: Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından özerkleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 43 Kurumsallaşma Düzeyi Değişkeninin Alt Boyutlarından Özerkleşme İle KKP Yazılımı Kullanımı Değişkeninin Alt Boyutlarından Stratejik Yararlara İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Değer	df	p değeri
Pearson Ki-Kare	99,944	70	,011
Olabilirlik Oranı	92,510	70	,037
Doğrusal-Lineer Bağlılık	4,261	1	,039
Geçerli Durumların Sayısı	51		

Tablo 43'te kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından özerkleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için yapılan Ki-Kare Testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda Ki-Kare değeri $X^2=99,944$ ve $p= 0,011$ şeklinde elde edilmiştir ve kurduğumuz H_{17} hipotezi $p=0,011<0,050$ olduğu için kabul edilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan aile şirketlerinin Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından özerkleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada yer alan tüm hipotezlerin kabul/red durumlarını gösterilerek yapılan genel değerlendirilmesi Tablo 44'te gösterilmektedir.

Tablo 44 *Hipotezlerin Değerlendirilmesine İlişkin Genel Tablo*

H ₁	Aile şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektör ile KKP yazılımı kullanımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H ₂	Aile şirketlerinin faaliyet süreleri ile KKP yazılımı kullanımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H ₃	Aile şirketlerinin çalışan sayısı ile KKP yazılımı kullanımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₄	Aile şirketlerindeki çalışan aile üyesi sayısı ile KKP yazılımı kullanımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H ₅	Aile şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektör ile kurumsallaşma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₆	Aile şirketlerinin faaliyet süreleri ile kurumsallaşma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₇	Aile şirketlerinin çalışan sayısı ile kurumsallaşma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₈	Aile şirketlerindeki çalışan aile üyesi sayısı ile kurumsallaşma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₉	Kurumsallaşma düzeyi ile KKP yazılımı kullanımı değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₁₀	Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından formalleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H ₁₁	Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından profesyonelleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₁₂	Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından tutarlılık ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₁₃	Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından özerkleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından operasyonel ve taktiksel yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₁₄	Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından formalleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₁₅	Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından profesyonelleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₁₆	Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından tutarlılık ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₁₇	Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutlarından özerkleşme ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutlarından stratejik yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

SONUÇ

Günümüzde aile şirketleri, tüm dünyada ve ülkemizde ekonomik sistemin temelini oluşturan en önemli yapı taşlarıdır. Aile şirketleri, gerek yönetim yapıları gerekse aile bağlarından kaynaklı faktörler itibarıyla klasik yönetim modellerine sahip diğer şirketlerden farklılık gösterirler. Bu farklılıklar, kısa vadede avantajlar sağlayabilse de uzun vadede şirketin büyümesi ve gelişmesinde sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, aile şirketlerinin küresel rekabet ortamında avantaj sağlamalarını ve varlıklarını sürdürmelerini oldukça zor bir hale getirmektedir.

Kurumsallaşma, aile şirketlerinin mevcut klasik yönetim modeli anlayışına sahip yapısından farklılaşarak profesyonel, formal, tutarlı, özerk bir yönetim ve organizasyon yapısına sahip olmasıdır. Ancak aile şirketlerinde kurumsallaşma sadece şirket yapısında değişim olarak algılanmamalıdır. Şirketin kurumsallaşmasının yanında ailenin de kurumsallaşması gerekmektedir. Bunun anlamı ise, aile ile şirket arasındaki ilişkinin duygusal ilişkiden profesyonel ilişki şekline dönüşmesidir. Kurumsallaşmayı başarabilen aile şirketlerinin en temel göstergelerinden biri, toplum nezdinde saygınlık ve kabul sağlamalarıdır. Bununla birlikte ortaya çıkan kurumsal imaj ve marka kavramı, şirketin hem toplumsal hem de ekonomik değerinde artış sağlayarak büyük ölçekli bir firma olmasını ve varlığını sürdürülebilmesini sağlayabilmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma aile şirketleri için hayati bir öneme sahiptir ve önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Aile şirketleri kurumsallaşabilmek için farklı yöntemler kullanabilmektedir. Bu yöntemlerden birisi olan Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) sistemi; şirketlerin ihtiyaçlarının karşılanmasında gelişen bilişim teknolojilerinin kullanılması sonucunda ortaya çıkan, temel olarak esnek ve fonksiyonel bölümlerden oluşan ve esnek yapısı ile her şirket için özelleştirilebilme özelliğine sahip bir yazılım paketidir. Aile şirketleri KKP sistemi ile mevcut kaynaklarını (insan, malzeme, finans vs.) maksimum seviyede kullanmayı ve rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmada aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi ile KKP yazılımı kullanımı arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmış, kurumsallaşma düzeyi değişkeni ve alt boyutları ile KKP yazılımı kullanımı değişkeni ve alt boyutları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmada ilişkilerin tespit etmek için 2016 yılı

sonu itibariyle Rize Ticaret ve Sanayi Odası'ndan kayıtlı tescilli sermaye değeri 2.000.000 (iki milyon) TL ve üzerinde olan farklı ticari unvana sahip 86 adet aile şirketi tespit edilmiş, rastlantısal olarak seçilen 70 şirkete e-posta, telefon ve birebir görüşme yöntemi ile ulaşılarak anket uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırmanın analiz bölümünde ankete katılan şirket ve çalışanların demografik bilgileri ile KKP sistemlerinin durumu ile ilgili tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Daha sonra kurumsallaşma düzeyi ve KKP yazılımı kullanımı değişkenlerinin alt boyutları ayrı ayrı incelenerek verilerin normal dağılıma uygunluğu incelenmiştir. Her iki değişken içinde uygulanan normallik testi sonucunda, verilerin normal dağılıma uymadığı tespit edilmiş ve analizler için parametrik olmayan testlerin kullanılacağı belirlenmiştir. Her iki değişkenin şirketlerin demografik yapılarıyla ve alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkileri hipotezler ile ortaya koyulmuştur.

Araştırmada ilk olarak şirketlerin demografik yapıları ile kurumsallaşma düzeyleri ve KKP yazılımı kullanımı değişkenleri arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla uygulanan Ki-Kare testlerinde ortaya çıkan sonuçlara göre şu değerlendirmeleri yapabiliriz:

Kurumsallaşma düzeyi değişkeni ile aile şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektör, faaliyet süreleri, çalışan sayısı ve çalışan aile üyesi sayısı arasında istatikselsel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Rize Bölgesi'nin jeolojik ve jeopolitik yapısı itibariyle hammaddelere olan uzaklık ve hâlihazırda faaliyette olan bir organize sanayi bölgesinin bulunmaması, bölgede belirli sektörlerin (gıda, tekstil vb.) varlığına imkân vermektedir. Bu sektörlerde faaliyet gösteren aile şirketlerinden uzun faaliyet sürelerine (20 yıl ve üzeri), belirli çalışan sayısına (10-49 arasında) ve belirli çalışan aile üyesi sayısına (3-5 arasında) sahip olanları kurumsallaşabilmektedir.

KKP yazılımı kullanımı değişkeni ile aile şirketlerinin çalışan sayısı arasında istatikselsel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak, aile şirketlerinin, çalışan sayısındaki artışa bağlı olarak iş süreçlerinde meydana gelen karmaşıklığı ve oluşabilecek aksaklıkları, KKP yazılımlarının bütünlük modüler yapısı ile engelleyebileceklerini düşünmeleri gösterilebilir. Bununla birlikte KKP yazılımı kullanımı değişkeni ile aile

şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektör, faaliyet süreleri ve çalışan aile üyesi sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak ise KKP yazılımlarının esnek, özerkleşebilen ve kişilere bağımlı olmaksızın çalışabilme özellikleri sayesinde, kişinin şirketteki konumunu ve şirketin faaliyet süresini ayırt etmeksizin tüm sektörlerde uygulanabilmesi gösterilebilir.

Araştırmada ikinci olarak kurumsallaşma düzeyi değişkeni ve alt boyutları ile KKP yazılımı kullanımı değişkeni ve alt boyutları arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla uygulanan Ki-Kare testlerinde ortaya çıkan sonuçlar göre şu değerlendirmeleri yapabiliriz:

Kurumsallaşma düzeyi ile KKP yazılımı kullanımı değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak, aile şirketlerinin kurumsallaşma ile; organizasyon, yönetim, iş süreçleri, müşteri ve tedarikçi ilişkilerinde elde etmek istedikleri çevreye duyarlı, esnek, maksimum fayda ve minimum zarar temelinde sürdürülebilir yapıya, KKP sistemleri ile ulaşabilecekleri düşüncesi gösterilebilir. Çünkü KKP sistemlerinin en temel amacı, tüm birimlerin bütünlük olarak çalışarak esnek, ortak ve güvenilir veriler ile kaynaklardan maksimum oranda yararlanmayı sağlamaktır.

Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutları olan profesyonelleşme, tutarlılık ve özerklik ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutu olan operasyonel ve taktiksel yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak, aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde;

- profesyonelleşme ile iş süreçlerinin verimliliği ve etkinliğinde amaçladıkları artışı, aldıkları eğitim ile alanlarında uzmanlaşmış KKP yazılımı kullanıcıları ile,
- tutarlılık ile faaliyetlerin doğru çıktı oranında amaçladıkları artışı, KKP yazılımlarının ortak ve güvenilir verilerden oluşturduğu raporlar ile,
- özerklik ile amaçladıkları kendilerine ait iş süreçlerinin varlığını, KKP yazılımının esnek ve özelleşebilen yapısı ile sağlayabilmeleri ifade edilebilir.

Kurumsallaşma düzeyi değişkeninin alt boyutları olan formalleşme, profesyonelleşme, tutarlılık ve özerklik ile KKP yazılımı kullanımı değişkeninin alt boyutu olan stratejik yararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak, aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde;

- formalleşme ile amaçladıkları kişilerden bağımsızlaşmış, standart ve sürdürülebilir bir organizasyon yapısını, KKP yazılımının standartlaşmış ve sürdürülebilir özelliğe sahip modüler yapısı ile,
- profesyonelleşme ile amaçladıkları kaynakların (insan, finansal ve fiziksel) maksimum oranda kullanılmasını, KKP yazılımının birbirleriyle entegre çalışan bütünleşik modüler yapısı ile,
- tutarlılık ile amaçladıkları stratejik karar almada oldukça önemli olan doğru, güvenilir ve şeffaf bilgiyi, KKP yazılımının tüm birimlerle entegre olan ortak veritabanında saklanan veriler ile,
- özerklik ile amaçladıkları kendilerine özel yeni iş süreçlerinin geliştirilmesini, KKP yazılımının geliştirilebilen esnek ve fonksiyonel yapısı ile sağlayabilecekleri inancı gösterilebilir.

Aile şirketleri Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerini detaylı incelediğinde, kurumsallaşmanın sağlayacağı yönetim modeli yaklaşımını bünyesinde bulunduran bir yazılım paketi görecektir. Bu aşamada aile şirketlerinin Kurumsal Kaynak Planlamasını bir yazılım paketi yerine, yönetim modeli olarak algılaması, tüm süreçlerde kaynakların maksimum oranda kullanılmasına, güvenilirliği yüksek bilgilerden hazırlanan raporlar ile doğru stratejik kararların alınmasına ve pazar rekabetinde avantaj elde edilmesine imkan sağlayacaktır.

Bu araştırma yalnızca Rize Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile şirketlerine uygulanmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçların kurumsallaşma çalışmalarında bulunan aile şirketlerine ve diğer şirketler bazında yapılacak çalışmalara yol göstermesi amaçlanmıştır. Rize Bölgesi, jeolojik ve jeopolitik konumu itibarıyla hammadde kaynaklarına ve lojistik noktalara olan uzaklığı nedeniyle sanayi faaliyetleri açısından sadece belirli sektörlerle kısıtlı kalmıştır. Ancak kurulumu devam eden Organize Sanayi Bölgesinde faaliyete geçecek

şirketlerin kurumsallaşma sũreçlerinde KKP sistemlerinden yararlanmaları, kaynak kullanımlarında, etkin stratejik kararlar almalarında, büyüme ve gelişme hızlarında artış sağlamalarında, böylelikle başta bölge ekonomisi olmak üzere ülke ekonomisine ve istihdama katkıda bulunmalarında önemli bir destek sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Adsan, E. ve Gümüştekin, G.E. (2006). Halka açık işletmelerde aile anayasası ve aile meclisi uygulamalarına yönelik bir araştırma. T. Koçel, (Ed.), 2. *Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı* içinde (s. 178-190). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Ağayev, S. (2007). *Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) sisteminin seçimi, kuruluşu ve ERP kullanıcı firmaların sistemden beklentilerinin analizi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Ak, Bihter G. (2006). Aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar, çözüm önerileri ve aydın ili'nde faaliyet gösteren bir aile işletmesine ait değerlendirmeler. 2. *Aile işletmeleri kongre kitabı* içinde (s. 145-154). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Akyuz, G.A., & Rehan, M., (2008). Requirements for forming an “e-supply chain”. *International Journal of Production Research*, 47, 3265 – 3287.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal yönetim ve aile şirketleri, kaizen* (1. Baskı). İstanbul: Resital Yayıncılık.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*, İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) Yayınları.
- Altay, U. (2007). *Kurumsal Kaynak Planlaması ve uygulamaları üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Altınkaynak, S. K. (2007). *Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde kurumsallaşma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Anderson, J.C. & Gerbing, E.W. (1991). Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. *Journal of Applied Psychology*, 76(5),732-741.
- Ankara Sanayi Odası (ASO) (2005). *Aile şirketleri: değişim ve süreklilik*, Ankara: ASO Yayınları.
- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Arslan, E. T. (2006). *Aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin ikilemleri* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Aşan, C. (2010). *Aile şirketlerinin performansında kurumsallaşmanın ve kültürün etkisi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Atak, B. (2008). *Kobi'ler için erp geliştirilmesi ve bir savunma sanayi işletmesinde uygulanması* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Atasever, A. (2011). *Orta ölçekli bir firmada Kurumsal Kaynak Plânlama (ERP) uyarlama çalışması ve bir üretim çizelgeleme uygulaması* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik anlayışı* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile şirketleri: değişim ve süreklilik*, Ankara: ASO Yayınları.
- Atılğan T. (2003, Nisan). Tekstil sektöründe aile işletmelerinden kurumsallaşmaya doğru giden süreç. Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu'nda sunulan bildiri, Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü, Antalya.
- Atilla, E. ve Küskü, F. (2006, Nisan). Görünürde kurumsallık: aile işletmeleri örneği. 2. Aile İşletmeleri Kongresi'nde sunulan bildiri. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Aydın, E. (2010). *Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde sonraki kuşakların duygusal sahiplik algılamalarının rolü - Türkiye'deki kıdemli işletmeler bağlamında araştırılması* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Aydın, G. (2011). *Aile işletmelerinin sürekliliği ve bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Aydın, S. (2007). *Erp ve başarısızlık nedenleri* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Aysan, M. A. (2007). Muhasebe ve kurumsal yönetim. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (MUFAD), 35, 17-23.
- Balaban, M.E. (1999). Kurumsal Kaynak plânlama (ERP) sisteminin seçimi ve başarısı. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, 33, 12-14.
- Baraz, B. (2004). *Yönetim kurullarının kurumsal yönetim açısından kritik önemi: eskişehir'de bir araştırma*. 3. Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi'nde sunulan bildiri, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Basım, H.N., Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2008). Aile şirketlerinde şeffaflık: kıdemli işletmeler üzerine bir inceleme. T. Koçel, (Ed.), 3. *Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı* içinde (s. 191-201). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

- Bayer, E. (2003). *Kurumsallaşma yönelimli entelektüel sermayenin etkinleştirilmesinde liderin stratejik rolü* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Bayraktar, E. & Efe, M. (2006a), Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve yazılım seçim süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 689-709.
- Bayraktar E. & Efe, M. (2006b). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve kurulum süreci: kritik başarı faktörü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(4), 91-109.
- Bayraktaroğlu, S., Altunışık, R., Yıldırım, E., Çoşkun, R. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (7. Basım). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bingi, P. & Sharma, M. K. & Godla, J. K. (1999). Critical issues affecting an ERP implementation. *IS Management*, 16 (3), 7-14.
- Boons, F. & Strannegard L. (2000). Organizations coping with their natural environment, *International Studies of Management & Organization*, 30(3), 7-17.
- Bozkurt, Ö. ve Taşcıoğlu, H. (2008). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın çatışma sürecine etkisi: bir vak'a incelemesi. T. Koçel, (Ed.), 3. *Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı* içinde (s. 377-386). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Bozkurt, R. (2004). Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanması – 2. *Anahtar Dergisi*, 16(188), 14 – 15.
- Bulat Al Sweedan, F. (2010). Hazır giyim işletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) sistemleri (E-Mor Tm Örneği) (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Büte, M. (2008). *Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı sorunlar*. 3. Aile İşletmeleri Kongresi'nde sunulan bildiri, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Byrd, T.A. & Davidson, N.W. (2003). Examining possible antecedents of IT impact on the supply chain and its effect on firm performance. *Information & Management*, 41(2), 243-255.
- Campbell, J. & Sankaran, J. (2005). An inductive framework for enhancing supply chain integration. *International Journal of Production Research*, 43(16), 3321-3351.
- Collier, P. (2001), The power of accounting: a field study of local financial management in a police force, *Management Accounting Research*, 12, 465-486.

- Çakır, B. Ö. ve Bedük, A. (2013). Çalışanların Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) değerlendirmeleri ve kurumsallaşma algıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 81-91.
- Çetinoğlu, T. & Kurnaz, N. & Şen, Y. (2011). Kurumsal Kaynak Planlaması: yönetsel karar verme açısından Cp Group uygulaması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30,141-154.
- Chen, I. J. (2001). Planing for ERP systems: analysis and future trend. *Business Process Management Journal*, 7(5), 374-386.
- Dalgar, T. (2012). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma modeli olarak KYS (Kalite Yönetim Sistemi) ve örnek işletme analizi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Dando, N. & Swift, T. (2003). Transparency and assurance: minding the credibility gap. *Journal of Business Ethics*, 44(3), 195–200.
- Dailey, R.C. & Reushling, T.E. & DeMong, R.F. (1977). Uncertainty and the family corporation. *Journal of General Management*, 4, 60–66.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate?. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039.
- Deloitte (2007). Aile şirketleri için adım adım kurumsal yönetim, http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/tkyd_yayinlari/aile_sirketleri_icin_adim_adim_ky.pdf adresinden 30.11.2014 tarihinde edinilmiştir.
- Demir, B. (2005). Üniversitede kazanılan iletişim becerilerinin muhasebe mesleğindeki önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD)*, 27, 117-124.
- Demir, M. (2005). ERP seçiminde “yama” yaklaşımı, *CRMPPro Dergisi*, 13, 52.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Diñç, E., & Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışı ve muhasebe bilgi sistemi ilişkisi: İMKB-100 şirketleri üzerine ampirik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(12), 157-184.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collectiverationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Donovan, M. (1999), Successful ERP implementation the first time, *Performance Improvement*.
- Dülgerler, M., (2007), *Kurumsal Kaynak Planlaması ve web servisleri ile bir uygulama erp uygulaması* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir

- Düzakın, E. & Sevinç, S. (2002a). Kurumsal Kaynak Planlaması (Erp). *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(21), 189-218.
- Düzakın, E. & Sevinç, S. (2002b). Türkiye'deki üretim işletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(3), 41.
- Efil İ. (1987). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Örnek Kitapevi.
- Erdoğan, N. (2007) *Aile işletmeleri: yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi* (4. Baskı). İstanbul: Beta.
- EY Luxembourg Family Business Services (2017). The Growth DNA of family business. Retrieved from http://www.ey.com/LU/en/Services/Specialty-Services/Family-Business-Services/Family-Business-Services_growth-DNA-of-family-business on 15. 01. 2017.
- Fındıkcı İ. (2005). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Fındıkcı İ. (2008). *Aile şirketleri*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Forbes (2014). Gartner's ERP market share update shows the future of cloud ERP is now. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/louisocolumbus/2014/05/12/gartners-erp-market-share-update-shows-the-future-of-cloud-erp-is-now/#28adbe971fae> on 15.01.2017.
- Gargeya, V. & Brady, C. (2005). Success and failure factors of adopting SAP in ERP system implementation. *Business Process Management Journal*, 11(5), 501-516.
- Genç N. & Karcıoğlu F. (2004). *Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri-bir uygulama*, 1. Aile Şirketleri Sempozyumu'nda sunulan bildiri, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Genç, N. & Kocasaraç, S. & Doğan, M. (2008, Nisan). *Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini tespiti yönelik bir envanter önerisi*. 3. Aile İşletmeleri Kongresi'nde sunulan bildiri, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Gersick, K.E. & Davis, J. A. & McCollom, H. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gibson J. L. & Ivancevich J. H. & Donnelly J. H. Jr. (1988). *Organizations behavior, structure, process* (6th Ed.), Texas: Business Publications Inc.
- Gök, M. (2005). *ERP sistemlerinin firma performansına etkileri üzerine bir saha araştırması*. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu'nda sunulan bildiri, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

- Göker, A.Z. ve Üçok, T. (2006). Aile işletmeleri ve karar verme süreci, köklü aile işletmelerinde bir uygulama. T. Koçel, (Ed.), 2. *Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı* içinde (s. 45-57). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Günay, A. (2014). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma: ısparta iş adamı dernekleri üyeleri üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Güney, S. (2008). *Aile işletmelerinde güncel konu ve sorunlar*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Günver, B. A. (2002). *Aile işletmelerinin yapısı ve geleceği*, İstanbul: T.C. Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Günver, B. A. (2004). *Aile işletmelerinin geleceği*. 1. Aile Şirketleri Sempozyumu'nda sunulan bildiri, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Hagman, A. (2000). *What will be of ERP?* (Project Report). Available from <http://ece.ut.ac.ir/classpages/F83/utmis/ERP/Feature.pdf>.
- Harwood, S. (2004). *ERP – Kurumsal Kaynak Planlaması yapısı, seçimi, kurulumu* (Çev H. Sümen). İstanbul: Bilişim Yayınevi.
- Haşit, G. (2009). *Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde kurumsal yönetim: Eskişehir Ticaret Ve Sanayii Odaları işletmeleri üzerine bir uygulama*: Bursa: Ekin Yayınevi.
- Hepkon Z. (2008). Kurumsal kimlik inşasını belirleyen faktörler: bir yazın taraması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 9, 175–211.
- Hitt, L. M. & Wu, D.J. & Zhoe X. (2002). ERP investment: business impact and productivity measures. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 71–98.
- Holland, C. & Light, B. (1999). A critical success factors model for ERP implementation, *IEE Software*, 16(3), 30-36.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *The Academy of Management Review*, 20 (2), 379–403.
- Jaworski, B. J. & Merchant, K. A. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences, *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
- Karakanian, M. (1999): “Choosing an ERP implementation strategy: Year 2000. *Practitioner*, 2(7), 1–6.
- Karpuzoğlu, E. (1999). *Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (2004a). *Aile şirketlerinin sürekliliğinde kurumsallaşma*, 1. Aile Şirketleri Sempozyumu'nda sunulan bildiri, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2004b). *Gelecek için aile anayasası*, 1. Aile Şirketleri Sempozyumu'nda sunulan bildiri, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Kılıç, M. (2009). *Türk sanayisinde ERP tatminini etkileyen faktörlerin analizi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kırım, A. (2005). *Aile şirketlerinin yönetimi* (3. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kimberly J. R. (1978). Hospital adoption of innovation: the role of integration into external informational environments. *Journal of Health and Social Behavior*, 19(4), 361–373.
- Klaus, K. & Rosemann, M. & Gable, G. G. (2000). “What is ERP?”, *Information Systems Frontiers*, 2(2), 141-162.
- Korkmaz, A. (2000). *Faktör analizi ve parametrik olmayan teknikler ile ceza yargılaması sürecinin son oluşturma sürecinin incelenmesi* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 308–324.
- Kouki, R. & Poulin, D. & Pellerin, R. (2006). ERP assimilation challenge: an integrative framework for a better post-implementation assimilation. *Interuniversity Research Centre on Enterprise Networks*, 1-41.
- Kömürcü, S., (2009). *Matbaa işletmelerinde ERP yazılımlarının kullanımı ve işletmeye sağladığı avantajların değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Köse, M. (2010). *Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Köstence, N. T. (2009). *Kurumsal Kaynak Planlama yazılım paketleri ve kuruma özel yazılımların seçim aşamasında karşılaştırılması* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leach, P. (2012). Family councils - a practical guide. *Institute for Family Business*, 29.

- Leon, A. (2007). *ERP demystified (2. Edition)*. India: Tata McGraw - Hill Publishing Company Limited.
- Macvitte, L. (2001). Buckle up: implementing an ERP takes time and patience. *Network Computing*, 6(12), 97.
- Markus, M.L., Axline, S., Petrie, D. & Tanis, C. (2000). Learning from adopters' experiences with ERP: problems encountered and success achieved, *Journal of Information Technology*, 15, 245-265.
- Matlay, H. (2002). Training and HRD strategies in family an non- family owned small business: a comparative approach. *Education and Training*, 44, 357-369.
- Meyer, J.W. & Rowan, B., (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth andceremony. *American Journal of Sociology*, 83/2, 340-363.
- Minahan, T. (1998). Enterprise resource planning: strategies not included. *Purchasing*, 125, 112-127.
- Modell, S. (2002). Institutional perspectives on cost allocations: integration and extension, *European Accounting Review*, 11(4), 653-679.
- Mumcuoğlu, A. S. (2006). *Mrp'den Erp'ye geçişteki sorunlar için bir çözüm önerisi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Norback, M. & Akerblom, J. (2003). *Taking ERP to ROI: how to benefit from ERP investments* (Doctoral dissertation). Retrieved from https://www.pm.lth.se/fileadmin/pm/Exjobb/Exjobb_2004/ERP-LTH.pdf
- Öncü, H. (1994). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme*. Ankara: Matser Basım San. Ve Tic. Ltd. Şti.
- Özbird, Ş. (2006). *ERP sistemlerinin seçim ve kurulum prosesi ve bir uygulama* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Özcan, M.O. (2006). *Küçük ve orta boy işletmeler için web tabanlı ERP uygulamaları* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi* (4. Baskı). Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Özgener, Ş. (2000). Organizasyonlarda iş ahlâkının kurumsallaştırılması, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(1), 309-324.
- Özgül, Ö. (2006). *Bir işletme için TOPSİS ve AHP yöntemleri ile ERP yazılımının seçimi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Özkoç, A.E. & Çelik, M & Gönen, S. (2005). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve muhasebenin sosyal sorumluluğu. *Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD)*, 27, 134-145.
- Pak, C. (1998). MRP ve ERP uygulamalarında başarıya giden yol. *Otomasyon Dergisi*, 10, 7-8.
- Palanisvamy, R. & Frank, T. (2000). Enhancing manufacturing performance with ERP systems. *Information Systems Management*, 3(17), 43.
- Pınar, İ. & Erdem, S.K. (2002), Kurumsal Kaynak Planlaması kullanıcısı işletmelerin memnuniyetlerini ölçmeye yönelik bir araştırma. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(31), 72.
- Postacı, T. & B. Önder & E. Turan. (2012). *KOBİ'lerde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) uygulamaları*, Ankara: T.C. Sanayi Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü.
- Poutziouris, P. & Wang, Y. & Chan, S. (2002). Chinese entrepreneurship: The development of small family firms in China. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 4(9), 383–399.
- Quattrone, P. & Hopper, T. (2005). A “time-space odyssey”: management control systems in two multinational organizations, *Accounting, Organizations and Society*, 30, 735–764.
- Rajagopal, P. (2002). An innovation-diffusion view of implementation of enterprise resource planning (ERP) systems and development of a research model, *Information & Management*, 40, 87-114.
- Reed, R. & Lemak, D.J. & Montgomery, J.C. (1996). Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of Management Review*, 21, 173–202.
- Ruekert R. W. & Walker, O. C. & Roering, K. J. (1985). The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance, *Journal of Marketing*, 49(1), 13–25.
- Saçıkara, G. (2006). *Uluslararası işletmelerde ERP kurulumunun incelenmesi ve kurulumda karşılaşılan problemlere çözüm önerileri* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel değişim*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Sağlam, N. (2006). Aile şirketlerinde sorunlar ve çözüm önerileri. T.Koçel, (Ed.). *2. Aile işletmeleri kongresi kongre kitabı içinde* (s. 499-510). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Scapens, R.W. & Jazayeri, M. (2003). ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note. *European Accounting Review*, 12 (1), 201–233.

- Scott, W.R., 1995. Contemporary institutional theory, in *Institutions and Organizations*, California: SagePublications.
- Sebetçi, Ö. & Bircan, K. & Demir, N. & Acayip, E. (2014). İşletmelerin ERP sistemlerini kullanım düzeylerinin ölçülmesi: Aydın ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(6), 125-147.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “old” and “new”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2).
- Shehab, E.M. & Sharp, M.W. & Supramaniam, L. & Spedding, T.A. (2004). Enterprise resource planning: An integrative review. *Business Process Management Journal*, 10(4), 359 –386.
- Sığırı, Ü. (2006). Japonların kültürel özellikleri bağlamında; yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçlerinin analizi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 29-47.
- Sirinigidi, S. R. (2000). Enterprise Resource Planning: business needs and technologies. *Industrial Management and Data Systems*, 100(2), 81-87.
- Somar, İ. (2004). *İşletme kaynakları planlaması ERP I ERP II* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Staggenborg, S. (1988). The consequences of professionalization and formalization in the pro-choice movement, *American Sociological Review*, 53(4), 585–606.
- Tadger, R. (1998). Enterprise Resource Planning, *Internetweek*, 40-44.
- Tandoğan, S. N. (2007). *Kurumsal Kaynak Planlaması uygulamasını etkileyen temel başarı faktörlerinin değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Taşcı, E. (2006). *İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlamasının üretim faaliyetlerine etkisi: bir alan araştırması* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Tatlıldil, H. (1996). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz*. Ankara: Akademi Mat.
- Tsameny, M. A, & Cullen, J. & Gonz’alez, J. M. G. (2006). Changes in accounting and financial information system in a Spanish electricity company: A new institutional theory analysis. *Management Accounting Research*, 17, 409–432.
- Umble, E.J. & Haft, R.R. & Umble, M.M., (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*, 146, 241-257.
- Ural, T. ve Balıkçioğlu, B. (2004, Nisan). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ile şirket sahibinin kültürel değerleri arasındaki ilişki: Antakya ve Kayseri

- örneği. 1. Aile İşletmeleri Kongresi'nde sunulan bildiri, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Wade, M. & Hulland, J. (2004). The resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*. 28(1), 107-42.
- Wah, L. (2000). Give ERP a chance. *Management Review*. 3(88), 20-21.
- Walker, O. C. Jr. (1997). The adaptability of network organizations: some unexplored questions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1), 75 – 82.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in Professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 228 – 255.
- Watson, C.J., Hanks, S.H., Jansen, E. & Chandler, G.N., 1993. Tightening the life cycle construct: Ataxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(2), 5-30.
- Westphal, J. D. & Gulati, R. & Shortell, M. S. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366–394.
- Wier, B. & Hunton, J. & HassabElnaby, H. R. (2005). Enterprise Resource Planning & no-financial performance incentives: the joint impact on corporate performance. *Virginia Commonwealth University*, 8, 165-190.
- Whitley, R. (1999). Firms, institutions and management control: the comparative analysis of coordination and control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 507–524.
- Xu, H. (2003). *Critical success factors for accounting information systems data quality* (Doctoral dissertation). Retrieved from https://eprints.usq.edu.au/1526/2/Xu_2003_whole.pdf
- Yalçın, A. & Günel R. (2006). Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar üzerine adana ilinde yapılan bir çalışma, 2. Aile İşletmeleri Kongresi'nde sunulan bildiri, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Yaşa, E. (2006). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma, mersin ili aile şirketlerinin kurumsallaşma konusundaki tutumları ve düşüncelerini belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Yazıcıoğlu İ. & Koç H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497–507.
- Yegül, M. (2003). *Kurumsal Kaynak Planlama ve Türkiye’deki uygulamalar* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yegül, M.F. & Toklu, B. (2004). Türkiye’de ERP uygulamaları. *TMMOB Makine Mühendisleri Odası Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 15(1), 2-15.
- Yeşildağ, B. (2010). *Muğla ilinde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) yazılımları kullanım düzeyi ve verimliliğinin araştırılması* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yüregir, O. H. & Karaçay, G. (2004). ERP uygulamasında kritik başarı faktörleri. YA/EM 2004 - Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi’nde sunulan bildiri, Gaziantep Üniversitesi ve Çukurova Üniversitesi, Gaziantep-Adana.
- Zucker, L. G. (1977). *The role of institutionalization in cultural persistence in the new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

EKLER

ANKET

Sayın Firma Yetkilisi;

Tarafımca yapılan “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi İle Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Yazılımı Kullanımı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Rize Bölgesi’nde Bir Uygulama” konulu bilimsel araştırmanın uygulama kısmına yönelik olarak, anket formunun doldurulmasına gereksinim duyulmuştur. Yapılan araştırma sonucunda Rize’deki aile şirketlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımı kullanımı ile kurumsallaşma düzeyleri arasındaki ilişki tespit edilerek analitik sonuçlar çıkarılacaktır.

Güvenilir bir analiz yapılabilmesi için sorularda boşluk kalmaması gerekmektedir. İstenilmesi halinde analiz sonuçları size oluşturulacaktır. Araştırma içerisindeki tüm işletme isim ve bilgileri gizli tutulacaktır.

Bu araştırmada bize ayırdığınız zaman ve yapmış olduğunuz katkılar için çok teşekkür ederiz.

Araştırmacı:

Erdal DEMİRCİ

E-posta: erdaldemirci@live.com

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Güler YANIK

SORULAR

Bölüm 1: Demografik ve Firma Bilgileri İle İlgili Sorular

1. Anketi Cevaplayanın;

Cinsiyeti	:	<input type="checkbox"/> Bay	<input type="checkbox"/> Bayan	
Yaşı	:	<input type="checkbox"/> 16-25	<input type="checkbox"/> 35-45	<input type="checkbox"/> 55+
		<input type="checkbox"/> 25-35	<input type="checkbox"/> 45-55	
Eğitim Düzeyi	:	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Yüksekokul	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans
		<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora
Çalışma Süresi	:	<input type="checkbox"/> 1 Yıldan Az	<input type="checkbox"/> 6-10	<input type="checkbox"/> 16-20
		<input type="checkbox"/> 1-5	<input type="checkbox"/> 11-15	<input type="checkbox"/> 20+
Şirketteki Pozisyonu	:	<input type="checkbox"/> İşletme Sahibi	<input type="checkbox"/> Bölüm Sor.	<input type="checkbox"/> Diğer.....
		<input type="checkbox"/> Genel Müdür	<input type="checkbox"/> Çalışan	

2. Firmanın;

Bulunduğu Sektör	:	<input type="checkbox"/> İmalat	<input type="checkbox"/> İnşaat	<input type="checkbox"/> Ulaşım
		<input type="checkbox"/> Hizmet	<input type="checkbox"/> Enerji	<input type="checkbox"/> Diğer.....
Faaliyet Süresi	:	<input type="checkbox"/> 1 Yıldan Az	<input type="checkbox"/> 6-10	<input type="checkbox"/> 16-20
		<input type="checkbox"/> 1-5	<input type="checkbox"/> 11-15	<input type="checkbox"/> 20+
Çalışan Sayısı	:	<input type="checkbox"/> 1-9	<input type="checkbox"/> 50-99	<input type="checkbox"/> 250+
		<input type="checkbox"/> 10-49	<input type="checkbox"/> 100-249	
Çalışan Aile Üyesi Sayısı	:	<input type="checkbox"/> 0-2	<input type="checkbox"/> 6-10	
		<input type="checkbox"/> 3-5	<input type="checkbox"/> 11+	

3. Firma bir aile şirketi midir? Evet Hayır

4. Firmanızda kaç adet bilgisayar vardır?.....

5. Firmanızın Web adresi var mıdır? Varsa ise Web adresini yazınız.

.....

6. Firmanızın E-Posta (E-Mail) adresi var mıdır? Varsa ise E-Posta adresini yazınız.

.....

Bölüm 2: Kurumsallaşma İle İlgili Sorular

Aşağıdaki sorulara katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

Şirketimizde;		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemimiz vardır.	[]	[]	[]	[]	[]
2.	Şirketimizin misyon ve vizyonu yazılı olarak belirtilmiş olup, bütün çalışanlarımız tarafından bilinmekte benimsenmektedir.	[]	[]	[]	[]	[]
3.	Şirketimizde yapılacak olan harcamalar önceden planlanmakta ve sermayemiz aile harcamalarına karşı korunmaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
4.	Şirketimizde bütün faaliyetler yazılı hale getirilmiş plan ve programlar dâhilinde gerçekleştirilmektedir.	[]	[]	[]	[]	[]
5.	Çalışanlarımızın yetki ve sorumlulukları başarı/performans ve kapasitelerine göre belirlenmektedir.	[]	[]	[]	[]	[]
6.	Resmi (biçimsel) bir örgüt yapımız vardır ve yapı içerisindeki bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir.	[]	[]	[]	[]	[]
7.	Şirketimizde aile üyesi olan ve olmayan bütün çalışanlar, aynı resmi ve yazılı performans ölçütlerine göre değerlendirilmektedir.	[]	[]	[]	[]	[]
8.	Üst düzey yönetim kadromuz, pazarlama, finans, üretim gibi her fonksiyonel alandaki uzmanlardan oluşur.	[]	[]	[]	[]	[]
9.	Şirketimizde ödül ve teşvikler objektif ve sistematik ölçütlere göre verilir.	[]	[]	[]	[]	[]
10.	Şirketimizde düzenli olarak aile içi ve dışı çalışanlarımızın beraber katıldığı toplantılar düzenlenmekte, şirket ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılardan alınmaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
11.	Şirketimizde, aynı düzeydeki aile üyesi yöneticilerle aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları birbirine denktir.	[]	[]	[]	[]	[]
12.	Şirketimizde çalışır durumda bir iç denetim sistemi bulunmaktadır ve aile üyesi çalışanlar da bu sistem çerçevesinde denetlenirler.	[]	[]	[]	[]	[]
13.	Şirketimizde etkin bir raporlama sistemi mevcuttur ve çalışanlarımız arasındaki raporlama ilişkileri resmi olarak tanımlanmıştır.	[]	[]	[]	[]	[]
14.	Şirketimizde iş değerleri her zaman aile değerlerinin önündedir.	[]	[]	[]	[]	[]

Bölüm 3: Kurumsal Kaynak Planlaması İle İlgili Sorular

15. Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) hakkında yeterli bilgiye sahip misiniz?

Evet Hayır

16. Sektörünüzde KKP yazılımlarının kullanımı ile ilgili genel görüşünüz nedir?

Gerekli olduğunu düşünüyorum, nedeni;

İşletmelerin kaynak planlama ihtiyacını karşılıyor

Verimi artırıyor

Üretim Sistemini kontrol altına alıyor

Etkili iletişim ortamını sağlıyor

Sistemi standardize ediyor

Rekabet gücünü artırıyor

Diğer, (Lütfen belirtiniz).....

Gerekli olduğunu düşünmüyorum, nedeni;

Sistem çok pahalı

Geniş ölçekli firmalar için uygun

Yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyuyor

Yatırımın geri dönüşünü sağlamıyor

Sektöre uygun değil

Olumsuz örneklerin yaşanmış olması

Diğer, (Lütfen belirtiniz).....

17. Firmanızda KKP yazılımı kullanılmakta mıdır?

Evet Hayır Kurulum aşamasında

Cevabınız "Evet" ise 18. sorudan devam ediniz. Cevabınız "Hayır" ise 19. sorudan devam ediniz.

18. Firmanızda kullandığınız KKP sistemini en iyi olarak aşağıdakilerden hangisi tanımlamaktadır?

Tamamı tek satıcıdan alınmış modüllerden oluşan komple bir paket

Çatısı tek satıcıdan alınmış ana modüllerden oluşan ve başka satıcılardan alınmış veya

profesyonel yazılım firmaları tarafından size özel olarak üretilmiş (veya kendi üretiminiz olan) modüllerle desteklenmiş karma bir sistem

Farklı satıcılardan alınmış veya profesyonel yazılım firmaları tarafından size özel olarak

üretilmiş (veya kendi üretiminiz olan) modüllerin birbirine entegre edilmesi ile oluşturulmuş tamamen karma bir sistem

Aşağıdaki sorulara katılıp katılmadığınızı belirtiniz. (KKP yazılımı kullanmayan firmalarında cevaplandırmasını rica ederiz)

Firmanızda kurulu olan ya da gelecekte kurulabilecek bir KKP sisteminde aşağıdaki faktörlerden hangilerinin ne kadar etkili olduğunu belirtiniz.		Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
19.	İşletme maliyetlerinde azalma beklentisi vardır	[]	[]	[]	[]	[]
20.	İş süreçlerinde iyileşme beklentisi (stoklarda azalma gibi) vardır	[]	[]	[]	[]	[]
21.	Coğrafi olarak birbirinden uzak birimler arasında koordinasyonu sağlama beklentisi vardır	[]	[]	[]	[]	[]
22.	İş süreçlerinde müşteri katkısının artırılma beklentisi vardır	[]	[]	[]	[]	[]
23.	Müşteri ve tedarikçilerle olan iletişimi güçlendirme beklentisi vardır	[]	[]	[]	[]	[]
24.	Eskimiş ve her biri bağımsız çalışan sistemleri yenileyip birbirleriyle entegre etme beklentisi vardır	[]	[]	[]	[]	[]
25.	Fonksiyonel iş süreçleri (birimler) arasında koordinasyonu sağlama beklentisi vardır	[]	[]	[]	[]	[]
26.	Etkin bir E-Ticaret altyapısı kurma (veya mevcut yapıyı iyileştirmek) beklentisi vardır	[]	[]	[]	[]	[]

* Anket burada sona ermektedir. Vakit ayırıp soruları yanıtladığınız için teşekkür ederiz.

ÖZ GEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Erdal DEMİRCİ		
Doğum Yeri ve Yılı	Rize – 01.09.1988		
Medeni Durumu	Bekar		
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi	İngilizce – İyi		
Öğrenim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lisans	2006	2010	Sakarya Üniversitesi
Yüksek Lisans	2014	2017	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
Doktora			
Çalıştığı Kurum (/lar)		Başlama - Ayrılma Yılı	
1. Atılğan Otomotiv		2011	2012
2. Dergah Pastaneleri		2012	2013
3. Cevahir Hazır Beton		2013	DEVAM
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar	-		
Katıldığı Proje ve Toplantılar	-		
Yayımlar			
Aldığı Ödüller	Endüstri Mühendisliği Bölüm İkinciliği		
Diğer			
İletişim (eposta)	erdaldemirci@live.com		