



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN BİLİM DALI

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ, AİLE
ŞİRKETLERİNİN VE KURUMSALLAŞMA UNSURLARININ
PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ersan TURHANLI

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Alper ÖZER

ANKARA – 2018

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN BİLİM DALI

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ, AİLE ŞİRKETLERİNİN
KURUMSALLAŞMA UNSURLARININ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİNE
DAİR BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Ersan TURHANLI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Alper ÖZER

ANKARA-2018

KABUL VE ONAY

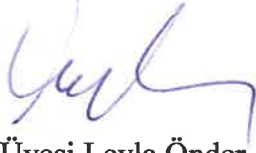
Ersan Turhanlı tarafından hazırlanan "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Unsurlarının Performans Üzerine Etkisine Dair Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 20/09/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi Çağlar Doğru -Başkan



Prof. Dr. Alper Özer - Danışman



Dr. Öğr. Üyesi Leyla Önder- Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklamasına izin verdiğimi onaylarım.

Tezimin tamamı her yerde erişime açılabilir.

.../.../....

Ersan TURHANLI

TEŐEKKÖR

Yapılan bu çalışmada aile Şirketlerinin kurumsallaşma sũrecinde yaőananlar ve kurumsallaşma unsurlarının performansa dayalı etkileri ũzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu çalıőmamda danıőtmanlıęımı yapan değerli hocam Prof. Dr. Alper ÖZER ve her daim benden desteğini esirgemeyen ve beni sũrekli teőtvik eden canım aileme teőtakkũr ederim.



ÖZET

TURHANLI, Ersan. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Unsurlarının Performans Üzerine Etkisine Dair Bir Araştırma, Yüksek Lisan Tezi, Ankara, 2018.

Bu araştırmada, aile şirketlerinin kurumsallaşmasının performans üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu çalışmada birinci bölümde aile şirketleri üzerinde durulmuş, ikinci bölümde aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinden bahsedilmiş ve kurumsallaşma ve performans unsurları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise, aile şirketlerinin kurumsallaşma unsurlarının performansa etkisi üzerine ait bir araştırma yapılmıştır. Araştırma yapılırken anket yöntemine başvurulmuş ve regresyon yöntemini uygulayabilmek için SPSS yönteminden destek almıştır. Elde edilen bulgular detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Performans

ABSTRACT

TURHANLI, Ersan. A Study on the Institutionalization Process of Family Companies and the Effect of the Institutionalization Factors of Family Companies on Performance, Higher Education Thesis, Ankara, 2018.

In this research, the influence of the institutionalization of family companies on performance is examined. In this study, the first part focuses on family companies, the second part discusses the institutionalization process of family companies and the institutionalization and performance elements are emphasized. In the third part, a research on the effect of institutionalization elements on the performance of family companies has been made. When the research was done, questionnaire method was applied and SPSS method was applied to apply the regression method. Obtained findings are explained in detail.

Key Words: Family Companies , Institutionalization, Performance

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
KISALTMALAR DİZİNİ	x
ÇİZELGELER DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
BÖLÜM I: AİLE ŞİRKETLERİ.....	2
1.1. Aile Şirketinin Tanımı.....	2
1.2. Aile Şirketinin Özellikleri	3
1.3. Aile Şirketlerinin Yaşam Dönemleri	3
1.4. Aile Şirketlerinin Güçlü Ve Zayıf Yönleri.....	5
1.4.1. Aile şirketlerinin güçlü yönleri;	5
1.4.2. Aile şirketlerinin zayıf yönleri;.....	6
1.5. Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları	7
1.5.1. Aile şirketlerinin avantajları;	7
1.5.2. Aile şirketlerinin dezavantajları;.....	7
1.6. Dünya’da ve Türkiye’de Aile Şirketleri	7
1.6.1. Dünya’nın En Büyük Aile Şirketleri	10
1.6.2. Türkiye’de Aile Şirketleri.....	12
BÖLÜM II: AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI VE ETKİLERİ.....	14
2.1. Kurumsallaşma Kavramı	14
2.2. Kurumsallaşma Süresi ve Öğeleri	14
2.2.1. Aile Şirketlerinin Genel Yönetim Biçimi	15
2.3. Kurumsallaşmanın Avantajları ve Dezavantajları	16
2.3.1. Kurumsallaşmanın Avantajları	16
2.3.2. Kurumsallaşmanın Dezavantajları	16
2.4. Kurumsallaşmanın Aile Şirketi’ne Etkileri	17
2.4.1. Kurumsallaşmanın Başarı Etkileri	17
2.4.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmaya Engel Olan Unsurlar	19
2.5. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Unsurları.....	19
2.5.1. Formalleşme.....	19
2.5.2. Kültürel Güç.....	20
2.5.3. Profesyonelleşme	20
2.5.5. Şeffaflık.....	21
2.5.6. Sosyal Sorumluluk	21

2.5.7. Tutarlılık	22
2.6. Aile Şirketlerinin Performans Umsurları	22
2.6.1. İşlevsel Performans	22
2.6.2. Çıktı Performansı	23
2.6.3. Yenilik ve Uyum Sağlama	23
2.7. Kurumsallaşma Unsurlarının Performans Üzerindeki Etkisi	23
BÖLÜM III: AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA	27
3.1. Araştırmanın Amacı	27
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	27
3.3. Verilerin Toplanması ve Anketin Oluşturulması	28
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	28
3.5. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	30
3.5.1. Demografik Veriler	30
3.5.2. Açıklayıcı İstatistikler (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık, Basıklık)	30
3.5.3. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi	33
3.5.4. Değişkenler Arası Korelasyonlar	38
3.5.5. Regresyon Analizleri	38
3.5.5.1. Kurumsallaşma Ölçeklerinin İşlevsel Performans Üzerindeki Etkisi ..38	
3.5.5.2. Kurumsallaşma Ölçeklerinin Çıktı Performans Üzerindeki Etkisi.....41	
3.5.5.3. Kurumsallaşma Ölçeklerinin Yenilik ve Uyum Sağlama Performans Üzerindeki Etkisi	43
SONUÇ	46
KAYNAKÇA	49
EK -1	52
ÖZGEÇMİŞ	60

KISALTMALAR DİZİNİ

AB:	Avrupa Birliği
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE:	Araştırma Geliştirme
ISO:	International OrganizationforStandardization
KMO:	Kaiser Meyer Olkin
KOBİ:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSS:	Küçük Sanayi Sistemleri
OHSAS:	OccupationalHealthandSafetyStandard
OSB:	Organize Sanayi Bölgesi
SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences
TL:	Türk Lirası
TOBB:	Türkiye Odalar Borsalar Birliği

ÇİZELGELER DİZİNİ

Tablo 1 : En Eski Aile Şirketleri.....	8
Tablo 2: Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri Sıralaması.....	11
Tablo 3 : Türkiye’de ki En En Eski Aile Şirketleri.....	13
Tablo 4: Ankete Katılanlara İlişkin Yaş ve Cinsiyet Verileri	30
Tablo 5: Açıklayıcı İstatistikler.....	30
Tablo 6: Değişkenlere İlişkin KMO ve Bartlett Test Sonuçları	34
Tablo 7: Güvenilirlik Analizi	35
Tablo 8: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	38
Tablo 9: Kurumsallaşma Ölçeklerinin İşlevsel Performansı Üzerindeki Etkisi.....	39
Tablo 10: İşlevsel Performans (ANOVA Tablosu)	40
Tablo 11: İşletme Performansında Hipotezlerin Değerlendirilmesi	40
Tablo 12: Kurumsallaşma Ölçeklerinin Çıktı Performansı Üzerindeki Etkisi	41
Tablo 13: Çıktı Performans (ANOVA Tablosu)	42
Tablo 14: Çıktı Performansında Hipotezlerin Değerlendirilmesi	42
Tablo 15: Kurumsallaşma Ölçeklerinin Yenilik ve Uyum Sağlama Performansı Üzerindeki Etkisi	43
Tablo 16: Yenilik ve Uyum Sağlama Performans (ANOVA Tablosu)	44
Tablo 17: Yenilik ve Uyum Sağlama Performansında Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	45

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekli 1: Amerikadaki Aile Şirketlerinin Sektörlere Göre Dağılımı.....	10
Şekil 2: Aile Şirketlerinin Dünya Üzerindeki Oranı.....	11
Şekil 3: Kurumsallaşma Unsurlarının Performansa Etkileri	26



GİRİŞ

İnsanlar doğduğu andan itibaren hayatlarını sürdürebilmek için çaba gösterirler. Bu çaba iş hayatına girdiği anda ise daha da fazla zorlaşır çünkü insanlar geçimlerini sağlamak, yaşam standartlarını yükseltmek, hayallerini, hedeflerini hep bir adım öteye taşımak isterler. Bu hedefler doğrultusunda insanlar, rahat çalışma, toplum içinde erişebileceği saygınlığı kazanma, kendi kararlarıyla iş yönetebilmek için kendi işlerini kurma isteği oluşur. Kendi işlerini kuran girişimciler başarılı olabilmesi için riskleri üstlenebilme, toplumun ihtiyacını karşılayabilme, doğru karar verebilme, finans kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmesi gerekir. Bu noktada güvenilebileceği, arkasında kendi işlerini emanet edeceği kişiler olmasını isterler. Bu durumda aile şirketi olması kaçınılmazdır. Dünya’da işletmeler küçük, orta ve büyük ölçekli olmak üzere sınıflandırılmıştır. Aile şirketleri çoğu zaman küçük ve orta büyük işletmeler ile özdeşleşmektedir. Çünkü KOBİ niteliğindeki işletmelerin çoğu aile şirketi olduğunu göstermektedir. Günlük hayatta aile şirketi denildiğinde, kurucusunun çok büyük çabalarla işletmesini büyüttüğü ve onunla beraber aile üyelerinin çalıştığı kurum olarak düşünülmektedir. Dünyadaki aile işletmeleri geçmişten günümüze sayısı sürekli artmakta, büyük işletmelerde ise kurumsallaşmaya daha çok önem verilmesinden dolayı bu yüzdeler biraz daha gerilemektedir. Küçük ölçekli işletmelerin nesillerini devam etmesi her ne kadar zor olarak görünse de, Dünyadaki en büyük ve en başarılı şirketlerin büyük bir çoğunluğu aile şirketi olduğu tespit edilmiştir. Türk Dil Kurumu’nun aile şirketi tanımına göre; Ortaklarını aile bireylerinin oluşturduğu, halka kapalı şirket türü olarak tanımlanmıştır. Yapılan çalışmalar Türkiye’de işletmelerin %97’i KOBİ olduğu ve KOBİ’lerin %95’inin ise aile işletmesi olduğunu göstermektedir. Ankara Sanayi Odası’nın 2005 yılında yaptığı bir araştırmaya göre Türkiye’nin en eski işletmecisi 1741 yılında kurulan Cağaloğlu Hamamı’dır. Dünya’da faaliyet gösteren en eski işletme ise 578 yılında kurulan ve kırkıncı nesil ile faaliyetine devam eden Kongo Gumi’dir.

BÖLÜM I: AİLE ŞİRKETLERİ

1.1. Aile Şirketinin Tanımı

Aile şirketi hakkında birçok tanım karşımıza çıkmaktadır. Genel hatlarıyla aile şirketi; aynı aileden iki ya da daha çok kişinin aynı şekilde çalışıyor olması ve şirketin çoğunluk hissesine sahip olması olarak tanımlanırken, tek kişinin sahip olduğu ve aileden kimsenin bulunmadığı şirket 'patron şirket' olarak tanımlanmaktadır. Aile şirketleri, yönetimdeki hâkimiyet açısından incelendiğinde, en az iki ya da daha çok aile bireyinin yönetim kurulunda bulunması ve şirket hisselerinin en az %10'una sahip olması aile şirketi olarak tanımlanmasını sağlamaktadır (Bozkurt,1997).

Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerine baktığımızda, işletmelerdeki ölçek büyüklüğüne bakılmaksızın genel özellikleri; limited veya anonim şirket olarak kurulmak istemezler, şahıs şirketi olmayı tercih ederler. Bunun sebebi ise; prosedürlerle uğraşmak istemediklerindedir. İşletmelerde 'babaerklilik' anlayışı vardır. Diğer bir anlamla, kurucu ve patron aynı kişidir ve bütün kararlar kurucunun onayı ile yapılır. Diğer aile üyelerinin kararları pek önemsenmediğinden aile içinde tartışmaların sık olması da rastlanmaktadır. Aynı zamanda işletme sahipleri çalışanlarını kendi aile üyelerinden seçtiğinden istihdam oranları da düşük olmaktadır. Çok az işletmeler profesyonel yöneticiden yararlanmak istemesi ve işletmelerde, çalışanlar için iş bölümü olmaması işletmelerin kurumsallaşma süreci hızını yavaşlatmaktadır. Çalışanlar ihtiyaç olunan iş kollarına göre dağılmakta, planlı faaliyet yapılamamaktadır. Sınırlı ve daha az kapsamlı iş yaptıklarından çok fazla sermayeye ihtiyaçları yoktur. Yatırım yapmaya karar verdikleri zaman dış borçlanma yerine kendi öz sermayelerinden harcamayı tercih etmektedirler. Pazar payı küçük olduğundan tedarik zincir sistemide zayıftır (Kahraman,2012).

1.2.Aile Şirketinin Özellikleri

Aile şirketlerinin ortak bazı noktaları vardır. Bunlar (Sadri,2013);

- 1) Girişimcinin başlattığı işe daha sonra kendi aile üyelerinin katılması ile devam eden kurumlara aile şirketi denir.
- 2) Aile şirketleri aileden çalışacak olan girişimcinin çocukları, eşi, gelinleri veya damatları gibi kombinasyonlarla birden çok aile versiyonu oluşturulabilir
- 3) Aile üyeleri şirkette de sürekli birbirlerini gördüklerinden ailedeki sıkıntılar işe yansiyabilir.
- 4) Aile şirketlerinde, aile üyelerinin bağ kuvveti diğer ailelere göre daha yüksektir.
- 5) Aile şirketlerinde, personeli de kendi ailesinden biri olarak görürler.
- 6) Aile şirketlerinde, ailenin kendine has kültürünü işine yansıtmaya çalışır.
- 7) Şirketin ismi ile ailenin ismi birlikte anılır.
- 8) Aile şirketlerinde oluşan sorunlar aile içinde kalır ve dışarıya yansıtmamaya çalışırlar.
- 9) Aile şirketlerinde, kurucu girişimci yönetici görevindedir.

1.3.Aile Şirketlerinin Yaşam Dönemleri

Aile şirketlerinde ailenin yapısı, düşüncesi ve problemleri yaşam dönemlerinin örgüt yapısını değiştirdiğini ve bu durumun küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde büyüme süreci daha hızlı bir şekilde olmaktadır (Quinn,1983:33). Kurulma, büyüme ve gelişme, ikinci nesile aktarma ve kurumsallaşma süreci olarak dört gruba ayrılmaktadır.

Aile şirketlerinin kurulma evresi yaşam döneminin ilk evresidir ve işletme için en kritik olan evredir. Kurucunun tek hedefi işletmeyi ayakta tutabilmektir. Bu evrede kurucu sürekliliği değil kâr amacı gütmektedir. Kurucu bu süre içerisinde sermaye bulmak ve pazar payında yer almak için çabalamaktadır. Bu evrede kurucu tek başına karar vermektedir. Aile içerisinde saygın biri olarakta görüldüğü için aile üyeleri ve çalışanlar onu dinlemekte ve stratejik kararlar verememektedir. Bu nedenle her türlü sorunla kurucu baş etmeye çalışmakta ve gereksiz işlerle zaman kaybetmeye başlamaktadır.

Aile şirketlerinin en temel sorunu işletme sahibi dışında diğer aile üyelerinin yeteri kadar söz hakkı olmadığıdır. İşletme sahibi çoğu zaman diğer aile üyelerine danışmadan kararları tek başına verir. Bu durum diğer aile üyelerinin özgüvenini yıkmakta ve kendini yetersiz görmesine sebep olmaktadır. RosabentKanter, 1977 yılında yaptığı çalışmalarda diğer aile üyelerinin kişilik özelliklerini saptamaya çalışmıştır (Dyer,1986).

Büyüme ve gelişme evresinde şirket pazar payında genişlemiş ve büyümüştür. Bu süre zarfında kurucunun çocukları büyümüş ve eğitimlerini almıştır. Kurucu, şirket yönetimini tek başına idare edemediğinden kendine lider aramakta ve gücünü paylaşmak istemekte, kendi değerlerini ve inançlarını aileden birine aktarmak istemektedir. Kurucu bu nedenle bilgi ve tecrübelerini aile çalışanlarına aktarmaya başlar. Aynı zamanda bu evrede emeklilik, mülkiyet planları ve servet dağılımı konuşulmaya başlanmaktadır.

İkinci kuşağa devretme evresi diğer evrelere göre aile şirketleri için daha çok sorunlu ve önemlidir. Aile üyeleri ve işletme iş açısından daha çok olgunlaştığından her kesimden sesler yükselmektedir. Kurucu kişi kadar söz sahibi olamadığından aile üyeleri, aileden olmayan çalışanlar ve yatırımcılar şirketin farklı gruplarını oluştururlar. Tüm grupların kendi isteklerine göre şirketi yönlendirmek istediğinden kendi aralarında çatışmalara sebep olur. Bu çatışmalar, şirketin geleceği ile ilgili planlar yapılmasını zorunlu kıldıklarından etkili çözüme yöntemleri oluşturulmaktadır (Terpstra ve Kenneth,1996:356). Bazı aile şirketlerinde ataerkil yapısından dolayı ailenin en büyük oğlu tarafından sürdürülmesi isteği ailenin diğer üyeleri tarafından rekabet ve güç kavgasına sürüklemektedir. Bu tür durumlarda işletme büyük bir tehdit altındadır. Bu

tür durumlarda işletme kurucusunun yönetim üyelerinin toplamalı ve bu sorun için eylem planı oluşturulmalıdır.

Halka açılma evresinde ise, ilk üç evrenin tamamlanmasından sonra işletmenin faaliyeti sürdürülebilmesi için ek sermayeye ihtiyaç doğacağından işletme halka açılma kararını alır. Halka açılma şu şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bir şirketin hisse senetlerini menkul kıymetler borsasına kaydettirerek satışa sunmasıdır. Fakat borsanın yeterli olmadığı ya da yeterince gelişmediği durumlarda, borsa yerine aracı kurumların kullanılması, piyasanın oluşturulmasıyla halka açılma gerçekleşebilmektedir.

1.4. Aile Şirketlerinin Güçlü Ve Zayıf Yönleri

Yapılan literatür araştırmalara göre, aile şirketlerinin başarı oranı diğer şirketlere göre daha düşüktür. Bunun başlıca sebeplerinden biri şirketin yönetsel olarak işinin ehli kişilere teslim edilememesidir ve neopatizmin yani kayırmacılık uygulanmasıdır.

1.4.1.Aile şirketlerinin güçlü yönleri

Aile şirketlerinin güçlü yönleri aşağıdaki gibidir (Sadri,2013):

1. Ailenin kendi işi olduğundan başka yerde çalışacağı işten daha fazla çalışma ihtiyacı güder ve bu güdü işletmeye mal, yönden büyük avantaj sağlar.
2. Aile şirketlerinde aile üyeleri işletmede herhangi bir problem olduğunda hem maddi hem manevi destek verirler.
3. Aile şirketleri kendi çalışanları da kendi ailesinden gibi görür ve diğer şirketlere göre daha samimi bir ortam vardır. Patron ile çalışanlar arasında güven ortamı daha fazladır.
4. Aile üyelerinin kendi arasındaki tutumları ve değerlerini kendi personellerine daha rahat bir şekilde aktarabildiğinden personeller arasında bağlılık duygusunun oluşmasına katkıda bulunur.
5. Şirket kurucusu ilerisi için emanet edeceği aile üyelerini genç yaşta hazırlamak ve iş konusunda bilgi sahibi oluşması için çaba harcar. Şirket kurucusunun yaptığı bu davranış şirkete hem pozitif etki, hem de genç üyenin ileride yönetim konusunda daha başarılı olmasını sağlar (Sadri,2013).

1.4.2.Aile şirketlerinin zayıf yönleri

Aile şirketlerinin güçlü yönleri aşağıdaki gibidir (Sadri,2013):

1. Merkeziyetçi yetki ve yönetim: Aile şirketlerinin kurucu üyeleri şirket adına kararları tek başına vermek istediklerinden merkeziyetçi bir yönetim tarzını benimserler ve bu benimseme ikinci neslin gelişmesinin süresini kısaltmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004)

2. Rol Çatışması: Aile üyeleri kendi aralarında çalışacağı pozisyonu bilememesi veya istediği yetkiyi elde edememesi hem aile içindeki durumları etkiler hem de şirket içindeki pozisyonlarını etkilemiş olur. Bu durum aile üyesi olmadan çalışan kişiler arasında da belirsizlik yaratılmış olur.

3. Devir planı eksikliği (Devretme Sorunu): Şirketin yönetici pozisyonundaki aile büyükleri şirketin geleceği açısından önceden gelecek olan yöneticiyi seçmezse, diğer aile üyeleri arasında rekabet ortamı oluşturacaktır. Bu durum şirketin geleceğini hem etkileyecek hem de ani bir ölümden sonra şirketin başıboş kalmasını sağlayacaktır.

4. Babaerklilik: Yönetimden sorumlu aile üyesinin, geçmişteki aile üyelerinin başarısını kabullenmekte ve yeni teknolojiye ayak uydurmadan önceki kuşaklar 'bu şekilde başarılı oldular bizde bu şekilde başarılı olabiliriz' düşüncesi işletmede rekabet gücünü azaltabilmekte ve gelişmesini engelleyebilmektedir.

5. Aile fert/akrabaları kayırmak: Aile şirketlerinin çoğu şirketin önemli pozisyonlarına kendi aile üyelerinden birini görevlendirmek ister ama o görev için ne kadar uyumlu, yetenekli olduğuna bakılmaz. Önemli olan kilit pozisyonlara aile üyelerinin yer almasıdır.

6. Aile bireyleri arasında rekabet: Şirkette birden fazla yönetici pozisyonunda çalışan aile üyelerinde başa geçmek için birbirleriyle yarışması, kişisel görüş ayrılıkların artması ve kendi aralarında adaletsizlik olduğunu düşünülmesi rekabete sebep olanlardan birkaçıdır (Levinson, 1989).

1.5.Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları

1.5.1.Aile şirketlerinin avantajları

Aile şirketlerinin avantajları aşağıdaki gibidir (Sadri,2013):

- 1) Kendini özgür hissedebilme ve denetlenme korkusu olmadan iş yapabilme,
- 2) Aile birliğinden doğan ‘Biz’ bilinci,
- 3) Bürokrasi azlığı ve pratiklik,
- 4) Yeni kuşağın yönetici olarak önceden eğitilmesi,
- 5) Kâr dağıtım yerine sermayeyi daha fazla düşünme,
- 6) Güç birliği yapma ve diğer şirketlere göre daha sıkı denetlemedir.

1.5.2.Aile şirketlerinin dezavantajları

Aile şirketlerinin dezavantajları aşağıdaki gibidir (Sadri,2013):

- 1) Merkeziyetçi yönetimden dolayı kurucu üyenin mutlak otorite sahibi olması ve sadece tek başına karar alması,
- 2) Örf ve âdete verilen önemden dolayı teknolojiye ayak uydurmamak ve bu sebepten bilgi ve becerilerinin güncellenememesi,
- 3) Aile fertlerinin kayrılması ve özellikle üst kademelere çıkartılan genç ve tecrübesiz aile fertlerinin şirketin geleceği hakkında yanlış kararlar vermesi,
- 4) Her bir aile ferdinin iş tanımını yapılamaması ve rol çatışmasına girmesi,
- 5) Yeni kuşak ile eski kuşak arasında çıkan sorunlar,
- 6) Aile içi sorunların işe yansması,
- 7) Aile fertleri ile profesyonel yöneticiler arasında çıkan çatışma.

1.6. Dünya’da ve Türkiye’de Aile Şirketleri

Aile şirketleri bütün dünyada oldukça sık karşılaşılan işletmelerdir. AB raporlarına göre dünyada bulunan şirketlerin %50’si, Amerika’da bulunan şirketlerin %90’ı aile şirketlerinden meydana gelmektedir. Forbes’un 2016 da yayımlamış olduğu

milyarderler listesinin %42'si aile şirketleridir. Bu durumda aile şirketlerinin dünya ekonomisine etkisinin önemini ortaya koymaktadır

Fortune 500'e göre, dünyada en büyük ve başarılı olan şirketlerin %40'ı aile şirketleri olduğu belirtilmiştir. Buna ek olarak Dünyadaki zengin kişilere bakıldığında ise her 10 zenginin 7 sinin aile şirketinin olduğu görülmektedir. Türkiye'de ise bu oranlar %90'ları bulmaktadır.

Aile şirketlerinin yaşam evreleri çok uzun süremediğinden ve çoğunluğunun üçüncü nesil'i görmekte zorlandığı görülmektedir. Dünya'nın en eski aile şirketleri arasında kalanların en önemli özelliği mülkiyetlerini daima aile içlerinde korumuşlardır.

Aşağıdaki tabloda uzun süredir aile şirketi olarak devam eden şirketlerin bazıları yer almaktadır.

Tablo 1
En Eski Aile Şirketleri

Şirketin Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı
Kongo Gumi	Japonya	578	İnşaat
Hoshi	Japonya	718	Otelcilik
ChateauDe Gaulaine	Fransa	1000	Şarapçılık
BaroneRicasoli	İtalya	1141	Şarapçılık Ve Zeytinyağı
Barovier& Tosa	İtalya	1295	Cam Üretimi
Hotel PilgramHaus	Almanya	1304	Otelcilik
RicharolDe Bas	Fransa	1326	Kağıt İmalatı
TorriniFirenze	İtalya	1369	Altın İşletmesi

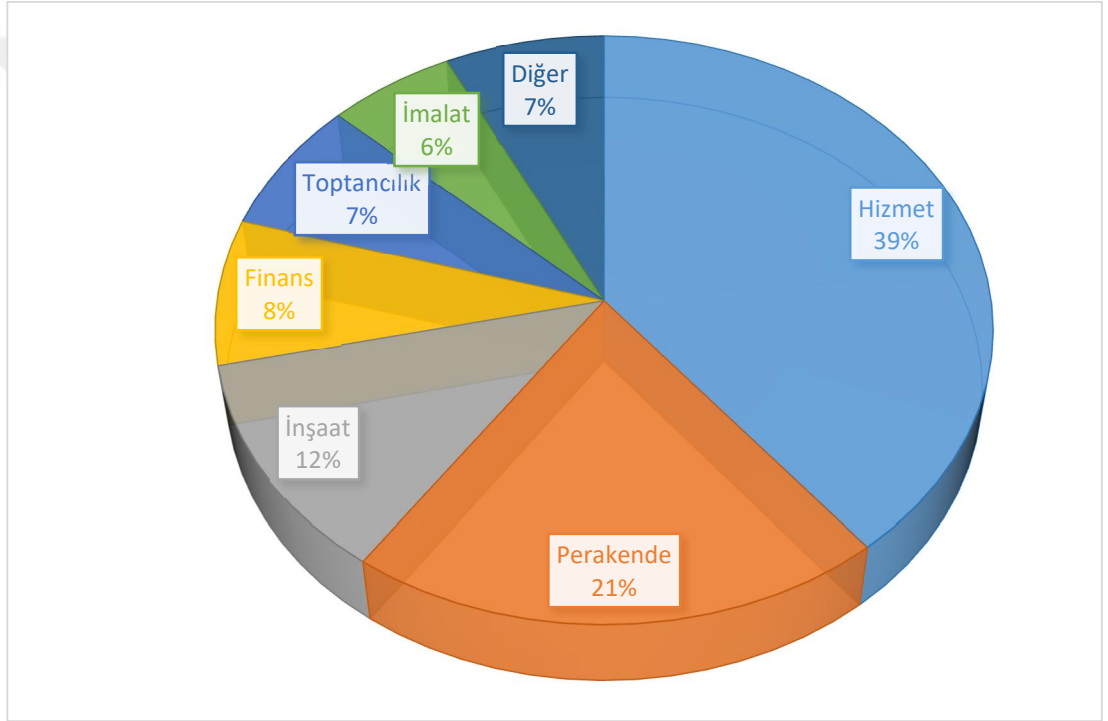
Antinori	İtalya	1385	Şarağçılık
Camuffo	İtalya	1438	Gemi İnşaatı
BaronnieDe Caussergues	Fransa	1495	Şarapçılık
GraziaDeruta	İtalya	1500	Seramik İmalatı
FabbricaD'armiPietro Beretta	İtalya	1526	Silah Yapımı
John Brooke&Sons	İngiltere	1541	Tekstil
Codorniu	İspanya	1551	Şarapçılık
Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarapşılık
De VerguldeHand	Hollanda	1554	Sabun İmalatı
VonPoschingerManufa ktur	Almanya	1568	Cam İmalatı
WachsendustrieFulda Adam Gies	Almanya	1589	Cam İmalatı
BernbergBank	Almanya	1590	Mum İmalatı
R. Durtnell&Sons	İngiltere	1591	Bankacılık
J.P.EppingOf Pippsvadr	Almanya	1595	Bakkaliye Zinciri
EdoarolMeier	Almanya	1596	Ayakkabı Amalatı
Tissiman&Sons Ltd.	İngiltere	1601	Terzicilik
Takenaka	Japonya	1610	İnşaat

Kaynak: <http://www.familybusinessmagazine.com/oldestcos.html>

En eski aile şirketlerinin isimleri, kuruluş yılları ve faaliyet alanları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo 1'e baktığımızda ilk 25 aile şirketinin en çok faaliyet gösterdiği alan şarapçılıktır daha sonra ise cam imalatı ve otelcilik gelmektedir.

1.6.1 Dünya'nın En Büyük Aile Şirketleri

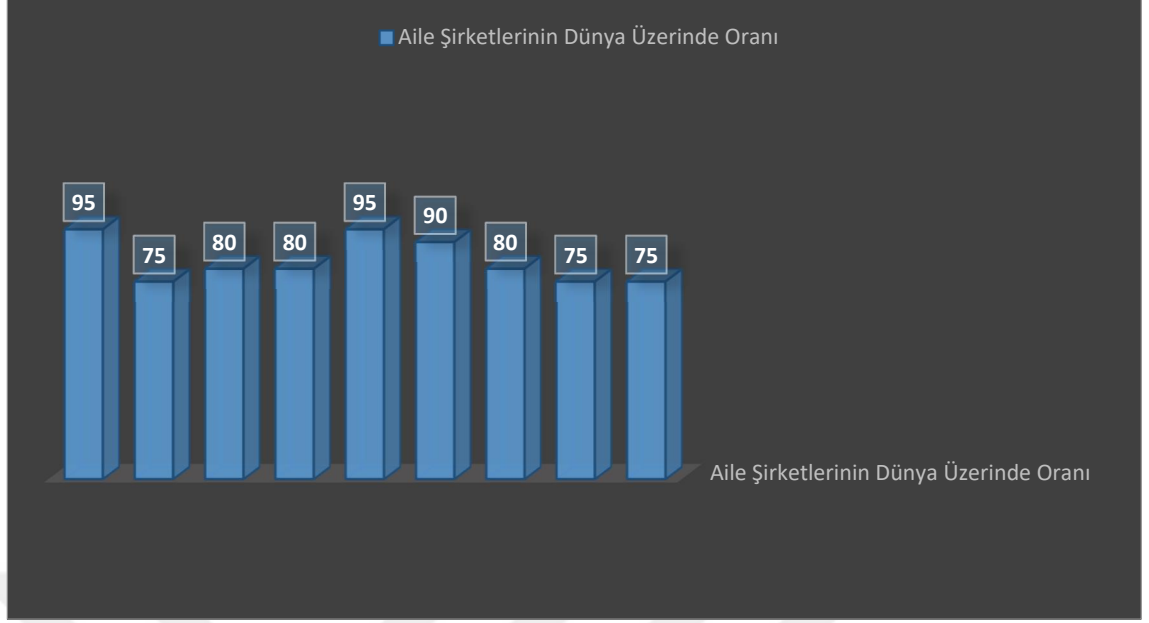
Aile şirketlerinin en büyük iş hacimli olanları birçok farklı sektör altında çalışmaktadır. Özellikle uluslararası çalışan bu şirketlerin en çok tercih ettiği ülkeler ABD, Fransa, Almanya ve İtalya'dır. 18 milyondan fazla şirkete sahip olan ABD de, bu şirketlerin 17 milyondan fazlası aile şirketi olarak faaliyetine devam etmektedir.



Şekil 1: Amerika'daki Aile Şirketlerinin Sektörlere Göre Dağılımı

Kaynak: Akbulut, Ahmet: (2013). 'Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirliğin Kurumsallaşma Bağlamında İncelenmesi'. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şekil 1'deki dağılıma baktığımızda Amerika da aile şirketlerinin en çok yüzdeye sahip olduğu sektör hizmet sektörüdür. Daha sonra sırasıyla perakende, inşaat, finans, toptancılık sektörleri gelmektedir. En az sektör ise imalat sektörüdür.



Şekil 2: Aile Şirketlerinin Dünya Üzerinde Oranı

Kaynak:Akbulut, Ahmet: (2013). ‘Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirliğin Kurumsallaşma Bağlamında İncelenmesi’. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Endtirüsü, İstanbul.

Şekil 2’deki aile şirketlerinin dünya üzerindeki otanlarına baktığımızda en çok pran (%95) Türkiye ve İtalyada görülmektedir. Dünyadaki en az aile şirketleri ise İtalya, Avustralya ve Şili (%75) dir.

Tablo 2

Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri Sıralamasında İlk 10 Şirket

Şirket Adı	Aile Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı	Şirket Geliri (Milyar \$)	Çalışan Sayısı (X1000)
Wal- Mart	Walton	ABD	1962	ParakendeZinciri	217,8	1,380,000
Ford Motor Co.	Ford	ABD	1903	Otomobil	162,4	364,431

Samsung	Lee	Güney Kore	1938	Holding	98,7	175
LG Group	Koo	Güney Kore	1947	Holding	81	130
CarrefourGroup	Deforney	Fransa	1959	ParakendeZin ciri, Sigorta	59,2	198,764
Fiat Group	Agnelli	İtalya	1899	Otomobil	54,7	198,764
CargilInc.	Cargil	ABD	1865	Yem, Tohum, Gübre, Et	50,8	97
PSA PeugeotOfro en S. A.	Peugeot	Fransa	1810	Otomobil	45,8	192
Kochİndustri es	Koch	ABD	1918	Petrol Ve Doal Gaz	40	11,5
Bmw	Quandt	Almanya	1910	Otomobil	34,1	97,275

Kaynak : <http://www.familybusinessmagazine.com/topglobal.html>

Dünyada ki en büyük aile şirketleri sıralamasının ilk 10'u yukarıdaki tabloda belirtilmiştir. Bu tabloya göre en çok faaliyet alanı otomobildedir. En fazla çalışan sayısı ise ABD de Wal- Mart şirketidir.

1.6.2. Türkiye'de Aile Şirketleri

Dünya'da çok küçük üretim ile başlayıp, günümüzde üçüncü veya dördüncü nesillere ulaşmış ve dünya çapında dev firma olmuş aile şirketlerine sık rastlanmaktadır. Türkiye'de ise bu şekilde gelişen firma sayısı nadirdir. Türkiye'deki büyük ölçekli firmaların ortalama ömür yılları 60-70 yıldır. 100. yılını tamamlayabilen firmalar ise ya nadir firmalardır ya da küçük ölçekli olarak faaliyetlerini devam ettirme kararı almışlardır.

Tablo 3**Türkiye’deki En Eski Aile Şirketleri**

Şirketin Adı	Kurucu Adı	Kuruluş Tarihi	Nesil
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum Ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1877	4
ÇögenlerHelvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağzacılık	Nuri Güven	1950	3

Kaynak: Karpuzoğlu, Ebru: (2001). ‘Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma’, Hayat Yayınları.

Tablo 3’de ise Türkiye’deki en eski aile şirketleri belirtilmiştir. Genel olarak nesil sayısı dört ve üç den oluşmaktadır. Tabloya göre en eski şirket 1870 yılında kurulan Vefa Bozacısı şirkettir.

BÖLÜM II: AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI VE ETKİLERİ

2.1.Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma; bir şirketin kişilere bağlı olmadan varlığını sürdürebilmesi ve geliştirebilmesi için oluşturulan bir yapıdır. Kurumsallaşmanın temel amacı, yönetici pozisyonundaki kişilerden bağımsız hale gelmesi ve işlerin onlarsız da yürüyebilmesi ve sürekliliğinin korunmasıdır. Önemli olan işletmedeki personel sayısı ve kişilerin varlığı değil kişilerin yerine kim gelirse gelsin işin sürekliliğini koruyabilmesi ve aksama olmadan herşeyin devam edebilmesidir. (Sadri,2013).

2.2.Kurumsallaşma Süresi ve Öğeleri

Kurumsallaşmak için; her bir personele işe başlamadan önce iş tanımı ve ne yapması gerektiği anlatılır. İşletmenin kuralları ve organizasyonu ile ilgili el kitapçığı dağıtılır ve personele bilgi verilir. Personele verilen yetki ve sınırlar açıkça belirtilir ve kişilere yazılı bir şekilde sunulur. Yetki herkese verilmemeli, işin ehli insanlarına verilmelidir ki sorumluluklarının bilincinde olunması gerektiğini kavranılsın. Son kararları yöneticiler ve diğer pay sahiplerinin de fikirleri alınarak ortak bir karara varılmalıdır (Sadri,2013).

Kurumsal yönetim ilkeleri 4 ana maddeden oluşmaktadır. Bunlar;

1) Şeffaflık İlkesi

Şirketin pay sahipleri muhtemel yatırımcılarını artırmak için şirket belli başlı bilgilerini kamoyuna sunmaktan çekinmez. Kamoyuna bilgilendirilen en önemli döküman mali tablolarıdır. Mali tablolarını gerçekçi bir şekilde olguların neden ve nasıl yapıldığını belirten şirketler muhtemel yatırımcılarından güvenoyu alması daha da kolaylaşacaktır. Bu sebepten ötürü yeminli mali müşavirler imzası ve muhasebe ilkelerine uygun bir şekilde mali tablolar düzenlenmektedir.

2) Hesap Verebilirlik İlkesi

Hesap verebilirlik, işveren isteklerinin doğrultusunda işlerin yapılması, yönetimin takip edilebilmesi ve somut kararlar alınabilmesi için yönetim kurulu tarafından çalışanların izlenme süreci ve alınan kararların sorumluluğu olarak tanımlanabilmektedir. Hesap verilebilirlik ilkesinin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle şeffaflık ilkesinin tam olarak gerçekleşmesi gerekmektedir. Sadece işletme için değil her bir çalışanın aldığı sorumluluğu yerine getirdiğine dair kullandığı argümanlar kanıt niteliğinde olup, işverine kanıt olarak sunulabilmektedir.

3) Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk ilkesi, şirketin çalışma süresi boyunca yaptığı çalışmalarda insani değerlerini koruyarak kurallara ve kanunlara uygun bir şekilde şirketin sorumluluğu taahhüt etmesidir. Şirketin koyduğu çalışma düzenine ve prensiplerine uymayan personelin ise işverenin haklı sebeplerden ötürü çıkarmaya hakkı vardır.

4) Adil Yönetim İlkesi

Yönetim kurulu üyelerinde olan hissedar sahipleri kararlarını alırken şirketin sürekliliğini sağlayacak aynı zamanda şirkette çalışan herkesin hakkını korumak ve yönetim kurulundaki herkese bir söz hakkı tanımaya sağlayan ilkedir. Bu ilkeyi kendine temel prensip edinmiş işletmelerin piyasada her zaman tanınmakta ve çalışanların güvenle çalışmak istedikleri işletmelerdir.

2.2.1.Aile Şirketlerinin Genel Yönetim Biçimi

Günümüzde, kurumsallaşmayı başaramamış aile şirketleri merkeziyetçi yönetim tarzını destekler ve uygular. Merkeziyetçi yönetim tarzı; şirketin tüm idari hizmetlerinin şirketin kurucusunda toplanmasıdır. Kurucu çalışanları korur, onlara haklarını verir ancak onlara söz hakkı vermez. Bu nedenle birlikte çalışılan aile üyelerinin yönetimde pek sözü yoktur ve alınan kararlardan habersizdir.

Geleneksel aile işletmelerinde, kurucu vefat etmediği sürece işin başında yer alır ve tüm yetkilerinin kendisinde olmasını ister. Çoğu zaman kendi örf ve adetlerinden de gördüğü gibi en büyük oğlunu kendi yanına alır ve onu bir çirak gibi yetiştirmeye

başlar. Daha sonra ise diğer erkek ve kız kardeşleri de aralarına katılır Evlatlar, kurucudan habersiz iş bağlantısı yapamaz, sipariş alamaz ve çalışanlara iş yükleyemez. Kararlar tek bir elden geçer ve yapılacak işlem kurucuya ulaşana kadar geçen sürede çok zaman kaybedilir ve ani karar alınmadığından süreçler yavaş işler. Aile üyeleri çalışılan şirket için kendi eğitimlerini çalışılacak pozisyona göre alır. Aile üyeleri bu süre zarfından sonra yönetime dahil olmak istediğinde kurucu hemen kabul etmek istemez ve aralarında çatışmalar çıkmaktadır. Bu sebepten kendi aralarında yönetim problemi oluşmaktadır.

2.3.Kurumsallaşmanın Avantajları ve Dezavantajları

2.3.1.Kurumsallaşmanın Avantajları

Kurumsallaşmada, yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmaktadır. Kişilerden önce sistem gelmektedir. Kişiler çalışmaya başladıkları andan itibaren ne yapması gerektiğini bilmeli ve sistemin içine dahil olmalıdır. İşletmenin bunu gerçekleştirebilmesi için yazılı bir kitapçığı bulunmalı ve sistemlerini anlatabilmek için eğitim olanakları olmalıdır. Yabancı ortakları bulmak işletmedeki verimliliği arttıracığından, kararların bir sistem halinde verilmesini sağlamakta ve denetimi kolaylaştırmaktadır.

2.3.2.Kurumsallaşmanın Dezavantajları

Planlamalarda uzun vade yerine kısa vade de yapılabilmesi dezavantajlarından birisidir. Kısa vade de yapılan hatalı planlar şirketin uzun dönemli planlarını etkilemekte ve kurumsallaşma yönündeki engelleri tıkamaktadır. Bu süre zarfında işletme gelişen teknoloji karşısında kendini yenileyemezse; işletmenin uzun vadede ki planları aksaklığa uğramaya başlayacaktır. Ayrıca, aile üyelerinin veya pay sahipleri açısından yaptıkları harcamaların dikkate alınmaması ve yönetimin kaybedilmesi, sağlıklı performans değerlendirme ve ölçme sisteminin olmaması, kurumsallaşma sürecinin maliyetli olması, çalışanların sadece kendi görev ve işlerine yoğunlaşması, çevre koşullarına hazırlıklı olmayan kurumlarda çabuk tepki vermeyi engellemesi diğer dezavantajlarındandır.

2.4.Kurumsallaşmanın Aile Şirketi'ne Etkileri

Aile işletmeleri merkeziyetçi yapısını desteklediğinden dışa kapalı ve profesyonellerin yönetime karışmasına izin vermemesi ve yeniliklere uzak olması özelliklere sahiptir. Globalleşen dünya ile birlikte küreselleşmenin getirdiği ve ayakta kalabilmek için gerekli olan kurallar içinde sistemdeki diğer işletmelerle rekabet edebilme ve bu rekabeti de en iyi teknolojiyi sağlıklı kullanabilmekle mümkün olduğu bilinmektedir. Aile şirketlerinin bu süreci iyi bir şekilde değerlendirebilir ve teknoloji imkanlarını artırarak verimliliğini artırırsa ekonomik sistemde diğer rakiplerinin önüne geçecektir. (Güngör,2010).

2.4.1. Kurumsallaşmanın Başarı Etkileri

İşletme başarısı, işin zamanında ve etik kuralları çerçevesinde yapılan üretim veya hizmetin en verimli bir şekilde işletmenin amacına uygun bir şekilde işin tesliminin yapılmasıdır. Genel olarak her işletmenin başarısının ölçüsü paradır. İşletmeler ne yaptıklarından çok, yaptıkları işi neye ve ne kadara dönüştürdükleri ile ilgilenirler. Ancak aile işletmelerinde başarıdan anlaşılan kârlılıkları olsa da, işletmeler aile olunca başarıya yüklenilen anlam biraz daha genişler.

Aile işletmelerinde başarıdan kastedilenler arasında kârlılık ilk sırayı alırken, aile işletmesinin ekonomik sistem içinde faaliyet süresi, nesil yönetimi, aile bireylerinin işletme içindeki pozisyonları, aile bireylerinin profesyonel yöneticilerle olan uyumu, işletmenin sosyal sorumluluk projelerinde yer alması, işletme imajı da başarı olarak kabul edilmektedir.

Kurumsallaşmanın aile işletmelerinin başarısında görülen olumlu etkileri arasında şunlar sayılabilir (Fındıkçı, 2005):

- İç ve dış denetimi sağlamak kolaylaşır.
- Yönetim kurulları vardır.
- İş bölümünde sistem herşeyden önce gelir.
- İşletmeye istikrarı kazandırır.
- İşletme sahipleri ve yöneticiler kendi işlerine zaman ayırabilirler.
- İşletmenin hedeflere ulaşması kolaylaşır.

- Hata yapma oranı düşer, dışa açılma kolaydır.
- Sosyal sorumluluk projelerinde yer alınır.
- İşler profesyonel kişilere teslim edilir.
- Yetki ve sorumluluk alanı daha açıktır.
- Kârlılık artar, ekonomik sistem içinde uzun zaman faaliyet gösterebilecek duruma gelinmiştir.

- Kararlar pay sahibi ortaklarla beraber alınır ve karar alınırken herkese söz hakkı verilir.

- Yönetimin devri zamanında ve doğru kişiye yapılmıştır.
- Gelecek nesillerin yetiştirilmesi konusunda bir yol haritası belirlenmiştir ve uygulanmaktadır.

- Profesyonel yöneticiler, aile bireyi olan yöneticilerle birlikte çalışır.
- Aile bireyleri ve profesyoneller arasında uyum sağlanmıştır.

Genel olarak işletmelerin kendilerini başarılı olarak görebilmeleri için aşağıdaki konularda başarılı olmaları beklenmelidir (Fındıkçı, 2005):

- ❖ Kârlılık
- ❖ Örgüt Yapısı
- ❖ Satış Hacmi ve Maliyetler
- ❖ Denetimin ve İç Kontrol Sisteminin Varlığı
- ❖ Stratejik Planlama
- ❖ Profesyonellerin Yönetimde Yer Alması
- ❖ Gelecek Nesillere Devir
- ❖ Çatışmalara Olan Etki

İşletmelerin dikkate aldıkları başarı ölçütlerinden biri kârlılıktır. Çünkü ancak kârlılıklarını sağlayarak işletmeler gelecek dönemlerde faaliyetleri devam ettirerek, sürekliliklerini sağlayabilirler. Böylece diğer amaçlarını da gerçekleştirebilirler.

2.4.2 Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmaya Engel Olan Unsurlar

Aile şirketlerinde kurucu üyeleri yönetimde tek başına söz sahibi olmak istediklerinden profesyonel yöneticilere söz sahibi olmasını istemezler. Aile üyeleri arasında da kimin söz sahibi olacağı bazı zamanlarda çatışmalara yol açar. Bu durum, aile şirketlerinin güçlü bir organizasyon yapısı kurmasını, yetki ve sorumluluğun doğru kişilere verilmemesi işletme başarısına engel olur. Aile şirketlerinin başarısına engel olan unsurlardan biri de gelecek nesillerin yetiştirilmesi ile ilgilidir. Gelecek nesillerin işletme içerisinde alacağı rollerin yetiştirilmesinde ve gerekli eğitimin sağlanmaması durumda kurucu üyenin işi bırakması dâhilinde işletme faaliyetinin sürekliliği tehlike haline girecektir ve aile üyeleri arasında yönetici boşluğu açığa çıkacaktır.

Bir aile işletmesinde kurumsallaşmayı başarısızlığa iten ya da kurumsallaşmaya engel olan unsurlar şöyle sıralanabilir (Fındıkçı, 2005);

- 1- Yönetimin Profesyonellerle Paylaşılabilmesi
- 2- Güçlü Bir Örgüt Yapısının Olmaması
- 3- Gelecek Nesillerin İşe Bağlılığının Olmaması
- 4- Geleceğe Yönelik Stratejik Planlamanın Yapılamaması
- 5- Geçmişte Yaşanan Başarılarla Övünmesi
- 6- Problemlerin İnkâr Edilmesi
- 7- Düşük Standartların Belirlenmesi

2.5. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Unsurları

2.5.1. Formalleşme

Formalleşme etkisi; şirketlerde çalışan personellerin görev tanımlarının hazırlanması, personeller arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, yetki ve sorumluluklarının işe uygun olarak yazılı şekle dönüştürülmesidir. Ayrıca, işletmedeki eylemlerin belirlenen kurallar ve standartlarla, işletmedeki farklı işleyişlerin birleşimini sağlayacak

biçimde işletme yapılarının meydana getirilmesidir (Wallace, 1995). Bu yapılar sayesinde, kişilerin yaptığı eylemler inisiyatiflerine bırakılmayarak kurallara bağlanılmaktadır. Bu kurallar ile çalışanlar, neyin nasıl yapılacağını daha net bir şekilde kavrayarak işletmeye istikrar sağlar (Staggenborg, 1988).

2.5.2. Kültürel Güç

İşletmede yaygın olarak kurallar sistemini sağlamaktadır. İşletme kültürünün ana etkenini ise değerler oluşturmaktadır. İşletme kültürünün bir parçası olan temel etikler, doğruluğu, uygunluğu ve adil olduğunu belirlemektedir (Gottlieb ve Sanzgiri,1996). Kültürel güvenin fazla olduğu işletmelerde formal kontrol sistemlerini kültürel kontrol desteklemektedir. Formal kontrolün uygulanmadığı eylemlerde kültürün rolü oldukça önemlidir (Noble v.d.,2002). Güçlü kültürün fonksiyonu artarsa işletme performansını pozitif etkileyecektir(Yılmaz v.d.,2005).

2.5.3. Profesyonelleşme

Aile şirketlerinin profesyonelleşme yönünde attığı adımlardan ilki, işin ehli olan profesyonel kişilerden istihdam sağlaması, çalışanların özelliklerini destekleyecek şekilde geliştirilmesidir. Profesyonel yöneticilerinin diğer yöneticilerden daha disiplinli, daha sistematik bir şekilde çalışacağından diğer yöneticilerden farklılık gösterir (Staggenborg, 1988). İşletmelerde ideal bir profesyonel ortam bulundurması çalışanların mesleki tatminlerini daha da artırmaktadır. Aksi durumda profesyonelleri işletme içerisinde çalıştırmak oldukça güçtür (Cohen ve Kol, 2004).

2.5.4. Esneklik

İşletmeler çevreyle sürekli etkileşim halindedir. Devamlı artan çevresel değişim belirsiz bir ortam yaratmaktadır. İşletmeler oluşan belirsizlik ortamlarında devamlılığını sürdürmekte problemler yaşamakta ve gelişip ilerleme durumlarını risk altına sokmaktadırlar. Belirsizliklerin olması halinde işletmeler daha esnek hareket ettikleri takdirde fırsatları yakalayabilirler ve yakaladıkları fırsatları da değerlendirdikleri durumda da büyüme sağlayabilirler (Kapuzoğlu,2001).

2.5.5. Şeffaflık

Kurumsallaşma denildiğinde akla gelen ilk unsurlardan biri şeffaflıktır. İşletmelerin dikkat etmesi gereken en önemli hususlardan biri, aynı sektörde olmayan kurumların baskılarına maruz kalmadan doğru, ön yargı içermeyen, tam bilgiyi bir araya getirmesidir. İşletmelerin saydam olması, yapılan çalışmaların ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanmasını çevresel kurumların normlarına uygun bir şekilde kaydedilmesini de gerektirmektedir (Waddock,2004). Saydamlık, performansı arttıran bir unsurdur. İşletmelerle ilgili bilgilerin topluma açıklanması ile sağlanabilmektedir. Bilgilerin topluma aktarılması işletme içinde de ilgili kişilerin kullanımına sunulmaktadır. Ayrıca saydamlık, hem şirket içerisinde çalışan personellerin hem de çalıştıkları diğer işletmelerin de güvenilirlik sağlamaktadır (Dando ve Swift,2003).

2.5.6. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk unsuru, işletmeler çalışma süresi boyunca yapılan çalışmalarda toplum yararlarını düşünmeli, aynı zamanda çalışan personel ve işletmenin yarattığı değerleri üstlenmesi olarak açıklanmaktadır. Sosyal sorumluluklarına duyarlı olan işletmeler, oluşabilecek problemlerden ve medya üzerinde yaratılması muhtemel baskılardan kendini korumaktadırlar (Greening ve Gray,1994). Sosyal sorumluluğa değer veren işletmeler, çalışmalarında ürünlerin veya hizmetlerinden kalitesinden ödün vermeden toplum yararını düşünerek hareket eder ve toplumun güvenini kazanmak için çaba gösterirler (McWilliams ve Siegel,2001). Bu durumda tüketici davranışlarından oldukça etkili olmaktadır. Bu yüzden sosyal sorumluluk ekonomik bir zorunluluk olarak görülmektedir. Literatür araştırmaları göstermektedir ki, sosyal sorumluluk ile çalışanların performansı arasında olumlu etkisi vardır. Fakat bazı araştırmalarda göstermektedir ki, sosyal sorumluluğu planlı bir şekilde yapamayan işletmelerin kar oranları düşmektedir. Sosyal sorumluluğun anlaşılması tüketicilerin gelirleri ile doğru orantılı şekildedir. Geliri yüksek veya eğitim seviyesi yüksek olan tüketiciler sosyal sorumluluğun bilincini daha net kavramakta ve bu bilinçle çaba göstermektedirler.

2.5.7. Tutarlılık

Kurumsallaşma adımlarından en önemli göstergelerinden biri işletmelerin tutarlı bir şekilde eylemlerini gerçekleştirebilmesidir. Tutarlılık, işletmelerin amaçlarını, vizyonlarını kendi pazarında ileriye yönelik hedeflerinin uyuşmasıdır. İşletmelerin amaçları hedeflerini gerçekleştirebileceği şekilde performansını dengelemeye çalışmalıdır (Swait ve Erdem,2002).

Tutarlılık içsel tutarlılık ve dışsal tutarlılık olmak üzere ikiye ayrılabilir. İçsel hedefler işletmenin belirlediği hedefler ile yapılan çalışmalarının doğru orantılı bir şekilde gerçekleşmesidir. Dışsal tutarlılık ise, aynı sektörde faaliyetine devam eden işletmelerin yaptıkları çalışmaları ile benzerlik olmasıdır.

Tutarlılık, bir işletmenin kültürünü yansıttığı en önemli kurumsallaşma çabalarıdır. Uygulamaların ve yönetim şeklinin açık ve belirgin bir şekilde olması gerekmektedir. İşletme yöneticilerinde kararları ile eylemleri uyum içinde olmaktadır. Bir işletmenin tutarlı olabilmesi için tahmin edilebilir, güvenilir ve iyi bir yargıya sahip olması gibi durumlar başta gerekmektedir. Aynı zamanda tutarlılığın olması için işletmelerde bağlılığın yüksek olması gelmektedir. Ayrıca ortak değerler, işlerin yürütülmesinde farklı yöntemler ve nelerin yapılıp nelerin yapılamayacağını belirleyen ödüllendirme sistemi de yer almalıdır (Denison,1990).

2.6. Aile Şirketlerinin Performans Unsurları

2.6.1. İşlevsel Performans

Kârlılık, yatırımın getirisi ve ilgili rakamlar işletmelerin başarısını ve işlevselliğini göstermektedir (Walker ve Ruekert,1987). Kârlılığı kapsayan oranlar ise satışların, yatırımın ve varlıkların getiri oranlarından oluşmaktadır (Miller v.d.,1985).

İşlevselliğini artırmaya çalışan firmaların kârlılık oranlarının hızla arttığı görülmektedir. Bunun içinde maliyetlerini azaltarak veya gelirleri arttırarak elde edilebilir. Son teknoloji kullanarak pazar payını genişletmekte ve bunun karşılığında gelirlerin arttığı görülmektedir. Satışların arttırılması da tüketicilerde oluşan kalite algılaması önemlidir. Kalitenin artmasıyla da işletmelerin kar oranları doğru orantılı bir

şekilde artacaktır(Gatignan ve Xuereb,1997). İşlevselliğin göstergelerinden birisi de operasyonel performanstır. Rekabet yoğunluğu, endüstrinin büyüme hızı, reklam yoğunluğu, sermaye yoğunluğu gibi unsurlar da kârlılık üzerinde etki etmektedir.

2.6.2. Çıktı Performansı

Performans unsurlarının en önemli boyutlarından biri olan çıktı performansı, Pazar payında rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için ürün ve programlarının maksimum seviyede tutarak müşteri memnuniyetini sağlamaktadır (Quinn ve Cameren,1983).

Pazar payındaki değişim oranının performans çıktısı olarak kullanılmasının temel nedenleri şunlardır (Covin ve Covin,1990);

- Bu değişimlerle küçük ve büyük işletmeler için başlangıcındaki elde edilen bulgularla kıyaslama yapılması,
- Bütün herkesin ulaşabileceği mecralarda yer alması

2.6.3. Yenilik ve Uyum Sağlama

İşletmeler performansını artırabilmek, günümüz şartlarında çevresine uyumlu olmak için değişime ayak uydurmalıdır. Genel olarak pazara yeni girecek işletmelerin ürünleri rakiplerinin sayısı ile ölçülmektedir(Matsuno v.d.,2002).

2.7. Kurumsallaşma Unsurlarının Performans Üzerindeki Etkisi

Formalleşmenin performans üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Formalleşme ile yöneticiler ve çalışanlar arasında uyum süreci oluşmakta, daha hızlı haberleşme sağlanılmakta ve yöneticilerin kontrol mekanizmaları gelişmektedir (Pelham ve Wilson,1996). Formalleşme çabasına girmiş işletmelerin öncelikle işletme içerisinde kurallar koyması gerekir. Özerklik oluşturmayan işletmelerin, kurallara bağlı çalıştığında; çalışanlarında işletmeye olan sadakati ve çalışma azmi artmaktadır (Wallace,1995). Çalışma dünyasında yeterince tecrübesi olmayan çalışanların formalleşme ile hata oranları azalmakta ve yöneticiler çalışanların yeteneklerinden daha rahat bir şekilde faydalanmayı ve çalışmaların kontrolünü daha rahat bir şekilde sağlamaktadır.

H1: Formalleşme, işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H2: Formalleşme, çıktı performansını olumlu etkilemektedir.

H3: Formalleşme, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir.

Günümüzün kurumsal işletmelerinin performans üzerindeki en önemli etkilerinden biri kültürel güç olarak tanımlanır. Kültürel gücü kuvvetli olan işletmelerin performansını da arttırmaktadır. Örgüt kültürünü çalışanlarına doğru bir şekilde benimsetmiş olan işletmelerde çalışanların uyumunun hızla geliştiği, planlamalarını koordinasyonlu bir şekilde yaptığı ve bu sayede pazarlama tekniklerinin en üst seviyeye çıktığı gözlenmiştir. Hepsinin sonucunda ise performans artmaktadır (Noble v.d., 2002).

H4: Kültürel güç, işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H5: Kültürel güç, çıktı performansını olumlu etkilemektedir.

H6: Kültürel güç, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir.

Performansın etkilerinden profesyonelleşmeyi ele alındığında, profesyonelleşmiş kişilerin kendi alanlarında en iyi eğitimi aldıklarından ve o konular hakkında uzmanlaşmış olduklarından işletmenin performansını olumlu bir şekilde etkilemektedir. (Wallace, 1995:235). Profesyoneller sahip oldukları uzmanlık bilgilerini çalışma esnasında kendilerini geliştirerek uygulamaya koydukları taktirde işletmenin yeniliklere ve uyum süreçlerini çabuk atlatmalarına yardımcı olurlar (Ruekert v.d., 1985:16).

H7: Profesyonelleşme, işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H8: Profesyonelleşme, çıktı performansını olumlu etkilemektedir.

H9: Profesyonelleşme, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir.

Esneklik ile performans etkisinde, işletmelerin belirli dönemler çerçevesinde çevresel değişim hızının artmasından dolayı belirsizlik durumu oluşur. Bu belirsizlikler işletmeleri tehlike ve tehdit oluşturmaktadır. Belirsizlik ortamında işletmeler devamlılığını sürdürmekte, zorlanmakta ve gelişmelerini risk altına sokmaktadırlar. İşletmeler bu tür belirsizliklerden büyüme sağlayabilmek için esnek davranarak piyasadaki fiyatları daha kolay görerek belirsizlikleri fırsata çevirmiş olurlar. Bu fırsatı yakalayan işletmeler ise daha hızlı bir şekilde büyüme sağlamaktadır. Bu da performansı olumlu yönde etkilemektedir (Karpuzoğlu,2001).

H10: Esneklik, işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H11: Esneklik, çıktı performansını olumlu etkilemektedir.

H12: Esneklik, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir.

Şeffaflığın performans üzerindeki etkisi işletmeleri büyük ölçüde etkilemektedir. Şeffaflığını koruyan işletmeler hem çalıştıkları diğer işletmelerle hem de kendi bünyesinde çalıştırdığı personeline güven duygusu aşlamaktadır. Buna ek olarak, sosyal sorumluluk kurallarına da uyarak müşterilerinin ilgisini çekmekte ve değerlerini korumaktadır. Bu durum, müşterilerinin işletme ile daha fazla iş yapmasını sağlamaktadır (McWilliams ve Siesgel,2001).

H13: Şeffaflık, işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H14: Şeffaflık, çıktı performansını olumlu etkilemektedir.

H15: Şeffaflık, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir.

Sosyal sorumluluğun performansa etkisine bakıldığında, sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi işletmeler için maliyetli gibi görünse de orta ve uzun vade de işletmeye pozitif yönde katkısı olur. Bu katkı ise performansı olumlu yönde etkilemektedir. Sosyal sorumluluk gösteren işletmeler, ürünlerinde yüksek fiyat uygulaması yapabilmektedirler (McWilliams ve Siegel, 2001).

H16: Sosyal sorumluluk, işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H17: Sosyal sorumluluk, çıktı performansını olumlu etkilemektedir.

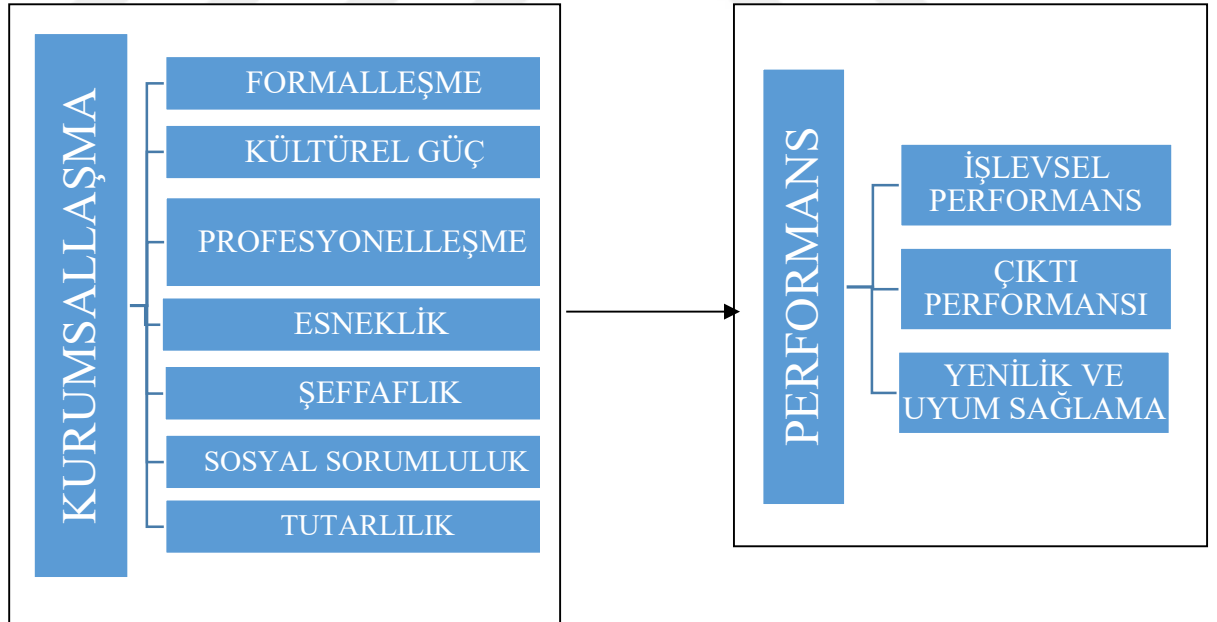
H18: Sosyal sorumluluk, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir.

Tutarlılığın performans üzerindeki etkisi ise; işletmenin belirlemiş olduğu stratejilerin gerçekçi olabilmesi için stratejilerin tutarlı olması gerekir (Hartline v.d.,2000). Tutarlı olan stratejiler işletme performansını artırmaktadır (Deshpande v.d., 1993).

H19: Tutarlılık, işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H20: Tutarlılık, çıktı performansını olumlu etkilemektedir.

H21: Tutarlılık, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir.



Şekil 3: Kurumsallaşma Unsurlarının Performansa Etkileri

Yukarıda araştırmayla ilgili ön çalışma özetlenmektedir.

BÖLÜM III: AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada; aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci incelenmektedir. Kurumsallaşma düzeyini ölçmek amacıyla Tefek (2016) ve Apaydın (2008) tarafından geliştirilen ölçek soruları yer almaktadır. Araştırmada, kurumsallaşmak için ele alınan unsurlar sırası ile formalleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, esneklik, şeffaflık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık olarak sıralanmıştır. Performans için ele alınan unsurlar ise işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik ve uyum sağlama performansıdır. Araştırma yapılırken, ele alınan unsurlar ile aile işletmelerinin kurumsallaşmasının performans üzerindeki olumlu etkisi hipotezi ortaya atılmıştır. Şirketlerden gelen sonuçlara göre kurumsallaşmanın aile işletmelerinin performansına olan etkileri incelenmiştir. Hipotezin sonuçlarına ulaşabilmek için Türkiye’de farklı sektörlerdeki aile işletmelerinden anket yöntemiyle veriler elde edilerek, regresyon yöntemiyle çeşitli analizler yapılmıştır. Regresyon yöntemini uygulayabilmek için SPSS yönteminden destek alınmıştır. Analizlerin sonuçlarından elde edilen bulgular yorumlanarak bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma kapsamında veri toplama tekniği olarak ‘Anket’ tekniği seçilmiştir. Araştırma kapsamı, Türkiye’deki aile şirketleri ele alınmıştır. Bu anket sorularının ilgili kişiler tarafından cevaplanması ve cevapların tablolarla değerlendirilmesi yoluna gidilmiştir. Bunun için SPSS programından yararlanılmıştır. Sorular 5’li Likert ölçeği ile ölçülmüş ve cevaplandırıncılardan kurumsallaşmaya ait sorular için 5 (Kesinlikle Katılıyorum), 1 (Kesinlikle Katılmıyorum), performansa ait sorular için ise 5 (Yüksek), 1 (Yetersiz) olmak üzere kendilerine uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Anket soruları dikkatlice ve çalışmanın kapsamı ele alınarak oluşturulmuştur. Firmalar anket sorularına internet üzerinden ulaşmışlardır. Anketi cevaplayanlara araştırma konusu ve

kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca katılımcıların objektif bir şekilde düşüncelerini yansıtabilmeleri için söz konusu anketin gizlilik ilkesine göre değerlendirileceği belirtilmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması ve Anketin Oluşturulması

Ankete toplam 220 kişi katılım sağlamıştır. Veri toplama internet üzerinden, Survey Monkey online programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı istatistikler, ölçeklerin güvenilirlik analizi, açıklayıcı faktör analizi, değişkenler arası korelasyonlar ve regresyon analizleri yapılarak yorumlanmıştır. Açıklayıcı istatistiklerde ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ele alınmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha'dan yararlanılmıştır. Faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's Testleri kullanılmış ve bileşen matrisi incelenmiştir. Regresyon analizinde ise model testi ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Kurumsallaşmada 39, performans da 16 soru toplam 55 sorudan, anket formu 7 sayfadan oluşmaktadır. Ölçekler Tefek (2016) ve Apaydın (2008)'den alınmıştır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Literatüre bağlı olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Formalleşme, işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H2: Formalleşme, çıktı performansını olumlu etkilemektedir.

H3: Formalleşme, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir.

H4: Kültürel güç, işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H5: Kültürel güç, çıktı performansını olumlu etkilemektedir.

H6: Kültürel güç, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir.

H7: Profesyonelleşme, işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H8: Profesyonelleşme, çıktı performansını olumlu etkilemektedir.

H9: Profesyonelleşme, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir.

H10: Esneklik, işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H11: Esneklik, çıktı performansını olumlu etkilemektedir.

H12: Esneklik, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir.

H13: Şeffaflık, işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H14: Şeffaflık, çıktı performansını olumlu etkilemektedir.

H15: Şeffaflık, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir.

H16: Sosyal sorumluluk, işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H17: Sosyal sorumluluk, çıktı performansını olumlu etkilemektedir.

H18: Sosyal sorumluluk, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir.

H19: Tutarlılık, işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H20: Tutarlılık, çıktı performansını olumlu etkilemektedir.

H21: Tutarlılık, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir.

3.5. Anket Sonuçların Değerlendirilmesi

3.5.1. Demografik Veriler

Tablo 4

Ankete Katılanlara İlişkin Yaş ve Cinsiyet Verileri

Cinsiyet	Yaş				
	Frekans	Yüzde			
Kadın	110	50,0	18-25	44	20,0
Erkek	110	50,0	26-35	119	54,1
Toplam	220	100	36-45	43	19,5
			46-55	9	4,1
			56 ve üstü	4	1,8
			Toplam	220	100

Ankete katılan kişilerin verileri Tablo 4’de yer almaktadır. Ankete katılanların % 50’si kadınlardan, diğer %50’si ise erkeklerden oluşmaktadır. Ankete katılanların yaşlarına bakıldığında, çoğunluğu %54,1 oranında 26-35 yaş aralığında görülmektedir.

3.5.2. Açıklayıcı İstatistikler (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık, Basıklık)

Tablo 5’de gözlemlere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin 2’den düşük veya yüksek olmaması durumunda, verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği bilinmektedir. Analizimizdeki ölçeklere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu sınırlar içinde olduğundan yapılan bu çalışmada verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği ifade edilebilir.

Tablo 5

Açıklayıcı İstatistikler

Formalleşme	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İşletmemizde çalışanlar için çalışma koşulları ve güvenlik gibi konuları içeren yazılı materyal bulunmaktadır.	3,6409	1,19861	-,722	-,431
İşletmemizde yazılı prosedürler yer	3,6545	1,16991	-,784	-,286

almaktadır.

İşletmemizde çalışanlar için yazılı iş tanımları yer almaktadır. 3,5251 1,23149 -,564 -,768

İşletmemizde tüm işlere ilişkin prosedürler ve sabit kuralların belirtildiği yazılı el kitabı bulunmaktadır. 3,1598 1,25143 -,150 -1,128

Kültürel Güç	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İşletmemizde çalışan kişiler arasında uyumsuzluk yoktur	3,0955	1,24048	-,154	-1,074
Farklı bölümlerde çalışan kişiler aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır.	3,1864	1,20000	-,285	-,949
Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma yer almaktadır.	3,2682	1,17659	-,348	-,879
İşletmede alt-üst seviyesindeki amirlerin sözü dinlenmektedir.	3,8211	1,07340	-1,194	,960
Çalışanlar arasında başka işletmede çalışmayı düşünmezler.	2,9863	1,18662	-,007	-,829
Profesyonelleşme	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Çalışan aile üyelerine torpil uygulanarak terfi sağlanmamaktadır.	3,2318	1,26631	-,132	-1,065
İşletmemizde karar veren kişiler işinin ehli ve profesyonel kişilerdir	3,5591	1,13522	-,658	-,455
İşletmemizde uzmanlaşma söz konusudur.	3,5799	1,11156	-,668	-,278
İşletmemize yeni gelen her çalışana işletme hakkında tanıtıcı bilgi verilmektedir	3,7091	1,11319	-,727	-,275
İşletmemizde ceza ve ödül sistemi bulunmaktadır.	3,1818	1,27628	-,186	-1,142
Karar almayla ilgili önceden tanımlanmış bir sistem bulunmaktadır.	3,4658	1,10978	-,512	-,660
Toplantı katılımcılarına e-mail yolu ile iki gün önceden gündem konuları başlıkları ile haber verilir	3,5068	1,14687	-,753	-,359
Toplantı sonrası alınan kararlar kurul üyeleri tarafından imzalanılır.	3,6438	1,06275	-,382	-1,083
Çalışanlara iş tanımları verilir ve imzalatılır.	3,5136	1,18776	-,635	-,577
Esneklik	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İşleri genellikle kriz ortamında da yürütebiliyoruz.	3,6682	1,09956	-,830	,110
Acil bir durumda çabuk ve olumlu tepkiler veririz.	3,7534	1,01973	-,825	,229
Yeni görevleri üstlenmekte	3,7318	1,10039	-,863	,165

oldukça esneğizdir. Üst yönetimden gelen yeni taleplere kolay uyum sağlarız.	3,7000	1,04728	-,698	-,030
Şeffaflık	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İşletmede gizlilik esasına uyan her türlü bilgiyi kolayca erişilebilir.	3,1045	1,27604	-,011	-1,169
İşletmedeki toplantılarda herkesin bir görevi bulunur ve herkesin söz hakkı vardır	3,7078	1,03449	-,719	-,119
Herkesin bildiği orta ve uzun dönemli planlarımız bulunmaktadır.	3,5160	1,12660	-,613	-,430
İşletmede iç denetim sistemi kurulmuştur.	3,5642	1,18672	-,672	-,457
İşletmedeki bütün faaliyetler standartlara uygun bir şekilde yapılmaktadır.	3,5273	1,15635	-,577	-,447
Örgütsel amaçların ne olduğu konusunda çalışanlar arasında şeffaflık bulunmaktadır.	3,3991	1,15260	-,480	-,545
Sosyal Sorumluluk	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İşletmemiz çalışanların düşüncelerini ve isteklerini önemsemektedir.	3,4725	1,23007	-,633	-,515
İşletmemiz toplumsal değerlere uygun olan eylemler gerçekleştirmektedir.	3,7045	1,11404	-,755	-,192
İşletme yönetimi çalışanlardan, sosyal değerlere uygun davranış sergilemesini beklemektedir.	3,9136	,97306	-1,146	1,107
İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel kurallara uygun davranışlar sergilemesini ve etik kurallara uymasını beklemektedir.	3,9224	1,06159	-1,191	1,052
İşletmemizde hesap verilebilirlik söz konusudur.	3,9355	1,02987	-1,230	1,299
Tutarlılık	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	3,6955	1,15192	-,776	-,190
İşletmemiz müşterilere, başka kurumlara ve çalışanlara verdikleri sözleri yerine getirmektedir.	3,8727	1,07363	-,950	,284
İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler vermektedir.	3,6881	1,04900	-,701	-,141
İşletmenin iş süreçleri işletme stratejisine uygun olmaktadır.	3,8082	1,00901	-,959	,532
Çalışanlara uygulana ödüller ve cezalar benzer şartlarda herkes için aynı uygulanmaktadır.	3,4018	1,25734	-,432	-,863

İşletmemizde yöneticiler almış oldukları konularda tutarlıdır.	3,7306	1,11517	-,833	-,021
İşlevsel Performans	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Müşterilerin ürün/hizmet tatmin düzeyi	3,6941	1,07196	-,492	-,327
Ürün /hizmet kalitesi	3,8037	1,01493	-,687	,153
Müşteri memnuniyeti	3,7636	1,02861	-,605	-,046
Ürün lojistiği	3,7385	1,02525	-,441	-,291
Ürün maliyetinin düşüklüğü	3,4541	,97442	-,081	,006
Çıktı Performansı	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Ciro kârlılığı (Kâr/Toplam satışlar)	3,5596	1,03337	-,250	-,500
Pazar payı büyüklüğü	3,6313	,96826	-,315	-,201
Müşteri memnuniyeti	3,6528	1,01376	-,369	,188
Toplam satışlar	3,5231	1,07808	-,308	-,301
Ürün tasarımı				
Geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi	3,6743	1,03816	-,486	-,149
Yenilik ve Uyum Sağlama Performansı	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İnavasyon ürün sayısı	3,4429	1,12527	-,295	-,317
İş yönteminin geliştirilmesi	3,5500	1,14367	-,512	-,280
Son teknoloji ürünlerin mevcut ürünlere girmesi	3,4018	1,14667	-,319	-,518
-İdari yapının yapılandırılması	3,5682	1,11850	-,528	-,163
Patent alınabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı	3,0274	1,28119	-,078	-,941
Rakip firmalardan önce pazarda yer edinebilmek	3,5602	1,05040	-,404	-,354

3.5.3. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının değerlendirilmesi için açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Burada temel amaç, araştırmada kullanılan ölçeklerin, çalışmada kullanılan örnekleme aynı faktörlerde toplanıp toplanmadığıdır. Diğer bir ifadeyle, kullanılan ölçek maddelerinin aynı faktörlere yüklenip yüklenmediğinin belirlenmesi için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi, temel bileşenler analizi ve varimax döndürme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizlerinin yapılması için öncelikle tüm değişkenler için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's Testleri yapılmıştır. KMO testi, örneklem yeterliliğini

ölçen bir değerdir ve değişkenler arasındaki korelasyon ilişkilerini inceler. Genel olarak 0,50'nin altındaki değerler kabul edilemez değerlerdir ve bu değerlerin altındaki değerlerin analizden çıkarılması gerekir. Çalışmada tutumsal ve davranışsal bağlılık değişkenlerine ilişkin KMO değerleri sınırda çıkmasına rağmen, bu değerler, her ne kadar zayıf olarak kabul edilse de, çalışmada kullanılabilir değişkenlerdir. Bartlett's testi sonuçları da bu değerler için anlamlı çıkması da bu değişkenlerin çalışma içinde kalmasını desteklemektedir. Diğer tüm değişkenlere ilişkin KMO ve Bartlett's Test sonuçları kabul edilen değerlerdedir.

Tablo 6

Değişkenlere İlişkin KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

		Formalleşme	Kültürel Güç	Profesyonel	Esneklik
KMO		,796	,854	,901	,822
Bartlett Testi	Ap. Chi S.	458,967	409,062	980,408	429,644
	Df	6	10	36	6
	Sig.	,000	,000	000	000
		Şeffaflık	Sorumluluk	Tutarlılık	İşlevsel Performans
KMO		,874	,834	,908	,867
Bartlett Testi	Ap. Chi S.	649,924	584,126	878,384	816,027
	Df	15	10	15	10
	Sig.	000	000	000	000
				Çıktı Performansı	Yenilik ve Uyum Sağlama Performansı
KMO				,804	,903
Bartlett Testi	Ap. Chi S.			656,683	890,231
	Df			10	15
	Sig.			,000	,000

Tablo 7: Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alpha
Formalleşme	
Formalleşme 1 Formalleşme 2 Formalleşme 3 Formalleşme 4	0,870
Kültürel Güç	
Kültürel Güç 1 Kültürel Güç 2 Kültürel Güç 3 Kültürel Güç 4 Kültürel Güç 5	0,843
Profesyonel	
Profesyonel 1 Profesyonel 2 Profesyonel 3 Profesyonel 4 Profesyonel 5 Profesyonel 6 Profesyonel 7 Profesyonel 8 Profesyonel 9	0,895
Esneklik	
Esneklikl 1 Esneklikl 2 Esneklikl 3 Esneklikl 4	0,873
Şeffaflık	
Şeffaflık 1 Şeffaflık 2 Şeffaflık 3 Şeffaflık 4 Şeffaflık 5 Şeffaflık 6	0,865
Sorumluluk	
Sorumluluk 1 Sorumluluk 2 Sorumluluk 3 Sorumluluk 4 Sorumluluk 5	0,883
Tutarlılık	
Tutarlılık 1 Tutarlılık 2 Tutarlılık 3 Tutarlılık 4	0,916

Tutarlılık 5 Tutarlılık 6	
İşlevsel Performans	
İşlevsel Performans 1 İşlevsel Performans 2 İşlevsel Performans 3 İşlevsel Performans 4 İşlevsel Performans 5	0,913
Çıktı Performansı	
Çıktı Performansı 1 Çıktı Performansı 2 Çıktı Performansı 3 Çıktı Performansı 4 Çıktı Performansı 5	0,889
Yenilik ve Uyum Sağlama Performansı	
Yenilik ve Uyum Sağlama 1 Yenilik ve Uyum Sağlama 2 Yenilik ve Uyum Sağlama 3 Yenilik ve Uyum Sağlama 4 Yenilik ve Uyum Sağlama 5 Yenilik ve Uyum Sağlama 6	0,918

Kurumsallaşma kavramı ölçekleri tek tek analiz edilmiştir. İlk ölçek olan formalleşme ile ilgili sorulara 218 kişi katılmıştır. %99,1'lik katılım sağlanmıştır. İki kişi ise soruyu yanıtlamamıştır. Anketimizde formalleşme ölçeğinde 4 soru yer almaktadır. Güvenilirlik analizi ise 0,87 olarak hesaplanmıştır. 0,80-1,00 arasında olduğu için çok güvenilir ya da tam güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Kültürel güç ölçeği ile ilgili sorulara 217 kişi katılmıştır. %98,6 lık katılım sağlanmıştır. Üç kişi ise soruyu yanıtlamamıştır. Anketimizde küresel güç ölçeğinde 5 soru yer almaktadır. Güvenilirlik analizi ise 0,84 olarak hesaplanmıştır. Bunun da çok güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Profesyonel ölçeğine ait verilere baktığımızda 217 kişi katılmıştır. %98,6 lık katılım sağlanmıştır. Üç kişi ise soruyu yanıtlamamıştır. Profesyonel ölçeğinde 9 soru yer almaktadır. Güvenilirlik analizi ise 0,89 olarak hesaplanmıştır. Bunun da çok güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Esneklik ölçeği ile ilgili sorulara 219 kişi katılmıştır. %99 luk katılım sağlanmıştır. Bir kişi ise soruyu yanıtlamamıştır. Anketimizde esneklik ölçeğinde 4 soru

yer almaktadır. Güvenilirlik analizi ise 0,87 olarak hesaplanmıştır. 0,80-1,00 arasında olduğu için çok güvenilir ya da tam güvenilir olduğu söylenebilmektedir

Şeffaflık ile ilgili sorulara verilen yanıtlara baktığımızda 215 kişi bu ölçek sorularını yanıtlamıştır. %97 lik katılım sağlanmıştır. Beş kişi ise soruyu yanıtlamamıştır. Anketimizde esneklik ölçeğinde 6 soru yer almaktadır. Güvenilirlik analizi ise 0,86 olarak hesaplanmıştır.

Sorumlulukla ilgili sorulara ise 216 kişi cevap vermiştir. %98 lik katılım sağlanmıştır. Soruya dört kişi yanıt vermemiştir. Anketimizde sorumluluk ölçeğinde 5 soru yer almaktadır. Güvenilirlik analizi ise 0,88 olarak hesaplanmıştır.

Kurumsallaşma ölçeklerinden sonuncusu olan tutarlılık ilgili verilen cevaplara baktığımızda ise, 218 kişi cevap vermiştir. %99 lik katılım sağlanmıştır. Soruya iki kişi yanıt vermemiştir. Anketimizde tutarlılık ölçeğinde 6 soru yer almaktadır. Güvenilirlik analizi ise 0,91 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçek için tam güvenilirlik söz konusudur.

Performans ölçeğine ait sorulara verilen cevaplara baktığımızda ise, işlevsel performansa ait 5 soruya 217 kişi cevap vermiştir. Yüzdesi ise %98'dir. Üç kişi bu sorulara yanıtlamadan geçmiştir. Güvenilirliği ise oldukça yüksektir. 0,91 olarak görülmektedir.

Çıktı performansı ile ilgili 5 soruya 212 kişi yanıt vermiştir. Güvenilirlik oranı ise 0,88'dir.

Son ölçek sorusu olan yenilik ve uyum sağlama performansı sorularını ise 214 kişi cevaplamıştır. Bunun güvenilirlik oranı ise 0,91'dir.

3.5.4. Değişkenler Arası Korelasyonlar

Tablo 8

Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Formalleşme	1									
Kültürel Güç	,664	1								
Profesyonelleşme	,708	,805	1							
Esneklik	,503	,667	,703	1						
Şeffaflık	,657	,740	,842	,696	1					
Sosyal Sorumluluk	,595	,718	,763	,754	,837	1				
Tutarlılık	,620	,723	,752	,767	,817	,867	1			
İşlevsel Performans	,478	,551	,534	,599	,571	,613	,693		1	
Çıktı Performansı	,408	,546	,529	,521	,497	,511	,573	,795	1	
Yenilik ve Uyum	,455	,608	,558	,478	,612	,544	,620	,772	,802	1
Sağlama Performansı										

Değişkenler arasındaki ilişkilerin görülebilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, genel olarak pozitif yönlü korelasyon olduğu görülmektedir. Araştırmanın neredeyse çoğunun değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır. Korelasyon değeri 0,80 üzerinde olmaması korelasyonların kabul edilebilir bir aralıkta olduğunu göstermektedir. Anketimizin SPSS sonucunda bazı karşılaştırmalar 0,80'in üzerinde çıkmıştır. Bunlar, şeffaflık ile profesyonelleşme arasında, sosyal sorumlulukla şeffaflık arasında, tutarlılık ile şeffaflık ve sosyal sorumluluk arasında ve yenilik ve uyum sağlama performansı ile çıktı performansı arasındadır. 0,80'i geçtiği için bunlar arasında negatif yönlü korelasyon olduğu görülmektedir fakat diğer değişkenlerin birbirleri arasında pozitif yönlü korelasyona sahip oldukları ifade edilebilmektedir.

3.5.5. Regresyon Analizleri

3.5.5.1. Kurumsallaşma Ölçeklerinin İşlevsel Performans Üzerindeki Etkisi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin yapılabilmesi için her bir değişkene ilişkin ölçeklerin ortalamaları alınmış ve her bir değişkene ait genel bir ortalama hesaplanmıştır. İlk olarak işlevsel

performansın kurumsallaşma ölçekleri üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizinin yapılabilmesi için temel şartlardan biri çoklu bağlantı sorununun olmamasıdır. Çalışmada çoklu bağlantı sorununun olup olmadığının test edilmesi için Tolerans ve VIF değerlerine bakılmış ve Durbin- Watson istatistiği kontrol edilmiştir. Çoklu bağlantı sorununun olmadığı kanıtlanabilmesi için tolerans değerinin 1'den küçük, VIF değerinin de 10'dan küçük olması beklenir. Durbin-Watson değerinin de 1,5 ile 2,5 değerleri arasında olması gerekmektedir. Regresyon sonuçlarına bakıldığında kurumsallaşma ölçeklerinin işlevsel performans üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizinde, söz konusu değerlerin belirtilen değerler arasında olduğu görülmektedir. Bu nedenle, çoklu bağlantı sorunu olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 9
Kurumsallaşma Ölçeklerinin İşlevsel Performans Üzerindeki Etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	T	P	Tolerance	VIF
(Sabit)	1,093	,213		5,123	,000		
Formalleşme	,086	,064	,101	1,357	,176	,472	2,119
Kültürel Güç	,131	,087	,138	1,507	,133	,311	3,210
Profesyonelleşme	-,088	,116	-,086	-,759	,449	,203	4,922
Esneklik	,160	,081	,165	1,967	,051	,371	2,697
Şeffaflık	,058	,134	,051	,429	,668	,181	5,528
Sosyal Sorumluluk	-,066	,114	-,067	-,580	,562	,195	5,140
Tutarlılık	,444	,112	,470	3,955	,000	,184	5,430

p<0,05

Tablo 10**İşlevsel Performans (ANOVA Tablosu)**

	Karelerin Toplamı	Df	Ortalamaların Karesi	F	Sig (p)
Regresyon	74,889	7	10,698	26,769	,000
Geriye Kalan	78,733	197	,400		
Toplam	153,622	204			

ANOVA tablosu incelendiğinde $F=26,769$ $p=0,000$ dir. P değeri 0,05 den küçük ise hipotez kabul edilmekte, büyük ise hipotez reddedilmektedir. Analiz sonuçlarımızda formalleşmenin p değeri 0,176 olduğundan H1’de ortaya koyduğumuz “formalleşme işletme performansını olumlu etkilemektedir” hipotezi reddedilmektedir. Kültürel gücün p değeri 0,133’ dür. H4’de belirttiğimiz “kültürel gücün işletme performansını olumlu etkilemektedir” hipotezi reddedilmektedir. Aynı şekilde H7: “profesyonelleşme işlevsel performansı olumlu etkilemektedir”, H10: “esneklik işletme performansını olumlu etkilemektedir”, H13: “şeffaflık işletme performansını olumlu etkilemektedir” ve H16: “sosyal sorumluluk işletme performansını olumlu etkilemektedir” hipotezleri de reddedilmektedir. Tutarlılık p değeri 0,05 den küçük olduğu için H19: “tutarlılık işletme performansını olumlu yönde etkilemiştir” hipotezini kabul edilmektedir. Yani işletme performansını arttırmak istiyorsa tutarlılığını arttırması gerekmektedir.

Tablo 11**İşletme Performansında Hipotezlerin Değerlendirilmesi**

Hipotezler	Hipotez Sonucu
H1: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan formalleşme, performansın alt boyutu olan işletme performansı olumlu etkilemektedir.	Red
H4: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan kültürel güç, performansın alt boyutu olan işletme performansı olumlu etkilemektedir.	Red
H7: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan profesyonelleşme, performansın alt boyutu olan işletme performansı olumlu etkilemektedir.	Red
H10: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan esneklik, performansın alt boyutu olan işletme performansı olumlu etkilemektedir.	Red
H13: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan şeffaflık,	Red

performansın alt boyutu olan işletme performansı olumlu etkilemektedir.	
H16: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan sosyal sorumluluk, performansın alt boyutu olan işletme performansı olumlu etkilemektedir.	Red
H19: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan tutarlılık, performansın alt boyutu olan işletme performansı olumlu etkilemektedir.	Kabul

3.5.5.2. Kurumsallaşma Ölçeklerinin Çıktı Performans Üzerindeki Etkisi

Regresyon sonuçlarına bakıldığında kurumsallaşma ölçeklerinin çıktı performansı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizinde, söz konusu değerlerin belirtilen değerler arasında olduğu görülmektedir. Bu nedenle, çoklu bağlantı sorunu olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 12

Kurumsallaşma Ölçeklerinin Çıktı Performans Üzerindeki Etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	T	P	Tolerance	VIF
(Sabit)	1,431	,227		6,309	,000		
Formalleşme	-,010	,068	-,011	-,140	,889	,469	2,132
Kültürel Güç	,262	,094	,282	2,783	,006	,305	3,277
Profesyonelleşme	,081	,126	,082	,643	,521	,193	5,170
Esneklik	,118	,089	,126	1,336	,183	,354	2,829
Şeffaflık	,134	,144	,124	,925	,356	,175	5,705
Sosyal Sorumluluk	-,209	,126	-,218	-1,658	,099	,182	5,501
Tutarlılık	,273	,123	,298	2,225	,027	,175	5,729

p<0,05

Tablo 13**Çıktı Performans (ANOVA Tablosu)**

	Karelerin Toplamı	Df	Ortalamaların Karesi	F	Sig (p)
Regresyon	56,853	7	8,122	18,162	,000
Geriye Kalan	85,863	192	,447		
Toplam	142,717	199			

ANOVA tablosu incelendiğinde $F=18,162$ $p= 0,000$ 'dir. Analiz sonuçlarımızda bazı ölçeklerde p değerinin 0,05 den fazla olduğu görülmektedir. Formalleşme'nin p değeri 0,889 olduğundan H_2 'de ortaya koyduğumuz "formalleşme çıktı performansını olumlu etkilemektedir" hipotezi reddedilmektedir. Aynı şekilde H_8 : "profesyonelleşme çıktı performansını olumlu etkilemektedir", H_{11} : "esneklik çıktı performansını olumlu yönde etkilemektedir", H_{14} : "şeffaflık çıktı performansını olumlu etkilemektedir" ve H_{17} : "sosyal sorumluluk çıktı performansını olumlu yönde etkilemektedir" şeklinde belirtilen hipotezler de reddedilmektedir. Kültürel gücün p değeri 0,006' dir. 0,05 den küçük olduğu için H_5 'de belirttiğimiz "kültürel gücün çıktı performansını olumlu etkilemektedir" hipotezi kabul edilmektedir. Aynı şekilde tutarlılığın p değeri 0,027'dir ve 0,05 den küçüktür. H_{20} : "tutarlılık çıktı performansını olumlu yönde etkilemiştir" hipotezi kabul edilmektedir. Yani işletme çıktı performansını artırmak isterse kültürel gücünü ve tutarlılığını attırmalıdır.

Tablo 14**Çıktı Performansında Hipotezlerin Değerlendirilmesi**

Hipotezler	Hipotez Sonucu
H2: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan formalleşme, performansın alt boyutu olan çıktı performansı olumlu etkilemektedir.	Red
H5: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan kültürel güç, performansın alt boyutu olan çıktı performansı olumlu etkilemektedir.	Kabul
H8: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan profesyonelleşme, performansın alt boyutu olan çıktı performansı olumlu etkilemektedir.	Red
H11: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan esneklik, performansın alt boyutu olan çıktı performansı olumlu	Red

etkilemektedir.	
H14: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan şeffaflık, performansın alt boyutu olan çıktı performansı olumlu etkilemektedir.	Red
H17: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan sosyal sorumluluk, performansın alt boyutu olan çıktı performansı olumlu etkilemektedir.	Red
H20: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan tutarlılık, performansın alt boyutu olan çıktı performansı olumlu etkilemektedir.	Kabul

3.5.5.3. Kurumsallaşma Ölçeklerinin Yenilik ve Uyum Sağlama Performans Üzerindeki Etkisi

Regresyon sonuçlarına bakıldığında kurumsallaşma ölçeklerinin yenilik ve uyum sağlama performans üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizinde, söz konusu değerlerin belirtilen değerler arasında olduğu görülmektedir. Bu nedenle, çoklu bağlantı sorunu olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 15

Kurumsallaşma Ölçeklerinin Yenilik ve Uyum Sağlama Performans Üzerindeki Etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	T	P	Tolerance	VIF
(Sabit)	1,008	,241		4,183	,000		
Formalleşme	,010	,072	,011	,140	,889	,472	2,120
Kültürel Güç	,396	,098	,378	4,029	,000	,311	3,216
Profesyonelleşme	-,118	,132	-,104	-,895	,372	,201	4,964
Esneklik	-,062	,092	-,058	-,668	,505	,367	2,723
Şeffaflık	,451	,152	,366	2,961	,003	,180	5,566
Sosyal	-,267	,130	-,246	-2,060	,041	,192	5,207
Sorumluluk	,374	,127	,359	2,947	,004	,184	5,428
Tutarlılık							

p<0,05

Tablo 16

Yenilik ve Uyum Sağlama Performans (ANOVA Tablosu)

	Karelerin Toplamı	Df	Ortalamaların Karesi	F	Sig (p)
Regresyon	87,256	7	12,465	24,445	,000
Geriye Kalan	98,924	194	,510		
Toplam	186,180	201			

ANOVA tablosu incelendiğinde $F=24,445$ $p= 0,000$ dir. Analiz sonuçlarımızda formalleşmenin p değeri 0,889 olduğundan H3’de belirtilen “formalleşme yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir” hipotezi reddedilmektedir. Kültürel gücün p değeri 0,000 olduğundan H6’da belirtilen “kültürel gücün yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir” hipotezi kabul edilmektedir. Yani yenilik ve uyum sağlama performansı arttırılmak isteniyorsa kültürel gücü arttırmak gerekmektedir. Profesyonelleşme, esneklik ve sosyal sorumluluk verileri 0,05’den büyük olduğu için H9: “profesyonelleşme yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu yönde etkilemektedir”, H12: esneklik, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu yönde etkilemektedir” şeklinde ortaya koyduğumuz hipotezler reddedilmektedir. Geri kalan şeffaflık ve tutarlılıktaki p verileri 0,05 den küçük olduğu için H15: “şeffaflık, yenilik ve uyum saplama performansını olumlu etkilemektedir”, H18’de belirttiğimiz “sosyal sorumluluk, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir” H21: “tutarlılık, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir” hipotezleri kabul edilmektedir.

Tablo 17

Yenilik ve Uyum Sağlama Performansında Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotezler	Hipotez Sonucu
H3: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan formalleşme, performansın alt boyutu olan yenilik ve uyum sağlama performansı olumlu etkilemektedir.	Red
H6: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan kültürel güç, performansın alt boyutu olan yenilik ve uyum sağlama performansı olumlu etkilemektedir.	Kabul
H9: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan profesyonelleşme, performansın alt boyutu olan yenilik ve uyum sağlama performansı olumlu etkilemektedir.	Red
H12: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan esneklik, performansın alt boyutu olan yenilik ve uyum sağlama performansı olumlu etkilemektedir.	Red
H15: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan şeffaflık, performansın alt boyutu olan yenilik ve uyum sağlama performansı olumlu etkilemektedir.	Kabul
H18: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan sosyal sorumluluk, performansın alt boyutu olan yenilik ve uyum sağlama performansı olumlu etkilemektedir.	Kabul
H21: Kurumsallaşmanın alt ölçeği olan tutarlılık, performansın alt boyutu olan yenilik ve uyum sağlama performansı olumlu etkilemektedir.	Kabul

SONUÇ

Ülkemizde ve Dünya’da şirketlerin %90’dan fazlası aile şirketleri kapsamında olduğundan aile şirketlerinin ekonomideki yeri büyük önem taşımaktadır. Aile şirketleri yaşam evreleri dört çeşittir. Kurulma evresinden halka açılma evresine kadar geçen süre çok uzun, sabırlı ve zorlu bir süreçtir. Her aile şirketinin hedeflerinde kurumsallaşmaya çalışmak vardır lakin bu evreye geçen şirketlerimiz çok azdır. Bunun birçok nedeni olmakla birlikte başlıca sebeplerinden bazıları merkeziyetçi sistemi olması ve gelecek nesillerde başa geçecek yöneticinin iyi bir eğitim almadan sırf aile üyesi olduğundan dolayı yönetime katılması yani kayırmacılığın fazla olmasıdır.

Aile şirketlerinin büyüme sürecinde en büyük sorun, sağlıklı büyümenin ve gelişmenin gerektirdiği örgütsel ve yönetsel değişimi gerçekleştirmekte, koşullara uygun tutum ve davranışları göstermekte başarısız olmalarıdır. Aile şirketlerinin kurulma evresinde kurucu patron her şeyi tek başına karar vermekte yönetimde diğer aile üyelerine söz hakkı tanımamaktadır. Şirketin büyümesi ve gelişmesi ile birlikte kurucu üye sorunlarla tek başına başa çıkamamakta ve profesyonel yönetici aramaktadır. Aile üyeleri bu yöneticilere her konuda güvenmemekte ve alınan kararlarda kendilerinin haberinin olmasını istemektedirler. Bu durum, aile şirketlerinin başarısı için profesyonelleşme ve kurumsallaşmayı en öncelikli konu olarak değerleyen yöneticilerin profesyonel yönetimin ne anlama geldiğini bilmediğini ortaya koymaktadır.

Bu araştırma aile şirketlerinin kurumsallaşma unsurlarının performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla ele alınmıştır. Aile şirketlerinde ele alınan kurumsallaşma unsurları sırası ile formalleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, esneklik, şeffaflık, sosyal sorumluluk ve tutarlılıktır. Performans üzerindeki etkileri ise işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik ve uyum sağlama olarak incelenmiştir. Kurumsallaşma unsurlarının her biri tek tek performans unsurlarının her biri ile hipotezler oluşturulmuştur.

Yapılan anket sonucuna göre, elde edilen bazı sonuçların literatüre uygun çıkmadığı sonucuna varılmıştır. Apaydın (2008), bunun temel nedeni olarak Türkiye'deki işletmelerin iyi yönetilmemesi olarak görülmektedir.

Yapılan regresyon analizlerinde formalleşmenin performansı etkilemediği görülmektedir. Literatürde formalleşmenin performanslar üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmesine rağmen bu araştırmada, formalleşme ile ilgili elde edilen bulgular literatürle örtüşmemektedir. Bunun sebebi; İşletmelerin yazılı materyellerinin pek önemsemediği düşünülmektedir. Formalleşme'nin performans üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Formalleşme ile yöneticiler ve çalışanlar arasında uyum süreci oluşmakta, daha hızlı haberleşme sağlanılmakta ve yöneticilerin kontrol mekanizması gelişmektedir. Formallşeme ile kordinasyon artmakta, kontrol sistemleri etkin bir şekilde kullanılmakta ve sonucunda meydana gelen problemler azalmakta ve performans artmaktadır.

Regresyon analizleri yapılmadan önce kültürel gücün işletme performansını olumlu etkilemesi olarak hipotez sunulmuştur. Regresyon sonuçlarına göre bu hipotez ispatlanılamamıştır. Bunun temel nedeni aile işletmelerindeki kültürün akrabalık ilişkilerinden kaynaklanan etkiler altında kalması olabilmektedir (Apaydın,2008). Bilindiği gibi küçük işletmelerde genelde yakın akrabalar istihdam edilmektedir. Ancak kültürel güç çıktı performansını, yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir. Bu da hipotezi doğrulamaktadır. Kültürel gücü kuvvetli olan işletmelerin performansını da arttırmaktadır. Örgüt kültürünü çalışanlarına doğru bir şekilde benimsetmiş olan işletmelerde çalışanların uyumunun hızla geliştiği, planlamalarını koordinasyonlu bir şekilde yaptığı ve bu sayede pazarlama tekniklerinin en üst seviyeye çıkmaktadır.

Regresyon analizlerinden sonra profesyonelleşme işlevsel performansını olumlu etkilediği görülmüştür. Profesyonel işletmeler mesleki ve sektörel kurumlara üye olmakta ve ayrıca çalışanların uzmanlıklarını kullanabilecekleri işletme iklimi oluşturmaktadırlar. Bunlar da yenilik yapmayı kolaylaştırmaktadır. Profesyonelleşmiş kişilerin kendi alanlarında en iyi eğitimi aldıklarından ve o konular hakkında uzmanlaşmış olduklarından işletmenin performansını olumlu bir şekilde etkilemektedir.

Analiz sonuçlarına göre, Esnekliğin performans üzerinde olumsuz bir etkisi görülmüş ve bu durum hipotezin reddine sonuçlanmıştır. Esneklik ile performans etkisinde, işletmelerin belirli dönemler çerçevesinde çevresel değişim hızının artmasından dolayı belirsizlik durumu oluşmaktadır. Bu belirsizlikler de işletme içinde tehlike ve tehdit oluşturmaktadır. Belirsizlik ortamında işletmeler devamlılığını sürdürmekte zorlanmakta ve gelişmelerini risk altına sokmaktadırlar.

İşletmelerin şeffaflık ile işlevsel ve çıktı performansı arasında olumsuz etkisi bulunmakta olup hipotezin yargısına varılmamaktadır. Bu sonucun sebebi, işletmelerin kendi bünyesinde çalışan personellerin devlet kurumlarına göre daha az güvendiğinden kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Ancak çıktı yenilik ve uyum sağlama performansını oldukça etkilediği görülmektedir.

Anket sonuçlarına göre sosyal sorumluluk, işletme ve çıktı performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Fakat yenilik ve uyum sağlama performansını olumlu etkilemektedir. Sosyal sorumluluğun performansa etkisine bakıldığında, sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi işletmeler için maliyetli gibi görünse de orta ve uzun vade de işletmeye pozitif yönde katkısı olur. Bu katkı ise performansı olumlu yönde etkilemektedir.

Tutarlılığa baktığımızda ise performanslar arasında uyum sağladığı sonucuna varılmıştır. Tutarlılığın performans üzerindeki etkisi; işletmenin belirlemiş olduğu stratejilerin gerçekçi ve tutarlı olduğunu göstermektedir. Tutarlı olan stratejiler işletme performansını artırmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akbulut, Ahmet: (2013). 'Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirliğin Kurumsallaşma Bağlamında İncelenmesi'. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Endirüsü, İstanbul.
- Apaydın, Fahri: (2008). 'Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri', **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7: S.121-145.
- Bozkurt, Ü : (1997). 'Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?'
- Covin, Jeffrey;Covin, Teresa: (1990). 'CompetitiveAggressiveness, EnvironmentalContext, and Small FirmPerformance', **Entrepreneurship: TheoryandPractice**, Cilt 14, Sayı 4: s. 35-50.
- Dando, Nicole; Swift, Tracey: (2003). 'TransparencyandAssurance: MindingtheCredibilityGap', **Journal of Business Ethics**, Cilt 44, Sayı 2/3: s.95-200.
- Denison, D. R: (1990), 'Corporate Culture and Organizational Effectiveness', New York: Wiley.
- Deshpande, R.; J. U. Farley; F. E. WEBSTER, JR.: (1993). 'Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis', **Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 1, pp. 23-37.
- Dyer, William: (1986). 'CulturalChange in FamilyFirms: AnticipatingandManagaing Business andFamilyTrasitions', San Francisco, CA: JosseyBoss.
- Fındıkçı, İlhami: (2005). 'Aile İşletmeleri - Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma', Alfa Yayınları.
- Gatignon, Hubert; Xuereb, Jean-Marc: (1997). 'Strategic Orientation of theFirmanand New Product Performance', **Journal of Marketing Research**, Cilt 34, Sayı 1: s. 77-90.
- Gottlieb, Jonathan; Sanzgiri, Jyotsna: (1996). 'Towards an EthicalDimension of DecisionMaking in Organization', **Journal of Business Ethics**, Cilt 15, Sayı 12: s.1275-1285.
- Greening, Daniel;Gray, Barbara: (1994). Testing a Model of OrganizationalResponsetoSocialandPoliticalIssues', **Academy of Management Journal**, Cilt 37, Sayı 3: s. 467-498.
- Güngör Ak, Bihder: (2010). 'Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın İşletme başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliuyet Gösteren Aile Şirketleri Örneği', Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Hartline, Michael;Maxham III, James;McKEE, Daryl: (2000). ‘Corridors of Influence in theDissemination of Customer-OrientedStrategytoCustomerContact Service Employee’, **Journal of Marketing**, Cilt 64, Sayı 2: s.35-50.
- Kahraman, Sibel: (2012). ‘KOBİ’lerin Sorunları ve Çözüm Önerileri Burs Alan Çalışması’. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karpuzoğlu, Ebru: (2001). ‘**Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**’, Hayat Yayınları.
- Levinson, H. (1989). ‘Conflicts that Plague Family Businesses’, **Harvard Business Review**, s. 90-98.
- Matsuno, K., J. T. Mentzer, ve A. Özsoy (2002), ‘The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance’, **Journal of Marketing**, Vol. 66, No. 3, pp. 18-32.
- McWilliams, Abigail; Siegel, Donald: (2001). ‘Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective’, **The Academy of Management Review**, Cilt 26, Sayı 1: s.117-127.
- Miller, Richard Lee; Lewis, William;Merenski, Paul: (1985). ‘A Value Exchange Model for the Channel of Distribution: Implications for Management and Research’, **Journal of Academy of Marketing Science**, Cilt 13, Sayı 4: s. 1-17.
- Noble, Charles; Sinha, Rajiv; Kumar, Ajith: (2002). ‘Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications’, **Journal of Marketing**, Cilt 66, Sayı 4: s. 25-39.
- Pelham, Alfred; Wilson, David: (1996). ‘A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance’, **Journal of Academy of Marketing Science**, Cilt 24, Sayı 1: s.27-43.
- Ruekert, R. W.; O. C. Walker; Jr. K. J. Roering: (1985), ‘The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance’, **Journal of Marketing**, Vol. 49, No. 1, pp. 13-25.
- Quinn, Robert; Cameron, Kim: (1983). ‘Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence’, **Management Science**, Cilt 29: s. 33-51.
- Sadı, Somayeh: (2013). ‘Aile Şirketlerinin Yönetimi’, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Staggenborg, Suzanne: (1988). ‘The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement’, **American Sociological Review**, Cilt 53, Sayı 4: s. 585-606.

Swait, Joffre; Erdem, Tülin: (2002). 'The Effects of Temporal Consistency of Sales Promotions and Availability on Consumer Choice Behavior', **Journal of Marketing Research**, Cilt 39, Sayı 3: s.304-320.

Ülgen Hayri; Mirze S. Kadri: (2004). '**İşletmelerde Stratejik Yönetim**', İstanbul.

Terpstra, V; Kenneth, D:(1996). '**The Cultural Environment of International Business**', South Western Publishing Company, Cincinnati, OH.

Tefek, Ali: (2016). 'Kobi'lerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Performans İlişkisi: Konya Sanayi İşletmeleri Araştırması', Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Waddock, Sandra: (2004). 'Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real', **Journal of Business Ethics**, Cilt 50, Sayı 4: s. 313-327.

Walker, Orville; Ruekert, Robert : (1987). 'Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework', **Journal of Marketing**, Cilt 51, Sayı 3: s.15-33.

Wallace, Jean (1995). 'Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations', **Administrative Science Quarterly**, Cilt 40, Sayı 2: s.228-255.

Yılmaz, Cengiz; Alpan, Lutfihak; Ergün, Ercan: (2005). 'Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance', **Journal of Business Research**, Cilt 58: s.1340-1352.

<http://www.familybusinessmagazine.com/oldestcos.html>

<http://www.familybusinessmagazine.com/topglobal.html>

EK -1

ARAŞTIRMA ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İŞletme Anabilim Dalı bünyesinde “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci, Aile Şirketlerinin ve Kurumsallaşma Unsurlarının Performans Üzerine Etkisine Dair Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamındaki araştırmaya veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıŐtır. Elde edilen bilgilerin geçerliliği ve güvenilirliği bizim için önemli olduğu kadar, gizliliği de o kadar önemlidir. Sizlerden elde edilen bilgiler sadece bu çalışmamızda kullanılacaktır.

İlgilendiğiniz ve soruları yanıtladığımız için Őimdiden çok teşekkür eder, iŐlerinizde başarılar dileriz.

Ersan TURHANLI

Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıda kurumsallaşma ve performans kavramı ölçeğine ait sorular yer almaktadır. Kurumsallaşma düzeyini ölçmek amacıyla Tefek (2016) ve Apaydın (2008) tarafından geliştirilen ölçek soruları yer almaktadır. Kurumsallaşma ölçekleri sırasıyla; formalleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, esneklik, şeffaflık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık olmak üzere 7 boyut ve 39 sorudan oluşmaktadır. Formalleşme de 4, kültürel güçte 5, profesyonelleşmede 9, esneklikte 4, şeffaflık 6, sosyal sorumluluk da 5 ve tutarlılık da 6 soru yer almaktadır. Performans kavramının ölçülmesi için ise üç alt başlıktan oluşan sorular yer almaktadır. Bunlar sırasıyla işlevsel performans, çıktı performansı ve yenilik ve uyum sağlama performansıdır. İşlevsel performans 5, çıktı performansı 5 ve yenilik ve uyum sağlama performansı 6 soru toplam 16 sorudan oluşmaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelerene ölçüde katıldığınızı [X] işareti koyarak belirtiniz. Araştırmanın amacına ulaşması için bütün sorulara eksiksiz cevap verilmesi rica olunur.

1.Yaşınız

- 18-25
 26-35
 36-45
 46-55
 56 ve üstü

2.Cinsiyetiniz

- Kadın
 Erkek

Kurumsallaşma Kavramı Ölçeğine Ait Sorular

	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum
Formelleşme					
1.İşletmemizde çalışanlar için çalışma koşulları ve güvenlik gibi konuları içeren yazılı materyal bulunmaktadır.					
2. İşletmemizde yazılı prosedürler yer almaktadır.					
3.İşletmemizde çalışanlar için yazılı iş tanımları yer almaktadır.					
4.İşletmemizde tüm işlere ilişkin prosedürler ve sabit kuralların belirtildiği yazılı el kitabı bulunmaktadır.					
Kültürel Güç					
5.İşletmemizde çalışan kişiler arasında uyumsuzluk yoktur					

6. Farklı bölümlerde çalışan kişiler aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır.					
7.Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma yer almaktadır.					
8.İşletmede alt-üst seviyesindeki amirlerin sözü dinlenmektedir.					
9.Çalışanlar arasında başka işletmede çalışmayı düşünmezler.					
Profesyonelleşme					
10.Çalışan aile üyelerine torpil uygulanarak terfi sağlanmamaktadır.					
11.İşletmemizde karar veren kişiler işinin ehli ve profesyonel kişilerdir					
12.İşletmemizde uzmanlaşma söz konusudur.					
13.İşletmemize yeni gelen her çalışana işletme hakkında tanıtıcı bilgi verilmektedir.					
14.İşletmemizde ceza ve ödül sistemi bulunmaktadır.					
15.Karar almayla ilgili önceden tanımlanmış bir sistem bulunmaktadır.					
16.Toplantı katılımcılarına e-mail yolu ile iki gün önceden gündem konuları başlıkları ile haber verilir					

17.Toplantı sonrası alınan kararlar kurul üyeleri tarafından imzalanılır.					
18.Çalışanlara iş tanımları verilir ve imzalatılır.					
Esneklik					
19. İşleri genellikle kriz ortamında da yürütebiliyoruz.					
20.Acil bir durumda çabuk ve olumlu tepkiler veririz.					
21.Yeni görevleri üstlenmekte oldukça esneğizdir.					
22.Üst yönetimden gelen yeni taleplere kolay uyum sağlarız.					
Şeffaflık					
23. İşletmede gizlilik esasına uyan her türlü bilgiyi kolayca erişilebilir.					
24.İşletmedeki toplantılarda herkesin bir görevi bulunur ve herkesin söz hakkı vardır					
25.Herkesin bildiği orta ve uzun dönemli planlarımız bulunmaktadır.					
26.İşletmede iç denetim sistemi kurulmuştur.					
27.İşletmedeki bütün faaliyetler standartlara uygun bir şekilde yapılmaktadır.					
28.Örgütsel amaçların ne olduğu konusunda çalışanlar arasında şeffaflık bulunmaktadır.					

Sosyal Sorumluluk					
29.İşletmemiz çalışanların düşüncelerini ve isteklerini önemsemektedir.					
30.İşletmemiz toplumsal değerlere uygun olan eylemler gerçekleştirmektedir.					
31.İşletme yönetimi çalışanlardan, sosyal değerlere uygun davranış sergilemesini beklemektedir.					
32.İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel kurallara uygun davranışlar sergilemesini ve etik kurallara uymasını beklemektedir.					
33.İşletmemizde hesap verilebilirlik söz konusudur.					
Tutarlılık					
34.İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.					
35.İşletmemiz müşterilere, başka kurumlara ve çalışanlara verdikleri sözleri yerine getirmektedir.					
36.İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler vermektedir.					
37.İşletmenin iş süreçleri işletme stratejisine uygun olmaktadır.					
38.Çalışanlara uygulana ödüller ve cezalar benzer şartlarda herkes için aynı uygulanmaktadır.					

39.İşletmemizde yöneticiler almış oldukları konularda tutarlıdır.					
---	--	--	--	--	--

Performans Ölçeğine Ait Sorular

	1 Yetersiz	2 Ortalamanın Altında	3 Ortalama	4 Ortalamanın Üstünde	5 Yüksek
İşlevsel Performans					
1.Müşterilerin ürün/hizmet tatmin düzeyi					
2.Ürün /hizmet kalitesi					
3.Müşteri memnuniyeti					
4.Ürün lojistiği					
5.Ürün maliyetinin düşüklüğü					
Çıktı Performansı					
6.Ciro kârlılığı (Kâr/Toplam satışlar)					
7.Pazar payı büyüklüğü					
8.Toplam satışlar					
9.Ürün tasarımı					
10.Geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi					
Yenilik ve Uyum Sağlama Performansı					
11.İnnovasyon ürün sayısı					
12.İş yönteminin geliştirilmesi					

13. Son teknoloji ürünlerin mevcut ürünlere girmesi					
14. İdari yapının yapılandırılması					
15. Patent alınabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı					
16. Rakip firmalardan önce paarda yer denebilmek					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Ersan Turhanlı

Doğum Yeri ve Tarihi: Siirt/ 18.09.1989

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : 1)Atılım Üniversitesi/Mekatronik Mühendisliği

2) Anadolu Üniversitesi/İktisat

Yüksek Lisans Öğrenimi : 1) Ufuk Üniversitesi / Uluslararası Ticaret ve Finansman

2)Biruni Üniversitesi/ İş Sağlığı ve Güvenliği Tezsiz Y.L

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Stajlar: MİTAŞ A.Ş

Çalıştığı Kurumlar : İşba Elektrik Mak. San. Müh. İşl ve Bakım Ltd. Şti

İletişim : Oğuzlar Mah. 1364.Sok 4/4 Balgat/Ankara

E-Posta Adresi : ersan.turhanli@isba.com.tr

Tarih : 16.09.2018

