



T.C.  
İSTANBUL  
KÜLTÜR  
ÜNİVERSİTESİ



# 10. AİLE

İŞLETMELERİ KONGRESİ

"İş Dünyasında Dönüşümler"



## BİLDİRİLER KİTABI

15-16 MAYIS 2024

EDİTÖRLER

PROF. DR. MAHMUT PAKSOY

DR. ÖĞR. ÜYESİ DİDEM KAYALİDEREDEN

DR. MUSTAFA BEKMEZCİ

E-ISBN: 978-625-8180-42-8

AİLE İŞLETMELERİ VE GİRİŞİMCİLİK  
UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ (AGMER)  
2024

### **Katalog Bilgisi:**

Aile işletmeleri kongresi (10.:2024: İstanbul)

10.Aile İşletmeleri Kongresi : bildiriler kitabı : 15-16 Mayıs 2024, İstanbul.  
/ed. Mahmut Paksoy; Didem Kayalıderen; Mustafa Bekmezci – İstanbul:  
İstanbul Kültür Üniversitesi, 2024.

s. ; cm. (İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No;325)

978-625-8180-42-8

I. Aile İşletmeleri II. Küçük İşletmeler III. Kongreler

# 10. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ

## BİLDİRİLER KİTABI

### EDİTÖRLER

PROF. DR. MAHMUT PAKSOY  
DR. ÖĞR. ÜYESİ DİDEM KAYALIDEREDEN  
DR. MUSTAFA BEKMEZCİ

E-ISBN: 978-625-8180-42-8

## ONUR KURULU

<b>İnş. Yük. Müh. Fahamettin Akingüç</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi Kurucu Onursal Başkanı
<b>Dr. Bahar Akingüç Günver</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı
<b>Prof. Dr. Fadime Üney Yüksektepe</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü
<b>Prof. Dr. Tamer Koçel</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Üyesi

## YÜRÜTME KURULU

<b>Prof. Dr. Mahmut Paksoy</b>	AGMER Müdürü / Kongre Başkanı
<b>Dr. Öğr. Üyesi Didem Kayalidereden</b>	AGMER Müdür Yardımcısı / Kongre Sekreteri
<b>Dr. Mustafa Bekmezci</b>	AGMER İletişim Koordinatörü

## DÜZENLEME KURULU

<b>Prof. Dr. Mahmut Paksoy</b>	AGMER Müdürü / Kongre Başkanı
<b>Prof. Dr. Müge Çetiner</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Peyami Çarıkçioğlu</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Ramazan Aktaş</b>	TOBB ETÜ
<b>Doç. Dr. Ahmet İlhan</b>	Bayburt Üniversitesi
<b>Doç. Dr. M. Taha Bilişik</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi Andaç Oğuz Toksoy</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi Burçin Ataseven</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi Didem Kayalıdereden</b>	AGMER Müdür Yardımcısı / Kongre Sekreteri
<b>Dr. Öğr. Üyesi Kemal Özkan Yılmaz</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi Nezriye Gözde Bircan</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<b>Dr. Öğr. Üyesi Pınar Sarp Hüseyin</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<b>Dr. Mustafa Bekmezci</b>	AGMER İletişim Koordinatörü
<b>Dr. Elanur Türküz</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<b>Dr. Taha Yusuf Çakarel</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<b>Dr. Ceren Aycan Gürel Hoşhanlı</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<b>Dr. Şerif Yüksel</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<b>Arş. Gör. Nurten Çalışkan</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi

## BİLİM KURULU

<b>Prof. Dr. Avni Barış BARAZ</b>	Anadolu Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Ayşegül Asuman Akdoğan</b>	Erciyes Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Azmi Yalçın</b>	Çukurova Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Deniz Elber Börü</b>	Marmara Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Esincan Mutlu</b>	Yıldız Teknik Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Halit Keskin</b>	Yıldız Teknik Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Göksel Ataman</b>	Marmara Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Gönen Dündar</b>	İstanbul Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Mahmut Paksoy</b>	AGMER Müdürü / Kongre Başkanı
<b>Prof. Dr. Muhteşem Baran</b>	İstanbul Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Mustafa Taşhyan</b>	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Müge Çetiner</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<b>Prof. Dr. İlhan Erdoğan</b>	İstanbul Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Olcay Bige Aşkun</b>	Marmara Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Ömür Neczan Özmen</b>	Dokuz Eylül Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Peyami Çarıkçioğlu</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Şadi Can Saruhan</b>	Marmara Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Uğur Yozgat</b>	Nişantaşı Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Tamer Koçel</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<b>Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu</b>	Bursa Uludağ Üniversitesi
<b>Doç. Dr. Bora Yıldız</b>	İstanbul Üniversitesi
<b>Doç. Dr. Çiğdem Kaya</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<b>Doç. Dr. M. Taha Bilişik</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi
<b>Doç. Dr. Nebile Korucu Gümüšoğlu</b>	İstanbul Kültür Üniversitesi

## ÖNSÖZ

Değerli Okurlar ve Kıymetli Katılımcılar,

İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER) olarak, gelenekselleşen Aile İşletmeleri Kongresinin onuncusunu gerçekleştirmiş olmaktan büyük bir gurur ve heyecan duyuyoruz. 2004 yılında ilki düzenlenen kongremizin amacı, aile işletmeleri ve girişimcilik konularında ülkemizde farkındalık yaratmanın yanı sıra akademi ile iş dünyasını bu çerçevede bir araya getirmektir. Bayrağı yeni devralmış bir ekip olarak Merkezimizin misyonunu daha ileriye taşıyacak olmanın mutluluğunu yaşıyoruz.

“İş Dünyasında Dönüşümler” temasıyla 15-16 Mayıs 2024 tarihlerinde Ataköy Kampüsümüzde düzenlenen kongremizde, günümüz iş dünyasındaki köklü dönüşümlerin aile işletmeleri üzerindeki etkilerini inceleyerek katılımcılarımıza bu değişimlere nasıl uyum sağlayabilecekleri konusunda bilgi ve deneyim paylaşım sunmayı hedefledik. Yeşil Mutabakat ve Sürdürülebilirlik, Dijital Dönüşüm, Finansal Yönetim, Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon gibi güncel ve kritik konuların ele alındığı oturumlarımızda, uzman öğretim üyelerimiz ile sektörden deneyimli konuşmacılarımızın değerli katkılarıyla zengin bir içerik sunduk. Birinci günde paylaşılan bu kıymetli bilgilerin gelecek kuşaklara aktarılması için açılış konuşmaları ve oturumların deşifrelerini de ayrı bir kitap haline getirdik. Elinizdeki bu kitap ise kongremizin ikinci gününde sunulan ve alanında önemli katkılar sağlayan akademik çalışmaların bir derlemesini içermektedir. Bildirilerin her biri, aile işletmeleri ve girişimcilik alanlarında yenilikçi bakış açıları ve çözüm önerileri sunarak hem akademik dünyaya hem de iş dünyasına ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Bu vesileyle, kongremizin gerçekleşmesine katkıda bulunan tüm paydaşlarımıza, bildiri sunan değerli araştırmacılara, kongremizi takip eden katılımcılarımıza ve bu kitabın hazırlanmasında emeği geçen herkese içten teşekkürlerimi sunarım. Aile işletmelerinin sürdürülebilir büyüme ve dönüşüm süreçlerinde rehber niteliğindeki bu çalışmayla kongremizin iş dünyasına ve akademik camiaya katkı sağlamaya devam edeceğine inancım tamdır. Bir sonraki kongremizde de sizleri aramızda görmek dileğiyle, tüm katılımcılara ve okuyuculara başarılar dilerim.

Saygılarımla,

**Prof. Dr. Mahmut Paksoy**

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER) Müdürü, Kongre Başkanı, İstanbul Kültür Üniversitesi





## BİLDİRİLER

AİLE İŞLETMELERİ EKSENİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ.....	2
AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: NESİLLER VE PROFESYONELLER.....	8
AİLE İŞLETMELERİNDE İSTİHDAMIN ÇALIŞANLARIN YENİLİKÇİ İŞ KATILIMINA ETKİLERİ.....	24
ÇALIŞMA ALANLARININ DÖNÜŞÜMÜ VE ORTAK ÇALIŞMA ALANLARI.....	26
ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK BOYUTLARININ SİSTEMATİK LİTERATÜR TARAMASI.....	29
TÜRKİYE'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİĞE BAKIŞI.....	31
AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KRİTERLERİNİN ÇOK ÖLÇÜTLÜ KARAR VERME YÖNTEMLERİ İLE ANALİZİ.....	39
İNSAN KAYNAKLARININ DİJİTALLEŞMESİ VE LİDER DESTEĞİNİN FİRMA PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ .....	44
YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ DİJİTAL DÖNÜŞÜM AİLE İŞLETMELERİNDE REKABET AVANTAJI .....	61
AİLE İŞLETMELERİNDE DEVAMLILIK/SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: ERKEK EGEMEN SEKTÖRDE İKİNCİ KUŞAK KADIN GİRİŞİMCİ OLMAK VE GÜLOĞLU PLASTİK ÖRNEĞİ.....	66
AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE MAVİ YAKALI İŞGÖRENLERİN GÜVENSİZ DAVRANIŞLARININ ÖNLENMESİNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ.....	84
KADIN GİRİŞİMCİLERİN 1. KUŞAK OLARAK BAŞLATTIĞI AİLE İŞLETMELERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLERİ HAKKINDA ÇALIŞMA .....	96
AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ AÇISINDAN İÇ DENETİMİN ÖNEMİ: KURAMSAL BİR DEĞERLENDİRME.....	99
TÜRKİYE'DE AİLE İŞLETMELERİ HAKKINDA YAPILAN DOKTORA TEZLERİNİN İÇERİKLERİNİN İNCELENMESİ.....	114
KÜRESEL DOĞAN TÜRK AİLE İŞLETMELERİ: ERKEN ULUSLARARASILAŞMANIN TETİKLEYİCİLERİ ÜZERİNE BİR DURUM ÇALIŞMASI.....	126
AİLE ŞİRKETLERİ VE KURUMSALLAŞMA: LİTERATÜRÜNÜN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ .....	131

AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ BİLDİRİLERİ ÜZERİNE YAPILAN BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ.....	142
ALGILANAN AİLEVİLİK VE AİLE İŞLETMELERİ.....	146
YEŞİL DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSA ETKİSİ: YEŞİL YENİLİKÇİ DAVRANIŞIN ROLÜ .....	150
ULUSAL TEZ MERKEZİNDE YER ALAN AİLE İŞLETMELERİ ALANINDA YAZILMIŞ TEZLERİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ .....	163
AİLE İŞLETMELERİ VE ÖNEMİ.....	165
AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR PAZARLAMAYA YAKLAŞIMLARI .....	177
İŞLETMELERDE PAZARLAMA VE TEKNOLOJİ: SÜRDÜRÜLEBİLİR ÇSY (ÇEVRESEL, SOSYAL VE YÖNETİŞİM) .....	194
AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN SÜRDÜREBİLİRLİĞE KATKISI .....	214
DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN AİLE İŞLETMELERİNDEKİ KONUMU: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ.....	233

**I. Oturum**  
**10:00-11:00**

3. Kat Çok Amaçlı Salon / Oturum Başkanı: Doç. Dr. Emrah KOPARAN

Aile İşletmeleri Ekseninde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine  
Bibliyometrik Bir Analiz

Dr. Öğr. Üyesi Gözde MORGÜL

Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik- Nesille ve Profesyoneller

Alper ENGİN  
Prof. Dr. Dilek Zamantılı NAYIR

Aile İşletmelerinde İstihdamın Çalışanların Yenilikçi İş Katılımına  
Etkileri

Dr. Öğr. Üyesi Özgür BAŞYİĞİT

# AİLE İŞLETMELERİ EKSENİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Dr. Öğr. Üyesi Gözde Morgül

İstanbul Beykent Üniversitesi, gozdemorgul@beykent.edu.tr

## ÖZET

Aile işletmelerinin küresel ölçekteki yaygınlığı, işletme tarafından yapılan her türlü faaliyetin ekonomi, toplum ve çevre üzerinde güçlü bir etki yaratmasına neden olmaktadır. Diğer yandan aile işletmeleri, toplumla olan ilişkilerini güçlendirme, itibarlarını koruma ve sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etme amacı ile kurumsal sosyal sorumluluğu (KSS) stratejik bir araç olarak kullanmaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinde KSS alanında yapılan araştırmalarda dikkate değer artış gözlenmektedir. Bu temellendirmeden hareketle araştırmanın amacı, araştırma alanındaki mevcut duruma ilişkin bir bakış açısı elde etmek, son yıllardaki temel araştırma alanlarını belirlemek ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunabilmektir. Bibliyometrik analiz kullanılarak Web of Science veri tabanında aile işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk anahtar kelimeleri araştırılarak 272 yayına ulaşılmıştır. VOSviewer ile yapılan ağ analizi sonucunda konu ile ilgili literatürün yedi farklı kümeye ayrıldığı ve son yıllarda finansal performans, çevresel performans ve sosyo-duygusal refah konuları üzerine araştırmalar yapıldığı ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Aile İşletmeleri, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Bibliyometrik Analiz,*

## ABSTRACT

The global prevalence of family businesses leads to their activities having a significant impact on the economy, society, and the environment. On the other hand, family businesses use corporate social responsibility (CSR) as a strategic tool to strengthen their relationships with society, protect their reputation, and act with a sense of social responsibility. Therefore, there has been a notable increase in research on CSR in family businesses. Based on this premise, the aim of this study is to gain an insight into the current state of research in this field, identify the main research areas in recent years, and provide recommendations for future studies. By conducting a bibliometric analysis using the Web of Science database, 272 publications were identified through the keywords family business and corporate social responsibility. The network analysis conducted with VOSviewer revealed that the literature on the topic is divided into seven different clusters, and in recent years, research has focused on financial performance, environmental performance, and socio-emotional wealth.

**Keywords:** Family Business, Corporate Social Responsibility, Bibliometric Analysis

## GİRİŞ

Aile işletmeleri aile bireylerinden biri ya da birkaçı tarafından kurulmuş, işletmenin üst yönetiminin, sermaye yapısının, ortaklıkların çoğunlukla aile bireylerinden oluştuğu ve aile amaçlarını başarma, devam ettirme yönünde çaba sarf ettikleri işletme yapıları olarak tanımlanmaktadır (Chrisman vd.,2012). Aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa aktarılıyor olması, bu işletmelerin uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmalarını sağlamakta ve bu da onları toplumsal ve çevresel sorumluluklarına daha duyarlı hale getirmektedir. Özellikle iyi tasarlanmış KSS stratejileri, işletmenin itibarını artırmada, marka değerini yükseltmede ve işletmeyi geleceğe daha sağlam bir şekilde taşımaya katkı sağlamaktadır (Rovelli vd., 2022; Mariani vd., 2023).

Diğer yandan KSS' ler paydaşlar tarafından modern kurum kültürünün giderek daha önemli bir bileşeni olduğu algısı yaygınlaşmaktadır. Aile işletmelerinde, ekonomik olmayan hedeflerle ilgili kararları, aile üyelerinin kişisel değerleri ve vizyonu doğrultusunda diğer işletme türlerine göre daha fazla şekillendirilmektedir. Bu nedenlerden dolayı aile işletmelerinde KSS' ler araştırılması değer görülmektedir. Bu araştırmalar, aile işletmelerinin toplumsal ve çevresel sorumluluklarını daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olabilir ve böylece onların hem ekonomik hem de sosyal açıdan daha başarılı olmalarını sağlayabilir. Araştırmanın amacı, araştırma alanındaki mevcut duruma ilişkin bir bakış açısı elde etmek, son yıllardaki temel araştırma alanlarını belirlemek ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunabilmektir.

## YÖNTEM

Araştırmanın temel amacına ulaşmak için bibliyometrik analiz yöntemi tercih edilmiştir. Bibliyometrik analiz ile araştırma alanında en çok çalışılan konuları, bu konular arasındaki ilişkileri ve araştırma eğilimlerini ortaya koyarak, alanın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Şengüllendi vd., 2022; Bal ve Ufacık 2023). Veri çıkarma protokolü olarak Web of Science veri tabanında 18 Nisan 2024 tarihine kadar aile işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk anahtar kelimeleri hem tekil hem de çoğul halleriyle (family business\*, family firm\*, family ownership\*, corporate social responsibility\*) araştırılmıştır. İlk taramada 391 yayına ulaşılmış ardından sadece iş ve yönetim alanı seçilerek yayın sayısı 272 olarak tespit edilmiştir. Analiz sırasında benzer anahtar kelimeler ortaya çıkmış, ortaya çıkan benzer anahtar

kelimelerin temizliği ise excel üzerinde yapılmıştır. Ortak kelime analizi ise VOSviewer programında gerçekleştirilmiştir.

## **BULGULAR**

VOSviewer ile yapılan ağ analizi sonucunda konu ile ilgili literatürün yedi farklı kümeye ayrıldığı görölmüştür. Birinci kümede kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk, aile katılımı, firma performansı, sosyo-duygusal refah ikinci kümede literatür incelemesi, paydaşlar sürdürülebilirlik, üçüncü kümede bibliyometrik analiz aile işletmeciliği, KOBİ'ler dördüncü kümede çevresel performans, inovasyon, beşinci kümede finansal performans, Hindistan, altıncı kümede sürdürülebilirlik raporları, yedinci kümede ise Çin yer almaktadır. Bununla birlikte ağ analizi sonucunda Aile İşletmeleri ve KSS'nin keşiştiği araştırma alanında üç güncel alanın bulunduğu ortaya çıkmıştır. Son yıllarda finansal performans, çevresel performans ve sosyo-duygusal refah konuları üzerine araştırmalar yapılmaktadır.

## **SONUÇ**

Son yıllarda sıklıkla çalışılmaya başlanan konulardan biri olarak finansal performans tespit edilmiştir. Alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde araştırmacılar yatırımcıların ekonomik kriz sırasında sorumlu şirketleri seçerek servetlerini koruyabileceklerini ve KSS faaliyetini daha az mali sıkıntı ile ilişkilendirdiğini (Broadstock vd., 2021; Tenuta ve Cambrea, 2021), ancak literatürün KSS ile kurumsal finansal performans arasındaki ilişki konusunda net olmadığını göstermektedir. Bazı araştırmalar olumsuz bir ilişki gösterirken diğerleri olumlu bir ilişki ortaya koymaktadır (Saha vd., 2022; Wong ve Hgai,2021). Bu bağlamda netlik kazanmasının güç olduğu ve firma değerini farklı şekilde etkileyebilecek hem iç hem de dış firma özelliklerinin düzenleyici rollerinin araştırılmasının katkı sağlayacağı ön görölmektedir (Huang, 2022).

Bir diğer araştırma konusu ise çevresel performans olarak ortaya çıkmıştır. Bu konu ile ilgili çalışma sayısının artmasının nedeni olarak iklim değişikliği ve çevresel kaygılar, şirketlerin çevresel ve sosyal etkileri konusunda farkındalığın artması (Money ve Schepers, 2007 ) çevresel operasyonel uygulamaların benimsenmesinin maliyetlerde azalmaya veya gelirlerde artışa yol açabileceğini vurgulanması (Garcés-Ayerbe, 2022) ve firmaların çevresel performansı üzerindeki artan paydaş baskısı olduğu öngörülmektedir (Ramanathan, 2018 ). Aile işletmeleri diğer türdeki işletmelere göre sosyal açıdan daha sorumlu görölse de (Canavati, 2018 ; Samara vd., 2018 ), Çevresel performans anlamında aynı durum söylenememektedir (Maso vd. 2022;

Agustina ve Barokah, 2024). Bunun temel nedenlerinden biri olarak çevresel uygulamaların belirsizliğine paralel olarak şirketlerin bunlardan nasıl ve ne zaman kâr elde edeceğindeki belirsizliktir. Bu belirsizlikleri ortadan kaldıracabilecek daha somut çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Son olarak sosyo-duygusal refah gelmektedir. Duygusal yönlerin, özellikle KSS'yi teşvik etme, engelleme ve kendi SDR'lerinin korunmasıyla motive olduklarını, bu konuda kararlı olduklarını ileri sürmektedir. SDR'deki kazançlar veya kayıplar, aile kontrolündeki firmaların önemli stratejik seçimler ve politika kararları almak için kullandıkları temel referans çerçevesini temsil etmektedir (Davila vd., 2024). SDR'nin aile şirketlerinin KSS uygulamalarını benimsemesine olanak tanıyan önemli bir faktör olarak kabul edildiğini belirtmektedir (Vazquez 2022). Ardılları üzerine yapılacak çalışmalar alanın genişlemesine katkı sağlayacaktır.

#### KAYNAKÇA

Agustina, R. P., & Barokah, Z. (2024). Women on boards and ESG performance: empirical evidence before and during the COVID-19 pandemic in Indonesia and Malaysia. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 24(3), 489-508.

Bal, F., & Ufacık, O. E. (2023). Vekalet teorisi üzerine bibliyometrik bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 1650-1670.

Broadstock, D. C., Chan, K., Cheng, L. T., & Wang, X. (2021). The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. *Finance research letters*, 38, 101716.

Canavati, S. (2018). Corporate social performance in family firms: a meta-analysis. *Journal of Family Business Management*, 8(3), 235-273.

Garcés-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P., Murillo-Luna, J. L., & Suárez-Gálvez, C. (2022). Does it pay more to be green in family firms than in non-family firms?. *Review of Managerial Science*, 16(5), 1365-1386.

Huang, Y. C., Yang, M. L., & Wong, Y. J. (2016). The effect of internal factors and family influence on firms' adoption of green product innovation. *Management Research Review*, 39(10), 1167–1198.

- Mariani, M. M., Al-Sultan, K., & De Massis, A. (2023). Corporate social responsibility in family firms: A systematic literature review. *Journal of Small Business Management*, 61(3), 1192-1246.
- Money, K., & Schepers, H. (2007). Are CSR and corporate governance converging?: A view from boardroom directors and company secretaries in FTSE100 companies in the UK. *Journal of General Management*, 33(2), 1-11.
- Ramanathan, R. (2018). Understanding complexity: The curvilinear relationship between environmental performance and firm performance. *Journal of business ethics*, 149, 383-393.
- Saha, A., & De, K. (2022). The Impact of Advertisement on Financial Performance: A Case Study. *Saudi J Bus Manag Stud*, 7(2), 65-69.
- Samara, G., Jamali, D., Sierra, V., & Parada, M. J. (2018). Who are the best performers? The environmental social performance of family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 33-43.
- Şehitoğlu, Y., Şengüllendi, M. F., & Bilgetürk, M. (2022). STRUCTURE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE INFORMATION TECHNOLOGY FIELD: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS. *Управленец*, 13(2), 85-103.
- Tenuta, P., & Cambrea, D. R. (2022). Corporate social responsibility and corporate financial performance: The role of executive directors in family firms. *Finance Research Letters*, 50, 103195.
- Rousseau, M. B., Kellermanns, F., Zellweger, T., & Beck, T. E. (2018). Relationship conflict, family name congruence, and socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 31(4), 397-416.
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422.
- Vazquez, P., Botero, I. C., Arzubiaga, U., & Memili, E. (2024). What makes Latin American family firms different? Moving beyond cross-cultural comparisons. *Journal of Family Business Strategy*, 100605.



Wong, D. T., & Ngai, E. W. (2021). Economic, organizational, and environmental capabilities for business sustainability competence: Findings from case studies in the fashion business. *Journal of Business Research*, 126, 440-471.

# AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: NESİLLER VE PROFESYONELLER

Alper Engin

Gümrük ve Turizm İşletmeleri, [ae.alperengin@gmail.com](mailto:ae.alperengin@gmail.com)

Prof. Dr. Dilek Zamantılı Nayır

Türk Alman Üniversitesi, [dilek.nayir@tau.edu.tr](mailto:dilek.nayir@tau.edu.tr)

## ÖZET

Sürdürülebilirlik, aile işletmelerinin ve aile işletmeleri literatürünün en önemli konusu olmuştur. Sürdürülebilirliğin nasıl anlaşıldığı, liderlik tarzının nasıl geliştirildiği ve aile işletmelerinde kuşaklar ve kilit paydaşlar arasında kurulan ilişkilerin etkisi literatürde çok fazla incelenmemiştir. Bu çalışma, aile işletmelerinde 1. kuşak, 2. kuşak ve profesyonel yöneticiler arasında nasıl niteliksel ilişkiler kurulduğunu, bu ilişkilerin oluşmasında hangi faktörlerin rol oynadığını ve devralan kuşağın liderlik anlayışının bu ilişkilerden nasıl etkilendiğini incelemektedir. İlişkilerin bir işletmenin sürdürülebilirliği üzerindeki etkileri de ele alınmaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden Gioia yöntemi kullanılmıştır. Bir vaka çalışması olarak kırtasiye alanında faaliyet gösteren X aile şirketinde 1. kuşak, 2. kuşak ve aile dışından profesyonel yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Tümevarımcı ve yorumlayıcı bir yaklaşım benimsenerek teori oluşturmayı amaçlayan bir metodoloji kullanılmıştır. Katılımcıların aile işletmesindeki deneyimleri ve odakları Gioia yöntemi uygulanarak sistematik bir şekilde analiz edilmiş, araştırma soruları paralelinde elde edilen veriler ve analizler ile teoriye ulaşılması hedeflenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile Şirketi, Sürdürülebilirlik, Nesiller, Profesyoneller, İlişkiler, Halefiyet, Gioia Yöntemi, Sosyal Sermaye Teorisi

## ABSTRACT

Sustainability has been the most important topic of family businesses and family business literature. How the sustainability is understood, how the leadership style is developed and the impact of the relationships is formed between the generations and key stakeholders in the family businesses have not been examined much in the literature. This study examines how qualitative relationships are established between the 1st generation, 2nd generation and professional managers in family businesses, which factors play a role in creating these relationships, and how the leadership understanding of the inheriting generation is affected by these relationships.

The effects of relationships on the sustainability of a business is also addressed. The Gioia method, a qualitative research method, is used in the study. As a case study, interviews were conducted with 1st generation, 2nd generation and non-family professional managers in X family business operating in the stationery field. A methodology that aims to build a theory by adopting an inductive and interpretive approach has been used. The participants' experiences and focuses in the family business were systematically analyzed by applying the Gioia method, and the theory was aimed to be reached by the data and analyzes obtained in parallel with the research questions.

**Keywords:** family business, sustainability, generations, professionals, relations, succession, Gioia method, social-capital theory.

## GİRİŞ

Sürdürülebilirlik kavramı sosyal bilimlerin birçok disiplinde ekonomik, çevresel ve sosyal açılardan ele alınmaktadır. Sürdürülebilirlik, yalnızca dünyanın gözü önünde olan çok uluslu büyük şirketlerin reklamlar yoluyla ele aldığı, küçük şirketlerin genellikle katılmadığı bir kavram olarak algılanabilmektedir. Ancak, her boyuttaki aile işletmelerinin, ekonomilerdeki önemleri sebebiyle makro sürdürülebilirliğe büyük katkı sağlayan en önemli ekonomik ve sosyal birimler olduklarının altı çizilmelidir. Şirketlerin sürdürülebilir gelişimi olmadan sürdürülebilir kalkınma mümkün değildir. Bu nedenle de işletmeler ekonominin ve toplumun gelecekteki gelişimini şekillendirmede çok önemli bir aktörlerdir (Macke ve Genari, 2019).

Bu çalışmadaki sürdürülebilirlik kavramı, temel anlamıyla aile işletmelerinin devamlılığını açıklamaktadır. Ancak, aile şirketlerinin özellikle makro anlamda ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliğe büyük etki sağladığı gerçeğinden yola çıkarak, aile işletmelerinin devamlılığının ekonomik olduğu kadar sosyal gelişime ve sürdürülebilirliğe ciddi etki ettiği düşünülmektedir. Bu sebeple de aile şirketlerinin devamlılığı anlamındaki “sürdürülebilirlik” kavramı , özellikle toplumsal etki ve inovasyonel katkılarının önemiyle sosyal sürdürülebilirlik odağında ele alınmış ve aile işletmelerinin devamlılığını sağlayacak olan nesiller ve yöneticiler bu kapsamda incelenmiştir.

Sosyal sürdürülebilirlik, toplumsal değerlerin, sosyal kimliklerin, sosyal ilişkilerin ve sosyal kurumların geleceğe ne ölçüde devam edebileceği olarak tanımlanabilir (Gedik, 2020). Sosyal sürdürülebilirlik, resmi ve gayri resmi süreçler, sistemler, yapılar ve ilişkiler, mevcut ve gelecek nesillerin sağlıklı ve yaşanabilir topluluklar yaratma kapasitesini aktif olarak desteklediğinde

ortaya çıkar (McKenzie, 2004). İçinde bulunduğu toplumun ihtiyaçlarını karşılayan, çalışanlar ve müşteriler dahil tüm paydaşlarla sağlıklı ilişkiler kurabilen işletmeler sosyal bağlamda sürdürülebilir işletmeler olarak kabul edilmektedir. (Çoban vd.,2022)

Cuthill (2010) ekonomik ve çevresel bağlamlardan ayrılan sosyal sürdürülebilirliğin kavramsal çerçevesini oluşturan mevcut literatürde yer alan 4 ana kavramı; 1) sosyal adalet ve eşitlik, 2) sosyal altyapı, 3) sosyal sermaye ve 4) katılımcı yönetim olarak vurgulamıştır ve ilk 3 kavram çeşitli paydaşları desteklemek adına katılımcı yönetim süreçlerine katkı sağladığını belirtmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik, yalnızca toplumun bir bütün olarak refahı açısından değil, aynı zamanda aile şirketlerinde sürdürülebilirlik uygulamalarının benimsenmesinin, sonraki dönemlerde büyük sosyal faydalar sağlayan inovasyon faaliyetlerinin gelişimini teşvik etmesi nedeniyle de büyük önem taşımaktadır (Wagner, 2010).

Aile işletmelerinde liderlik şeklinin nasıl geliştiği ve birinci nesilden sonraki nesillerin, işletmedeki kilit paydaşlarla kurdukları ilişkilerin buradaki etkisi literatürde fazla irdelenmemiştir (Bika, Rosa, & Karakas, 2019). Yeni nesil aile üyelerinin profesyonel şirket çalışanları ile kurdukları ilişkilerin firmanın sürdürülebilirliği ve başarısı için önemli olduğu biliniyor olsa da (Özer, 2007), bu konuda yapılmış çalışmaların sayısı oldukça azdır. Özellikle de Türkiye ortamında, faaliyetine başlayıp kuşaklar boyu sürdürülerek günümüze ulaşabilen işletme sayısı azdır (Tikici ve Uluyol, 2006). Akademik yazındaki söz konusu eksikliği gidermek amacı ile, bu çalışmada iki sorunsal irdelenmektedir: 1) “Aile işletmelerinde 1. nesil, 2. nesil ve profesyonel yöneticiler arasında nitelikli ilişkiler ne şekilde kurulmakta, bu ilişkilerin oluşturulmasında hangi unsurlar rol oynamakta ve devralan neslin liderlik anlayışları bu ilişkilerden nasıl etkilenmektedir?” ve 2) “Bu ilişkiler işletmenin hayatta kalmasına nasıl etki etmektedir?”.

Bu çalışmada niteliksel bir araştırma yöntemi olan Gioia metodu kullanılmaktadır. Gioia metodu, sistematik adımlar içerdiğinden, diğer tekli veya çoklu vaka çalışmalarına göre daha titiz sonuçlar sağlayabilmektedir (Gioia, Corley & Hamilton, 2013; Gioia, 2021). Bir vaka çalışması olarak, kırtasiye alanında faaliyet gösteren X aile işletmesinde 1. nesil kurucu, 2. nesil yönetici ve aile dışı profesyonel yönetici ile görüşmeler yapılmıştır. Tümevarımsal ve yorumlayıcı bir yaklaşım benimseyerek teori oluşturmayı amaçlayan bir metodoloji kullanılmıştır. Katılımcıların aile işletmesindeki deneyimleri ve odakları Gioia yöntemi uygulanarak sistemli bir şekilde analiz edilmiş, araştırma sorularına paralel olarak elde edilen veriler ve analizlerle teoriye ulaşılması amaçlanmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Aile işletmeleri literatüründeki ana konulardan biri, nesiller arası işletme devrinin nasıl gerçekleştiği ve bu devir sürecinin, işletmenin hayatını ve başarısını ne şekilde etkilediği konuları olagelmıştır. Bazı çalışmalar nesiller arası geçişin, firma başarısına olumlu etki ettiğini öne sürerken (Royer, Simons, Boyd, & Rafferty, 2008), diğer bazı çalışmalar, birinci nesilden sonraki nesillerin aynı başarıyı sürdüremediğine (Bennedsen, Nielsen, Perez-Gonzalez, & Wolfenzon, 2007) ya da hatta firmanın sonunu getirdiğine vurgu yapmaktadır (Le Breton-Miller et al, 2004). Başarısızlığın nedenlerinden biri olarak, çoğu zaman, sonraki nesillerin liderlik becerisine sahip olmamaları gösterilmektedir (Sağlam, 2006). Yapılan akademik çalışmalar, genellikle sonraki nesillerin teknik ve ticari becerilerine dikkat çekmekte (Dhaenens, Marler, Vardaman, & Chrisman, 2017), liderlik özelliklerinin daha sonra da geliştirilebildiğini belirtmektedir (Sharma et al., 2012). Liderlik özelliklerinin geliştirilmesinde, sonraki nesil bireylerin işletmedeki kilit paydaşlarla kurdukları ilişkiler önem kazanmaktadır (Bika, Rosa, & Karakas, 2019).

Yeni nesil aile üyelerinin profesyonel şirket çalışanları ile kurdukları ilişkilerin, firmanın sürdür ve başarısı için önemli olduğu biliniyor olsa da, bu konuda yapılmış çalışmaların sayısı oldukça azdır. Söz konusu ilişkilerin erken dönemde kurulması, liderlik gelişimi ve şirketin sonrasındaki kurumsallaşması için (Özdevecioğlu, 2004) büyük önem arz etmektedir. Aile işletmelerinde ilişkiler hiç incelenmemiş değildir; örneğin nesiller arası ilişkiler, özellikle de çatışma bağlamında sıklıkla araştırmalara konu olmuş, olumsuz ilişkileri önlemenin yolunun neler olabileceği irdelenmiştir (Kandade vd., 2021). Ancak konu aile işletmeleri de olsa, yalnızca aile içi ilişkileri incelemek yetersizdir, zira aile işletmelerinde yönetim kurulları hem aile içi hem de aile dışı bireylerden oluşmakta (Klein & Bell, 2007) ve tüm bu kişiler liderlik özelliklerinin gelişmesinde rol oynamaktadır.

Bu çalışmada ilgili sorunsal, niteliksel bir araştırma yöntemi olan Gioia metodu ile incelenmekte, niceliksel araştırma yöntemlerine göre daha “az akademik” olduğu öne sürülen niteliksel araştırma yöntemlerinin de akademik yazına katkıda bulunabilecek bulgulara ulaşabileceği gösterilmektedir. Akademik çalışmalarda araştırmacının sahip olduğu “dünya görüşü”, seçtiği araştırma yöntemini belirlemektedir. Niteliksel bir araştıma yöntemi benimseyen araştırmacılar için, değişik seçenekler bulunmaktadır (Gomes et al, 2022). Burrell ve Morgan (1979) sosyal bilimlerde iki farklı yaklaşımın kullanılabileninden bahsetmektedir: objektif ve sübjektif yaklaşımlar. Pozitivist (objektif) yaklaşımda, “gerçek” dünyayı anlamının

mümkün olduğu düşünölmektedir. Araştırmacı, bu görüşe göre incelenen nesneden bağımsızdır ve tarafsız kalabilmek için elinde birçok araç bulunmaktadır. “Yapılandırıcılık” ya da “oluşturmacılık” olarak çevrilen konstrüktivist yaklaşımda ise, bağlam önemlidir ve “gerçek”, kişi, durum ya da bağlama göre değişebilmektedir (Gomes vd., 2022). Hem araştırmacı, hem “incelenen nesne” her an yeni bir gerçeklik oluşturmaktadır (Guba & Lincoln, 1994) ve belirli bir olguyu anlamak için onu parçalarına ayırıp incelemek doğru değilken, bütüncül bir bakış önemszenmektedir. Ayrıca araştırmacı da bağımsız ya da tarafsız değildir (Magnani ve Gioia, 2023).

Niteliksel çalışmalar yapan araştırmacılar, uzun yıllardır ellerindeki kısıtlı sayıdaki veri ile ne şekilde bilimsel olabileceklerine ve bulgularını ciddi yayınlarda ne şekilde sunabileceklerine dair tartışmalarda bulunmuşlardır (Small, 2009, 2013; Staw, 1995). Özellikle de kullanılan yöntemlerin bilimselliğinin nasıl arttırılabileceği sorgulanmıştır (Gioia et al., 2013). Birçok akademisyen, niteliksel çalışmaları gayrı ciddi bulmakta, kişilerin yalnızca edindikleri izlenimleri sunduklarını, bunları da deneklerin ifadeleri ile desteklemeye çalıştıklarını öne sürmekte; bu şekilde bilimsel ilerlemeye herhangi bir katkıda bulunmadıklarına vurgu yapmaktadırlar (Bryman, 1988; Popper, 1959). Bu eleştirilere yanıt vermek amacı ile verilerin kodlanması gerektiği dile getirilmiş ve kategoriler oluşturmanın önemi vurgulanmıştır (Lamont & White, 2008). Kategoriler oluşturmak, insanların öteden beri yoğun bilgiyi tasnif edip daha iyi anlamak için kullandıkları bir yöntem olagelmıştır (Lakoff, 2008). Kategoriler, hedeflenen çıktıya ve bağlama göre değişebilen karmaşık ve çok aşamalı bir sürecin sonunda oluşmaktadır (Searle & Willis, 1995). Örneğin ellerindeki parçaları kategorize eden antikacılar, konunun uzmanı olduklarından, belirli tarihsel dönemlere veya tarzlara göre tasnif yaparken (örn. geç Osmanlı dönemi bıçaklar, sandalyeler, kumaşlar veya Rönesans dönemi fincanlar, vazolar...), antikadan anlamayan kişiler işlevsel tasniflerde bulunmaktadır (tüm sandalyeler bir arada) (Barsalou, 1983). Kategorilerin oluşturulması, bu nedenle bağlamdan ve kişiden ayrı düşünölememektedir (Grodal et al, 2021).

Gioia metodu, sistematik adımlar içerdiğinden, diğer tekli veya çoklu vaka çalışmalarına göre daha titiz sonuçlar sağlayabilmektedir (Gioia, Corley & Hamilton, 2013; Gioia, 2021). Gioia metodu 3 aşamadan oluşmaktadır. Öncelikle analitik kodlar oluşturulmakta, bunlar 1. derece kodlar olarak adlandırılmaktadır. Bu kodlar denek temelli kodlardır, yani konuşulan kişilerin yorumları değiştirilmeden kategorize edilmektedir. 2. derece kodlar ise, teori temelli kodlardır, yani literatürde geçen kavramlara dayanmaktadır. Üçüncü aşamada 1. ve 2. derece kodlar görselleştirilmekte ve gömülü teori oluşturulmaktadır (Magnani and Gioia, 2023). Gömülü teori ise, anlamlara erişme, sürekli analiz, kodlama ve kavramsallaştırmalar yoluyla teoriye erişmeyi amaçlayan tümevarımsal bir yöntemdir. Gömülü teori, sosyal süreçleri dipten (veriden)

yukarıya (teoriye) doğru çalışabilmek için tasarlanmıştır (Tanyaş, 2014). Gioia metodu ile araştırmada sürekli olarak yeni bulgular, yeni yorumlama ve yeni sonuçlara ulaşma biçiminde devam eden bir süreç vardır. Araştırmada belirlenen belirli konuya ilişkin bir teoriyi test etmek değil de, yeni bir teori üretme hedefine ulaşmak amaçlandığından Gömülü Teori, alandan elde edilen verilerin soyutlanmasına ilişkin oldukça sistematik ve ayrıntılı bir süreçtir ve aynı zaman araştırmacıya esnek bir araştırma tasarımı olanağı da sunar (Gençoğlu, 2014).

## YÖNTEM

Bir vaka çalışması olarak, kırtasiye sektöründe faaliyet gösteren bir aile işletmesinde 1. nesil kurucu, 2. nesil yönetici ve aile dışı profesyonel yönetici ile görüşmeler yapılmıştır. Tümevarımsal ve yorumlayıcı bir yaklaşım benimseyerek teori oluşturmayı amaçlayan bir metodoloji kullanılmıştır. Katılımcıların aile işletmesindeki deneyimleri ve odakları Gioia yöntemi uygulanarak sistemli bir şekilde analiz edilmiş, araştırma sorularına paralel olarak elde edilen veriler ve analizlerle teoriye ulaşılması amaçlanmıştır. Diğer yöntemlerde olduğu gibi, bu yöntemde de iyi tasarlanmış araştırma sorularının varlığı birinci koşuldur (Gioia et al., 2013). Görüşmeler sırasında, araştırma soruları etrafında oluşturulan açık uçlu görüşme sorularından elde edilen cevaplar ses kaydedici ile kaydedilmiş ve ardından deşifreleri yapılmış ve analiz süreci başlatılmıştır.

Veri analizi birkaç aşamada ele alınmıştır. İlk olarak, frekans analizi ile katılımcıların en çok tekrar ettiği 20 kelime ve her kelimenin bu 20 kelime içindeki oranı listelenmiştir. İkinci aşamada, kodlama süreci Microsoft Word programında deşifre metni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Üçüncü aşamada, her katılımcıya ait kodlanan metinler ayrı ayrı Excel programına aktarılarak ilgili verilerin gruplandırılması ve özetlenmesi gerçekleştirilmiştir. Bir sonraki aşamada, farklı katılımcılara ait veriler birleştirilerek, “1. Derece Kavramlar” ve “2. Derece Temalar” organize edilerek belirlenmiştir. Sonrasında, tüm katılımcıların 1. derece kavram verileri dikey ve yatay olarak analiz edilmek üzere 1. Derece Kavramlar Analizleri Tablosu düzenlenmiştir. Bu aşamada Gioia yönteminin ana unsuru olan Veri Yapısı oluşturulmuştur (Şekil-1). Sonrasında yeniden değerlendirme ve düzeltme çalışmaları yürütülerek ve araştırma sorularına cevap veren Model oluşturulmuştur (Şekil-2).

## BULGULAR

Öncelikle, frekans analizlerini ele alarak, katılımcıların odaklandığı konuları ve vermek istedikleri doğrudan ve dolaylı mesajları açıklamaya çalışmak uygun bulunmuştur. Görüşme

sırasında da çok açıkça fark edildiği üzere, vaka çalışmasındaki aile işletmesinin kurucusu 1. nesil, en çok "baba" kelimesini tekrar etmiştir. Sonraki kısımlarda detaylı olarak ele alınacağı üzere, babası 1. neslin yaşamı üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir. Bu ilişkinin dolaylı ve psikolojik izleri, onun mevcut aile işletmesinin yapısında görülebilmektedir. 1. nesil, birçok kez reddedilmiş, işi bozulmuş ve babası tarafından haksız bir şekilde muamele görmüş olmasına rağmen hem başarı elde etme kararlılığını, hem de çocuklarıyla iyi ilişkiler kurma amacını güçlendirmiştir. Babası tarafından kendisine karşı yapılan hataları, kendi çocuklarına karşı yapmaktan korunmak adına, kendi etkin kontrol sistemini oluşturmuştur. 1. neslin en sık tekrar ettiği ikinci kelime, aile işletmesinin kuruluşundan beri birlikte çalıştığı büyük oğlunun adı olmuştur. Bunun sebebi, çocukları arasında ayırım yapmama ve onları rekabete zorlamama ilkelerini benimsemesine rağmen, büyük çocuğun aile işletmesinin en başından itibaren babasının yanında olmasıdır. Beklenildiği gibi, girişimci bir tüccar anlayışına sahip olan 1. neslin en çok tekrar ettiği diğer kelimeler: "iş", "satış", "başlatmak", "para", "açmak" ve "dükkan" olmuştur. En önemli prensibini (müşteri odaklılık) vurgulayan kelimeler de, en çok tekrar ettiği kelimeler arasındadır: "müşteri" ve "marka".

Benzer şekilde, 2. neslin de en çok tekrar ettiği kelime "baba" olmuştur. 2. nesil, babası gibi bir girişimci olduğu için benzer vurgular yapma eğilimindedir. Belirgin farklılıklar ise; aile anayasasına vurgu yapması, özellikle ilk zamanlarda profesyonel yöneticilerle sorunlar yaşaması ("Muzaffer", "otorite", "müdahale", "patron") ve yenilik odaklı yapısıdır ("başlatmak", "iş", "barkod"). Profesyonel yöneticinin en çok dikkat çeken özelliği dengeleyici olmasıdır. En sık tekrar ettiği kelimeler; "konular", "ancak", "aslında", "farklı", "beklenti", "meseleler" ve "görüş" olmuştur. Bunun dışında, kurucunun artık aile işletmesinin aktif yönetimine dahil olmadığını belirtse de yöneticinin aile üyeleri arasında en çok tekrar ettiği kişi "baba" olmuştur. Bu, baba figürünün ve kurucunun etkisinin işletmede hala yoğun olarak hissedilmeye devam ettiği şeklinde yorumlanabilir.

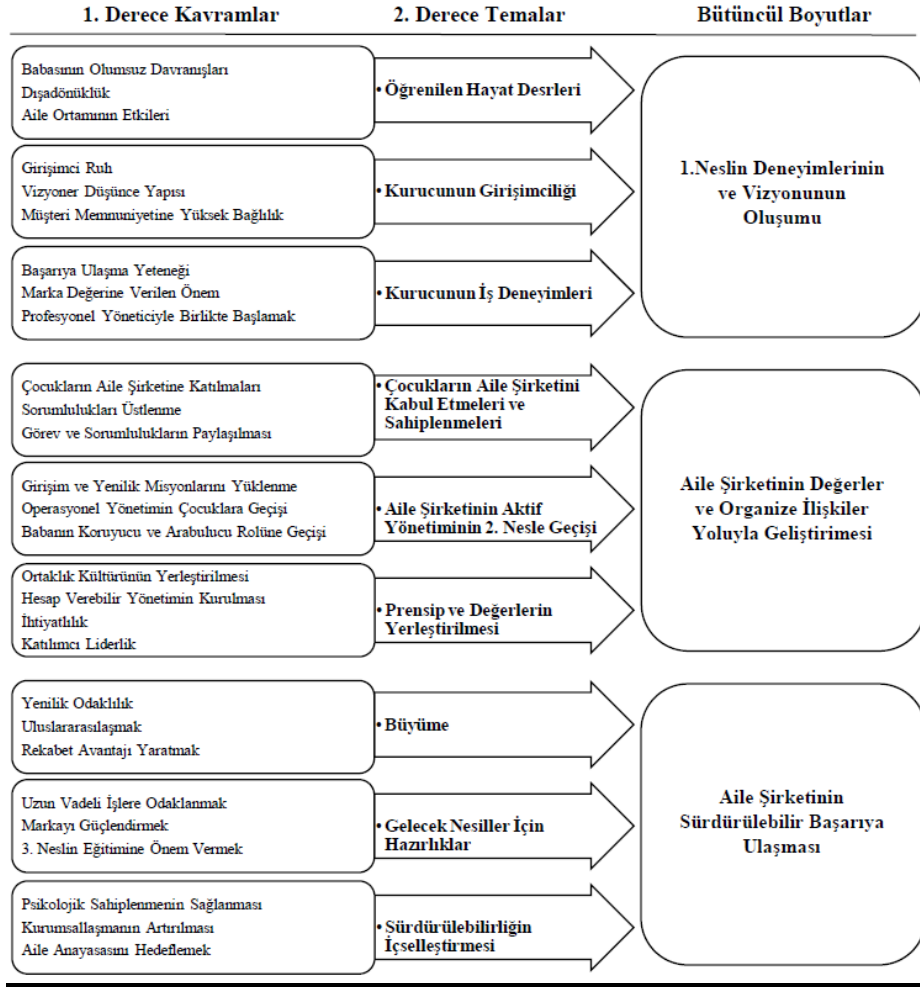
Frekans analizi aşamasındaki en çarpıcı konu; görüşmeyi yapanın "aile işletmesi" terimini 10 kez tekrar ettiği, görüşülenlerin ise toplamda 4 kez kullandığıdır. Daha da ilginç, görüşmeyi yapanın "yönetim" kelimesini sorularında toplamda 19 kez kullandığı, katılımcıların ise toplamda sadece 2 kez kullandığıdır. Aslında, bu analizler, görüşmelerin doğasını, odaklanılmak istenen hususların arkasındaki bakış açılarını, katılımcıların daha yoğunlukla anlatmak istedikleri hususları ve aile işletmesinin gerçek dinamiklerini göstermektedir. Bu



nedenle, bu analizler özellikle temalar oluşturmak ve araştırma sorularına cevap vermek hususlarında oldukça etkili olmuştur.

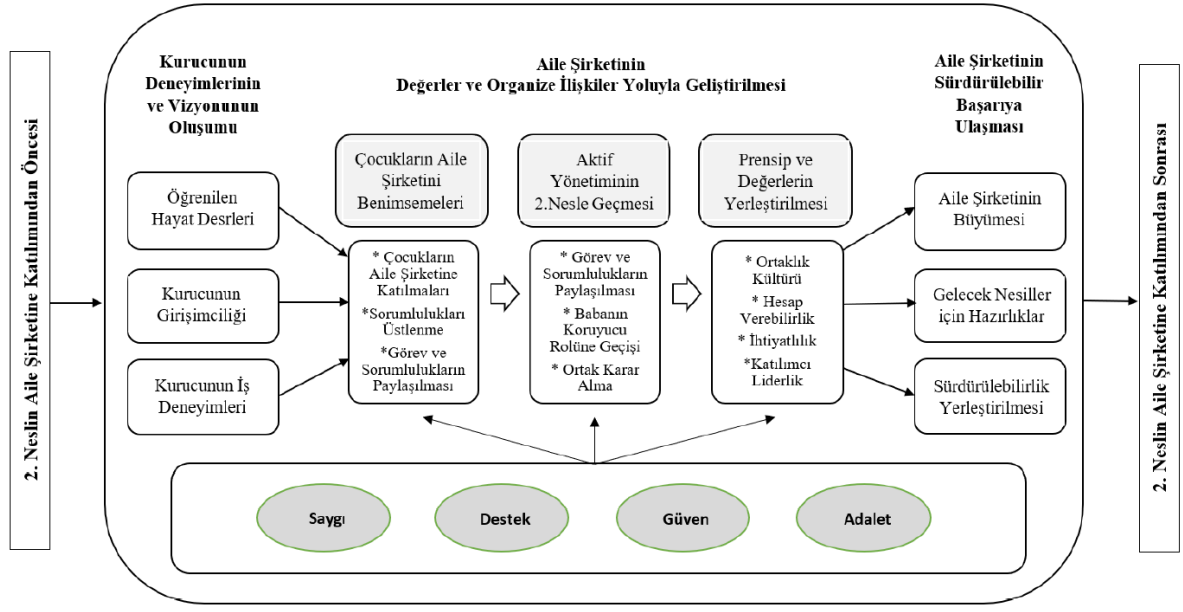
Bahsedildiği gibi, her aile işletmesi yapı, amaç, tarih, beklentiler, yöntemler, prensipler, vizyon açısından benzersizdir ve dışarıdan benzer görünen ancak içeriden tamamen farklı olan sistemlere dönüşürler. Buradan; 1) vaka çalışmamızdaki X Kırtasiye aile işletmesinin yapısının girişimcilik, esnaf kökenlilik, yenilik odaklılık ve müşteri merkezlilik gibi temellere dayandığı, 2) bu temellerden sapılmadığı ve 3) ilişkilerin ve stratejilerin bu temellerin merkezine yerleştirildiği anlaşılmaktadır. 1. derece kavramlar analizine baktığımızda, katılımcılar tarafından en çok tekrar edilen kavramların; “girişimcilik ruhu”, “babanın (1. neslin babası) olumsuz davranışları”, “yenilik odaklılık”, “müşteri memnuniyetine yüksek bağlılık”, “aile ortamının etkileri”, “görev ve sorumlulukların paylaşılması”, “kurumsallaşma düzeyi”, “marka değerine önem verme”, “operasyonel yönetimin çocuklara geçişi”, “başarıya ulaşma yeteneği”, “vizyon sahibi olma” ve “ihtiyatlılık” olduğu görülmektedir.

Araştırma sorularımızın ilki şu şekildedir; “Aile işletmelerinde 1. nesil, 2. nesil ve profesyonel yöneticiler arasında nitelikli ilişkiler ne şekilde kurulmakta, bu ilişkilerin oluşturulmasında hangi unsurlar rol oynamakta ve devralan neslin liderlik anlayışları bu ilişkilerden nasıl etkilenmektedir”? Bu sorunun cevabı, yukarıda bahsedilen bu temeller etrafında aranmıştır. Öncelikle aile işletmesindeki ilişkilerin ruhunu oluşturan kurucunun motivasyonları ele alınmış ve ilk boyut " Kurucunun deneyimlerinin ve vizyonunun oluşumu" olarak belirlenmiştir. Daha sonra, kurucunun aile içi ve paydaşlar arası ilişkileri şekillendirip organize ettiği işletmenin gelişim dönemi ele alınmış ve bu boyut "Aile işletmesinin değerler ve organize ilişkiler yoluyla geliştirilmesi" olarak belirlenmiştir. İkinci araştırma sorusu şu şekildedir; "Bu ilişkiler işletmenin sürdürülebilirliğine nasıl etki eder?" Bu soruya cevap vermek için de sürdürülebilirlik çabalarına ilişkin odaklanılan hususlar organize edilerek son boyut "Aile İşletmesinin Sürdürülebilir Başarıya Ulaşması" olarak belirlenmiştir. Bu açıklamaların sistemli şekilde modellendiği veri yapısı tablosu Şekil-1’de gösterilmektedir.



Şekil 1 – Veri Yapısı

Belirtildiği üzere, aile işletmesi içindeki kaliteli ilişkilerin gelişimi, kurucunun deneyimleri, motivasyonları ve prensipleri tarafından önemli ölçüde etkilenmektedir. Başlangıçta, X aile işletmesi esnafılık modeline benzer bir şekilde oluşturulmuştur. Aile işletmesine 2. neslin katılımıyla, atılımlar ve zamanla elde edilen büyümeyle birlikte baba, aktif yönetimi çocuklarına bırakarak kontrol tarafında yer almış ve gerekli kaliteli ilişkileri sürdürmeyi amaçlamıştır. Bu ilişkilerin kurulmasında, görüşmelerde vurgulanmayan, ancak hissedilen ve anlaşılan en önemli unsurlar, karşılıklı saygı, babanın desteği, birbirlerine karşı güven duygusu ve babanın çocuklarına gösterdiği adalet olmuştur. Bu ilişkiler, açıklanan veri yapısına uygun şekilde düzenlenen ve hem 2.neslin katılımının önemini hem de X aile işletmesinin ilkelerinin ve ilişki dinamiklerinin önemini gösteren bir model üzerinde şekillendirilmiştir. (Şekil-2)



**Şekil 2 – Model (Güçlü İlişkilerin Aile İşletmesinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkileri)**

Bundan sonraki süreçte, bu modelde belirtilen bütüncül boyutlar ve onların altında açıklanan temalar ve kavramlar sırasıyla ele alınarak, Gioia yöntemiyle yaratılan model ve veri analizleri yardımıyla X aile işletmesinin 1. nesil ve 2. nesil aile üyeleri ve profesyonel yöneticileri arasındaki ilişkilerin dinamikleri ve bu ilişkilerin aile işletmesinin sürdürülebilirliğine etkileri açıklanmaktadır.

## SONUÇ

X kırtasiye firması vakası, aile işletmesinden elde edilen veriler üzerinden teoriye ulaşılabilmesi adına Gioia metoduyla oluşturulan model üzerindeki bütüncül boyutlar, temalar ve kavramlar kapsamlı şekilde ele alınmıştır. Tüm kavramlar, temalar ve boyutlar birçok defa incelenerek tümevarımsal bir değerlendirme yapılarak, bu vakaya özgü modeli açıklamak için kullanılabilir en uygun teoriler değerlendirilmiştir. İlk olarak, sosyo-duygusal değer ve temsil teorileri ele alınmıştır. Ayrıca, davranış teorileri, dinamik yetenekler ve girişimcilik teorileri incelenmiştir. Ancak, bu vakaya en uygun teorinin Sosyal Sermaye Teorisi olduğu sonucuna varılmıştır. Sosyal Sermaye Teorisi, özellikle aile işletmeleri hakkındaki makalelerde son zamanlarda literatürde tartışılmaya başlanmış olup, diğer popüler teorilerden sonra aile işletmeleri çalışmalarında 6. en çok kullanılan teoridir (Bağış vd., 2023).

Pearson vd. (2008), sosyal sermayenin aile işletmesi içinde var olan "normlar, değerler, işbirliği, vizyon, amaç ve güven" gibi birçok konuyla ilgili olduğunu belirtmiştir. Literatürde, sosyal sermaye dışsal (köprüleme) ve içsel (bağlama) olarak gruplandırılır ve içsel aile bağlarına ait

unsurlar güven, normlar, yükümlülükler ve beklentilerdir (Salvato ve Melin., 2008). Sosyal Sermaye Teorisi, 3 boyut altında tartışılmaktadır. Yapısal boyut; açık iletişim, gönüllü bilgi paylaşımı ve aile bağlantılarının olumlu kullanımını vurgulamaktadır. İlişkisel boyut; aile üyeleri arasındaki kişisel ilişki dinamiklerine odaklanmakta, genel güven, bütünlük ve birbirlerinin hislerini düşünme üzerinde durmaktadır. Bilişsel boyut; ortak anlamlar, ortak bir amaç, aile üyelerini karar alma konusunda ortaklar olarak görme ve geleceğe yönelik bir birliktelik vizyonu oluşturma üzerinde durarak iş geliştirmeye yönelik bütünsel ve stratejik bir yaklaşımı desteklemektedir (Arregle vd., 2007; Pearson vd., 2008). Landart vd. (2022), aile sosyal sermayesinin gelecek nesil aile üyelerinin girişimcilik başarılarının önemli bir belirleyeni olduğunu belirtmektedir. Bir ailenin sosyal sermayesinin gücünü artırmak, sürdürülebilirlik olasılığını artırmakta ve üyelerinin refahına yardımcı olmaktadır (Arregle vd., 2007).

Özetle, aile sosyal sermaye teorisi, aile ilişkilerinin dinamiklerine odaklanmakta ve aile içindeki sosyal ilişkiler, ağlar, iş birliği ve iyi niyetten kaynaklanan kolektif değerleri, gücü ve işletmenin geleceğini vurgulamaktadır (Sevinç, 2005). Ayrıca aile üyeleri arasında paylaşılan kaynaklar; güven, destek ve sosyal uyuma odaklanmaktadır. Araştırma kapsamında, X Kırtasiye aile işletmesi için Gioia yöntemi ile elde edilen modelde de benzer unsurlar ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, vaka çalışmasında tartışılan aile işletmesindeki paydaşlar arasındaki ilişkilerin kaynakları ve bu ilişkilerin sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri, aile sosyal sermaye teorisi ile açıklanabilmektedir. X aile işletmesi, 1. neslin üstün özverisi, geçmiş deneyimleri, girişimci ruhu ve vizyonerliği ile yarattığı aile sosyal sermayesi ile gelişim sağlamıştır ve işletme içerisinde hala informal bir güçleri vardır (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013). Günümüzde ise, yenilik ve girişimlerle, ayrıca da emek, yetenek ve girişimciliklerini ortaya koyan 2. nesil ve profesyonel yöneticilerin katılımıyla sosyal sermayesini her geçen gün arttırmaktadır. Bu büyüyen sermaye, her gün yeni nesil aile üyeleri ve aile dışı paydaşlar için daha pozitif ekonomik ve duygusal değerler sağlamaktadır. Sonuç olarak, paydaşlar arasındaki ilişkiler daha da güçlenmekte ve kurucunun korumaya çalıştığı değerler daha da sağlamlaşmaktadır.

Bu çalışmada birçok kısıtlama bulunmaktadır ve en önemli kısıtlama, çalışmanın bir tek işletmeden veriler toplanarak hazırlanmış olmasıdır. Ancak, bir tek işletmenin dinamiklerine odaklanmak bazı faydalar da getirmiştir. Vaka çalışmasındaki detaylı kalitatif veriler, Gioia yöntemiyle sistemli bir şekilde kodlanarak ve gruplandırılarak, anlaşılır ve analiz edilebilir bir

yapıya kavuşturulmuştur. Yöntemin dağınık verileri sistemli hale getirmeyi kolaylaştırarak vakayı etkili şekilde açıklama ve teoriye ulaştırma etkinliği açıkça anlaşılmıştır. Vaka çalışmasında odaklanılan aile işletmesinin ilişki dinamiklerine ve sürdürülebilirliğine ilişkin teorilerin ortaya çıkarılabilmesi adına, kalitatif verilerin Gioia yöntemiyle çok etkin şekilde sistemli ve ölçülebilir kavram ve temalara dönüştürülebildiği ortaya konmuştur. Kalitatif yöntemle toplanan veriler, sistemli bir modele dönüştürülerek, aile işletmesinin kurucusu, 2. nesil yöneticileri ve profesyonel yöneticileri arasındaki güçlü ilişkilerin dinamikleri ve bu ilişkilerin sürdürülebilirliğe etkileri etkili bir şekilde ortaya çıkarılmıştır. Gioia metodu, X aile işletmesine ilişkin verilerin etkin şekilde kodlanmasını ve modellenmesini sağlamış, ortaya çıkarılan model üzerinden aile işletmesinin hikayesi çok daha iyi şekilde anlaşılmış ve araştırma soruları etrafında en uygun teori ortaya çıkarılabilmektedir.

Bu çalışmada X Kırtasiye aile işletmesi hakkında ortaya çıkarılan en önemli bulgular şunlardır: Öncelikle 1. nesil deneyimleri, girişimciliği, vizyonu, prensipleri ile bir aile sosyal sermayesi oluşturmuş, ayrıca gelişme ve uluslararasılaşma süreçlerinde paydaşlar arasındaki ilişkileri güçlü ve kontrol altında tutarak bu sermayeyi korumuştur. İkincisi güçlenen aile sosyal sermayesi; paydaşlar arası ilişkileri ve işletmenin sürdürülebilirliğini güçlendirmektedir. 1. nesil, deneyimlerinden edindiği değerlerle bir aile sosyal sermayesi yaratmıştır ve bunu korumaya ve güçlendirmeye çalışmaktadır. Çünkü bu yaratılan sermaye, işletmenin somut varlıklarından çok daha stratejik değere sahiptir. Bu sermaye, aile işletmesine rekabet avantajı sağlayacak, krizlerle karşılaşsa bile hızlıca toparlanmasına olanak tanıyacak ve onu gelecek nesillere taşıyacak olan değerler sistemini içermektedir. Bu değerler, girişimcilik, müşteri memnuniyeti, marka değeri, yenilikçilik, hesap verebilirlik, ihtiyatlılık, iş değerleri, aile değerleri, ortak hedefler, destek, güven, saygı ve adaleti içermektedir.

#### **KAYNAKÇA**

Arrègle, J., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Véry, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.

Bağış, M., Kryeziu, L., Kurutkan, M. N., Krasniqi, B. A., Yazıcı, Ö., & Memili, E. (2023). Topics, trends and theories in family business research: 1996–2020. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(4), 1855–1891.

Barsalou, L.W. (1983). Ad hoc categories. *Memory & Cognition*, 11. 211–227.

Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 647–692.

Bika, Z., Rosa, P., & Karakas, F. (2019). Multilayered socialization processes in transgenerational family firms. *Family Business Review*, 32(3), 233–258.

Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. London, England: Unwin Hyman

Cuthill, M. (2010). Strengthening the “social” in sustainable development: Developing a conceptual framework for social sustainability in a rapid urban growth region in Australia. *Sustainable Development*, 18(6), 362–373. doi:10.1002/sd.397

Çoban Kumbalı, H., İncekara, M. & Sarıkaya, M. (2022). KOBİ’lerde çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik: Avrupa Birliği ülkeleri ve Türkiye karşılaştırması. *KAÜİİBFD*,13(26), 789-823.

Dhaenens, A. J., Marler, L. E., Vardaman, J. M., & Chrisman, J. J. (2017). Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes. *Human Resource Management Review* 28(1). 1–10.

Gedik, Y. (2020). Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarla sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma. *DergiPark* (Istanbul University). <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijephss/issue/54205/722850>

Gençoğlu, A.Y. (2014). *Bir kavram ve kuram üretme stratejisi olarak temellendirilmiş kuram*, Tarih Okulu Dergisi (TOD) , XVII, 681-700

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1). 15–31.

Gioia, D. (2021). A systematic methodology for doing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20–29.

Gomes L.A.V., Vasconcellos L. & Hamza K.M. (2022). *Editorial: Thoughts for improving qualitative research in management studies* RAUSP Management Journal 57(3). 214-218

- Grodal S., Anteby M. & Holm A.L. (2021). Achieving Rigor in Qualitative Analysis: The Role of Active Categorization in Theory Building. *Academy of Management Review*, 46 (3). 591–612.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. İçinde Denzin N. K. & Lincoln Y. S. (Derl.), *Handbook of qualitative research* (105–117). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Güleş, H. K., Arıcıoğlu, M. A., & Erdirençelebi, M. (2013). *Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, sürdürülebilirlik, uyum*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Kandade K., Samara G., Jos'e Parada M. & Dawson A. (2021). From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. *Journal of Family Business Strategy* 12(2).
- Klein SB & Bell F (2007) Non-Family Executives in Family Businesses: A Literature Review. *Electronic Journal of Family Business Studies* 1(1). 19–37.
- Lakoff, G. (2008). *Women, fire, and dangerous things*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lamont, M., & White, P. (2008). *The Evaluation of Systematic Qualitative Research in the Social Sciences*. Washington, D.C.: National Science Foundation.
- Landart, C. I., Amonarriz, C. A., & Suárez, M. K. C. (2022). Family social capital as a driver to leverage challenged transgenerational entrepreneurship. *Journal of Family Business Management*, 13(3), 762–779.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- Macke, J., & Genari, D. (2018). Systematic Literature Review on Sustainable Human Resource Management. *Journal of Cleaner Production*. doi:10.1016/j.jclepro.2018.10.091
- Magnani G., & Gioia D. (2023). Using the Gioia Methodology in international business and entrepreneurship research. *International Business Review* 32. 102097.

McKenzie, S. (2004). Social sustainability: towards some definitions. *Hawke Research Institute Working Paper Series*. <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2004-12/apo-nid565.pdf>

Özdevecioğlu M. (2004). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önündeki bazı engeller, *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 107–131.

Özer B.S., (2007). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin incelenmesi: Mersin İli örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, 2007.

Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: a social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969.

Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery* (1st ed.). New York, NY: Basic Books.

Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, A. (2008). Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 11(1), 15–30.

Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating Value across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, 21(3), 259–276.

Searle, J. R., & Willis, S. (1995). *The construction of social reality*. New York, NY: Simon and Schuster.

Sevinç, I., (2005). Büyüme sürecindeki aile işletmelerinin karşılaşılabilecekleri sorunlar: Konya’da faaliyet gösteren aile işletmelerinde bir uygulama. *Atatürk Ün. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 19(2). 315-331.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review. *Family Business Review*, 25(1), 5–15.

Small, M. L. (2009). How many cases do I need?’ On science and the logic of case selection in field-based research. *Ethnography*, 10(1). 5–38.

Small, M. L. (2013). Causal thinking and ethnographic research. *American Journal of Sociology*, 119(3). 597–601.

Staw, B. M. (1995). Repairs on the road to relevance and rigor. In L. L. Cummings & P. J. Frost (Eds.), *Publishing in the Organizational Sciences*: 85–97. London: Sage.



Tanyaş, B. (2014). Nitel Araştırma Yöntemlerine Giriş: Genel İlkeler ve Psikolojideki Uygulamaları, *Eleştirel Psikoloji Bülteni*, 5, 25-38.

Tikici M., Uluşol O. (2006). *Aile işletmelerinin gelecek kuşaa devrinde karşılaşılan liderlik sorunlarının aşılmasında "lider-yönetici" önerisi*, Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 2. Aile İşletmeleri Kongresi (ss.459-468), İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

# AİLE İŞLETMELERİNDE İSTİHDAMIN ÇALIŞANLARIN YENİLİKÇİ İŞ KATILIMINA ETKİLERİ

Dr. Öğr. Üyesi Özgür Başıyigit

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Hukuk Fakültesi, ozgurbasyigit@hotmail.com

## ÖZET

Genel olarak inovasyonun, kuruluşların ve ekonomilerin sürekli büyümesi ve canlılığı için kritik olduğu kabul edilir. Günümüzde organizasyonlardaki aile etkisinin inovasyonla ilgili konulara yönelik etkisi daha net bir biçimde gözlemlenmeye başlamıştır. Bu araştırma akışının ana fikri, aile şirketlerinin, geleneksel inovasyon modellerinde büyük ölçüde gözden kaçırılan, inovasyon sürecinin belirli boyutlarında veya yönlerinde avantaj, diğerlerinde ise dezavantajlar yaratabilen tuhaf özellikler sergilediğidir. Ailelerin sosyo-duygusal zenginliğin korunmasına yönelik kaygılarının resmi Ar-Ge faaliyeti harcamaları, açık inovasyon faaliyetlerine katılım ve radikal veya keşifsel inovasyon çıktılarına yönelik etkisinin tespit edilmesi son derece önemlidir. Aile işletmeleri doğası gereği müşteri isteklerine daha verimli ve güvenilir yollarla hizmet etmeyi amaçlayan yenilikleri tercih etme eğilimindedir. Bu tür yenilikler, daha düşük riskler içerdikleri ve aile dışından gelen ek mali ve insan kaynaklarına daha az bağımlı oldukları için ailelerin sosyo-duygusal kaygılarıyla daha uyumludur. Yapılan incelemeler aile işletmelerinin keşfedici yenilikleri tercih etmekle kalmayıp, aynı zamanda yenilik çıktılarını açısından diğer organizasyonel formlardan daha iyi performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda söz konusu bildirimiz ile, aile işletmelerinin istihdama dayalı inovasyon alanında özellikle iyi performans gösterdiği fikrini ortaya koymak amacındayız. Bu gücün olası bir kaynağını, yani çalışanların resmi olmayan yenilik faaliyetlerine kendiliğinden katılımını da bu çalışma dahilinde ortaya koymak ve çalışanların yenilikçi işe katılımı üzerine bir aracılık modeli geliştirmek gerekmektedir. Aile işletmelerinde çalışanların artan kurumsal destek ve iş motivasyonu algılarının son derece önemli ekonomik getirileri olacağı gözden uzak tutulmamalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** *Inovasyon, İstihdam, Ekonomi, Kalkınma, Aile İşletmeleri*

**I. Oturum**  
**10:00-11:00**

4. Kat Çok Amaçlı Salon / Oturum Başkanı: Prof. Dr. Bige AŞKUN

Çalışma Alanlarının Dönüşümü Ve Ortak Çalışma Alanlarının  
Kullanımı

Solmaz AHMADZADE  
Doç. Dr. Esin ERTEMSİR

Örgütsel Dayanıklılık Boyutları: Sistemik Literatür Taraması

Sena KURT  
Doç. Dr. Esin ERTEMSİR

Türkiye’deki Aile İşletmelerinin İç Girişimciliğe Bakışı

Çağatay KASAPÖĞLU  
Ozan Emre UFACIK

# ÇALIŞMA ALANLARININ DÖNÜŞÜMÜ VE ORTAK ÇALIŞMA ALANLARI

**Solmaz AHMADZADA**

Yıldız Teknik Üniversitesi, solmazz.ahmad@gmail.com

**Doç. Dr. Esin ERTEMSİR**

Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ertemsir@yildiz.edu.tr

## GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

Çalışma alanlarının dönüşümü, modern dünyanın hızla değişen iş yapma ve çalışma biçimleriyle paralel olarak önemli bir konu haline gelmiştir. Geleneksel ofis ortamlarının yerini alarak, esneklik ve verimlilik odaklı yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu dönüşümde, teknolojinin etkisi büyük olmuştur. Bilgi çağının getirdiği dijitalleşme ve iletişim teknolojilerinin gelişimi, çalışma biçimlerinde köklü değişikliklere yol açmıştır. Endüstri Devriminden bu yana işyeri ve ofis mekanlarının evrimi, insanların çalışma tarzları, beklentileri ve gereksinimleri üzerinde önemli etkiler bıraktı. Endüstri Devriminde, işçilerindir araya gelip fiziksel olarak çalışması gereken fabrika ortamlarından, bilgi çağında daha esnek ve mobil çalışma biçimlerine geçiş yaşandı. Bu geçiş, insanların iş ve yaşam dengesini korumalarını ve işlerini daha verimli bir şekilde yapmalarını sağladı. Çalışma hayatının ve ofis mekânlarının tarihsel gelişim sürecinde, özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısında, büyük ölçüde standartlaşmış ve hiyerarşik yapılar göze çarpmaktadır. Ancak, 21. yüzyılda, bu geleneksel yapıların yerini daha esnek ve katılımcı bir iş kültürü almıştır. Bu yeni iş kültürü, iş birliğini teşvik eden, yaratıcılığı destekleyen ve çalışanların ihtiyaçlarına daha duyarlı olan bir yapıya sahiptir. Çağdaş ofis çözümü yaklaşımları, iş dünyasının dinamik ihtiyaçlarına cevap vermek üzere şekillenmiştir. Girişimcilerden büyük kurumsal şirketlere kadar birçok organizasyon, esnek çalışma modellerine ve fiziksel ofislerin yanı sıra sanal ofisler ve ortak çalışma alanları gibi alternatiflere yönelmiştir. Bu yaklaşımlar, işletmelerin maliyetlerini düşürme, yetenekli çalışanları çekme ve tutma konusundaki rekabet avantajlarını artırma potansiyeli sunmaktadır. Gig ekonomisi kavramı, günümüzde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu ekonomik model, bağımsız çalışanlar veya serbest çalışanlar aracılığıyla geçici işlerin ve projelerin gerçekleştirilmesini sağlar. Gig ekonomisi, iş dünyasında esneklik ve özgürlük arayan bireyler için önemli bir fırsat sunarken, aynı zamanda işverenlere de kaynakları daha verimli bir şekilde kullanma imkânı sağlar (Yılmaz, T., Gökçe, D., Gökçe, D., Şavklı, F., Çeşmeci, S., & Çeşmeci, S. 2012). Ev ofisi veya home office, modern çalışma kültürünün belirgin bir parçası haline

gelmiştir. İnternetin ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, birçok iş, çalışanların evlerinden veya uzaktan erişim sağladıkları diğer mekanlardan yapılabilir hale gelmiştir. Ev ofisi, işletmelere maliyet avantajları sağlarken, çalışanlara da esneklik ve konfor sunar. Ancak, ev ofisi modeli, izolasyon ve iş-yaşam dengesi gibi bazı zorluklarla da karşılaşabilir. Sanal ofisler, işletmelerin fiziksel bir ofise sahip olmadan profesyonel bir iş adresi ve sekreteryahizmetleri gibi olanaklara erişim sağladığı bir seçenektir. Bu tür ofisler, özellikle küçük işletmeler ve girişimciler için maliyetleri düşürme ve işletme süreçlerini kolaylaştırma potansiyeli sunar. Ancak, bazı durumlarda, sanal ofislerin fiziksel varlığı olmadığı için güvenilirlik ve kurumsal imaj konularında endişeler ortaya çıkabilir. Ortak çalışma alanları, son yıllarda hızla popülerlik kazanmıştır. Bu alanlar, farklı şirketlerden veya bağımsız çalışanlardan gelen bireylerin aynı fiziksel alanda bir araya gelerek çalışmalarını sağlar. Ortak çalışma alanları, profesyonel bir iş ortamı sunmanın yanı sıra, iş birliği fırsatları ve topluluk hissi gibi avantajlar sunar. Bu ortamlar, özellikle yenilikçi ve yaratıcı endüstrilerde faaliyet gösterenler için ideal bir çözüm olabilir. Ortak çalışma alanlarının dezavantajları ve riskleri, bazı durumlarda göz ardı edilmemelidir. Örneğin, gürültü, dikkat dağıtıcı unsurlar veya gizlilik endişeleri gibi faktörler, ortak çalışma alanlarının verimliliğini etkileyebilir. Sonuç olarak, çalışma alanlarının dönüşümü ve ortak çalışma alanlarının kullanımı, iş dünyasında önemli bir değişime fırsatlar sunmaktadır. Geleneksel ofis ortamlarının yerini alan daha esnek ve işbirlikçi modeller, çalışanların verimliliğini artırırken, işletmelerin maliyetleri düşürmesine ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilir (Özbek Eren, İ. 2014).

Araştırmada nitel araştırma yöntemi ve keşfedici araştırma tasarımı benimsenmiştir. Ortak Çalışma Alanı uygulamaları hakkında derinlemesine bilgi edinebilmek için nitel bir veri toplama tekniği olan derinlemesine görüşmeden faydalanılmıştır. Ayrıca ikincil veriler toplanarak vaka analizi yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine göre hazırlanan görüşme formu toplam 24 sorudan oluşmaktadır. Görüşme yüz yüze gerçekleşmiş ve yaklaşık 90 dakika sürmüştür. Görüşmelerin başında izin alınarak ses kaydı alınmıştır. Görüşme sırasında daha derin cevaplar alınabilmesi adına sondaj sorularına başvurulmuştur.

Çalışma hayatının dönüşümü, geleneksel ofis kavramının değişmesine ve yeni çalışma modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ev ofisleri, sanal ofisler ve ortak çalışma alanları gibi alternatif çalışma alanları, esneklik ve verimlilik arayışındaki çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için popüler hale gelmiştir. Bu yeni çalışma modelleri, işletmelere maliyet tasarrufu ve yetenek havuzunun genişlemesi gibi avantajlar sunarken, yalnızlık ve iş-

yaşam dengesi gibi yeni zorluklar da getirebilir. Ortak çalışma alanları, farklı şirketlerden çalışanların bir araya gelerek iş birliği yapabileceği, esnek ve dinamik bir ortam sunar. Ancak, ortak çalışma alanlarının dezavantajları da vardır. Örneğin gürültü ve gizlilik eksikliği bunların başında gelmektedir. Ortak çalışma alanları özellikle start-up'lar için oldukça caziptir. Çünkü ortak çalışma alanları, ofis kiralamak gibi ciddi ücret ve sorumluluklara sahip olmanın önüne geçmektedir. Aynı zamanda bu alanlar uygun insanları doğru zamanda bir araya getirerek girişimcilere girişim fikirleri için potansiyel yatırımcı bulmak şansı da sunmaktadır. Ortak çalışma alanlarına üye olan kişiler, işlerini tanıtmalarına, büyütmelerine ve hedeflerine ulaşabilmelerine yardımcı olabilecek benzer ve farklı düşünen şahıslardan oluşan bir ağa erişebilme imkanına sahip olmaktadır. Ağ oluşturma, yeni bir start-up veya iş kurmanın başlıca bileşenlerinden biridir.

**Anahtar Kelimeler:** Ortak Çalışma Alanları, Start-up, Nitel Araştırma

# ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK BOYUTLARININ SİSTEMATİK LİTERATÜR TARAMASI

**Sena Kurt**

Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Öğrencisi, senakurt031@gmail.com

**Doç. Dr. Esin Ertemsir**

Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ertemsir@yildiz.edu.tr

## GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

Örgütsel dayanıklılık, örgütlerin hızla değişen çevre faktörlerine uyum sağlaması ve bu değişimlerin yaratabileceği krizlerin üstesinden gelerek varlıklarını devam ettirmeleri şeklinde açıklanabilir. Günümüzde dijitalleşme, regülasyonlar işletmeleri istendik yönde dönüştürürken, iklim krizi, pandemi, bölgesel savaşlar işletmeleri kriz durumları ile karşı karşıya bırakmaktadır. Dayanıklılık ise hem işletmeler hem de araştırmacılar için giderek ilgi çekici bir kavram haline gelmiştir.

Dayanıklılık kavramı, malzeme bilimi, ekoloji, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, bilgisayar bilimleri, risk yönetimi ve örgüt teorileri gibi pek çok disiplin içinde incelenmekte olup temellerini, yüksek risk altında yetişen çocukların ve olumsuz koşullara rağmen beklenenden daha iyi gelişim gösterebilen bireylerin olumlu sonuçlar elde edebilmesini sağlayan değişkenlerin belirlenmesine yönelik çalışmalardan almaktadır. Sosyal bilimlere ise ekoloji alanında Holling'in (1973) adaptasyon üzerine çalışmalarıyla birlikte dahil olmuş, Meyer (1982) ve Weisk (1993)'ün çalışmalarıyla yönetim alanında incelenmeye başlanmıştır. Örgütlerin, zorlu ve değişken çevre koşullarında, yeni yetenekler geliştirerek sürdürülebilir olması "dayanıklılık" olarak ifade edilmektedir. Örgütsel dayanıklılığı tanımlayan genel bir tanım olmamasıyla birlikte, örgütsel dayanıklılık pek çok farklı tanıma sahip bir kavram olarak anlaşılmakta, bununla birlikte beş farklı yaklaşımla incelenmektedir: Davranışsal yaklaşımı, anlamlandırma yaklaşımı, yenilenme yaklaşımı, risk yönetimi yaklaşımı ve sistem yaklaşımı. Örgütlerin dayanıklılık kapasitesini etkileyen değişkenlerin anlaşılması ve örgütlerin dayanıklı olmasını sağlayan özelliklerinin belirlenmesine yönelik çalışmalardan da örgütsel dayanıklılığının boyutları anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Bu bağlamda, çalışmanın amacı örgütsel dayanıklılık kavramının boyutlarını ve ilişkilendirildiği kavramları sistematik literatür taraması ile incelemek ve aile işletmelerinin üst

düzyer yöneticileriyle örgütsel dayanıklılık algısı üzerine yapılması planlanan nitel araştırmanın öncülü olarak literatürden çıkarılan dayanıklılık boyutlarına uygun olarak yarı yapılandırılmış görüşme sorularını belirlemektir. Literatür taraması için Web of Science veri tabanında “business or management” kategorisinde en fazla atıf almış makalelerin incelenmesi esas alınmıştır. Dahil edilecek ve çalışma dışında bırakılacak araştırmaların seçimi için Heibl (2021)’in çalışmasında belirttiği “minimum sayıda atıf almış araştırmaların gözden geçirilmesi” kriterinden yola çıkarak, bu çalışma için de minimum bir atıf sayısı belirlenmeye ve bu atıf sayısının üzerinde olan araştırmaların çalışmaya dahil edilmesi kararlaştırılmıştır. İngilizce yazılmış makalelerde organizational/enterprise resilience anahtar kelimeleri aratılarak 29 nitel,13 nicel ve 7 karma yöntem kullanılan makaleler karşılaştırmalı bir tablo üzerinde gösterilmiştir. Nitel çalışmalarda, vaka çalışması, kuram oluşturma, literatür taraması ve model önerisi en çok kullanılan yöntemlerdir. Vaka analizinden 11, teori oluşturmadan 7, kavramsal çerçeveden ve literatür taramasından 5’er çalışma tabloda yer almaktadır. Nicel çalışmaların 8 adedinde anket, 3 adedinde veri analizi (yıllık raporlar, hisse bedeli) en sıklıkla kullanılan yöntemler olmuştur. Excelde listelenmiş makalelerin değişkenleri ve sonuçları Maxqda 2024’te analiz edilmiştir. Değişkenlerde dayanıklılıktan sonra en çok öne çıkan kavramların örgüt sağlığı (healthy), tekrardan toparlanma (recovery) ve KOBİ (SME)’ler olduğu görülmüştür. Sonuçların analizinde ise yine dayanıklılığı uyumlanma (adaptation), tekrardan toparlanma (recovery) ve planlama (planning) izlemektedir.

Bulgularda öne çıkan uyumlanma, örgütlerin dayanıklılığın anlamlandırma ve öngörüye dayalı aktif bir yaklaşım içinde olduğunu göstermektedir. Yine uyumlanma ve planlama boyutları, Lee ve arkadaşları (2013)’nın belirttiği uyumlanma kapasitesi ve planlaması ile tutarlı şekilde en sık rastlanan boyutlar olmuştur. Örgütlerin dayanıklılık kapasitesine etki ettiği düşünölen İK politikaları ve uygulamalarına ise aile işletmelerinde manevi birlik kavramı da eşlik etmektedir.

Örgütlerin dayanıklılığını etkileyen faktörler, karşılaşılan krizlerin büyüklüğu ve örgütlerin bu krizlere müdahale edebilme kapasiteleri, yöneticilerin belirledikleri stratejiler, yöneticilerin değişimleri yönetebilmeleri ve inovasyona olan yaklaşımlarıdır.

**Anahtar Kelimeler:** örgütsel dayanıklılık, SLT (sistemantik literatür taraması)



# TÜRKİYE'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİĞE BAKIŞI

**Çağatay Kasapoğlu**

İstanbul Kültür Üniversitesi, Yenilik Yönetimi, Yüksek Lisans Öğrencisi,  
1408050001@stu.iku.edu.tr

**Dr. Öğr. Üyesi Ozan Emre Ufacık**

İstanbul Beykent Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, emreufacik@beykent.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışma, Türkiye'deki aile işletmelerinin iç girişimciliği nasıl algıladığını, bu alandaki uygulamalarını ve iç girişimciliğin kurumsal kültür içindeki yerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada, iç girişimciliğin, aile işletmelerindeki kurumsal kültürün bir parçası olarak nasıl şekillendiği ve önemi üzerinde odaklanılmıştır. Araştırmada, aile işletmelerinin iç girişimciliği desteklemek için stratejik yönlendirmeler yapmasının, risk alma ve yenilikçiliği teşvik eden bir kültür oluşturulmasında kritik bir rol oynadığı vurgulanmıştır. Ayrıca, iç girişimciliği teşvik eden unsurlar arasında açık iletişim kanalları, esneklik, kaynaklara erişim ve başarıyı ödüllendirme gibi faktörlerin önemi üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın bir diğer odak noktası, aile işletmelerinin iç girişimciliği yenilikçilik ve büyüme stratejilerini geliştirmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için nasıl kullanabileceklerinin incelenmesidir. Bu bağlamda, iç girişimciliğin, aile işletmelerinin rekabet gücünü artırmada ve uzun vadeli başarılarını sürdürmede kritik bir rol oynadığına dikkat çekilmiştir.

Çalışma aile işletmeleri üzerinde yapılan bir pilot çalışmayla desteklenmiştir. Pilot çalışma öncesinde aile işletmeleri ve iç girişimcilik kavramları üzerine bibliyometrik bir analiz yapılarak bu iki kavrama yönelik en sık kullanılan anahtar kelimeler ortaya çıkarılmıştır. Yapılan mülakat sonucunda elde edilen bulgular ile bu anahtar kelimeler arasında bağlantı kurularak çıkarımlarda bulunulmuştur. Bulgular, aile işletmelerinin iç girişimciliği benimseme ve bu alanda etkili stratejiler geliştirme konusundaki çabalarını anlamak ve yönlendirmek için önemli bir kaynak oluşturacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri, Girişimcilik, İç Girişimcilik

## ABSTRACT

This study aims to examine how family businesses in Turkey perceive intrapreneurship, their practices in this area, and the role of intrapreneurship within their corporate culture. The study focuses on how intrapreneurship is integrated into the corporate culture of family businesses and its significance. The research emphasizes that strategic guidance by family businesses to support intrapreneurship plays a critical role in fostering a culture that encourages risk-taking and innovation. Additionally, the importance of factors such as open communication channels, flexibility, access to resources, and rewarding success in promoting intrapreneurship is highlighted.

Another aspect of the research focuses on how family businesses can use intrapreneurship to develop innovation and growth strategies and achieve a sustainable competitive advantage. In this context, it is noted that intrapreneurship plays a critical role in enhancing the competitiveness of family businesses and sustaining their long-term success.

The study is supported by a pilot study conducted on family businesses. Before the pilot study, a bibliometric analysis was performed on the concepts of family businesses and intrapreneurship, revealing the most frequently used keywords related to these concepts. The interview findings were linked to these keywords, leading to valuable insights. The results will provide a significant resource for understanding and guiding the efforts of family businesses to adopt intrapreneurship and develop effective strategies in this area.

**Keywords:** Family Businesses, Entrepreneurship, Intrapreneurship

## GİRİŞ

Aile işletmeleri, ekonomik sistemler içerisinde önemli bir yer tutmakta olup, sürdürülebilirlikleri ve uzun vadeli başarıları açısından iç girişimcilik kavramına giderek artan bir önem verilmektedir (Kaya, 2020). Literatürde girişimcilik, yenilikçi fikirlerin uygulanması ve ekonomik büyümenin itici gücü olarak tanımlanırken (Şahin, 2019), iç girişimcilik ise mevcut işletme yapıları içerisinde bu yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesi ve uygulanması olarak ele alınmaktadır (Yılmaz, 2018). Başka bir ifadeyle iç girişimcilik, bir örgütü kârlılık, kendini yenileme, bilgi edinme ve uluslararası başarıya ulaşma yönünde harekete geçiren bir teşvik unsurudur. İç girişimcilik kavramı, girişimci düşüncenin sonucu olarak beceri ve kapasite kazanımını artırmaya odaklanır. (Gürel, 2012). İç girişimcilik, işletmelerde girişimcilik yöntemlerinin uygulanması olarak tanımlanır. Bu kavram, yenilikçiliği teşvik etmek ve şirket içi inovasyon süreçlerini hızlandırmak amacıyla önemli bir araçtır (Antoncic ve Hisrich, 2001). İç girişimciler, genellikle belirli bir sorunu çözmek veya yeni bir fırsat yaratmak için şirket içinde girişimci

faaliyetlerde bulunurlar ve bu süreçte daha az riskle karşı karşıya kalırlar (Pinchot, 1985). İç girişimcilik, bir organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur. Bu, hem mevcut pazarlarda yenilikçi çözümler geliştirmeyi hem de yeni pazarlara açılmayı içerir (Zahra, 1991). İç girişimcilik, ayrıca çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, şirket içinde daha yaratıcı ve proaktif bir kültürün oluşmasını sağlar (Antoncic, 2007). Bu bağlamda, Türkiye'deki aile işletmelerinin iç girişimciliğe bakışı, onların rekabet avantajı elde etme, yenilikçilik kapasitesini artırma ve sürdürülebilir büyüme sağlama potansiyellerini değerlendirme açısından kritik bir öneme sahiptir. Literatürde, aile işletmelerinin iç girişimciliği benimsemelerinin, örgütsel yapılarına esneklik kazandırdığı, risk alma yeteneklerini geliştirdiği ve uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmalarında önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Kılıç, 2021; Demir, 2020; Arslan, 2019). Bu kapsamda, Türkiye'deki aile işletmelerinin iç girişimcilik yaklaşımını nasıl benimsedikleri ve uyguladıkları, rekabetçi piyasa koşullarında ayakta kalabilmeleri ve başarılarını sürdürebilmeleri için incelenmesi gereken önemli bir konuyu oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında, Türkiye'de faaliyet gösteren bir aile işletmesiyle mülakat gerçekleştirilecek ve bu işletmeye hazırlanan mülakat soruları yöneltilecektir. Ayrıca, iç girişimcilik üzerine yapılan bibliyometrik bir araştırma sonucunda ortaya çıkan anahtar kelimeler ile mülakat sorularına verilen cevaplar arasındaki ilişkiler analiz edilecektir.

## YÖNTEM

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerden elde edilen verilerin literatürle ilişkisini kurabilmek amacıyla bibliyometrik analiz yöntemi de uygulanmıştır. Bu bağlamda, iç girişimcilik ve aile işletmeleri kavramları, Web of Science (WOS) veritabanında kapsamlı bir şekilde taranmıştır. Tarama sonucunda elde edilen veriler, VOSviewer programı kullanılarak ortak kelime analizine tabi tutulmuştur. Ortaya çıkan benzer anahtar kelimelerin temizliği ve düzenlenmesi Excel programında yapılmıştır.

Analiz sonucunda, iç girişimcilik ve aile işletmeleri ile ilişkili olarak en sık kullanılan anahtar kelimeler belirlenmiştir. Bu anahtar kelimeler arasında girişimcilik, kurumsal girişimcilik, kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal iç girişimcilik öne çıkmıştır.

Araştırma kapsamında aile işletmelerine sorulan sorular ve bulgular bir sonraki bölümde ele alınmıştır.

## BULGULAR

SORU 1: Şirketinizin yaşam öyküsünden bahseder misiniz?

Firmamız 1973 yılında kurulmuş olup, Türkiye'nin öncü entegre lojistik hizmet sağlayıcılarından biridir. Kuruluşundan itibaren, şirket geniş bir yelpazede lojistik hizmetler sunarak kara, deniz ve hava

taşımacılığı, depo yönetimi, tedarik zinciri çözümleri ve gümrükleme gibi alanlarda uzmanlaşmıştır ve ayrıca müşteri odaklı yaklaşımı, yenilikçi teknolojilere olan yatırımları ve çevresel sürdürülebilirlik prensipleri doğrultusunda faaliyet göstermektedir. Dijital dönüşüm süreçlerine entegre olan firmamız, lojistik operasyonlarında verimliliği artırmak ve müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmak amacıyla modern otomasyon ve yapay zekâ teknolojilerini benimsemiştir. Kuruluşundan bu yana, global ağları ve güçlü iş ortaklıkları ile uluslararası arenada da varlığını güçlendiren ve sektördeki lider konumunu korumakta ve sürekli olarak kendini yenilemektedir.

SORU 2: Şirket yapısından bahsedebilir misiniz?

Firmamızın organizasyon yapısı, üst yönetimden başlayarak operasyonel birimlere ve destek hizmetlerine kadar geniş bir kapsamı içerir. Üst düzey yönetim stratejik yönlendirme ve karar alma süreçlerini yönetirken, operasyonel birimler lojistik süreçlerin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar. Müşteri hizmetleri ve pazarlama departmanları, müşteri ilişkilerini yönetir ve yeni iş fırsatları arar. Finans ve muhasebe, mali yönetim ve raporlama işlevlerini yerine getirirken, insan kaynakları bölümü personel yönetimi ve yetenek geliştirmeye odaklanır. Teknoloji ve inovasyon ekibi dijital dönüşümü yönetirken, kalite ve güvenlik birimleri operasyonel mükemmellik ve güvenlik standartlarını sağlar. Bu bölümler arasındaki etkileşim ve uyum, şirketin başarılı bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayan temel unsurlardan biridir.

SORU 3: Kaç çalışmanız var?

Bugün itibarıyla yaklaşık 3500 kişilik bir çalışan kitlesiyle faaliyetlerine devam etmektedir. Bu rakam, şirketin geniş kapsamlı lojistik operasyonlarını yürütmek ve müşterilere kaliteli hizmet sunmak için önemli bir insan kaynağını temsil etmektedir. Çalışanların çeşitli alanlarda uzmanlaşmış olması, şirketin operasyonel mükemmellik ve müşteri memnuniyeti hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

SORU 4: İç girişimcilik faaliyetlerinde bulunuyor musunuz?

Şirketimiz iç girişimcilik faaliyetlerini desteklemekte ve çalışanlarına yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için bir platform sunmaktadır. Şirket, iç girişimcilik kültürünün teşvik edilmesi için çeşitli inovatif kararlarla adım atmaktadır. Bu kapsamda, çalışanlara yönelik düzenli olarak düzenlenen inovasyon atölyeleri, sürdürülebilirlik programları ve fikir yarışmaları gibi etkinlikler aracılığıyla fikir paylaşımını teşvik etmektedir. Ayrıca, şirket içi eğitim programları ve mentorluk olanakları ile çalışanların girişimcilik becerilerini geliştirmeye destek olmaktadır. Firmamızın iç girişimcilik faaliyetleri, çalışanların potansiyelini keşfetmelerine ve yenilikçi çözümler üretmelerine olanak tanıyarak, şirketin sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlamaktadır.

SORU 5: İç girişimciliği çalışanlarınıza teşvik ediyor musunuz?

İnovasyonu ve iç girişimciliği çalışanlarımıza teşvik etmek ve desteklemek öncelikli hedeflerimiz arasındadır. İç girişimciliği teşvik etmek için düzenlediğimiz etkinlikler arasında, düzenli olarak düzenlediğimiz inovasyon atölyeleri, kuluçka programları ve fikir yarışmaları bulunmaktadır. Bu etkinlikler, çalışanlarımızın yenilikçi fikirlerini paylaşımlarını, geliştirmelerini ve hayata geçirmelerini teşvik etmektedir. Ayrıca, şirket içi eğitim programları ve mentorluk olanakları ile çalışanlarımızın girişimcilik becerilerini ve liderlik yeteneklerini güçlendirmeyi amaçlıyoruz. İnovasyon ve iç girişimcilik ruhunu teşvik etmek, şirketimizin sürekli olarak yeni fırsatlar keşfetmesini ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlar. Bu yaklaşımımız, çalışanlarımızın potansiyellerini keşfetmelerine ve şirketimizin büyüme yolculuğunda önemli bir rol oynamalarına olanak tanır.

SORU 6: İç girişimcilik faaliyetlerinden sonra kendi işletmesini kuran çalışanlarınız oldu mu?

İç girişimcilik faaliyetlerini teşvik ederek çalışanlarının inovatif düşünce ve girişimcilik becerileri desteklenmektedir. Ancak, mevcut çalışanlarımızın kendi işletmelerini kurduğuna dair bir proje şimdilik bulunmamaktadır.

## SONUÇ

Bu çalışma, Türkiye'deki aile işletmelerinin iç girişimciliği nasıl algıladığını, bu alandaki uygulamalarını ve iç girişimciliğin kurumsal kültürdeki yerini özetlemektedir. İç girişimciliğin, aile işletmelerindeki kurumsal kültürün bir parçası olarak nasıl şekillendiği ve önemi üzerinde odaklanılmıştır. Araştırmada, aile işletmelerinin iç girişimciliği desteklemek için stratejik yönlendirmeler yapmasının, risk alma ve yenilikçiliği teşvik eden bir kültür oluşturulmasında kritik bir rol oynadığı vurgulanmıştır. Araştırmanın bir diğer odak noktası ise, iç girişimcilik faaliyetlerini desteklemek ve anlamak amacıyla yapılan pilot çalışmayı içermektedir. Pilot çalışma öncesinde aile işletmeleri ve iç girişimcilik kavramları üzerine bibliyometrik bir analiz yapılmış ve en sık kullanılan anahtar kelimeler belirlenmiştir. Bu anahtar kelimeler, pilot çalışmanın mülakat aşamasında kullanılarak elde edilen bulgularla bağlantılı hale getirilmiştir. Bulgular, iç girişimciliği destekleyen unsurların, aile işletmelerinin başarılarını sürdürmesi ve uzun vadeli büyüme stratejilerini geliştirmesi için önemli olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bulgulara göre, firmaların iç girişimciliğe ve inovasyona verdikleri değer ve yaptıkları faaliyetler gözlemlenmiştir. Araştırma sonuçları, firmaların iç girişimciliği teşvik etme ve inovasyonu destekleme konusunda artan bir farkındalık geliştirdiğini göstermektedir. Bu, şirketlerin sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı elde etmek için iç girişimciliği ve inovasyonu stratejik bir öncelik olarak görmeye başladıklarını işaret etmektedir. Gözlemlenen faaliyetler arasında, iç girişimcilik programlarının kurulması, yenilikçi fikirleri teşvik eden ödül sistemlerinin oluşturulması, esnek iş ortamlarının sağlanması ve dış kaynaklardan fikir alışverişi yapılması gibi uygulamalar bulunmaktadır.

Bu bulgular, işletmelerin iç girişimciliği ve inovasyonu kurumsal stratejilerinin merkezine yerleştirmeye başladığını ve bu alanlara yatırım yapmanın rekabet avantajı sağladığını göstermektedir.

Çalışmanın yalnızca bir aile işletmesine uygulanması sınırlılığını oluşturmaktadır. Dolayısıyla elde edilen bulguların genelleştirilebilmesi için işletme sayısının artırılması gerekmektedir.

### **Kaynakça**

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.

Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309-325.

Arslan, M. (2019). İç girişimcilik ve aile işletmelerinde yenilikçi stratejiler. *İşletme ve Ekonomi Dergisi*, 14(3), 123-145.

Demir, A. (2020). Aile işletmelerinde iç girişimciliğin rolü ve etkileri. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 22(2), 98-112.

Gürel, E. (2012). Intrapreneurship as a Strategy in Turkish Banks: An Empirical Study. *International Journal of Business and Social Science*, 3(18), 167-177.

Kaya, E. (2020). Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ve iç girişimcilik. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları*, 11(1), 67-89.

Kılıç, H. (2021). İç girişimciliğin aile işletmelerinde örgütsel esneklik ve risk alma üzerine etkisi. *İşletme Yönetimi ve Strateji Dergisi*, 19(4), 245-263.

Lüthje, C., Franke, N., & Hözlze, K. (2005). Entrepreneurship Research: Bibliometric Literature Analysis and Findings from Europe. 13th International Conference on Management of Technology, 1-16.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Harper & Row.

Saritas, O., & Aydoğan, K. (2012). Developing a foresight knowledge base for the strategic management of university technology transfer organizations: A Turkish case study using data mining and text mining. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1135-1151.

Şahin, Z. (2019). Girişimcilik ve ekonomik büyüme: Teorik bir inceleme. *Ekonomi ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 34-50.

Yılmaz, T. (2018). Mevcut işletme yapılarında iç girişimciliğin teşviki ve uygulanması. İnovasyon ve Teknoloji Yönetimi Dergisi, 6(2), 102-119.

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. Journal of Business Venturing, 6(4), 259-285.

II. Oturum  
11:15-12:15

3. Kat Çok Amaçlı Salon / Oturum Başkanı: Doç.Dr Esin ERTEMSİR

Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Kriterlerinin Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Analizi

Doç. Dr. Umut Hulisi İNAN

İnsan Kaynaklarının Dijitalleşmesi Ve Lider Desteğinin Firma Performansı İle İlişkisi

Çiğdem TEKİN  
Prof. Dr. Yonca Deniz GÜROL

Yapay Zekâ Destekli Dijital Dönüşüm: Aile İşletmelerinde Rekabet Avantajı

Öğr.Üyesi Efe ANĞIN



# AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KRİTERLERİNİN ÇOK ÖLÇÜTLÜ KARAR VERME YÖNTEMLERİ İLE ANALİZİ

**Doç. Dr. Umut Hulusi İNAN**

Istanbul Gelişim Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, uhinan@gelisim.edu.tr

## ÖZET

Sürdürülebilirlik kavramı, çevre, ekonomi ve toplum unsurlarını içerir ve işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. Kurumsal işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerinin artan bir şekilde ön planda olduğu gözlemlenmektedir. Sürdürülebilirlik küçük veya büyük tüm işletmeler için önem kazanmıştır. Bu çalışmada, ülke ekonomisinin bel kemiğini oluşturan küçük ve orta büyüklükte işletmelerden olan aile işletmeleri için sürdürülebilirliğin önemi incelenmiştir.

Araştırmanın amacı, kurumsallaşma sürecindeki aile işletmelerinin sürdürülebilirlik önceliklerini ortaya koymak ve bu alandaki stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Çalışmada, sürdürülebilirlik üç ana kriter (çevre, ekonomi, toplum) ve 15 alt kriter üzerinden değerlendirilmiştir. Çevre kriterine ait alt kriterler; "yenilenebilir enerji kullanımı", "atık yönetimi", "iklim değişikliği", "enerji verimliliği" ve "doğal kaynakları koruma" olarak seçilmiştir. Ekonomi kriterine ait alt kriterler; "inovatif yatırım", "istihdam yaratma", "maliyet verimliliği", "üretim yatırımı" ve "sektörel gelişme" olarak belirlenmiştir. Sosyal kriterine ait alt kriterler ise "sosyal sorumluluk projeleri", "şeffaf yönetim", "görünür stratejiler", "çalışan performansı" ve "çalışan iş ortamı" olarak tespit edilmiştir.

Bu kapsamda, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik algılarını ve önceliklerini belirlemek amacıyla hiyerarşik bir model oluşturulmuştur. Çalışmada, İstanbul ve Kocaeli’nde faaliyet gösteren ve henüz kurumsallaşma sürecini tamamlamamış üç aile şirketi kullanılmıştır. Kriter ve alt kriterlerden oluşan anketler, işletmelerin üst yönetimi tarafından yanıtlanmıştır. Sonuçlar, çok kriterli karar verme yöntemlerinden bulanık analitik hiyerarşi süreci (BAHP) prosedürüne göre analiz edilerek önceliklendirilmiştir.

Elde edilen bulgular, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik stratejilerini belirlemelerine katkı sağlayacak niteliktedir. Sonuçlara göre, sosyal/toplum ana kriteri en öncelikli kriter olarak belirlenmiştir. Ekonomi ana kriteri ise ikinci sırada yer almıştır. Ana ve alt kriterler birlikte değerlendirildiğinde, en öncelikli alt kriter "doğal kaynakları koruma" olarak bulunmuştur.

Öncelikler sırasıyla "şeffaf yönetim", "maliyet verimliliği", "istihdam yaratma" ve "üretim yatırımı" olarak süregelmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik, Aile işletmeleri, Çok Kriterli Karar Verme, Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi

## GİRİŞ

Aile işletmeleri, sağladıkları istihdam ve ekonomik katkılarla her zaman dikkat çekmektedirler. Bu sebeple, süreklilikleri, ekonomik yönetimleri ve nesiller arası aktarımı gibi çokça konuda detaylı bir şekilde incelenirler. Literatürde, aile işletmeleri ve kurumsallaşma konularının birlikte incelendiği fazlaca çalışma bulunmaktadır. Aile işletmelerinin devamlılığında kritik rol oynayan "kurumsallaşma" kavramı, bu işletmelerin uzun ömürlü olmasına katkı sağlar. Sürekliliğin dışında, sürdürülebilirlik kavramının da aile işletmelerince benimsenmesi oldukça önemlidir.

Bu çalışmada, kurumsallaşmasını henüz tamamlamamış aile işletmelerinin sürdürülebilirlik kavramına yaklaşımları sorgulanmıştır. Dünyada giderek önem kazanan sürdürülebilirlik konusuna, aile işletmelerinin hangi perspektiften baktığını anlamak amacıyla, bu işletmelerin yeni nesil yöneticileriyle görüşüldü. Çalışmanın nihai hedefi, kurumsallaşma sürecindeki aile işletmelerinin sürdürülebilirlik önceliklerini belirleyerek bu konuda stratejiler geliştirmelerine altyapı sağlamaktır.

## YÖNTEM

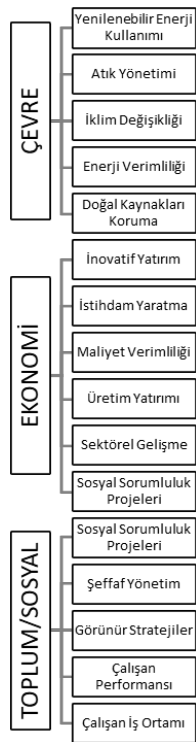
Çalışmada incelenen "kurumsallaşmasını henüz tamamlamamış aile işletmelerinin sürdürülebilirlik önceliklerini belirleme" konusu, gerçek hayatta karşılaşılan bir problemdir. Bu problemler genellikle çok kriterli, belirsiz ve karmaşıktır. Bu problemlerin çözümünde bulanık mantık ile çok kriterli karar verme yöntemlerinin birlikte kullanılması etkili sonuçlar vermektedir. Bu doğrultuda, çalışmada Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi seçilmiştir.

Sürdürülebilirlik; çevre, ekonomi ve toplum/sosyal olarak üç ana başlıkta incelenmiş ve bu başlıklar 15 alt kritere ayrılmıştır. Her ana kriterin alt kriterleri aşağıda belirtilmiştir. Böylece, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik algılarını, önceliklerini belirlemek amacıyla hiyerarşik bir yapı oluşturularak bir model geliştirilmiştir. Bu modelin uygulanması kapsamında İstanbul ve Kocaeli'de faaliyet gösteren ve henüz kurumsallaşmalarını tamamlamamış 3 aile şirketi ile

görüşmeler yapılmıştır. Hazırlanan anketler, aile işletmelerinin ikinci veya üçüncü nesil yöneticilerince doldurulmuştur.

Analizde kullanılan AHP, BAHP (Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi) yöntemleri, çok kriterli karar verme problemlerinde sıkça kullanılmaktadır. AHP, Saaty (1980) tarafından geliştirilmiştir, uzmanlarca gerçek hayat problemlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yöntem, seçme, değerlendirme ve önceliklendirmede karar vericilerin dilsel ifadeleriyle ikili karşılaştırmalar yapma imkânı sunar. AHP, karar vericilere objektif ve sübjektif kriterleri beraber değerlendirme fırsatı verir (Toklu ve Uygun, 2018).

Çalışmada, AHP'ye ek olarak Chang'in (1996) bulanık AHP yöntemi de kullanılmıştır. Aile işletmeleri için sürdürülebilirlik ana ve alt kriterlerinin ağırlıkları hem AHP hem de bulanık AHP yöntemleriyle belirlenmiştir. Bulanık AHP yöntemi ile yapılan hesaplamalar sonucunda, çevre kriterinin ağırlığı oldukça düşük bulunmuş, sıfır olarak elde edilmiştir. Bu analizle, ekonomi ve toplum ana kriterlerinin ağırlıkları birbirine yakın ve daha yüksek olduğundan çevre kriterinin ihmal edilebileceği sonucuna varılmıştır.



Şekil 1. Aile işletmeleri için sürdürülebilirlik kriterleri

Alt kriterlerin yerel ağırlıkları BAHP yöntemi ile hesaplanmıştır. Alt kriterlerin tutarlılığı sırasıyla çevre ana kriterinin alt kriterlerinin %98,

Ancak, çevre kriteri olmadan analizin eksik kalacağı düşünülerek klasik AHP yöntemi ile hesaplama yapılmıştır. Hesaplamalarda sonuçların tutarlılığını sağlamak için tutarlılık katsayısının (CR değeri) 0,1'den düşük olması gerekmektedir. Bu çerçevede; çevre, ekonomi ve toplum/sosyal ana kriterlerinin ağırlıkları %99 tutarlılıkla (CR değeri 0,00165) hesaplanmıştır. Ana kriterlerin yerel ağırlıkları incelendiğinde, toplum ana kriteri 0,43'le ilk sırada yer alırken, ekonomi kriteri 0,37 ağırlık değeriyle ikinci sırada, çevre ana kriteri 0,15 lokal ağırlık değeriyle üçüncü sırada konumlanmıştır

ekonomi ana kriterinin alt kriterlerinin %91, toplum/sosyal ana kriterinin alt kriterlerinin %98 bulunmuştur (Karatop ve diğeri, 2022).

Ana kriterlerin ağırlıklarıyla bu ana kriterlerin alt kriterlerinin lokal ağırlıkları çarpılarak genel ağırlık hesaplanmıştır. Hesaplanan genel ağırlıkların toplamı 1 olduğu için, bu değerler sıralanarak öncelik sırası belirlenmiştir.

**Tablo 2. Aile işletmeleri için sürdürülebilirlik kriterleri öncelikleri**

ÖNCELİK	KRİTER	ALT KRİTER	GENEL AĞIRLIK W <sub>i</sub>
1	TOPLUM	ŞEFFAF YÖNETİM	0,150552
2	EKONOMİ	MALİYET VERİMLİLİĞİ	0,124942
3	TOPLUM	ÇALIŞAN PERFORMANSI	0,121086
4	EKONOMİ	İSTİHDAM YARATMA	0,114747
5	EKONOMİ	ÜRETİM YATIRIMI	0,112596
6	TOPLUM	ÇALIŞAN İŞ ORTAMI	0,111464
7	ÇEVRE	DOĞAL KAYNAKLARI KORUMA	0,077173
8	TOPLUM	GÖRÜNÜR STRATEJİLER	0,074994
9	ÇEVRE	ENERJİ VERİMLİLİĞİ	0,044116
10	EKONOMİ	SEKTÖREL GELİŞME	0,028119
11	ÇEVRE	İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ	0,026113
12	ÇEVRE	ATIK YÖNETİMİ	0,010803
13	ÇEVRE	YENİLENEBİLİR ENERJİ KULLANIMI	0,003297
14	EKONOMİ	İNOVATİF YATIRIM	0
15	TOPLUM	SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ	0
		TOPLAM	1,00

Aile işletmelerinde maliyet ve performans unsurlarının büyük önem taşıması, sıralamada "maliyet verimliliği" ve "çalışan performansı"nın üst sıralarda gelmesini açıklayabilmektedir. Aynı şekilde, aile işletmelerinin büyüme hedefleri doğrultusunda "istihdam yaratma", "üretim yatırımı" kriterlerinin ilk beşte bulunması beklenen bir durumdur.

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, şeffaf yönetim alt kriterinin en yüksek ağırlık değerine sahip olması, görüşülen yöneticilerin yenilikçi, ikinci ve üçüncü nesil üniversite mezunu genç yöneticiler olmasından kaynaklanıyor olabilir. Benzer şekilde, genç yöneticilerin aile işletmelerini büyütme arzuları nedeniyle istihdam yaratmaya, üretim yatırımlarına önem verdikleri gözlemlenmiştir. Araştırmanın ana teması kurumsallaşmasını tamamlamamış aile işletmeleri ve sürdürülebilirlik olduğundan, bu işletmelerin büyüme, yatırım yapma, yönetimde şeffaflık, çalışan performansını artırma ve maliyet verimliliği gibi öncelikleriyle, ikinci ve üçüncü nesil üniversite mezunu genç yöneticilerin doğal kaynakların korunmasının öneminin farkında oldukları söylenebilir.

Sonuç olarak, bu çalışma aile işletmelerinin sürdürülebilirlik stratejilerini belirlemelerine yardımcı bir altyapı sunmak amacıyla hazırlanmıştır.

## **KAYNAKÇA**

Aydın, G. (2008), Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulaması, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Chang, D. Y. (1996). Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*, vol. 95, no. 3, pp. 649–655.

Çelik T., A. (2012). “Aile İşletmelerine Danışmanlık Yapmak”, 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 93-108.

Karatop ve diğerleri (2022). “Bulanık Ahp ile Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Öncelikleri Belirleme”, 6. Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Kongresi Kongre Kitabı, s.910-918.

Karpuzoğlu, E. (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kuramsallaşma, Hayat Yayıncılık, İstanbul. Kırım, A. (2001), Aile Şirketleri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Saaty, T. L. The analytic hierarchy process. New York, USA: McGraw-Hill, 1980.

Sönmez A., ve Toksoy A. (2011). “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği” Maliye Finans Yazıları, Sayı 92, s.51-90.

Toklu, C. M., Uygun, Ö. (2018) “Location Selection for Wind Plant using AHP and Axiomatic Design in Fuzzy Environment”, *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, Vol.6, No.2, pp. 120-128

# İNSAN KAYNAKLARININ DİJİTALLEŞMESİ VE LİDER DESTEĞİNİN FİRMA PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ

**Çiğdem TEKİN**

Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, İnsan Kaynakları Yönetimi, Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi, [cigdem.calisirr@gmail.com](mailto:cigdem.calisirr@gmail.com)

**Prof. Dr. Yonca Deniz GÜROL**

Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [gurol@yildiz.edu.tr](mailto:gurol@yildiz.edu.tr)

## ÖZET

Bu çalışma, İstanbul'daki imalat sektöründe faaliyet gösteren şirketlerdeki İnsan Kaynakları (İK) dijitalleşme sürecinin, işletmenin etkinliği ve üretkenliği üzerindeki etkilerini ve lider desteği ile ilişkisini incelemektedir. Organizasyonların İK yönetiminde giderek artan dijital araç ve teknolojileri benimsemesiyle birlikte, lider desteğinin etkisini anlamak, sorunsuz bir geçişin sağlanması ve sonuçları optimize etmek için önemlidir. İstanbul'daki imalat şirketlerinde faaliyet gösteren İK yöneticilerinden alınacak kapsamlı bir anket aracılığıyla gerçekleştirilen bu çalışma, dijitalleşmenin İK süreçlerindeki yaygınlığını, liderlerden alınan destek düzeyini ve bunun işletme performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Basit tesadüfi örnekleme tekniği ile 50 ve daha fazla istihdamı olan firma ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda 380 adet anket toplanmıştır. SPSS programı ile analiz işlemi gerçekleştirilmiş olup, insan kaynaklarındaki dijitalleşme ve lider desteğinin firma performansı ile pozitif yönde ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca insan kaynaklarındaki dijitalleşmenin firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Dijitalleşme, İnsan Kaynakları, Lider Desteği, Firma Performansı

## ABSTRACT

This study examines the impact of the Human Resources (HR) digitalisation process on business effectiveness and productivity and its relationship with leader support in manufacturing companies in Istanbul, Turkey. As organisations increasingly adopt digital tools and technologies in HR management, understanding the impact of leader support is important to ensure a smooth transition and optimise outcomes. Through a comprehensive survey of HR managers in manufacturing companies in Istanbul, this study aims to assess the prevalence of digitalisation in HR processes, the level of support received from leaders and its impact on

business performance. Simple random sampling technique was used to collect 380 questionnaires from companies with 50 or more employees. The analysis process was carried out with SPSS software and it was concluded that digitalisation in human resources and leader support are positively correlated with firm performance. In addition, digitalisation in human resources has a positive and significant effect on firm performance.

**Keywords:** Digitalisation, Human Resources, Leader Support, Firm Performance

## GİRİŞ

Dijital ekonomi son birkaç yıldır artan bir ilgi görmektedir ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları daha dijital hale gelmektedir (Bondarouk vd., 2017). Boudreau ve Jesuthasan (2017), teknolojinin etkinliğinin yalnızca teknolojinin kendisine değil, aynı zamanda meydana gelen değişikliklere yanıt vermede insan kaynaklarının özelliklerine de bağlı olduğunu belirtmiştir. Literatürde e-İKY olarak da dile getirilen insan kaynaklarının dijitalleşmesi, sosyal, mobil, analitik ve bulut teknolojilerinin kullanımı yoluyla İK hizmetlerinin ve süreçlerinin dijital dönüşümüdür. Dijital İK, kuruluşlar ilerledikçe bir süreklilik içinde gerçekleşse de hem yaklaşımda hem de uygulamada bir değişimi temsil etmektedir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde insan kaynaklarının dijitalleşmesi ile organizasyon büyüklüğü (Panayotopoulou vd., 2010), İK yöneticisi deneyimi (Parry, 2011) ve algılanan uyumluluk (Quaosar, 2017) gibi e-İKY'nin öncüllerine odaklanıldığı, ancak sonuçların nispeten daha az ilgi gördüğü dile getirilebilir (Bondarouk vd. 2017). E-İKY'nin sonuçları üzerine yapılan sınırlı çalışmalarda, mevcut çalışmaların çoğunluğu e-İKY'nin algılanan kullanılabilirlik (Marler vd., 2009) ve kullanım sıklığı (Ruel ve Van der Kaap, 2012) gibi kullanıcıların tutum ve davranışları ya da İKY hizmet kalitesi ve İKY etkinliği (Obeidat, 2016; Panos ve Bellou, 2016) gibi kurumun İK ile ilgili çıktıları üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Bu yönüyle insan kaynaklarının dijitalleşmesinin, firma performansı üzerindeki etkisi, bu çalışmanın motivasyonunu oluşturmaktadır.

Firmalarda insan kaynaklarının dijitalleşmesinde lider desteğinin de rolü büyüktür. Bu nedenle, dijitalleşen insan kaynaklarının firma performansına olan etkisinde lider desteğinin rolünün de incelenmesi gereklidir. Lider desteği, çalışanların katkıları için liderin takdir ettiği ve refahlarını önemseyişine dair genel inançlarını temsil etmektedir (Eisenberger vd., 2002). Lider desteğinin çalışan tutum ve davranışlarına önemli derecede katkı sağladığı ve çalışanların örgüte ait algılarının gelişmesini artırdığı dile getirilmektedir (DeConinck ve Johnson, 2009). Bu yönüyle de firmalarda insan kaynaklarının dijitalleşmesi lider desteği ile ilişkilidir.

Sonuç olarak firma performansı ile insan kaynaklarının dijitalleşmesi ve lider desteği arasındaki ilişkinin incelenmesi, bu çalışmanın motivasyonunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın temel amacı, İstanbul'daki imalat sektöründeki şirketlerde faaliyet gösteren İK yöneticileri aracılığıyla dijitalleşmenin, lider desteğinin ve bu unsurların işletmelerin performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Dijital dönüşümün hız kazandığı günümüzde, organizasyonların İK süreçlerindeki dijitalleşmeye uyum sağlama sürecinde liderlerin oynadığı rolü belirlemek, bu süreçteki zorlukları anlamak ve lider desteğinin iş sonuçlarına olan etkisini değerlendirmek, çalışmanın odak noktalarını oluşturmaktadır. Bu amacın gerçekleştirilmesi, İK stratejilerinin daha etkili bir şekilde tasarlanması ve uygulanması için sağlam bir temel oluşturacaktır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### *İnsan Kaynaklarının Dijitalleşmesi*

Dijital İK, sosyal, mobil, analitik ve bulut teknolojilerinin kullanımı yoluyla İK hizmetlerinin ve süreçlerinin dijital dönüşümüdür. Dijital İK, organizasyonlar ilerledikçe süreklilik arz etse de hem yaklaşımda hem de uygulamada büyük bir değişimi temsil etmektedir. İK fonksiyonunu kağıda dayalı, reaktif ve zaman alıcı bir fonksiyondan dijital öncelikli, mobil ve optimize edilmiş bir fonksiyona dönüştürerek hem çalışan deneyimini hem de organizasyonel başarıyı iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Thite, 2018). Hedefleri arasında çalışanların katılımını ve elde tutmayı artırmak ve sürekli olarak çevik bir şekilde dönüşerek bir kuruluşun başarısını ölçülebilir şekilde artırmak yer almaktadır (Vardarlıer, 2020).

Çoğu kuruluş, dijital İK'yı düşünmeye ve bir strateji üzerinde çalışmaya yeni başlamaktadır. Ancak önde gelen şirketler İK fonksiyonlarını, süreçlerini ve hizmetlerini yürütmenin bu yeni yolunu benimsemektedir. Genel olarak iş dünyasının dijital dönüşümünde olduğu gibi, dijital İK da sektör analistleri tarafından genel olarak iş dünyasının dijital dönüşümünün kritik bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Wang vd., 2022).

### *Lider Desteği*

Liderlik karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır ve tüm boyutlarını tek bir tanım ya da teoride toplamak mümkün değildir. Ancak liderlik tanımlarına baktığımızda “etkileme” ve “yönlendirme” gibi ifadeler ön plana çıkmaktadır. Başka bir deyişle, liderlikte “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçlara ulaşmak için onları harekete geçirebilme yeteneği” önem kazanmaktadır (Pazarbaş, 2012). Ayrıca liderlik, üyesi olduğu topluluğun



amaçlarını belirleme ve bu amaçlara ulaşmada grubu en etkili şekilde yönlendirme gücüyle ilgili bir kavramdır (Avcı ve Topaloğlu, 2009). Liderlik, liderin özelliklerinden ziyade grubun liderin faaliyetlerini ve sonuçlarını kabul etmesi ve takdir etmesiyle ortaya çıkar. Kuşkusuz liderin davranışlarını etkileyen ve belirleyen diğer bazı durumsal faktörler de göz ardı edilmemelidir (Eren, 2001).

Lider desteği ise, bir lider tarafından sağlanan psikolojik ve fiziksel yardım olarak tanımlanmaktadır (Basu ve Green, 1997). Liderlik sürecinin bir sonucudur ve çalışanlar lider desteğini karizma, bireysel ilgi, entelektüel uyarım ve etki gibi farklı boyutları değerlendirerek algırlar (Bass, 1995). Ayrıca, bilginin paylaşılması, yani bilginin örgüt ve takım içinde başkalarının kullanımına sunulması da lider desteği kapsamında değerlendirilebilir (Ipe, 2003; Mooradian vd., 2006; Szulanski, 1996).

### ***Firma Performansı***

Performans, bir bireyin, bir grubun veya bir girişimin neyi başarabileceğinin ve amaçlanan hedef açısından neyi başarabileceğinin niceliksel (miktar) ve niteliksel (kalite) ifadesidir. Bir başka tanıma göre firma performansı, firmaların planlanan ve amaçlanan örgütsel faaliyetlerinde nitelik ve nicelik açısından gösterdiği gelişme ve bu gelişmelere paralel olarak doğrudan veya dolaylı finansal etkilerin firmalar üzerindeki olumlu etkileridir. İki tür performans vardır: Bunlar örgütsel ve yönetsel performanstır. Örgütsel performans kuruluşun genel performansı, yönetsel performans ise yöneticilerin genel performansını açıklayan kavramdır (Kalender, 2013).

İşletmelerin temel amacı örgütsel ve yönetsel performansı artırmaktır. Bu durum performans değerlendirme için yeni kriterler bulma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Son zamanlarda ortaya atılan paydaş kavramı, işletmelerin geleneksel fonksiyonlarının yanı sıra faaliyetlerinden etkilenen, fayda veya zarar gören tüm çıkar gruplarını da dikkate almaları gerektiğini savunmaktadır. İşletme stratejileri, işletmenin kısa ve uzun vadeli stratejik hedefleri ile ilgili olduğundan, paydaşların dikkate alınması ile gerçekleştirilecek performans ölçümleri de işletmenin stratejik hedefleri ile ilgili olacaktır (RiahiBelkaoui, 2003).

### ***İnsan Kaynaklarının Dijitalleşmesi ve Lider Desteğinin Firma Performansı İle İlişkisi***

Amladi (2017), İKY'nin dijitalleşmesinin en az iki nedenden ötürü şirket performansını artırabileceğini savunmuştur. Bunlardan birincisi, çalışan verileri ileri dijital teknoloji kullanılarak toplanabilir, işlenebilir ve etkili bir şekilde kullanılabilir, ayrıca kuruluşlar belirli

bir kuruluş içindeki çeşitli personeli tanımlayabilir. Bu bilgiler daha sonra işe alım süreçleri, mülakatlar ve ekip geliştirme için kullanılabilir ve bu da kuruluşların daha etkili bir yetenek havuzu oluşturmalarına yardımcı olur. İkinci olarak, kuruluşların çalışanların kişisel özelliklerini (örneğin, iş tutumları ile duygusal ve davranışsal eğilimleri) doğru, kapsamlı ve zamanında daha iyi anlayabilmeleri için İK ile ilgili verilerin dijital teknoloji yardımıyla derinlemesine analiz edilmesidir (Marler ve Parry, 2016). Buna ek olarak, Calvard ve Jeske (2018) İKY dijitalleşmesinin çalışan memnuniyetini ve şirkette kalma istekliliğini artırabileceğini bulmuştur. Bununla birlikte, olgun bir İKY süreci olmadan, İKY dijitalleştirme sistemi etkili bir şekilde çalışmamakta ve hatta karışıklığa yol açabilmektedir. Buna ek olarak, iyi bir İKY süreci olmadan dijitalleştirme sistemi etkili bir şekilde çalışmayacaktır. Sonuç olarak önceki araştırmalar, İKY dijitalleşmesinin şirket performansı üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir (Quasar, 2017; Zhou vd., 2021).

Şirketin organizasyonu düzgün bir şekilde yönetme becerisi performansı etkileyebilmektedir. Bu durumda yetenek, büyük ölçüde liderlik rolünün ve liderin yeteneğinin nasıl olduğuna göre belirlenmektedir. Liderlik desteği, şirketlerin performanslarını artırabilmeleri için kaynaklara ilham verebilmektedir (Elrehail vd., 2018). Luo ve diğerleri (2019) liderliğin şirket performansı üzerinde olumlu bir etkisi olabileceğini belirtmiştir. Buna ek olarak, Duan ve diğerleri (2017) bilgi teknolojisi geliştğinde, şirketlerin kaynaklarının olgunluğunu hazırlayarak yanıt vermesi gerektiğini belirtmiştir. Özellikle, İKY'nin dijitalleşmesi, şirket performansını artırabilecek bir şirket gücü olabilmektedir. Boudreau ve Jesuthasan (2017), İKY Dijitalleşmesinin teknolojik değişikliklere yanıt verebilme yeteneği nedeniyle şirket performansını artırabileceğini savunmuştur. Ayrıca, Oyewobi ve diğerlerine (2019) göre, çalışanların kuruma bağlılığı, şirket hedeflerine ulaşmak ve başarıya ulaşmak için çok önemlidir.

Literatürde dile getirilen tüm bu kanıtlara göre araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir;

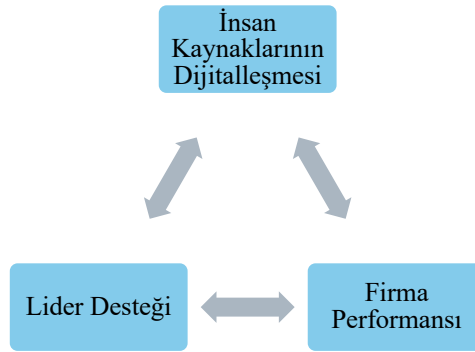
H<sub>1</sub>: İnsan kaynaklarının dijitalleşmesi firma performansını etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Lider desteği arttıkça dijital insan kaynaklarının firma performansına etkisi daha güçlü olur.

## YÖNTEM

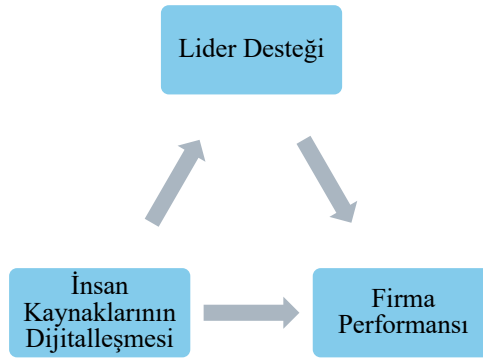
Bu çalışmada, tarama modelinin ilişkisel tarama türü kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve üzeri değişkenlerin kendi içlerindeki farklılığın ortaya koyulması ve bunun düzeyinin belirlenmesi şeklindeki araştırma türüdür (Karasar, 2013). Bu bağlamda insan kaynaklarının

dijitalleşmesi ve lider desteği ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaca yönelik model aşağıdaki gibidir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli-1

Araştırmada ayrıca, insan kaynaklarının dijitalleşmesinin firma performansı üzerindeki etkisinde lider desteğinin aracı rolü incelenmiştir. Buna göre araştırmanın modeli ise aşağıdaki gibidir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli-2

Araştırmacının örneklem belirlenirken amacı, temsil gücü olan bir örneklem grubunun elde edilmesidir. Bu sayede, incelenen küçük grup, yorumlama yapılacak büyük grup hakkında bilgiler sunmaktadır. Bu amaçla çalışmada, basit tesadüfi örnekleme göre, örneklem belirlenmiştir (Punch, 2014). Bu çalışmanın evreni, İstanbul'daki imalat sektöründe faaliyet gösteren 50 ve daha fazla istihdamı bulunan şirketlerdir. İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı olan imalat sanayi firmalarının sayısına bakıldığında 16232 olduğu görülmüştür. Bu nedenle ilgili evren büyüklüğü için Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2014) belirttiği üzere %95 güven aralığında örneklem sayısının 375 olduğu görülmüştür. Bu nedenle çalışmada 380 anket toplanmıştır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak, İKY Uygulamalarında Dönüşüm ve Dijitalleşme Ölçeği, Firma Performans Ölçeği, Liderlik Desteği Ölçeği ve demografik form kullanılmıştır.

İnsan kaynaklarının dijitalleşme düzeylerini ve süreçlerini ölçmek adına sürece dahil edilen İKY uygulamalarında dönüşüm ve değişim ölçeği; Irmak vd., (2023) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 21 madde ve 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar İş Analizi, İş Tasarımı; Esnek Çalışma Uygulamalarının Kullanımı; İnsan Kaynakları Planlaması, Temini ve Seçimi; Eğitim, Geliştirme; Kariyer, Yetenek ve Performans Yönetimi; Ücret ve Ödemeler Yönetimi; İş Hayatının Kalitesini Geliştirme ile İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları ve İdari, Bürokratik ve Sosyal İşler'dir. Ölçek geneli için gerçekleştirilen güvenirlik sonuçlarında Cronbach Alpha katsayısı ( $\alpha$ ) ,925 olarak elde edilmiştir. AFA sonuçlarına göre KMO değeri .858 olarak bulunmuş ve toplam varyansın %75,49' sını açıklamaktadır.

Firma Performansı Ölçeği, Arsal (2022) tarafından Türkçeye çevrilmiş olup, Field (2009) tarafından oluşturulan bir ölçektir. Ölçek 11 madde ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar, İK Performansı; Pazarlama Performansı ve Finansal Performans'tır. Ölçek geneli için gerçekleştirilen güvenirlik sonuçlarında Cronbach Alpha katsayısı ( $\alpha$ ) ,930 olarak elde edilmiştir. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,870 ile arzu edilen düzey olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin de 0,001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Toplanan açıklanan varyans ise %77,8'dir.

Liderlik Desteği Ölçeği; çalışanların algıladıkları lider desteğini ölçmek amacıyla Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçektir. Türkçe geçerlemesi Akkoç, Çalışkan ve Turunç (2011) tarafından yapılmıştır. Ölçekte cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek geneli için gerçekleştirilen güvenirlik sonuçlarında Cronbach Alpha katsayısı ( $\alpha$ ) ,958 olarak ölçülmüştür. Ölçeğin KMO analiz sonucu 0,89 ve Barlett testi anlamlı ( $p=0,000$ ) olarak tespit edilmiştir.

Anket yöntemiyle toplanan veriler, SPSS 26.0 istatistik programı aracılığıyla analize tabi tutulmuştur. Veriler; frekans analizi, tanımlayıcı istatistik analizler, güvenirlik analizi, normallik testi, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmada anlamlılık değeri olarak 0.01 ve 0.05 düzeyleri kabul edilmiştir.

## BULGULAR

### *Tanımlayıcı İstatistikler*

Araştırma İstanbul ilinde imalat sanayinde bulunan ve 50 ve daha fazla istihdamı olan firma personelleri ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar ilgili firmaların İK departmanlarında görev yapmaktadırlar. Aşağıda katılımcılara ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

**Tablo 1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

	<b>Değişken</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	195	51,3
	Erkek	185	48,7
<b>Yaş</b>	26-35	145	38,2
	36-45	180	47,4
	46-60	55	14,5
<b>Eğitim</b>	Lise	30	7,9
	Lisans	240	63,2
	Yüksek Lisans	105	27,6
	Doktora	5	1,3
<b>Medeni Durum</b>	Bekâr	115	30,3
	Evli	265	69,7
<b>Pozisyon</b>	İK Personeli	140	36,8
	Şef	60	15,8
	Şube Müdürü	75	19,7
	Genel Müdür	15	3,9
	Uzman	90	23,7
<b>Bulunduğu pozisyonda çalıştığı süre</b>	1-2	40	10,5
	3-4	70	18,4
	5-6	70	18,4
	7-8	25	6,6
	9-10	40	10,5
	11 ve üzeri	135	35,5
<b>İşletmede çalıştığı süre</b>	1-2	125	32,9
	3-4	70	18,4
	5-6	60	15,8
	7-8	20	5,3
	9-10	20	5,3
	11 ve üzeri	85	22,4

Katılımcıların çoğunluğu (n=195; %51,3) kadınlardan ve 36-45 yaş aralığında (n=180; %47,4) bulunan, lisans mezunu (n=240; %63,2) katılımcılardan oluşmaktadır. Evli olan katılımcıların oranı %69,7 (n=265) olup, katılımcılar genel itibariyle İK personeli ya da uzmandır (n=230; %60,5). Katılımcıların çoğunluğu (n=135; %35,5) bulunduğu pozisyonda 11 yıl ve üzeri sürede çalışmaktadır. Ayrıca yine aynı firmada 11 yıl ve üzeri çalışanların oranı %22,4'tür (n=85).

**Tablo 2. Katılımcıların Dijitalleşme Hakkındaki Düşünceleri**

	<b>Değişken/Alan/İtici Güç</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Dijital dönüşüm uygulanmakta mı?	Evet	265	69,7
	Hayır	115	30,3
İK dijitalleşmesi var mı?	Evet	245	64,5
	Hayır	135	35,5
İK dijitalleşmesi tatmin edici mi?	Evet	160	42,1
	Hayır	220	57,9
İşletmenizde, dijitalleşmeyi en çok hangi alanında kullanmaktasınız?	Üretim ve Planlama	120	31,6
	Satış ve Pazarlama	95	25,0
	Müşteri İlişkileri	20	5,3
	Lojistik ve Tedarik	10	2,6
	Stok Kontrol	5	1,3
	İşgücü Verimliliği Takibi	10	2,6
	Makine-süreç performans takibi	20	5,3
	Bakım ve onarım	5	1,3
	İnsan Kaynakları	55	14,5
	Finans	25	6,6
	Bilişim Altyapısı	10	2,6
	Siber Güvenlik	5	1,3
	İşletmenizi dijitalleşmeye iten en büyük güç nedir?	Müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak	135
Maliyet azaltma		20	5,3
Verimlilik artırma		120	31,6
Karlılığı artırma		15	3,9
Rekabet avantajı yaratma		10	2,6
Verilere dayalı karar verme		25	6,6
İnovasyonu tetiklemek		30	7,9
Endüstri içindeki dijital dönüşüm atağı		15	3,9
Yasal düzenlemeler	10	2,6	

Katılımcıların büyük çoğunluğu (n=265; %69,7), dijitalleşmenin, çalıştıkları firmalarda uygulandığını belirtmiştir. Bununla birlikte İK departmanında gerçekleştirilen dijitalleşmenin tatmin edici bir boyutta olmadığını dile getirmişlerdir (n=220; %57,9). Katılımcılar, firmalarında gerçekleşen dijitalleşmenin sırasıyla en çok, üretim ve planlama (n=120; %31,6), satış ve pazarlama (n=95; %25) ve insan kaynakları (n=55; %14,5) departmanlarında olduğunu belirtmiştir. Dijitalleşmeye iten en büyük güç olarak ise müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması (n=135; %35,5) ve verimliliğin artırılması (n=120; %31,6) dile getirilmiştir.

### ***Normallik ve Güvenirlilik Testleri***

Araştırmaya ilişkin analiz işlemlerinin gerçekleştirilmesi esnasında, yığınların normal dağılım içerisinde olup olmadığı yönünde, sağlamanın yapılması gerekmektedir (Gamgam ve Altunkaynak, 2017). Bu bağlamda analiz işlemlerine geçilmeden önce normallik testleri gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 3. Normallik Analizi**

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Dijital İK	,087	380	,000	,981	380	,000
Firma Performansı	,077	380	,000	,972	380	,000
Liderlik Desteği	,207	380	,000	,869	380	,000

Normallik testlerine ait değerlerin  $p > 0,05$  olması durumunda verilerin normal dağılım içerisinde olduğu,  $p < 0,05$  olması durumunda ise, verilerin normal dağılım içerisinde olmadığı belirtilmektedir. Elde edilen bulgulara göre hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri sonucunda ölçeklerin anlamlılık değerinin  $0,05$ 'ten küçük olduğu görülmüştür. Dolayısıyla araştırmada kullanılan veriler normal dağılım içerisinde değildir.

Ölçeklere ait güvenilirliğin ölçülmesinde, literatürde çokça kullanılan Cronbach Alpha tekniği kullanılmıştır. Bir içtutarlılık yöntemi olan Cronbach Alpha tekniği, ölçek maddelerinin birbirleriyle uyumunu göz önüne alarak güvenilirliğin belirlenmesine dayanmaktadır (Başol, 2016). Analiz sonucunda elde edilen ( $\alpha$ ) katsayısının  $,60$  ile  $,80$  arasında olması oldukça güvenilir,  $,80$  ile  $1$  arasında olması ise yüksek seviyede güvenilir şekilde yorumlanmaktadır (Uzgören, 2012).

**Tablo 4. Güvenirlik Analizi**

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Dijital İK	21	,942
Firma Performansı	11	,930
Liderlik Desteği	5	,958

Elde edilen bulgulara göre Dijital İK ölçeğinin ( $\alpha$ ) katsayısı  $,942$ ; Firma Performansı ölçeğinin ( $\alpha$ ) katsayısı  $,930$  ve Liderlik Desteği ölçeğinin ( $\alpha$ ) katsayısı  $,958$ 'dir. Buna göre tüm ölçeklerin yüksek güvenilirlikte olduğu dile getirilebilir.

### ***İnsan Kaynaklarının Dijitalleşmesi ve Lider Desteği ile Firma Performansı Arasındaki Korelasyon***

İstatistik biliminde değişkenler arasındaki değişimi ortaya koyan kovaryansın, standardize edilmiş hali şeklinde dile getirilen korelasyon, bir değişken ile diğer değişken veya değişkenler arasındaki ilişki şeklinde de belirtilmektedir (Ferguson, 1976). Değişkenler arasındaki araştırılan bu ilişki, çoğunlukla, ilişkinin düzeyinin belirlenmesi şeklindedir. İlişkinin düzeyini belirlemeyi sağlayan istatistikler, korelasyon olarak isimlendirilmektedir. Korelasyon analizi neticesinde elde edilen katsayının -1 ile 1 arasında bir değer alması gerekmektedir (Yakar, 2020).

**Tablo 5. Korelasyon Analizi**

		<b>Finansal Performans</b>	<b>Liderlik Desteği</b>
<b>Dijital İK</b>	Correlation Coefficient	,597**	,591**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	380	380
<b>Finansal Performans</b>	Correlation Coefficient		,584**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		380

Gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen bulgular, Dijital İK ile Firma Performansı arasında istatistiksel açıdan 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı, pozitif yönde ( $r > 0$ ) yüksek şiddette ilişkinin olduğu ( $r = ,597$  ;  $p < ,01$ ); Liderlik Desteği ile arasında istatistiksel açıdan 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı, pozitif yönde ( $r > 0$ ) yüksek şiddette ilişkinin olduğunu ( $r = ,591$  ;  $p < ,01$ ) göstermektedir. Ayrıca Firma Performansı ile Liderlik Desteği arasında istatistiksel açıdan 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı, pozitif yönde ( $r > 0$ ) orta şiddette ilişkinin olduğu ( $r = ,584$  ;  $p < ,01$ ) sonucuna ulaşılmıştır.

### ***İnsan Kaynaklarının Dijitalleşmesinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Lider Desteğinin Aracı Rolü***

Aracı değişken etkisinin incelenmesinde literatürde çokça kabul edilen yaklaşımlardan biri, Baron ve Kenny'nin (1986) aracı değişken inceleme modelidir. Modelde bir aracılık ilişkisi bulunup bulunmadığı test edilirken, üç adımın gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu adımlar aşağıda verilmiştir (Baron ve Kenney, 1986);

- Bağımsız değişken, aracı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
- Aracı değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin, aracı değişkenle birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı veya tamamen ortadan kalkmalıdır.



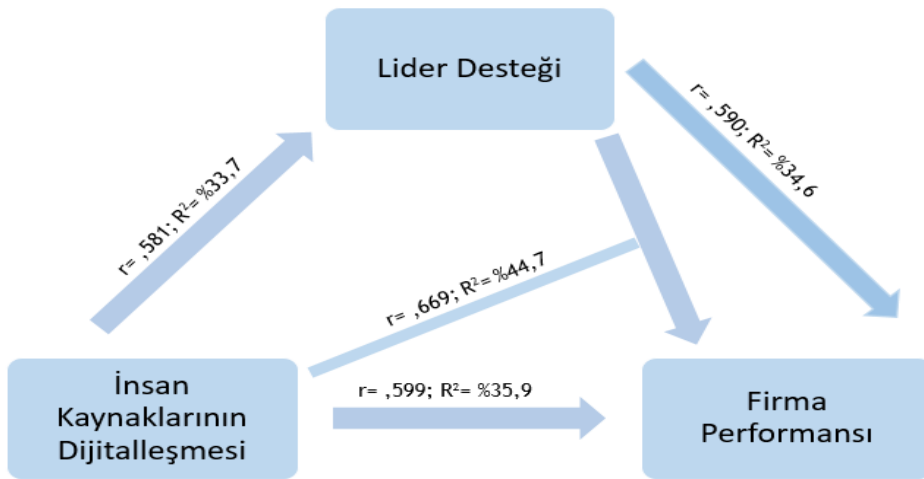
Buna yönelik olarak çalışmada 4 farklı regresyon modeli kurulmuştur. İlk modelde bağımsız değişken insan kaynaklarının dijitalleşmesi iken bağımlı değişken lider desteğidir. İkinci modelde bağımsız değişken olarak lider desteği bulunmakta, bağımlı değişken ise firma performansı olmaktadır. Üçüncü modelde insan kaynaklarının dijitalleşmesi bağımsız değişken, bağımlı değişken ise firma performansdır. Son modelde ise bağımsız değişkenler insan kaynaklarının dijitalleşmesi ve lider desteği iken bağımlı değişken firma performansdır. Aşağıda tüm modellere ilişkin katsayı tabloları verilmiştir.

**Tablo 6. Regresyon Analizine Ait Katsayı Bulguları**

<b>Katsayılar<sup>a</sup></b>								
<b>Model</b>		Standardize	Olmayan	Standardize	t	Anl.	Çoklu Doğrusallık	
		Katsayılar	Std. Hata	Katsayılar			Tol.	VIF
		B		Beta				
<b>1</b>	(Sabit)	1,720	,165		10,395	,000	1,000	1,000
	Dijital İK	,673	,049	,581	13,862	,000		
<b>a. Bağımlı Değişken: Lider Desteği</b>								
<b>Katsayılar<sup>a</sup></b>								
<b>Model</b>		Standardize	Olmayan	Standardize	t	Anl.	Çoklu Doğrusallık	
		Katsayılar	Std. Hata	Katsayılar			Tol.	VIF
		B		Beta				
<b>2</b>	(Sabit)	2,053	,124		16,607	,000	1,000	1,000
	Liderlik Desteği	,433	,030	,590	14,210	,000		
<b>a. Bağımlı Değişken: Firma Performansı</b>								
<b>Katsayılar<sup>a</sup></b>								
<b>Model</b>		Standardize	Olmayan	Standardize	t	Anl.	Çoklu Doğrusallık	
		Katsayılar	Std. Hata	Katsayılar			Tol.	VIF
		B		Beta				
<b>3</b>	(Sabit)	2,076	,119		17,402	,000	1,000	1,000
	Dijital İK	,509	,035	,599	14,545	,000		
<b>a. Bağımlı Değişken: Firma Performansı</b>								
<b>Katsayılar<sup>a</sup></b>								
<b>Model</b>		Standardize	Olmayan	Standardize	t	Anl.	Çoklu Doğrusallık	
		Katsayılar	Std. Hata	Katsayılar			Tol.	VIF
		B		Beta				
<b>4</b>	(Sabit)	1,615	,126		12,843	,000	,663	1,508
	Dijital İK	,329	,040	,387	8,228	,000		
	Lider Desteği	,268	,034	,365	7,773	,000		
<b>a. Bağımlı Değişken: Firma Performansı</b>								

Bağımlı değişkenin Lider desteği bağımsız değişkenin Dijital İK olduğu modele ait (Model 1) katsayılar tablosuna bakıldığında, Dijital İK'ya ait katsayının 0,05'ten küçük olduğu, bu

nedenle katsayı değerinin anlamlı olduğu ve modeli açıklamada katkı sunacağı görülmektedir. Bağımlı değişkenin Firma Performansı bağımsız değişkenin Lider Desteği olduğu modele ait (Model 2) katsayılar tablosuna bakıldığında, Liderlik Desteği'ne ait katsayının 0,05'ten küçük olduğu, bu nedenle katsayı değerinin anlamlı olduğu ve modeli açıklamada katkı sunacağı görülmektedir. Bağımlı değişkenin Firma Performansı bağımsız değişkenin Dijital İK olduğu modele ait (Model 3) katsayılar tablosuna bakıldığında, Dijital İK'ya ait katsayının 0,05'ten küçük olduğu, bu nedenle katsayı değerinin anlamlı olduğu ve modeli açıklamada katkı sunacağı görülmektedir. Bağımlı değişkenin Firma Performansı bağımsız değişkenlerin Dijital İK ve Lider Desteği olduğu modele ait (Model 4) katsayı tablosu incelendiğinde, bağımsız değişkenlere ait anlamlılık değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Modele ait Tolerans ve VIF değerlerinin de sırasıyla sınır katsayısı olan 2 ve 10'dan düşük çıkması ve 0,663 ve 1,508 şeklinde elde edilmesi çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığını göstermektedir.



**Şekil 3. Aracılık Etkisine Ait Model**

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde Baron ve Kenney modeline uygun bir şekilde tüm regresyon modellerinin anlamlı referans aralığı içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İnsan Kaynaklarının Dijitalleşmesinin Firma Performansı üzerindeki etkisi %35,9 iken, aracı değişken olarak Lider Desteğinin modele eklenmesi ile birlikte bu etki %44,7'ye yükselmiştir. Dolayısıyla Lider Desteğinin aracı rolü kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

İstanbul ilinde imalat sanayinde 50 ve daha fazla istihdamı bulunan 380 firma özelinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre dijitalleşmenin, incelenen firmalarda büyük oranda

uygulandığı, buna karşın İK departmanlarında uygulanan dijitalleşmenin tatmin edici düzeyde olmadığı, görülmüştür. Firmalarda dijitalleşme çoğunlukla üretim ve planlama, satış ve pazarlama ve insan kaynakları departmanlarında gerçekleşmiştir. Dijitalleşmeye iten en büyük güç ise müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması ile verimliliğin artırılmasıdır.

Çalışmada insan kaynaklarının dijitalleşmesi ve lider desteği ile firma performansı arasındaki ilişki analiz edilmiş ve tüm değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular literatürdeki Quaasar, (2017), Zhou ve diğerleri (2021), Elrehail ve diğerleri (2018) ve Luo ve diğerlerinin (2019) çalışmalarıyla örtüşmektedir.

Araştırma kapsamında ayrıca insan kaynaklarının firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiş olup, elde edilen bulgunun, insan kaynaklarındaki dijitalleşmenin firma performansını olumlu yönde etkilediği şeklindedir. Bu bulgu literatürdeki Boudreau ve Jesuthasan (2017) ile Oyewobi ve diğerlerinin (2019) çalışmasıyla örtüşmektedir. Son olarak İnsan kaynaklarının dijitalleşmesinin firma performansı üzerindeki etkisinde lider desteğinin aracı rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### KAYNAKÇA

Amladi, P. (2017). HR's guide to the digital transformation: ten digital economy use cases for transforming human resources in manufacturing. *Strategic HR Review*, 16(2), 66-70.

Avcı, U., & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 1-20.

Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.

Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499.

Başol, G. (2016). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Pegem Akademi.

Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98-131.

Boudreau ve Jesuthasan (2017). *Transformative HR: How great companies use evidence-based change for sustainable advantage*. John Wiley & Sons.

Calvard, T. S., & Jeske, D. (2018). Developing human resource data risk management in the age of big data. *International Journal of Information Management*, 43, 159-164.

DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.

Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565.

Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Erilli, N. A. (2015). *İstatistik-2*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ferguson, G.A. (1976) *Statistical Analysis In Psychology and Education*. New York: McGraw-Hill.

Gamgam, H. & Altunkaynak, B. (2017). *SPSS Uygulamalı Parametrik Olmayan Yöntemler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.

Kalender, S. (2013). *İşletmelerin uluslararası pazarlara girişte karşılaştıkları engellerin ihracat performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik dış ticaret sermaye şirketleri üzerine bir araştırma*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasar, N. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Basım Yayın.

- Luo, A., Guchait, P., Lee, L., & Madera, J. M. (2019). Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 31-39.
- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233-2253.
- Marler, J. H., Fisher, S. L., & Ke, W. (2009). Employee self-service technology acceptance: A comparison of pre-implementation and post-implementation relationships. *Personnel Psychology*, 62(2), 327-358.
- Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing. *Management Learning*, 37(4), 523-540.
- Obeidat, S. M. (2016). The link between e-HRM use and HRM effectiveness: an empirical study. *Personnel Review*, 45(6), 1281-1301.
- Oyewobi, L. O., Oke, A. E., Adeneye, T. D., & Jimoh, R. A. (2019). Influence of organizational commitment on work–life balance and organizational performance of female construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(10), 2243-2263.
- Panayotopoulou, L., Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2010). Adoption of electronic systems in HRM: Is national background of the firm relevant?. *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 253-269.
- Panos, S., & Bellou, V. (2016). Maximizing e-HRM outcomes: a moderated mediation path. *Management Decision*, 54(5), 1088-1109.
- Parry, E. (2011). An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(05), 1146-1162.
- Pazarbaşı, M. (2012). *Liderlik ve otorite: Lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Punch, K. F. (2014). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar* (Çev: D. Bayrak, H. B. Arslan, Z. Akyüz). Siyasal Kitabevi, Ankara.

Quaosar, G. A. A. (2017). Determinants of the adoption of human resources information systems in a developing country: an empirical study. *The International Technology Management Review*, 6(3), 82-93.

Riahi-Belkaoui, A. (2003). Intellectual Capital and Firm Performance of US Multinational Firms. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2): 215–226.

Ruël, H., & Van der Kaap, H. (2012). E-HRM usage and value creation. Does a facilitating context matter?. *German Journal of Human Resource Management*, 26(3), 260-281.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43.

Thite, M. (Ed.). (2018). *E-HRM: Digital Approaches, Directions & Applications*. Routledge.

Uzgören, N. (2012). *Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Temel İstatiksel Yöntemler ve SPSS Uygulamaları*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Vardarlier, P. (2020). Digital transformation of human resource management: digital applications and strategic tools in HRM. *Digital business strategies in blockchain ecosystems: Transformational Design and Future of Global Business*, 239-264.

Wang, L., Zhou, Y., & Zheng, G. (2022). Linking digital HRM practices with HRM effectiveness: The moderate role of HRM capability maturity from the adaptive structuration perspective. *Sustainability*, 14(2), 1003.

Yakar, L. (2020). Korelasyon. *Sosyal Bilimlerde İstatistik*, 1, 93-138.

Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zhou, Y., Liu, G., Chang, X., & Wang, L. (2021). The impact of HRM digitalization on firm performance: investigating three-way interactions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 20-43.

# YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ DİJİTAL DÖNÜŞÜM AİLE İŞLETMELERİNDE REKABET AVANTAJI

Öğr. Gör. Efe Anđın

İstanbul Kùltür Üniversitesi, e.angin@iku.edu.tr

## ÖZET

Yapay zekâ kavramı günden güne gelişen bir kavramdır ve kullanımını temel düzeyde oldukça kolaydır. Çağımızın getirisi olarak dijitalleşme ise kaçınılmaz bir unsurdur. Aile işletmelerinin bu bağlamda dijital dönüşüme ayak uydurması gelişmesi ve varlığını sürdürmesi için gereklidir. Dijital dönüşümü benimseyen ve bu alanda gelişmeler sergileyen aile işletmelerinin sektörleri içerisinde ağırlıklı olarak rekabet bağlamında önde olduğu gözlenmektedir. Bu araştırmanın konusu; aile işletmelerinde yapay zekâ kullanımı bağlamında öneriler sunmak ve buna bağlı gelişen dijital dönüşümün rekabet avantajını ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: Yapay zeka, üretken yapay zeka, aile işletmeleri

## ABSTRACT

Artificial intelligence is a concept that develops day by day and is quite easy to use at a basic level. Digitalization is an inevitable element of our age. In this context, it is necessary for family businesses to keep up with digital transformation in order to develop and survive. It is observed that family businesses that adopt digital transformation and exhibit developments in this field are mainly ahead in terms of competition within their sectors. The subject of this research is to provide suggestions in the context of the use of artificial intelligence in family businesses and to reveal the competitive advantage of the digital transformation that develops accordingly.

## GİRİŞ

Yapay zekâ, insan zekâsı örnek alınarak geliştirilmiş ve tipik olarak insana dair bilişsel etkinlikleri gerçekleştirebilen makinelerin geliştirildiği bir alanı ifade etmektedir. Bir büyük dil sistemi olarak geliştirilen ChatGPT bir sonraki kelimeyi tahmin etmek için eğitilen, insana oldukça benzeyen şekilde istenilen alanda metinler oluşturma veya diyalog kurma gibi insan görevlerini yerine getirme konusunda hızlı gelişim gösteren bir üretken yapay zekâ modeli olmuştur (Thorp, 2023). İletişim sektöründe de kullanımını hızla yaygınlaşan yapay zekâ araçları özellikle Kasım 2022'den beri aktif olarak kullanılan ChatGPT ile yaygınlık kazanmıştır.

Üretken Yapay Zekâ, sanat, müzik, yazı, tasarım gibi alanlarda insan benzeri yaratıcılık ve üretkenlik sergileyen Yapay Zekâ sistemlerini ifade etmektedir. Üretken yapay zekâ sistemlerinin gündelik hayatın içerisinde hem bireysel hem de profesyonel kullanımının yaygınlaştığı görülmektedir.

### **Üretken Yapay Zekâ Sistemlerinin Kullanım Alanları**

Üretken yapay zekâ sistemlerinin dijital iletişim ajanslarının yaratıcı iletişim süreçlerine katkı sunmaya başladığı görülmektedir (Faruqi vd., 2024). Bu sistemler dijital içerik üretimi, metin yazarlığı, metin düzeltmeleri, hızlı araştırmalar ve fikir geliştirme için yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunlara ek olarak otomasyon yönetimi, risk yönetimi, fikirsel üretim süreçleri, kontrol ve müşteri deneyimi yönetimi bağlamında çalışmalar gerçekleştirilebilmektedir.

### **Dijital Dönüşüm Kavramı**

- Teknolojik Entegrasyon: Geleneksel iş yapma yöntemlerinin dijital teknolojilerle birleştirilmesi ve iş süreçlerinin bu teknolojilere uygun hale getirilmesi.
- Otomasyon: İşletmelerin tekrarlayan ve rutin görevlerini otomatik hale getirerek insan kaynağını daha stratejik ve yaratıcı işlere yönlendirmesi.
- Veri Analitiği: Büyük veri analizi ve veri madenciliği gibi tekniklerle işletmelerin veriye dayalı kararlar almasını sağlaması.
- Müşteri Odaklılık: Dijital kanallar aracılığıyla müşterilerle daha etkili iletişim kurarak müşteri deneyimini iyileştirmesi ve kişiselleştirilmiş hizmetler sunması.
- Esneklik ve Hız: Dijital platformlar ve teknolojiler sayesinde işletmelerin daha hızlı ve esnek bir şekilde değişen pazar koşullarına adapte olabilmemesi.
- Yenilik ve Rekabetçilik: Yenilikçi dijital çözümlerle işletmelerin rakiplerinden farklılaşması ve rekabet avantajı elde etmesi, başlıklarıyla tanımlanmaktadır.

## **YÖNTEM**

Araştırma kapsamında derinlemesine görüşme yöntemiyle Türkiye’de aktif olarak faaliyet gösteren, farklı sektörlerden aile işletmeleri ile derinlemesine görüşme yöntemiyle araştırma



yapılmıştır. Araştırma bulguları betimsel analiz yöntemiyle incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Görüşülen işletmeler genellikle gıda ve iletişim sektöründen işletmelerdir.

## **BULGULAR**

- Bünyesinde Z kuşağından aile üyeleri bulunan işletmelerde yapay zekâ etkilerinin daha net olduğu görülmüştür.
- KOBİ seviyesindeki bu işletmelerde daha çok iletişimsel faaliyetler çerçevesinde yapay zekâ desteği alınmaktadır.
- Yapay zekânın; müşteri yönetimi, dijital mecra yönetimi ve süreç yönetimlerinin genelinde zaman kazandırıcı bir unsur olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir.
- Dijital kabul zemini daha önceden gelişmiş olan işletmelerde yapay zekâ kabulü ve entegrasyonunun daha hızlı geliştiği gözlenmiştir.
- Örneğin bir işletmede, ailenin en küçük oğlu tarafından yapay zekâ destekli sosyal medya yönetimi ve içerik üretimi yönetimi gerçekleştirilmektedir. Bu işletmede benzer bir süreç yönetimi başlamadan önce bir serbest çalışan iletişim uzmanından destek alındığı belirtilmiştir. Süreç yönetimindeki zaman kaybı ve ekstra giderler, yapay zekâ destekli iletişim yönetimi süreciyle sona ermiştir.
- Bir başka işletme ise, dijital kanallar üzerinden ilerleyen müşteri ilişkileri yönetiminde chatbot sistemini entegre ederek hızlı bir süreç yönetimi gerçekleştirmeye başladığını belirtmiştir. Bu sayede yabancı dilde hizmet vermelerinin de önünün açıldığı belirtilmiştir.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Yapay zekâ destekli dijital dönüşüm, aile işletmeleri için önemli bir rekabet avantajı oluşturma potansiyeline sahiptir. Mali ve zaman yönetimi başlıklarında özellikle etkili olduğu görülmüştür. Ancak bu potansiyeli tam anlamıyla değerlendirebilmek için işletmelerin stratejik bir yaklaşımla teknolojiyi kabullenmeleri ve kullanmaları gerekmektedir. Gelecekte, yapay zekânın aile işletmeleri üzerindeki etkisinin daha da artması beklenmektedir.

- Veri Analitiği ve Tahmin: Büyük veri analitiği ile gelecekteki trendlerin tahmini sağlanabilir.
- Müşteri İlişkileri Yönetimi: Müşteri verilerini analiz ederek kişiselleştirilmiş hizmetler sunulabilir ve anlık yönetimler kolaylaştırılabilir.

- Otomasyon ve Verimlilik: Üreticiler bağlamında tekrarlayan işleri otomatikleştirerek operasyonel verimlilik artırılabilir.
- Pazarlama ve Satış Stratejileri: Pazarlama kampanyaları optimize edilerek etkin bir pazarlama süreci yürütülebilir.
- Risk Yönetimi ve Güvenlik: Veri güvenliğini artırılabilir ve stratejik risk öngörülleri geliştirilebilir.
- İnovasyon ve Ürün Geliştirme: Yenilikçi yaklaşımlar bağlamında ürün ve hizmet gelişmesi gerçekleştirilebilir.

### KAYNAKÇA

Faruqi, F., Tian, Y., Phadnis, V., Jampani, V., & Mueller, S. (2024). Shaping Realities: Enhancing 3D Generative AI with Fabrication Constraints. *arXiv preprint arXiv:2404.10142*.

Thorp 2023, 12.04.2024 tarihinde <https://www.science.org/doi/10.1126/science.adg7879> adresinden alındı.

II. Oturum  
11:15-12:15

4. Kat Çok Amaçlı Salon / Oturum Başkanı: Prof.Dr. Esin CAN

Aile İşletmelerinde Devamlılık/Sürdürülebilirlik: Erkek Egemen Sektörde İkinci Kuşak Kadın Girişimci Olmak ve Güloğlu Plastik Örneği	Prof. Dr. Engin Deniz ERİŞ
Mavi Yakalı İşgörenlerin Güvensiz Davranışlarının Önlenmesi: Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğine Yönelik Bir Model Önerisi	Prof. Dr. Yener PAZARCIK Pelin KANTEN Benan ARDA
Kadın Girişimcilerin 1. Kuşak Olarak Başlattığı Aile İşletmeleri ve Sürdürülebilirlikleri Hakkında Çalışma	Neşe Bihter DEMİRKIRANLARDAN Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Ethem TARHAN

# **Aile İşletmelerinde Devamlılık/Sürdürülebilirlik: Erkek Egemen Sektörde İkinci Kuşak Kadın Girişimci Olmak ve Güloğlu Plastik Örneği**

**Prof. Dr. Engin Deniz ERİŞ**

Dokuz Eylül Üniversitesi, engindeniz.eris@deu.edu.tr

## **ÖZET**

Çalışma, KOBİ statüsünde yer alan ve plastik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin devamlılığı/sürdürülebilirlik yaklaşımının yazındaki modeller bağlamında incelenmesi, ikinci nesil aile bireylerinin yönetime geçişi ve Türkiye’de kadın girişimciliğine dair örnek bir uygulamanın sunulması amacıyla yönelik olarak tasarlanmıştır. Kuramsal alt yapısında Sistem Yaklaşımı ve Kaynak Temelli Görüş bulunan çalışmada, amaca yönelik olarak seçilen Strafford ve çalışma arkadaşları (1999)’nın daha sonra Heck ve çalışma arkadaşları (2006) tarafından güncellenen “Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli” ile Vollero ve çalışma arkadaşları (2019)’nın geliştirdiği “Sistem Perspektifinden Aile İşletmeleri: Sürdürülebilirliğin Belirleyicileri” yaklaşımı nitel araştırma yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Gözlem ve mülakat tekniklerine dayalı olarak yapılan incelemede işletmenin yazında tartışılan kuramsal çerçeveye ve geliştirilen modellere uygun, sistematik bir sürdürülebilirlik yaklaşımına sahip olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra erkek egemen bir sektör olarak tanımlanan Türk Plastik Sektöründe, kadın girişimci olarak yer alan ikinci nesil temsilcilerin etkisine dair çıktılar da bulgular kısmında sunulmuştur. Hem örgüt hem de birey düzeyinde başarı öyküsü niteliğindeki bulguların, aile işletmelerinin gelecek kuşaklara devri ve Türkiye’de sanayi sektöründe kadın girişimciliği bağlamında gelecek çalışmalara ışık tutacağına inanılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Aile İşletmeleri, Sürdürülebilirlik, Kadın Girişimciliği, Plastik Sektörü*

## **ABSTRACT**

The study was designed to examine the sustainability approach of an SME operating in the plastics sector in the context of models in the literature, the transition of second-generation family members into management, and to present a sample application of female entrepreneurship in Turkey. In the study, which has the Systems Approach and Resource-Based View in its theoretical infrastructure, the ‘Sustainable Family Business Model’ of Strafford and colleagues (1999), which was later updated by Heck and colleagues (2006), and the ‘Family Businesses from a Systems Perspective: Determinants of Sustainability’ approach was tested

using qualitative research method. The analysis, carried out using observation and interview techniques, found that the company has a systematic approach to sustainability that is consistent with the theoretical framework discussed in the literature and the models developed. In addition, the findings regarding the impact of second-generation representatives who are female entrepreneurs in the Turkish plastics industry, which is defined as a male-dominated industry, are also presented in the findings section. It is believed that the findings, which are success stories at both organisational and individual levels, will shed light on future studies related to the transfer of family businesses to future generations and female entrepreneurship in the industrial sector in Turkey.

**Keywords:** *Family Businesses, Sustainability, Female Entrepreneurship, Plastics Industry*

## GİRİŞ

Eski uygarlıklardan itibaren ekonomilerin bel kemiği olan aile işletmeleri, 1990’larda yazında ayrı bir akademik disiplin olarak yer almaya başlamış (Bird vd., 2002) ve 2000’lerde halen genel kabul gören bir tanımı olmadan (Astrachan vd., 2002) araştırmalara konu olmuştur. Dünyada aile işletmeleri olgusunun ekonomi içinde büyük yer tuttuğu bilinirken, örneğin EY Global ve St. Gallen Üniversitesi 2023 Aile Şirketleri Endeksi, en büyük aile şirketlerinin küresel ekonomiden daha hızlı büyüdüğünü ortaya koymuştur ([https://www.ey.com/en\\_gl/insights/family-enterprise/family-business-index](https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index)); kırılğan özelliğe de sahip olan bu türdeki işletmelerin (aile ilişkilerinde tartışmalar vb.) devamlı/sürdürülebilir bir yapıya sahip olması konusunda model geliştirme çalışmaları da (Strafford, 1999; Olson vd., 2003; Heck vd., 2006) yazında üzerinde durulan noktalar arasında yer almaktadır. Aile işletmelerinde temel bir sorun olarak görülen planlı halefiyet ve geleceğin tasarlanması noktasında sistematik bir yaklaşımın ve etkin kaynak kullanımının benimsenmesi kaçınılmaz bir gerçek olduğu için yapılan çalışmaların kuramsal alt yapısında genellikle Sistem Yaklaşımının ve Kaynak Temelli Görüşün olduğu görülmektedir (Vollero vd., 2018).

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde çok sık biçimde kullanılmaya başlanan sürdürülebilirlik kavramı, bütünsel bir bakış açısı ile uzun dönemli amaç ve stratejik zorunluluk olarak birey, işletme ve ülkeler için gereklilik olarak görülürken dar ve geniş kapsamda farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Kocabıyık ve Eriş, 2020). Esasen sürdürülebilirlik, devamlılığı ifade etmekte olup “sürdürülebilme yeteneğine sahip” olarak sözlükte yer almaktadır (www.merriam-

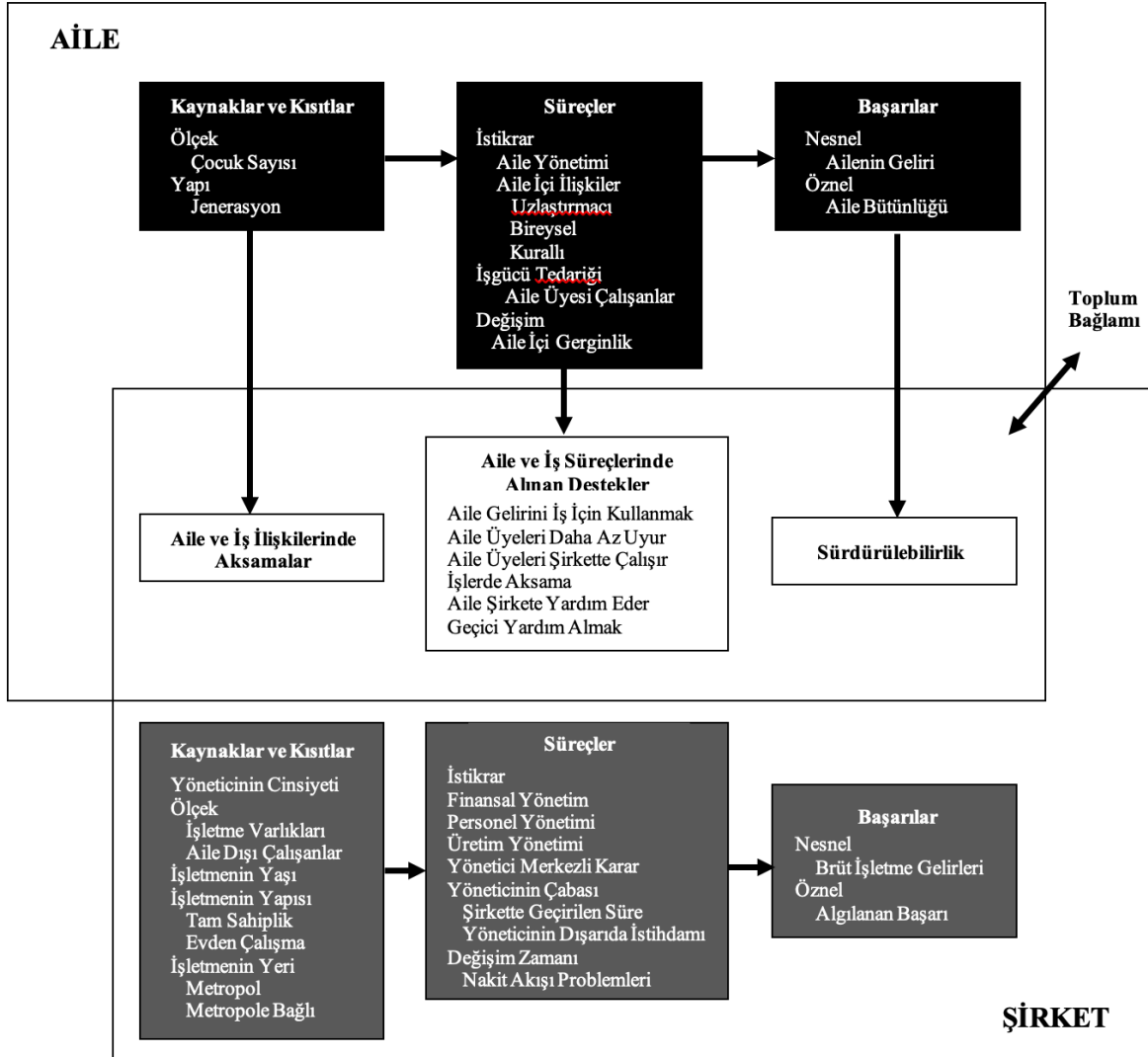
webster.com). Bu bağlamda var olan ya da yeni kurulan yapının (örneğin ticari bir sistem) devamlılığının sağlanması temel kaygı olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **Ekonomide Aile İşletmeleri ve Devamlılık/Sürdürülebilirlik Gerçeği**

Aile işletmelerinin temel amaçlarından biri; işletmenin devamlılığını/sürdürülebilirliğini sağlayarak gelecek nesillere aktarmak (Şen ve Turhan, 2023) olarak ifade edilirken, aile işletmelerinde devamlılık/sürdürülebilirlik kimi zaman aile işletmesi olmayanlara göre daha büyük bir sorun teşkil edebilmektedir. Yapılan araştırmalarda aile işletmelerinin %30'unun birinci nesilden ikinci nesle geçiş yapabildiği, sadece %12'si ikinci nesilden üçüncü nesle geçerek hayatta kalabildiği dikkat çekmektedir. Aile işletmeleri kurucularından %47'si bir halefi olmadığı için işi bırakmayı ve emekli olmayı düşünürken, işletmeyi devredebilecek bir gelecek nesle sahip olanların ise yaklaşık %40'ı küçük yaşlarda aile bireylerini yönetim kuruluna alarak devir sürecini başlatmaktadır (<https://www.score.org/resource/infographic/infographic-family-business%E2%80%94successes-and-obstacles>). Aile işletmelerinin ekonomi içindeki payı düşünülecek olursa; örneğin EY Global ve St. Gallen Üniversitesi 2023 Aile Şirketleri Endeksine göre global ölçekteki en büyük 500 aile şirketi, 2021 yılına göre %10 artışla 8,02 trilyon ABD doları gelir elde etmiştir ve bu aile işletmelerinin başarılarının arkasında da çevik, yenilikçi ve amaca yönelik olmaları, ayrıca sosyal ve ekonomik değişime uyum sağlamaya da hazır olmaları yattığı ifade edilmektedir ([https://www.ey.com/en\\_gl/insights/family-enterprise/family-business-index](https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index)). Yine PwC'nin 2023 yılında yayınlanan 11. Global Aile İşletmesi Araştırmasına göre aile şirketlerinin %71'i son mali yılda büyüme kaydettiklerini, %43'ü çift haneli büyüme kaydettiklerini ve %77'si ise önümüzdeki iki yıl içinde büyümeyi beklediklerini bildirmiştir. Bu durum son 15 yılın en büyük büyüme artışını da göstermektedir. Bu büyüme performansında rakiplerine kıyasla öne çıkan işletmelerde değerlere, çalışan iletişimi ve dijital yetenekler gibi özelliklere odaklanıldığı dikkat çekmektedir. (<https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/family-businesses-see-largest-growth-increase-in-15-years.html>). Rakamlara bakıldığında aile işletmelerinin lokal ekonomilerde olduğu kadar global ekonomide de ne denli önemli oldukları görülebilmektedir. Ancak günümüzde dijitalleşen çağda da büyüme kaydetmeye devam etmek ve nelere odaklanılarak sürdürülebilirlik sağlanacağı merak konusu olmaktadır.

Aile işletmelerinde devamlılık/sürdürülebilirlik kavramına ilişkin yaklaşımlar 2000'lerden öncesine dayanmaktadır ve bu anlamda öne çıkan modellerden birisi (Svoboda, 2019) Şekil 1'de görülen Strafford ve çalışma arkadaşları (1999)'nın daha sonra Heck ve çalışma

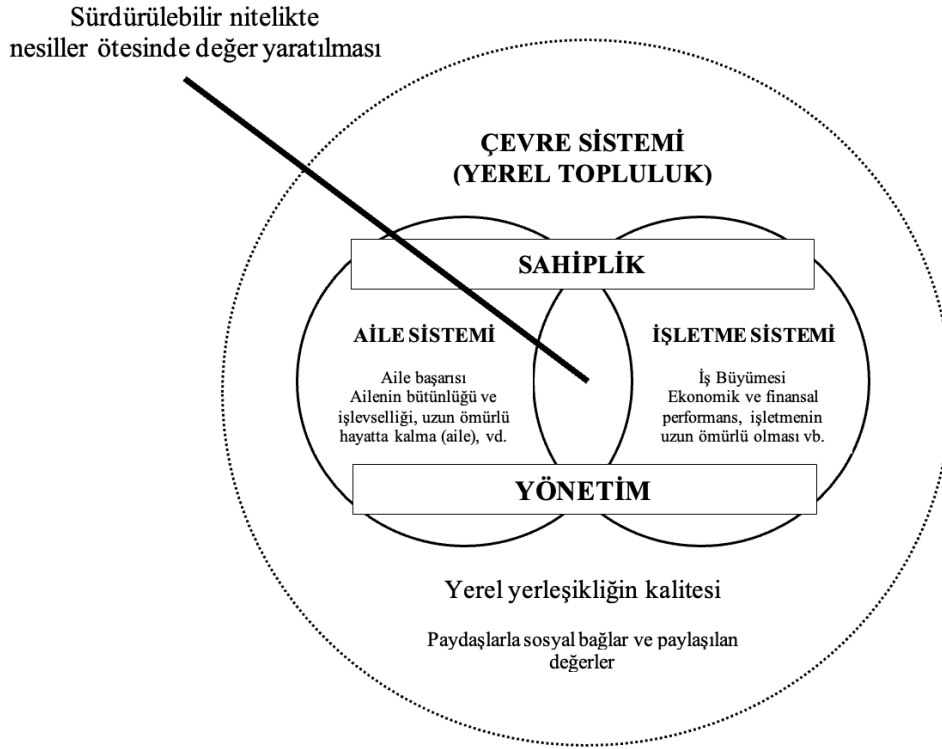
arkadaşları (2006) tarafından güncellenen “Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli”dir. Bu model, araştırmacılarının da ifade ettiği gibi, sistem yaklaşımı bağlamında ele alınmakta, farklı kuramsal bakış açılarına olanak sağlamakta ve diğer aile işletmeleri modellerine göre de üstün yanları bulunmaktadır.



Şekil 1: Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli, Kaynak: Hack vd., 2006.

Dominici (2017)'nin belirttiği gibi aile işletmelerinde sistematik çevre yaklaşımı bağlamında incelemelerin yapılması yönünde yaşanan paradigma değişimi yeni kavramsal yaklaşımlara yol açmıştır. Bu nedenle işletmelerin sürdürülebilirlik yapısının incelenmesinde sistem bakış açısı ile Şekil 2'de görülen Vollero ve çalışma arkadaşları (2019)'nın geliştirdiği “Sistem Perspektifinden Aile İşletmeleri: Sürdürülebilirliğin Belirleyicileri” yaklaşımı kullanılabilir. Bu yaklaşım; işletme sisteminin büyümesi (işletmenin uzun ömürlülüğü,

finansal performans, vb.), aile sisteminin başarısı (işlevsellik, uyum, zenginlik, vb.) ve yerel topluluk kalitesi (paylaşılan topluluk değerleri, yerel paydaşlarla sosyal bağlar, vb.) olmak üzere üç farklı sistemik çıktının toplamından kaynaklanan bir “kuşaklar arası değer” sistemi olarak kavramsallaştırılabilmektedir. İşletmelerde girişim yönlülük bağlamında yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları ele alınırken sürdürülebilirlik bağlamında olan bu yaklaşımda ise işletmenin büyümesi, aile başarısı ve yerleşiklik boyutları esas teşkil ettiği görülmektedir.



**Şekil 2: Sistem Perspektifinden Aile İşletmeleri: Sürdürülebilirliğin Belirleyicileri Yaklaşımı, Kaynak: Vollero vd., 2019.**

Aile işletmeleri küresel ekonomide bir bütün halinde önemi yadsınmayacak bir öneme sahip olmakta ama aynı zamanda aile kaynaklı değer ve yaklaşımlar nedeniyle de kırılabilir özellik sergilemektedir. Sürdürülebilir işletme modelleri bu anlamda önemli bir araç olmakla birlikte işletme kurulurken ve bulunduğu çevrede güven teşkil eden anlayışının devamlı/sürdürülebilir olması büyük ölçüde halefler ve gelecek planlamasında uygulanacak stratejilere bağlıdır demek de yanlış olmayacaktır.



## Aile İşletmelerinde Haleflik ve Gelecek Planlaması

Yazında halefliğin işletmenin devamı/sürdürülebilirliği noktasındaki önemi sıklıkla vurgulanırken (Aladejebi, 2021) örneğin EY Global ve St. Gallen Üniversitesi 2023 Aile Şirketleri Endeksine göre aile üyelerinin aile işletmelerinin liderliğinde ve yönetiminde aktif rol oynamaya devam ettiği görülmektedir. Endeksteeki işletmelerin neredeyse yarısında (%45) bir aile üyesi CEO olarak görev yapmaktadır. Tüm yönetim kurulu koltuklarının yaklaşık dörtte biri (%23) aile üyeleri tarafından işgal edilmektedir. Ayrıca, işletmelerin %19'unun yönetim kurulunda ailenin bir sonraki neslinden (40 yaş ve altı) bir üye bulunmaktadır. Daha genç yönetim kurulu üyelerinin teknoloji ve gelişmekte olan tüketici trendleri konusunda uzmanlık ve bilgi sahibi olması muhtemeldir. Aile yönetim kurulu üyelerinin 2021'de 60 olan ortalama yaşı, 2023 Endeksi'nde 62'ye yükselmiştir ([https://www.ey.com/en\\_gl/insights/family-enterprise/family-business-index](https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index)).

Aile işletmelerinde özellikle ikinci nesilden üçüncü nesle geçişte, icracı hissedar profilinin giderek yerini yatırımcı perspektifine sahip hissedar profiline bırakmaya başladığı görülmektedir. Buna paralel olarak öncelikli motivasyonunun aile içi uyumu korumak olduğunu ifade eden hissedarların ağırlığı da üçüncü nesle geçişte azalmaktadır (taider.org.tr) böylece aile işletmelerinde geçmişe oranla olumlu ya da olumsuz farklı değerler ve iş görme anlayışı ortaya çıkmaktadır. Bu noktada gelecek planlaması yapılırken var olan bu çarpıcı gerçeği de düşünerek birinci neslin stratejik plan yapması bir zorunluluk olarak ele alınmalıdır.

Aile üyelerinin işletme içindeki statüsü bağlamında da belirli kararların verilmesi gerektiği devamlılık/sürdürülebilirlik bağlamında stratejik öneme sahip bir husus olarak düşünülmelidir. Bir aile işletmesi içindeki statüler Tablo 1'de görüldüğü gibi sınıflandırılabilir.

**Tablo 1: Aile İşletmelerinde Statüler**

Aile Üyelerinin Üstlendikleri Statüler	Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler
1. Girişimci statüsü	1. İş gören statüsü
2. Varis statüsü	2. Profesyonel yönetici statüsü
3. Akrabalık Statüsü	3. Ortak statüsü
	4. Danışmanlık statüsü

Kaynak: (Kurt, 2009)

Aile işletmelerinde aile bireylerinin statülerine bağlı olarak haleflik durumu da belirlenmektedir. Genellikle de erkek çocukları için yaşa göre sıralama yapılırken kız çocukları için haleflik konusu geri planda kaldığı dikkat çekmektedir.

## **İşletmecilikte Erkek Egemen Yapı, Aile İşletmelerinde Kadınlar ve Türkiye’de Kadın Girişimciliği**

Aile şirketlerinde haleflik konusunda çok sayıda araştırma yapılmış olsa da toplumsal cinsiyet bağlamında yeterli sayıda incelemenin yapılmamış olduğu dikkat çekmektedir. Aile işletmelerinde kadınları inceleyen ilk araştırmalarda kadınların rollerinin ya küçümsendiği ya da görmezden gelindiği 'görünmez' statüler vurgulanmıştır. Genellikle erkek çocuğun halef olarak görüldüğü ve kız çocuklar alternatif ya da düşünülmeyen bir halef olarak aile / işletme sistemi içinde yer aldığı dikkat çekmektedir. Birçok araştırmacıya göre, erkek haleflik modeli bugün bile devam etmektedir ve ikinci ya da daha sonraki kuşak kızların halef olarak seçilme ya da aile şirketinde liderlik rolü elde etme olasılığı daha düşüktür (Byrne vd., 2019). Oysa yazında Hartman (1987)’ın, kız çocuklarına yapılan yetki devrinin erkek çocuklarına göre daha sorunsuz olduğu, bunun nedeninin de aile ve işletme başarısı için daha istekli olmaları ile duyarlı ve yapıcı olma özelliklerinin olduğunu ifade etmesi dikkat çekmektedir (Dumas, 1992).

Toplumsal cinsiyet bağlamında tartışılabilir bu noktaya ışık birkaç çalışma incelendiğinde örneğin EY Global ve St. Gallen Üniversitesi 2023 Aile Şirketleri Endeksi’nde sadece 29 şirketin (toplamın %5,8’i) kadın CEO’su bulunmaktadır; bu sayı, 27 şirketin bir kadın tarafından yönetildiği 2021 yılına kıyasla küçük bir artış göstermiştir. Yine de, kadın yöneticiler söz konusu olduğunda, Ağustos 2022 itibariyle %4,8’i kadınlar tarafından yönetilen Fortune Global 500 şirketlerinden marjinal olarak daha iyi durumda oldukları da bir gerçektir. Kadınların, küresel çapta en büyük 500 aile şirketinin yönetim kurulu koltuklarının %23’üne (Avrupa ve Kuzey Amerika’da %25’ine) sahiptir. Moody’s Investors Service tarafından yapılan araştırmanın 2022 yılında Kuzey Amerika ve Avrupa şirketlerinin yönetim kurulu koltuklarının %29’unun kadınlara ait olduğunu ortaya koyduğu göz önünde bulundurulduğunda bu düşük bir rakam olduğu da dikkat çekmektedir ([www.ey.com/en\\_gl/insights/family-enterprise/family-business-index](http://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index)). PwC’nin 2023 yılında yayınlanan 11. Global Aile İşletmesi Araştırmasına göre Türkiye’deki aile işletmelerinin %82’sinin, küresel ölçekte ise %69’unun yönetim kurulunda kadın bulunmaktadır.

Aile işletmelerinde kızların halef olma konusunda engel teşkil eden mikro ve makro faktörler yazında tartışılırken (Wang, 2010) aslında kız çocuklarının baba ile rekabetçi bir özellik sergilemiyor olması ve çalışma ortamında baba-oğul ilişkisine göre daha uyumlu, çatışmacı olmayan nitelikte ilişkiye sahip olmalarının önemli bir performans artışı sağladığı da ifade edilmektedir (Dumas, 1992). Kadınların sektörlerde inovatif bir potansiyele de sahip olduğu ifade edilirken örneğin KPMG’nin “Aile Şirketlerinin Yenileyici Gücü” araştırmasına göre

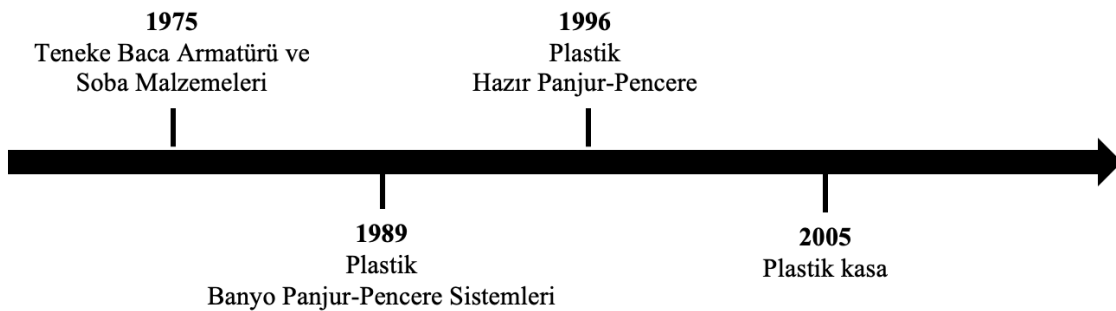
Türkiye’de kadın yöneticilerin şirketlerinin dijitalleşmeye daha yakın olduğu dikkat çekmektedir (www.kpmg.com/tr/tr/home/medya/press-releases/2022/06/aile-sirketlerinin-yenileyici-gucu-arastirmasi.html).

### ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Çalışma; aile işletmelerinin devamlılığı/sürdürülebilirlik yaklaşımının incelenmesi, ikinci nesil aile bireylerinin yönetime geçişi ve Türkiye’de kadın girişimciliğine dair örnek bir uygulamanın sunulması amacıyla yönelik olarak planlanmıştır. Araştırma tasarımında yazında tartışılan konular ve çalışmanın amacına uygun olarak nitel yöntem kullanılmış olup tek örnek işletmesi olarak seçilen aile işletmesi, KOBİ statüsünde ve plastik sektöründe faaliyetlerini sürdürmekte, ikinci nesil aktif olarak yönetimde yer almakta ve ikinci nesil aile bireyleri kadınlardan oluşmaktadır. Araştırmada birincil verilerin elde edilmesinde aşamasında gözlem, mülakat teknikleri kullanılmış ve ikincil verilere web sayfalarından erişilmiştir.

Örnek olarak seçilen Güloğlu Plastik, Güloğlu Ticaret olarak Seracettin Güloğlu tarafından 1975 yılında kurulmuş olup, sektöre teneke baca armatürü ve soba malzemeleri imalatı ile başlamıştır. Kuruluşundan 1987 yılına kadar bu ürünlerin imalatına devam etmiş ve daha sonra gelecekte plastiğin her türlü sanayi dalına gireceğini ön görerek 1989 yılında banyo & wc panjur pencere sistemleri imalatına başlamıştır. İşletme, 1996 yılında tamamen plastik sektörüne geçerek Güloğlu Plastik adını almıştır. PAN-PEN markası ile Türkiye’de bir ilke imza atan işletme, hazır panjur & pencere imalatına geçmiştir. 2005 yılında PAN-PEN Güloğlu Plastik Sanayi ve Tic. Ltd. Şti. unvanı ile sanayinin değişen ve gelişen teknik ihtiyaçları doğrultusunda tüm sektörlerle satış öncesi ve sonrası teknik hizmet veren, AR-GE konusunda deneyimli ekibi ile Tire Organize Sanayi bölgesinde 25.000 m<sup>2</sup>’lik fabrikasında plastik kasa üretimine başlamıştır. İşletmenin tarihindeki mihenk taşları Şekil 3’te gösterildiği gibidir.

**Şekil 3. Güloğlu Plastik’in Mihenk Taşları**



## BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmaya konu olan Güloğlu Plastik’in misyonu;

*Hizmet verdiğimiz sektörde; çalışanlarımızın ve müşterilerimizin katkılarıyla, doğal kaynaklarımızı verimli kullanarak, yeni teknolojilerle ve “Sosyal Sorumluluk” bilinci içinde, müşterilerimiz ve ülkemiz için “Sürdürülebilir Değer” yaratmaktır.*

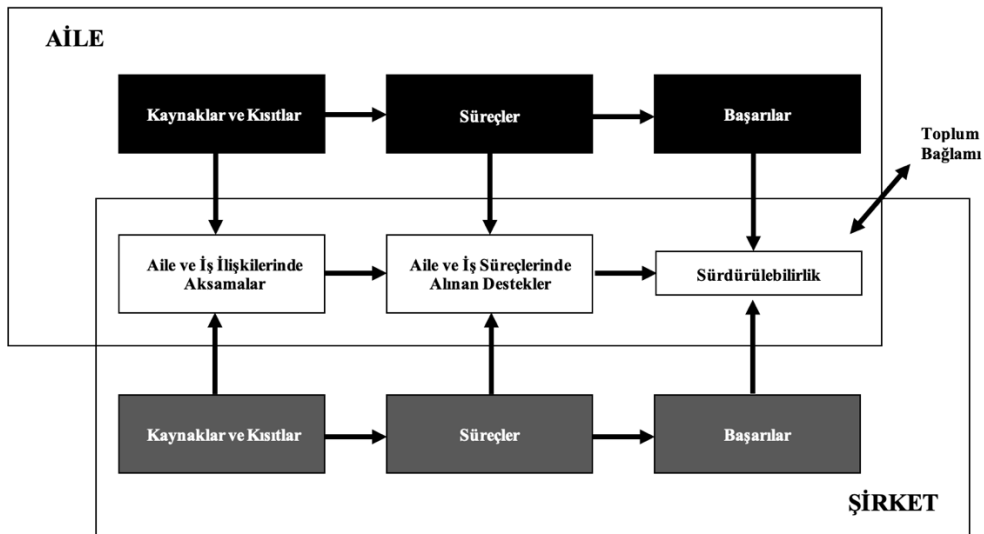
Şeklinde olup bu misyon, çalışmanın amacı ve aile işletmelerinin geleceğinde önem teşkil eden unsurlara vurgu yapar niteliktedir. Güloğlu Plastik’in vizyonu ise;

*Hizmet verdiğimiz sektörlerde uluslararası platformda lider kuruluş olmak.*

Şeklinde olup, bu vizyon aile değerlerine sadık bir şirketin sürdürülebilir bir uluslararasılaşma eğiliminde olduğuna işaret etmektedir. Şirket halihazırda Almanya, Angola, Filistin, Gürcistan, İsrail, Katar, Kosova, Libya ve Özbekistan’a ihracat yapmakta ve Balkan Ülkeleri ile Fas, Fransa, Mısır ve Yunanistan’a da ihracat yapmak üzere çalışmalarını sürdürmektedir. Güloğlu Plastik’in değerleri ise;

*Müşteri odaklılık, İnovasyon, Güvenilirlik, Sürdürülebilirlik, Verimlilik, Kurumsal sosyal sorumluluk, Çevreye duyarlılık, Liderlik, Değişim yönetimi, Yetenek yönetimi*

Şeklinde olup 21. Yüzyılın işletmecilik anlayışında öne çıkan değerleri bünyesine aldığı ve bu bağlamda devamlı/sürdürülebilir bir işletme olma konusunda ne denli emin bir işletme olduğu konusunda bir imaj çizmektedir. Güloğlu Plastik’in sürdürülebilirlik yapısı Şekil 4’te yer alan “Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli” esas alınarak incelendiğinde;



Şekil 4: Güloğlu Plastik Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli

“**Aile**” kapsamındaki bileşenlerden “**Kaynaklar ve Kısıtlar**”, şirkette aile içinden kimlerin yer aldığını içermektedir. Şirketin kurucusu olarak baba (*Seracettin Güloğlu*) ve ortak olarak anne (*Emel Güloğlu*) görünmektedir. Ebeveynlerin iki kız çocuğu (*Gülsemin Güloğlu Istunca, Gülçin Güloğlu Uğuz*) aktif olarak şirkette çalışmakta olup dört yeğen (*Birol Kolgu, Şenol Kolgu, Burak Ulucak, Ahmet Okkol*) ve yeğenlerin eşi (*Kamuran Kolgu*) ile iki çocuğu (*Canberk Kolgu, Berat Kolgu*) da şirket içinde yer almaktadır. Gerçek anlamda bir aile şirketi profili çizen Güloğlu Plastik’in aile içi dayanışmasının güçlü olduğu bu noktada ortaya çıkmaktadır. “**Süreçler**”, halihazırda kimler şirkette ne şekilde söz sahibi? Yönetimde değişimler hangi yılda ne şekilde oldu vb. yönetim süreçlerini içermektedir. Aile üyelerinden kurucu baba Yönetim Kurulu Başkanı olarak ve anne ortak rolünü yürütürken küçük kardeş Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Genel Müdür, şirkete sağlık sektöründen ayrılarak gelen büyük kardeş ise Genel Müdür Yardımcısı olarak görev almaktadır. Ailenin akrabaları ise Fabrika Müdürü, Muhasebe Sorumlusu, Kurumsal İletişim ve Müşteri İlişkileri Uzmanı, Müşteri İlişkileri Temsilcisi ve Yemekhane Sorumlusu unvanları ile çalışmaktadır. “**Başarılar**” bileşeni aile bireylerinin bireysel başarılarını kapsamaktadır. Aile üyelerinden ikinci kuşak temsilci ve kadın girişimci profiline sahip Gülçin Güloğlu Uğuz, 2005 yılında Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Mensupları ve Yöneticiler Vakfı - TOSYÖV tarafından “Türkiye’nin En Başarılı Genç Girişimcisi Ödülü”nü almış ve bir yıl boyunca gençleri girişimcilğe özendirme amaçlı pek çok panel ve söyleşiye katılmıştır. 2017 yılında ise Antalya İş Kadınları Derneği - ANTİKAD tarafından “Yılın Girişimci İş Kadını Ödülü”nü almıştır.

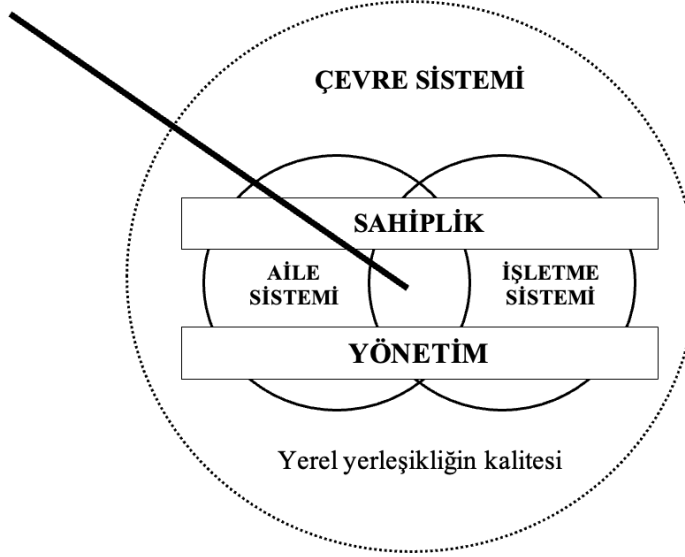
“**Şirket**” kapsamındaki bileşenlerden “**Kaynaklar ve Kısıtlar**”, şirketin faaliyet gösterdiği sektör, yer, ürünler, büyüklük, çalışan sayısı, şirket hukuki yapısı vb. içeriğe yöneliktir. Pan-Pen Güloğlu Plastik San. ve Tic. Ltd. Şti. “plastik havalandırma sistemleri” ve “plastik ambalaj” olmak üzere iki sektörde üretim yapmaktadır. Şirketin İzmir Karabağlar’da üretim tesisi ve Tire Organize Sanayi Bölgesi’nde 25bin m<sup>2</sup>’lik fabrikası bulunmaktadır. 2024 yılı itibarı ile 70 çalışanı bulunan şirketin ürün gamında havalandırma ürünleri (*plastik havalandırma menfezi, plastik baca armatürü, plastik sineklik aksesuarları*) ve ambalaj ürünleri (*plastik kasa*) kategorisinde olmak üzere 150 farklı türde ürün bulunmaktadır. “**Süreçler**”, şirketin işleyişine yönelik olup bu kapsamda şirketin Yönetim Kurulu Başkanı Seracettin Güloğlu liderliğinde yönetildiği görülmektedir. Kararlar baba Seracettin Güloğlu, Genel Müdür Gülçin Güloğlu Uğuz ve Genel Müdür Yardımcısı Gülsemin Güloğlu Istunca tarafından alınıp uygulanmaktadır. Her hafta Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Fabrika Müdürü, Planlama ve Yurt İçi Satış Yöneticisi, Teknik İşler Yöneticisi, Kurumsal İletişim ve Müşteri İlişkileri Uzmanı ve Mali İşler

Uzman Yardımcısının katılımıyla gerçekleştirilen genel kurul toplantısında o hafta yapılan işler ve alınması planlanan yeni kararlar konuşularak Yönetim Kurulu Başkanı'na iletilmekte, Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcısı'nın onayıyla yeni kararlar üst kadro tarafından ilgili birimlerce uygulanmaya başlanmaktadır. **“Başarılar”** bileşeni şirketin başarılarına yöneliktir. Şirket, 2012 yılında Harvard Üniversitesi kuruluşu olan Allworld Network tarafından hazırlanan Arabia 500+Turkey raporunda; en hızlı büyüyen şirketleri arasında altıncı sırada, 2013 yılında Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) iş birliği ile 2 yılda bir açıklanan “En Hızlı Büyüyen 100 Şirket” içerisinde ve European Business Awards 2015-2016 Ödülleri yarışmasında da ulusal şampiyon olarak listede yer almıştır.

**“Aile”** ve **“Şirket”** kesişim kümesinde **“Aile ve İş İlişkilerinde Aksama”** bileşeni iş-aile dengesinde yaşanan çatışmalara yöneliktir. Bu noktada görüşmelerde bir bilgi elde edilememiştir. **“Aile ve İş Süreçlerinde Alınan Destekler”** bileşeni iş-aile ilişkisinde yaşanan fedakarlıklar ve alınan iç-dış desteklere yöneliktir. Şirketin misyonu, vizyonu, değerleri ile mevcut kaynak ve kısıtlar dahilinde yürütülen süreçler ve elde edilen başarılar incelendiğinde, kurulduğu 1975 yılından itibaren yükselen bir başarı grafiği olan şirketin ikinci nesilde bu ivmeyi artırdığı gözlenmektedir. Ailenin ikinci kuşak temsilcisi ve kadın girişimci Gülçin Güloğlu Uğuz'un babasının vizyonu ve desteği ile şirkete stratejik bir karar alan ve plastik havalandırma sistemlerinden sonra ambalajı da bünyelerine eklemeleri ve plastik kasa üretimine geçiş ile inovatif hamlelerin dikkat çekici olduğu görülmektedir. Bir röportajında ([www.bizimizmir.net/basogretmenim-babamdir-48369](http://www.bizimizmir.net/basogretmenim-babamdir-48369)) “Başöğretmenim Babamdır” diyerek şirketin kurucusuna olan bağlılığı ve öğretilerin sürdürülebilirliğine atıf yapmaktadır.

Güloğlu Plastik Şekil 5'te yer alan “Sistem Perspektifinden Aile İşletmeleri: Sürdürülebilirliğin Belirleyicileri” yaklaşımı bağlamında incelendiğinde;

Sürdürülebilir nitelikte  
nesiller ötesinde değer yaratılması



**Şekil 5: Güloğlu Plastik'te Sürdürülebilirliğin Belirleyicileri Yaklaşımı**

“**Aile Sistemi**” kapsamında ailenin birlikteliği ve iş yapma becerisi ele alındığında; aile fertlerinden oluşan Yönetim kurulu üyeleri (baba, anne ve iki kız çocuk) kritik yatırım kararlarını birlikte tartışarak demokratik bir ortamda fikir birliğine varıyor ve uygulamaya geçiliyor. Üst kadroda bulunan diğer aile üyeleri de alınan kararları uygulayıp etkin işleyen bir geribildirim mekanizması ile süreçlerin optimizasyonu konusunda yönetim kuruluna sürekli bilgi akışı sağlıyor. “**İşletme Sistemi**” kapsamında şirketin büyüme stratejisi ele alındığında; şirket önce kendi bölgesinde, sonra da tüm Türkiye’de ve uluslararası pazarlarda büyüme amacı taşıdığı görülmektedir. Hali hazırda bölgesinde lider konuma gelmiş olan Güloğlu Plastik’in, yüksek kaliteli ürünlerinin kendi kendisini pazarlaması sayesinde ülkenin her noktasından talep gören bir marka haline geldiği dikkat çekmektedir. Ürünlerin rakiplere oranla daha üst kalitede sahip olması nedeniyle lojistik maliyetler ve taşıma süreleri göz ardı edilerek Güloğlu Plastik’e uzak şehirlerden de talep gelmektedir. Şirketin büyüme stratejisinin her koşulda kaliteden ödün vermeden ürün üretmek temelinde olduğunu söylemek mümkündür. Ürünlerle birlikte hizmet kalitesine de önem veren şirketin ihracat yatırımları uluslararası pazarlarda büyümesini de garanti etmektedir. Güçlü aile değerleri ve danışman desteği ile yürütülen profesyonel iş görme anlayışı, sahiplik ve yönetim kesişiminde “**Sürdürülebilir Nitelikte Nesiller Ötesinde Değer Yaratma**” adına olumlu çıktılar üretmektedir. Mevcut iş yapış süreçleri raporlanarak başarılı ve başarısız olunan alanların sürekli olarak kayıt altına alınması ve bu yolla örgütsel yazılı hafızanın oluşması en önemli uygulama olarak dikkat çekmektedir. Bu yolla gelecek nesillerin, önceki süreçler ve işleyiş şekilleri konusunda hakimiyeti için zemin hazırlanmaktadır. Plastik’in

çevresel sürdürülebilirlik konusunda kritik bir öneme sahip olması nedeniyle de sosyal sorumluluk projelerine sürekli ve güçlü destek verilmektedir. Geri dönüşüm konusunda toplumsal bilinçlenme faaliyetleri yapılarak hem çevre bilinci anlamda hem de kurum kültürü anlamında çevresel sürdürülebilirlik adına çalışmalar yürütülmektedir. Çevre sistemi bağlamında “Çevre Sistemi-Yerel Yerleşikliğin Kalitesi”, şirketin bulunduğu lokasyondaki önemi ve yarattığı değeri ortaya koymaktadır. Bu bağlamda şirketin iki farklı noktada yürüttüğü çalışmalarda değer yaratma bilincine sahip olduğu görülmektedir. Şirketin birinci bölgesi Buca lokasyonunda havalandırma sektörüne yönelik inovatif ürünler geliştirip üreterek bölgede hali hazırda sektörel anlamda eksik olan bir ihtiyacı karşılamakta ve bu ürünleriyle İzmir’i tüm Türkiye’ye duyurmakta ve bilinirlik yaratmaktadır. Şirketin ikinci bölgesi Tire Organize Sanayi Bölgesi’nde ise ambalaj sektörüne yönelik yüksek montanlı (yılda 10 milyon adetlere varan) plastik kasa üretimiyle hem bölgede istihdam yaratmakta hem de Ege Bölgesinde bulunan tarımsal ürün (meyve & sebze) üreticileri için kolay ulaşılabilir plastik kasa tedarigi ile bölgedeki üreticilerin kalkınmalarına destek sağlamaktadır. Ayrıca Tire Organize Sanayi Bölgesi, bir süt ihtisas organize sanayi bölgesi olduğu için burada faaliyet gösteren süt ürünleri üreticilerine de daha az nakliye maliyetiyle katma değeri yüksek ürün tedarigi sağlamaktadır.

Erkek egemen bir sektör olan plastik sektöründe kadın olmanın dezavantajını uzun yıllar yaşadığını ifade eden, ailenin girişimci statüsündeki ikinci nesil üyesi Gülçin Güloğlu Uğuz,

*“Sektörde kadın görmeye pek alışkın bir kitle yok karşınızda. Ancak sizin o konumda olduğunuzu ve bir yere gitmeye niyetiniz olmadığını, kararlılığınızı ve iş disiplininizi görenler bir süre sonra sizi kabulleniyor. Az sayıda kadının olduğu sektörde olmanın avantajını yaşamaya başladım. Ege Plastik Sanayicileri Dayanışma Derneği – EGEPLASDER’in ilk kadın ve en genç yönetim kurulu üyesiyim. Bir gün yönetim kurulu üyesi arkadaşlarımızdan birine “Artık aranızda bir kadın var ne değişti?” sorusuna verdiği cevap: “Eskiden çok sesli bir dernektik, artık sadece Gülçin’in sesi çıkıyor.” oldu. Bu yanıt kadınların çok zor da olsa girdikleri yerlerde erkeklerden çok daha azimli ve başarılı olduklarının bir göstergesi. Kadının her sektörde başarılı olabileceğine inanıyorum. Bence hiçbir iş; kadın işidir ya da erkek işidir diye ayırt edilmemeli. Özellikle kendi sektörümde kadınların engellendiğini görüyorum. Ben bu konuda çok şanslıyım çünkü babam her konuda olduğu gibi iş hayatımda da en büyük destekçim.”*

Şeklindeki açıklamasında ([www.bizimizmir.net/basogretmenim-babamdir-48369](http://www.bizimizmir.net/basogretmenim-babamdir-48369)) kadın olarak sektörde kendine bir yer açtığını ifade etmektedir. Bu durum genel kanının aksine kız



çocuklarının da erkek egemen sektörlerde kendilerine yer bulabileceğinin ve şirketin devamı/sürdürülebilirliği için hamlelerde bulunabileceklerinin göstergesidir.

Plastik ve plastik hammaddesinden üretilen ürünlere olan olumsuz yaklaşımın şirketin gelecek nesillere aktarımı konusunda kaygı teşkil edebileceği noktasında ise

*“Son dönemde ‘dünyayı ve çevreyi kirletiyor’ denerek plastiğe yönelik olumsuz bir bakış açısı geliştiriliyordu. Dünyayı kirleten plastik değil, insanlar. Geri dönüşümün çok yüksek olduğu bölgelerde plastiğin kullanımının artarken plastik atık sürecini iyi yönetmemiz gereken bir dönemi yaşıyoruz. Önümüzdeki yılların en önemli sektörü geri dönüşüm olacak. Geri dönüşüme yönelik çok ciddi teşvikler verilmeli. Güloğlu Plastik verimlilik önlemleri sayesinde plastikte yüzde 100 geri dönüşüm sağlıyoruz. Günümüzde **plastik, kıyafetlerimizden çalıştığımız masaya, bilgisayardan mutfak eşyalarına, kullandığımız otomobilden uçak parçalarına kadar yaşamın her alanında kullanılan ve tasarruf sağlayan bir materyal. Yerine koyabileceğimiz, mukayese edebileceğimiz daha ekonomik bir ürün olmadığı için kullanımı yaygınlaşıyor. Plastik sektöründe faaliyet gösteren firmalar ise genelde KOBİ niteliğinde. Ar-Ge, geri dönüşüm gibi alanlara bütçe ayıramıyorlar ancak Güloğlu Plastik olarak uzun yıllardır geri dönüşüme yatırım yapıyoruz ve sıfır atıkla çalışıyoruz. Kendi atıklarımızı yüzde 100 dönüştürüyoruz. Ayrıca müşterilerimizden gelen kullanılmayan, atıl kasaları topluyor onları da dönüştürüyor, yeni mamul olarak ekonomik döngüye kazandırıyoruz”***

Şeklindeki açıklaması (<https://guloglu.com.tr/blog/2020/08/10/geri-donusum-tesvikine-ihhtiyac-var/>) ile çevresel sürdürülebilirlik için bir tehdit olarak algılanan ürünün aslında kendisinden değil, yanlış kullanımından ve geri dönüşüme tabi tutulmamasından kaynaklı bir yanlış algı oluştuğunu ifade etmektedir. Sürdürülebilir nitelikte değer yaratma noktasında ise şirketin ve birey olarak Gülçin Güloğlu Uğuz’un sivil toplum kuruluşlarında aktif rol aldığı ve sosyal sorumluluk çalışmalarını desteklediği görülmektedir. Bu bağlamda kadın girişimciliği ve plastik ile ilgili konu başlıklar öne çıkmaktadır.

1975 yılında teneke baca armatürü ile başlayan Güloğlu Plastik, bugünkü konumunda faaliyetlerini plastik sektöründe inşaat banyo aksesuarları ve ambalaj olarak sürdürmektedir. 2005 yılından itibaren Gülçin Güloğlu Uğuz’un girişimi ile başlayan plastik kasa üretimi ile ağırlığını ambalaj sektörüne yönelten Güloğlu Plastik, gıdayla uyumlu, orijinal hammadde kasaların yanı sıra tam teşekküllü geri dönüşüm tesisi sayesinde, geri dönüşümden mamul kasalarla da hem çevreye hem de döngüsel ekonomiye sürdürülebilir katkı sağlamaktadır. Şirketin yaşam döngüsüne bakıldığında, aile şirketi olarak inovatif bir özelliğe sahip olduğu ve

ikinci nesilden girişimci statüye sahip kız çocuğunun babasının desteği ile şirkette önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bir röportajında ([www.milliyet.com.tr/milliyet-executive/kasadaki-sir-cevre-ve-tasarim-704709](http://www.milliyet.com.tr/milliyet-executive/kasadaki-sir-cevre-ve-tasarim-704709)) Gülçin Güloğlu Uğuz,

*İngiltere'de "master" yapma planım vardı. Havaalanına gittiğimde babam beni "Ne zaman dönüyorsun?" diye aradı. Her gün bana e-posta atıyor, hepsinin sonu "Kızım seni seviyorum" ile bitiyordu. En son "Sen benim askerdeki kızsın" yazılı bir e-posta attı. Baktım bir de yüklü bir dosya var. Onu açtığımda "İstedğin fabrika arazisini aldım. Ne zaman istersen inşaatına başla" yazıyordu. Biletimi aldım, Tire'ye inşaatın başına geldim. Altı ayda fabrika bitti. Bugün Tire Organize Sanayi Bölgesi'nde 25 bin metrekare kapalı alanda ve ayrıca Buca'da olmak üzere iki ayrı yerde üretim yapıyoruz.*

Diyerek şirketi girişimi ile bir başka noktaya taşımalarını özetliyor. Şirketin devamı/sürdürülebilirliği için aile bireyler arasında girişimci statüsünün öne çıktığı dikkat çekmektedir. Aile işletmeleri açısından devamlılık/sürdürülebilirlik açısından önem arz eden kurumsal yönetim, aile anayasasına sahip olma ve uzun dönemli planlama unsurlarından özellikle uzun dönemli planlamanın öne çıktığı görülmektedir. Ancak şirketin yakın vadede kurumsal yönetim ve aile anayasası konusunda ilerleme kaydetmesinin gelecek kuşaklara devir açısından gerekli olduğu hususu da göz ardı edilmemelidir.

## **UYGULAMACILAR VE GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER**

Aile işletmeleri birçok yönü ile ekonomiye katkı sağlarken devamlılık/sürdürülebilirlik konusunda istikrarlı olamadıkları dikkat çekmektedir. Bu türdeki işletmelerin aile ya da işletme odaklı faaliyetlerini sürdürdükleri yazında ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2002:18-19) ve istikrarlı olan işletmelerin daha çok işletme odaklı faaliyet göstermesi şaşırtıcı olmayan bir sonuç sunmaktadır. Çünkü bu türdeki işletmeler aile ihtiyaçları odağında değil işletme normları odağında yapılandırılmaktadır. Örnek olarak seçilen Güloğlu Plastik'te de aile değerleri çok güçlü olmakla birlikte işletme normlarının öne çıktığı dikkat çekmektedir. Yönetimde yer alan aile bireylerinin yetkinliklerinin sektörle uyumlu olması önemli bir uygulama pratiği olarak fark yaratmaktadır. İkinci nesilde yer alan kardeşlerin kurucu ve girişimci statüsündeki baba ile yine kurucu ortak statüsündeki anneden öğreniyor olmaları şirketi üçüncü nesile de aktarma konusunda güçlü bir eğilimleri olduğunu göstermektedir. Bu noktada "öğrenme" olgusuna dikkat çekmenin gereği öne çıkmaktadır. Aile işletmelerinde devamlılık/sürdürülebilirlik olgusunun öğrenilebileceği ve öğretilabileceği varsayımından da yola çıkarak Konopaski ve

çalışma arkadaşları (2015)'nın Lave ve Wenger (1991)'in “Durumlu Öğrenme Yaklaşımı” temelli çalışmalarında olduğu gibi bir yaklaşımın da benimsenmesi önerilmektedir.

Örnek olarak seçilen Güloğlu Plastik'te ve yine uygulama pratiğini benchmark edecek olan aile şirketlerinde ailenin nesiller boyunca davranış ve tutumlarını netleştirmesine, yorumlamasına ve anlam yaratmasına yardımcı olacak bir genogramın hazırlanması tüm aile üyelerinin tartışmalarda söz sahibi olmalarını sağlayabilecektir. Bu noktada genellikle genç aile üyeleri ya da işte fiilen çalışmayan üyelerin duygularını ifade edemediklerini hissettiği bir noktada genogram kolaylaştırıcı bir rol üstlenecektir. Bu genogramlarda iş terminolojisi yerine tüm üyelerin anlayabileceği kelimeler kullanılması önerilmektedir (Kets de Vries vd., 2007, s. 277 & 282).

Aile işletmelerinin devamlılığı/sürdürülebilirliğinin, istihdamın korunması ve yaratılmasının yanı sıra aile üyelerinin, bulunulan bölgenin ve genel olarak ülke ekonomisinin refahını artırma noktasında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Bu nedenle de uygulamacılara örnek olması açısından yazında başarılı aile işletmesi vakalarına daha fazla yer verilmesi gerektiği ve örnek uygulamaların kıyaslanarak ortak noktaların belirlenmesi gerektiği düşünülmektedir. Türkiye'deki aile işletmelerinin kültüre özgü bir devamlılık/sürdürülebilirlik modelinin sunulması da yine araştırmacıların uygulamacılara katacağı önemli bir değer olacaktır.

#### **KAYNAKÇA**

Aladejebi, O. (2021). Succession planning: A key to sustainable family business. *Journal of Business and Social Science Review*, 2(7), 26-38.

Astrachan, J. H., Klein, S. B., ve Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem1. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.

Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J.H. ve Pistrui, D. (2002), Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15: 337-350.

Byrne, J., Fattoum, S., and Thébaud, S. (2019) A suitable boy? Gendered roles and hierarchies in family business succession. *European Management Review*, 16: 579–596.

Dominici, G. (2017). Governing business systems. Theories and challenges for system thinking in practice. *Systems Research and Behavioral Science*, 34(3): 310-312.

Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(4), 41-56.

Heck, R. K., Danes, S. M., Fitzgerald, M. A., Haynes, G. W., Jasper, C. R., Schrank, H. L., ... & Winter, M. (2006). The family's dynamic role within family business entrepreneurship. *Handbook of research on family business*, 80-105.

Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. Hayat.*

Kets de Vries, M. F. R., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*. England: John Wiley & Sons Ltd.

Kocabıyık, M. S., & Eriş, E. D., (2020). "Rekreasyon ve Sürdürülebilirlik". *Rekreasyon: Tarihsel Gelişim, Farklı Teoriler, Farklı Alanlarla İlişkiler ve Güncel Gelişmeler* (ss.167-184), Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.

Konopaski, M., Jack, S., & Hamilton, E. (2015). How family business members learn about continuity. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), 347-364.

Kurt, B. (2009). *Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.

Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M., Stafford, K., Heck, R.K., ve Duncan, K.A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18, 639-666.

Stafford, K., Duncan, K.A., Dane, S. and Winter, M. (1999), *A Research Model of Sustainable Family Businesses*. *Family Business Review*, 12: 197-208.

Svoboda, P. (2019). *Family Business–Sustainability Model*. *Acta Oeconomica Pragensia*, (3-4), 45-60.

Şen, A. ve TURHAN, P. Sustainability in Gastronomic Family Business Management: The Case of Karaman Birtat Restaurant. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(1), 254-263.

Vollero, A., Siano, A., ve Della Volpe, M. (2019) A Systems Perspective for Conceptualizing Sustainability in Long-lived Family Businesses. Research Proposals on Risk Taking and Innovativeness. Syst. Res, 36: 111–127.

Wang, C. (2010). Daughter exclusion in family business succession: A review of the literature. Journal of family and economic issues, 31, 475-484.

[www.bizimizmir.net/basogretmenim-babamdir-48369](http://www.bizimizmir.net/basogretmenim-babamdir-48369) Erişim Tarihi: 01.05.2024

[www.ey.com/en\\_gl/insights/family-enterprise/family-business-index](http://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index) Erişim Tarihi: 14.04.2024

[www.guloglu.com.tr](http://www.guloglu.com.tr) Erişim Tarihi: 17.03.2024

[www.guloglu.com.tr/blog/2020/08/10/geri-donusum-tesvikine-ihhtiyac-var/](http://www.guloglu.com.tr/blog/2020/08/10/geri-donusum-tesvikine-ihhtiyac-var/) Erişim Tarihi: 01.05.2024

[www.kpmg.com/tr/tr/home/medya/press-releases/2022/06/aile-sirketlerinin-yenileyici-gucu-arastirmasi.html](http://www.kpmg.com/tr/tr/home/medya/press-releases/2022/06/aile-sirketlerinin-yenileyici-gucu-arastirmasi.html) Erişim Tarihi: 14.04.2024

[www.merriam-webster.com](http://www.merriam-webster.com) Erişim Tarihi: 14.04.2024

[www.milliyet.com.tr/milliyet-executive/kasadaki-sir-cevre-ve-tasarim-704709](http://www.milliyet.com.tr/milliyet-executive/kasadaki-sir-cevre-ve-tasarim-704709) Erişim Tarihi: 01.05.2024

[www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/family-businesses-see-largest-growth-increase-in-15-years.html](http://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/family-businesses-see-largest-growth-increase-in-15-years.html) Erişim Tarihi: 14.04.2024

[www.pwc.com.tr/tr/Hizmetlerimiz/aile-sirketleri/yayinlar/2023/pdf/pwc-11-kuresel-aile-sirketleri-arastirmasi.pdf](http://www.pwc.com.tr/tr/Hizmetlerimiz/aile-sirketleri/yayinlar/2023/pdf/pwc-11-kuresel-aile-sirketleri-arastirmasi.pdf) Erişim Tarihi: 14.04.2024

[www.score.org/resource/infographic/infographic-family-business%E2%80%94successes-and-obstacles](http://www.score.org/resource/infographic/infographic-family-business%E2%80%94successes-and-obstacles) Erişim Tarihi: 14.04.2024

[www.taider.org.tr/images/belgeler/kyd-taider-gelecek-neslin-ise-bakisi-arastirma-raporu-son.pdf](http://www.taider.org.tr/images/belgeler/kyd-taider-gelecek-neslin-ise-bakisi-arastirma-raporu-son.pdf) Erişim Tarihi: 17.03.2024

# AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE MAVİ YAKALI İŞGÖRENLERİN GÜVENSİZ DAVRANIŞLARININ ÖNLENMESİNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

**Prof. Dr. Yener PAZARCIK**

Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Biga Applied Sciences, International Trade and Logistics, ypazarcik@comu.edu.tr

**Prof. Dr. Pelin KANTEN**

Çanakkale Onsekiz Mart University, Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Political Sciences, pelinkanten@comu.edu.tr

**Dr. Benan ARDA**

Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Political Sciences, Business Administration, benanardaa@gmail.com

## ÖZET

Araştırmada Çanakkale ilinde aile işletmelerinde görev yapan mavi yakalı işgörenlerin güvensiz davranış kavramına yaklaşımları, güvensiz davranışların olumsuz etkilerinin belirlenmesi ve güvensiz davranışların önlenmesine yönelik önerilerin bir model çerçevesinde sunulması amaçlanmaktadır. Araştırma amacı kapsamında 10 mavi yakalı işgören ile yarı yapılandırılmış soru formu aracılığıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler nitel analiz programı MAXQDA vasıtası ve içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analizler çerçevesinde frekans analizi, karşılaştırılmalı analiz ve model oluşturma yöntemleri kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; güvensiz davranış kavramının anlamı ve güvensiz davranışların nedenleri belirlenerek, güvensiz davranışların sonuçları; fiziksel, psikolojik ve örgütsel olmak üzere üç farklı şekilde kategorize edilmiş; güvensiz davranışların önlenmesine yönelik öneriler ise model çerçevesinde açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Güvensiz Davranışlar, Aile İşletmeleri, Mavi Yakalı Çalışanlar, Nitel Araştırma*

## ABSTRACT

The aim of the research is to present the approaches of blue-collar employees working in family businesses in Çanakkale province to the concept of unsafe behavior, to determine the negative

effects of unsafe behaviors and to present suggestions for preventing unsafe behaviors within the framework of a model. Within the scope of the research purpose, interviews were conducted with 10 blue-collar employees through a semi-structured questionnaire. The data obtained from the interviews were coded and categorized using the MAXQDA qualitative data analysis program. Codes and categories were visualized using frequency analysis, comparative analysis and relationship analysis. In the light of the analysis results, the meaning of the concept of unsafe behavior and the reasons for unsafe behavior were determined, and the consequences of unsafe behavior were categorized in three different ways: physical, psychological and organizational; Suggestions for preventing unsafe behavior are explained within the framework of the model.

**Keywords:** Unsafe Behaviors, Family Businesses, Blue-Collar Workers, Qualitative Research

## GİRİŞ

Son yıllarda, dinamik ve belirsiz rekabet koşullarının aile işletmelerinin iş süreçlerini ve örgüt yapılarını değiştirdiği görülmektedir (Bottani vd., 2009: 155). Değişen iş çevresi, yüksek rekabet, artan iş yükü ve iş baskısı çalışanları iş kazalarına daha yatkın hale getirmekte, iş kazalarına bağlı yaralanma ve ölümler giderek artmaktadır (Hogan ve Foster, 2013: 20). Literatürde, iş kazalarına bağlı ortaya çıkan işgücü kaybının temel sebebinin güvensiz işgören davranışları olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel çevrede güvensiz davranışların artması, işgörenleri bu davranışlara iten sebepleri irdelemeyi gerektirmektedir (Malakoutikhah vd., 2021: 339).

Güvensiz davranışların çalışma yaşamında iş kazaları ve işe kazalarına bağlı yaralanmalara yol açması sebebiyle, literatürde güvensiz davranışların neden ve sonuçlarının tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir (Dahl vd., 2014: 23). Bu çerçevede, işgörenleri güvensiz davranmaya iten unsurların; örgütsel, bireysel ve sosyo ekonomik faktörler olarak üç kategoride ele alındığı belirtilmektedir. Bununla birlikte, çalışma yaşamında güvensiz davranışların işgörenlerin meslek hastalıkları veya psikolojik ve fizyolojik sağlık problemleri yaşamalarına neden olması beklenmektedir. (Christian vd., 2009). Dolayısıyla, bu çalışmada aile işletmelerinde çalışan işgörenlerin güvensiz davranış sergilemelerinin nedenleri ve bu davranışların sonuçlarının incelenmesi ve bir model çerçevesinde ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Literatürde, işgörenlerin güvensiz davranış sergilemesini etkileyen unsurlar ve güvensiz davranışların sonuçları ele alınmış ancak tüm öncüller ve sonuçlar kapsamlı bir model dahilinde açıklanmamıştır. Bu bağlamda, üretim sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin mavi

yakalı işgörenlerinden mülakat yoluyla elde edilen veriler içerik analizi vasıtasıyla değerlendirilmiş, işgörenlerin güvensiz davranış sergilemelerinin öncülleri ile güvensiz davranışların psikososyal ve fiziksel sonuçları bir model kapsamında sunulmuş, literature katkı sağlanması amaçlanmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışma yaşamında işgüvenliğini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Birçok endüstri kolunda iş kazalarının önlenmesine ilişkin çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmektedir (Ghasemi vd., 2017: 1). Özellikle tehlikeli koşullar üretim sektöründe iş kazalarının yaygın olarak görüldüğü ve bu kazaların insanlar, ekipman, çevre ve yönetim dahil olmak üzere birçok tehlikeden kaynaklandığı vurgulanmaktadır. Başka bir ifadeyle üretim sektöründeki kazaların başlıca nedenini işgörenlerin güvensiz davranışları oluşturmaktadır. Sektörel düzeyde gerçekleştirilen güvenlik düzenlemeleri, güvenlik iklimi ve güvenlik liderliği aracılığıyla güvensiz davranışlara yönelik mekanizmalar ve önleme stratejileri üzerine kapsamlı araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, güvensiz işyeri davranışlarından tamamen kaçınılmadığı görülmektedir (Qiu vd., 2024: 1).

Güvensiz davranışlar Reason ve arkadaşları (1990) tarafından hatalara yol açabilecek standart prosedürlerin kasıtlı ihlali olarak tanımlanmaktadır. Reason ve diğerlerinin tanımı hatalar ve ihlaller olmak üzere iki tür güvensiz davranışa vurgulamaktadır (Doodoo ve Al-Samarraie, 2019: 392). Güvensiz davranışlar, işgörenlerin örgütsel rollerini yerine getirirken, kendisini veya çevresini zarar verme yönünde etkileyen veya yaralanmaya yol açması mümkün olan tutum ve eylemler olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, güvensiz davranışlar örgütsel çevrede işgörenlerin iş güvenliği iklimi prosedürlerine ve düzenlemelerine uygun olmayan tutumlarını kapsamaktadır (Sathvik vd., 2023: 1). Örgütsel çevrede kurallara uygun olmayan koşullar sonucunda ortaya çıkan, işgörenleri tehlikeye atan, yaralanmalara neden olmakla birlikte üretim süreçlerinin aksamına neden olaylar iş kazaları olarak tanımlanmaktadır. Literatürde iş kazalarının nedenlerinin yaygın olarak güvensiz çalışma koşulları ve güvensiz davranışlar şeklinde ele alındığı ileri sürülmektedir. Özellikle çalışma ortamındaki koşullar, makine ve araçlardaki eksiklikler, koruyucu ekipmanların sağlanamaması gibi faktörler iş kazalarına yol açan unsurları kapsamaktadır. Diğer taraftan, işgörenlerin yorgun ve uykusuz olmaları, dikkatsizlik yapmaları, bilgi ve tedbir eksikliğinin olmasının da iş kazalarına yol açacağı varsayılmaktadır (Kanten, 2012: 157-158).



Araştırmalara göre, insan unsuru iş kazalarının ve yaralanmaların temel unsuru olarak görülmektedir (Guo vd., 2020: 2). Örneğin, genel olarak iş kazalarının %60 ile %80'inin insan hataları ve işgörenlerin güvensiz davranışları sebebiyle ortaya çıktığı ileri sürülmektedir (Hogan ve Foster, 2013: 20). Diğer bir ifadeyle, 500 kaza raporu üzerinde yapılan çalışmalarda iş kazalarının %88'inin güvensiz davranışlar sebebiyle gerçekleştiği belirtilmektedir. Bu çerçevede, güvensiz davranışların davranışsal güvenlik, güvenlik kültürü ve bilişsel güvenlik olmak üzere üç farklı açıdan değerlendirilebileceği varsayılmaktadır. Davranışsal açıdan güven, işgörenlerin gerekli önlemleri alarak, güvensiz davranışları ortadan kaldıracılabileceğinin mümkün olduğunu belirtmekte, güvenlik kültürü örgüt düzeyinde işgörenleri güvenli davranmaya iten genel koşulların yapılandırılmasını, bilişsel unsurlar ise güvensiz davranmaya neden olan bireysel faktörleri kapsamaktadır (Deng vd., 2022: 1-2). Dolayısıyla, örgütsel ve bireysel faktörlerin işgörenlerin güvensiz davranışlar sergilemeleri üzerinde etkili olduğunu ifade etmek mümkündür. Bireysel faktörler kapsamında kişilik özellikleri, duygular, yetenekler, cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi unsurlar ile örgüt kültürü, örgüt iklimi ve iş özellikleri gibi örgütsel faktörlerin güvensiz davranışının belirleyicisi olarak kabul edildiği görülmektedir (Kanten vd., 2019: 30). Bu çerçevede, araştırma kapsamında aile işletmelerinde görev yapan mavi yakalı işgörenlerin güvensiz davranışlarının nedenleri ve sonuçlarının tespit edilmesi ile; güvensiz davranışların önlenmesine yönelik olarak geliştirilebilecek önerilerin irdelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Belirlenen amaç doğrultusunda, araştırmanın temelini aşağıda yer alan sorulara cevap aranması oluşturmaktadır:

- Güvenlik kavramı işgörenler için en anlam ifade etmektedir?
- İşyerinde güvensiz davranışların nedenleri nelerdir?
- İşyerinde güvensiz davranışların sonuçları nelerdir?
- İşyerinde güvensiz davranışların önlenmesine yönelik olarak ne gibi öneriler sunulabilir?

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### Araştırmanın Amacı

Araştırma kapsamında Çanakkale ilinde aile işletmelerinde görev yapmakta olan mavi yakalı işgörenleri güvensiz davranışlar sergilemeye iten sebeplerin ve güvensiz davranışlar sonucunda ortaya çıkan sonuçların irdelenmesi; güvensiz davranışların önlenmesi için öneriler geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede belirtilen araştırma sorularına cevap aranmakta ve çalışma, nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik yaklaşıma (olgu bilime)

dayanmaktadır. Bu bağlamda, güvensiz davranış kavramının araştırma kapsamında ve iş yaşamında sıklıkla karşılaşılan bir olgu olarak değerlendirilmesi mümkündür. Bununla birlikte, güvensiz davranış kavramının farklı anlamlar çağrıştırması, işgörenleri güvensiz davranışlara iten sebeplerin farklılaşması, güvensiz davranışların sonuçların derinlemesine irdelenmesi ve güvensiz davranışların önlenmesine yönelik olarak çözüm önerileri geliştirilmesi amacıyla fenomenolojik araştırma deseninden faydalanılmıştır.

### Araştırmanın Örnekleme

Araştırma amacı doğrultusunda amaçlı örnekleme yönteminde yararlanılarak, üretim sektöründe görev yapan 10 mavi yakalı çalışan ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Cresswell (1998) nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün 10 ve 30 arasında değişebileceğini belirtmektedir. Diğer taraftan örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde önemli olan veri yeterliliği ve veri doygunluğu kriterleri dikkate alınarak örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Tablo 1’de katılımcılar ilişkin detaylı bilgiler verilmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Cinsiyet		Medeni Durum		Yaş		Eğitim Durumu		Meslek	
Kadın	2	Evli	3	20-30	4	İlkokul	1	Kepçe operatörü	2
Erkek	8	Bekar	7	31-41	3	Lise	4	Ocak işçisi	2
				42-52	1	Önlisans	2	Usta	2
				53 ve üzeri	2	Lisans	3	Lojistik	2
								Muhasebe	1
								Kurye	1

### Veri Toplama Tekniği

Verilerin toplanması aşamasında yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış; yüzyüze ve tele görüşmeler yapılmıştır. Yarı-yapılandırılmış soru formu literatürdeki mevcut çalışmalar çerçevesinde oluşturulmuştur. Görüşme formunun geçerliliğinin sağlanmasında uzman görüşüne başvurulmuştur. Görüşme formunda güvensiz davranışlarla ilişkili 13 açık uçlu soru ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum ve meslek olmak üzere 5 adet demografik soru yer almaktadır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler Mart-Nisan 2024 tarihlerinde 30-45 dk

süreler ile tamamlanmıştır. Görüşmeler sırasında katılımcıların çalışma ortamları tercih edilmiş, not tutma yöntemiyle yazılı olarak veri toplanmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında elde edilen veriler MAXQDA programından ve içerik analizi yönteminden yararlanılarak değerlendirilmiştir. İçerik analizi çerçevesinde öncelikle elde edilen veriler araştırma amacına uygun olarak açık kod haline getirilmiştir. Açık kodlama sonrasında ilişkili kodlar bir araya getirilerek kategoriler oluşturulmuş, seçici kodlama ile kodlar daraltılarak, sonuçlar yorumlanmıştır. Verilerin kategorilendirilmesinde uzman görüşünden yararlanılarak, kodların karşılaştırılması da yapılmıştır.

## **BULGULAR**

Araştırma kapsamında elde edilen verilerden yola çıkılarak, güvensiz davranışlara yönelik kodlar oluşturulmuş ve analiz sonuçları çerçevesinde işgörenlerin gerçekleştirdikleri güvensiz davranışların sonuçları bir ana tema çerçevesinde üç alt-tema olarak belirlenmiştir. Ayrıca işgörenlerin güvensiz davranışlar sergileme nedenlerine yönelik sınıflandırmalar yapılmıştır. İşgörenlerin güvensiz davranışlarının önlenmesine yönelik olarak da bir ana tema çerçevesinde haritalandırılmıştır. Kodların görselleştirilmesinde frekans (f) tablo ve grafikleri, yoğunluk tabloları ve kod haritaları kullanılmıştır.

### **Güvensiz Davranış Kavramının Anlamına İlişkin Bulgular**

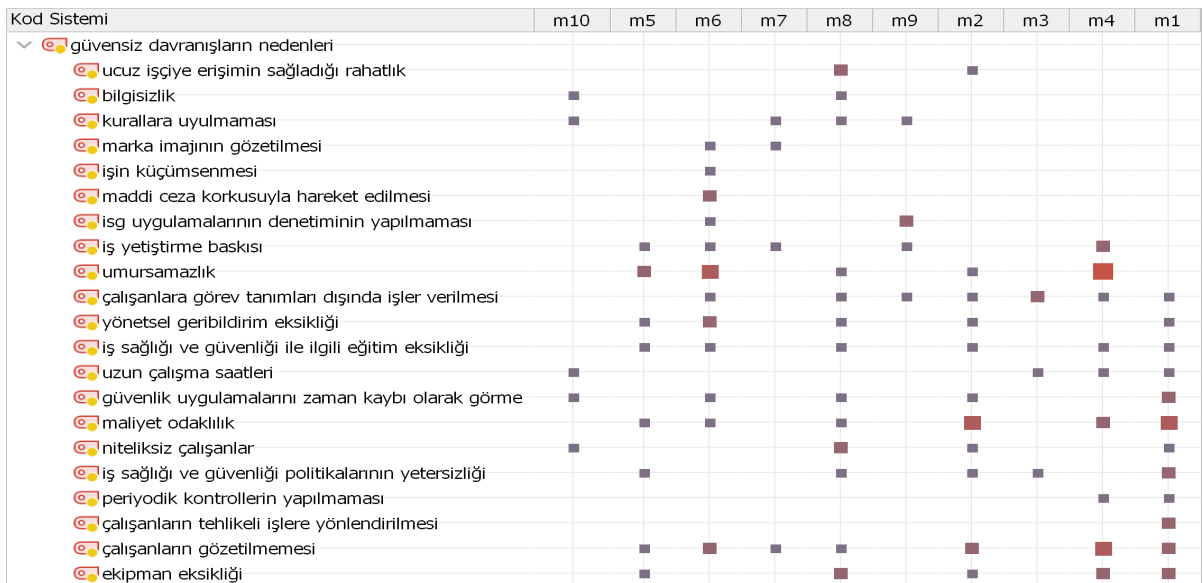
Araştırma kapsamında katılımcıların güvensiz davranışları hangi anlamlarla bağdaştırdıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler güvensiz davranışların katılımcılara 8 farklı anlam çağrıştırdığını göstermektedir. Buna göre güvensiz davranışların en yüksek düzeyde (%33,33) ekipman eksikliği olarak ifade edildiği; bunu sırasıyla (%16,67) dikkat eksikliği, (%16,67) tedbir almamak ve (%11,11) ile değerli hissetmemenin izlediği görülmektedir. Tablo 2’de güvensiz davranış kavramının katılımcılara çağrıştırdığı ifadeler verilmektedir.

**Tablo 2.** Güvensiz Davranış Kavramının Çağrıştırdığı İfadeler

	Frekans	Yüzde
<b>Ekipman eksikliği</b>	6	33,33
<b>Dikkat eksikliği</b>	3	16,67
<b>Tedbir almamak</b>	3	16,67
<b>Değerli hissetmemek</b>	2	11,11
<b>Kontrol</b>	1	5,56
<b>Hijyen</b>	1	5,56
<b>Eksiksiz olmak</b>	1	5,56
<b>Mutluluk</b>	1	5,56
<b>TOPLAM</b>	18	100,00

### Güvensiz Davranışların Nedenlerine İlişkin Bulgular

Güvensiz davranış kavramına katılımcıların yüklediği anlamlar açıklandıktan sonra katılımcılara neden güvensiz davranışlar sergilediklerine yönelik sorular sorulmuş ve bu çerçevede kodlamalar yapılmıştır. Şekil 1’de katılımcıların güvensiz davranışlarının nedenlerine ilişkin bilgiler verilmektedir.

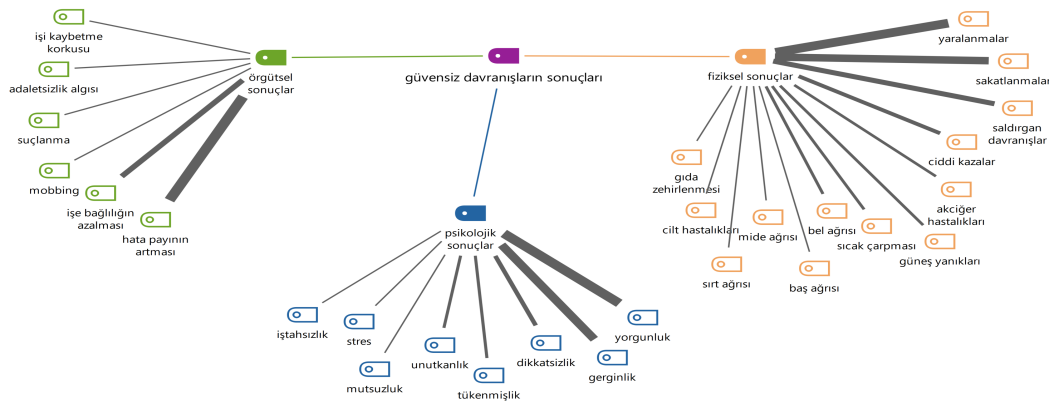


**Şekil 1.** Güvensiz Davranışların Nedenleri

Şekil 1’de görüldüğü üzere güvensiz davranışların nedenlerinin daha çok umursamazlık ve maliyet odaklılık temaları etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Maliyet odaklılığı çalışanların gözetilmemesi, çalışanlara görev tanımları dışında işler verilmesi ve yönetsel geribildirim eksikliğinin izlediği görülmektedir. Araştırma bulgularına göre işgörenlerin umursamazlıklarının ve yönetsel eksikliklerle birlikte değersiz hissettirilmelerinin onları güvensiz davranışlara yönlendirdiği görülmektedir.

## Güvensiz Davranışların Sonuçlarına Yönelik Bulgular

İşgörenlerin çeşitli nedenlerle sergiledikleri güvensiz davranışların sonuçlarının belirlenmesini amaçlayan sorular çerçevesinde elde edilen veriler sonucunda aşağıda Şekil 2 ile gösterilmekte olan bulgulara ulaşılmıştır.

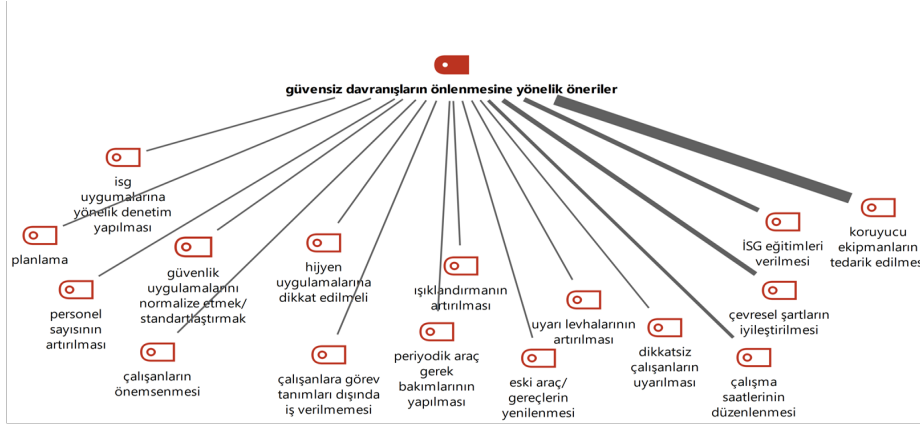


Şekil 2. Güvensiz Davranışların Sonuçları

Katılımcıların, güvensiz davranışlarının fiziksel, psikolojik ve örgütsel sonuçları olduğu görülmektedir. Fiziksel sonuçlar bağlamında sıklıkla yaralanmalar, sakatlanmalar, saldırgan davranışlar, ciddi kazalar, akciğer hastalıkları, güneş yanıkları, sıcak çarpması ve bel ağrısı ile karşılaşıldığı; psikolojik sonuçlar bağlamında ise sıklıkla yorgunluk, gerginlik, dikkatsizlik, tükenmişlik ve unutkanlık yaşandığı görülmektedir. Güvensiz davranışların örgütsel sonuçlarının ise sıklıkla hata payının artması ve işe bağlılığın azalması olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

## Güvensiz Davranışların Önlenmesine Yönelik Önerilere İlişkin Bulgular

İşgörenlerin güvensiz davranışların önlenmesini amaçlayan sorular çerçevesinde elde edilen veriler sonucunda aşağıda Şekil 3 ile gösterilmekte olan bulgulara ulaşılmıştır.



**Şekil 3. Güvensiz Davranışların Önlenmesine Yönelik Model Önerisi**

Katılımcıların güvensiz davranışlarının önlenmesine yönelik olarak geliştirilecek çözüm önerilerinin özellikle, koruyucu ekipmanların tedarik edilmesi, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik eğitimler verilmesi, işyerinin çevresel şartlarının iyileştirilmesi ve çalışma saatlerinin düzenlenmesi maddeleri etrafında yoğunlaştığı görülmektedir.

## SONUÇ

Dünya genelinde her yıl birçok işgören iş kazaları nedeniyle hayatını kaybetmektedir. İş kazalarının büyük çoğunluğu ise insan hatası ve işgörenlerin güvensiz davranışları nedeniyle meydana gelmektedir. İşgörenlerin kasıtlı bir şekilde güvenli iş davranışlarından sapmaları ile ortaya çıkan güvensiz davranışların oldukça önemli ve ciddi sonuçları olduğu görülmektedir. Hem işgörenler hem de işletmeler açısından oldukça ağır maliyetleri olan güvensiz davranışların önlenmesi ise bu bağlamda oldukça önem taşımaktadır. Özellikle sık personel değişikliğine gitmeyen, bünyesindeki işgörenler ile genellikle daha organik bağlar geliştiren aile işletmelerinin sürdürülebilirliği noktasında güvensiz davranışların öneminin arttığını ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla güvensiz davranışların önlenmesi ve yönetilebilmesi önem taşımaktadır.

Araştırmada aile işletmelerinde çalışan mavi yakalı işgörenlerin güvensiz davranışlar hakkındaki düşünceleri, kendilerini güvensiz davranışlara iten sebepler ve güvensiz davranışlar sonucunda ortaya çıkan sonuçlar incelenmiş ve konu ile ilgili çözüm önerileri geliştirilmiştir. Bu çerçevede aile işletmelerinde farklı pozisyonlarda bulunan mavi yakalı işgörenlerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat yapılan işgörenlerin belirlenmesinde cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi özellikler dikkate alınmış ve bu kapsamda toplam 10 işgören ile görüşülmüştür. Mülakatlar sonucunda elde edilen veriler, araştırma kapsamındaki işgörenlerin güvensiz davranış kavramına farklı anlamlar yüklediğini göstermektedir. Bu

bağlamda araştırma kapsamında katılımcıların işyerinde güvenlik kavramını ekipman ve dikkat eksikliği, tedbir almamak ve değerli hissetmemek gibi ifadelerle kavramsallaştırdığı görülmektedir. Bununla birlikte katılımcılar işyerinde güvensiz davranışların nedenleri olarak umursamazlık, maliyet odaklılık, çalışanların gözetilmemesi, ekipman eksikliği, iş yetiştirme baskısı, yönetsel geribildirim eksikliği gibi nedenleri göstermişlerdir. Katılımcıların işyerinde güvensiz davranışlarının fiziksel, psikolojik ve örgütsel sonuçları olduğu görülmüştür. Fiziksel sonuçlar bağlamında katılımcılar yaralanmalar, sakatlanmalar, saldırgan davranışlar, ciddi kazalar, akciğer hastalıkları ve güneş yanıkları ile karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Psikolojik sonuçlar bağlamında katılımcılar yorgunluk, gerginlik, dikkatsizlik, tükenmişlik ve unutkanlık ile karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Örgütsel sonuçlar bağlamında ise katılımcılar özellikle hata payının artması ve işe bağlılığın azalması ile karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında katılımcılar tarafından işyerinde güvensiz davranışların önlenmesine yönelik olarak koruyucu ekipmanların tedarik edilmesi, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik eğitimler verilmesi, çevresel şartların iyileştirilmesi, çalışma saatlerinin düzenlenmesi, dikkatsiz çalışanların uyarılması, uyarı levhalarının artırılması, periyodik araç/gereç bakımlarının yapılması ve eski araç/gereçlerin yenilenmesi, ışıklandırmanın artırılması, çalışanlara görev tanımlarının dışında işler verilmemesi, çalışanların önemsenmesi, hijyen uygulamalarına dikkat edilmesi, personel sayısının artırılması, planlama, güvenlik uygulamalarının normalize edilmesi/standartlaştırılması ve iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına yönelik denetimlerin yapılması önerileri sunulmuştur.

İşyerinde güvensiz davranışların önlenmesine yönelik olarak; Pozitif bir örgüt iklimi ve güvenlik uygulamalarına karşı örgütsel farkındalık oluşturulması önerilmektedir. Kurumlar tarafından ucuz işgücü arzının yüksekliği ve mevcut işgörenlerin ikamesinin kolaylığı algısı ile işgörenlerin kendilerini değersiz hissetmelerine neden olacak uygulamalardan kaçınılması önerilmektedir. Bu sayede işgörenlerin örgüt ile bağı zedelenmeyecek, işe ilişkin motivasyonları herhangi bir kayba uğramayacaktır. İşgörenlerin aile işletmelerinde aile bireylerinin şahsi işleri için kullanılmaması, fiziksel ve zihinsel bütünlüklerinin bu nedenle yıpratılmaması önerilmektedir. Böylece hem örgütün kurumsallık algısı zedelenmeyecek, hem de işgörenlerin yorgunluk düzeylerinin ve beraberinde hata paylarının artmasının önüne geçilecektir. Örgütlerin işyerinde güvenlik uygulamalarını benimseyerek uygulamaları ve konu ile ilgili iç denetim gerçekleştirmeleri önerilmektedir. Bu sayede bahse konu uygulamaların

faaliyete geçmesi aşamasında karşılaşılan sorunlar tespit edilerek, güvenlik uygulamalarının gerçekten yapılması ve iyileştirilmesi/geliştirilmesi sağlanabilecektir.

#### KAYNAKÇA

Bottani, E., Monica, L., & Vignali, G. (2009). Safety management systems: Performance differences between adopters and non-adopters. *Safety Science*, 47(2), 155-162.

Christian, M.S., Bradley, J.C., Wallace, J.C. & Burke, M.J. (2009). Workplace Safety: A Meta-Analysis of the Roles of Person and Situation Factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103-1127.

Cresswell, J. W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Sage Publications.

Dahl, Ø., Fenstad, J. & Kongsvik, T. (2014). Antecedents of safety compliant behaviour on offshore service vessels: a multi-factorial approach, *Maritime Policy & Management: The Flagship Journal of International Shipping and Port Research*, 41(1), 20-41.

Deng, S., Peng, R. ve Pan, Y. (2022). A cognitive failure model of construction workers' unsafe behavior. *Advances in Civil Engineering*, 1-9.

Dodoo, J. E. ve Al-Samarraie, H. (2019). Factors leading to unsafe behavior in the twenty first century workplace: a review. *Management Review Quarterly*, 69(4), 391-414.

Ghasemi, F., Kalatpour, O., Moghimbeigi, A. ve Mohhammadham, I. (2017). A path analysis model for explaining unsafe behavior in workplaces: the effect of perceived work pressure. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 1-8.

Guo, S., He, J., Li, J., & Tang, B. (2020). Exploring the impact of unsafe behaviors on building construction accidents using a Bayesian network. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 1-15.

Hogan, J., & Foster, J. (2013). Multifaceted personality predictors of workplace safety performance: More than conscientiousness. *Human Performance*, 26(1), 20-43.

Kanten, S. (2012). Çalışma koşullarının fiziksel – psikolojik sağlık belirtileri ve iş kazaları ile ilişkisi: mermer çalışanları örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 155-167.



Kanten, S., Kanten, P., Durmaz, M. G., Kaya, E. B. ve Akkoyun, Y. (2019). The role of job demands and job resources model on job related strain and safety behaviors: a research on blue-collar workers. *PressAcademia Procedia*, 9, 29-35.

Kanten, P., Pazarcık, Y., Durmaz, M. G. ve Arda, B. (2023). “Meslek Aşkının Öncülleri ve Ardıllarının Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*, 7(2), 173-191.

Mahmoudi, S., Ghasemi, F., Mohammadfam, I. ve Soleimani, E. (2014). Framework for continuous assessment and improvement of occupational health and safety issues in construction companies. *Saf Health Work*, 5(3), 125–130.

Malakoutikhah, M., Jahangiri, M., Alimohammadlou, M., Faghihi, S. A., & Kamalinia, M. (2021). The factors affecting unsafe behaviors of Iranian workers: a qualitative study based on grounded theory. *Safety and Health at Work*, 12(3), 339-345.

Qiu, Z., Liu, Q., Li, X. ve Zhang, Y. (2024). Why do workers generate biased risk perceptions? An analysis of anchoring effects and influential factors in workers’ assessment of unsafe behavior. *Safety and Health at Work*, Article in Press, 1-11.

Reason, J., Manstead, A., Stradling, S., Baxter, J. ve Campbell, K. (1990). Errors and violations on the roads: a real distinction? *Ergonomics*, 33(10–11), 1315–1332.

Sathvik, S., Krishnaraj, L., & Awuzie, B. O. (2023). Establishing the root causes of unsafe behaviors among construction workers: an integrative interpretive structural modeling analysis. *Scientific Reports*, 13(1), 7006.

# KADIN GİRİŞİMCİLERİN 1. KUŞAK OLARAK BAŞLATTIĞI AİLE İŞLETMELERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLERİ HAKKINDA ÇALIŞMA

**Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Ethem Tarhan**

İstanbul Kültür Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü,  
e.tarhan@iku.edu.tr

**Neşe Bihter Demirkıranlardan**

Endüstri Mühendisi, İstanbul Kültür Üniversitesi, MBA Öğrencisi,  
[bihterdk@outlook.com](mailto:bihterdk@outlook.com)

## GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

Yaşadığımız çağda cinsiyet eşitliği farkındalığı sayesinde kadın girişimcilerin artışı tartışılmaz bir yükselişte olsa da kurulan işletmelerin kuşaktan kuşağa aktarılabilmesi için sürdürülebilirlik üzerine ciddi çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bu çalışmalar, aile içindeki ataerkil düzenden kaynaklanan kaos ve beraberinde getirdiği iletişim sıkıntılarını gidermek ve hali hazırda zor olan jenerasyon iletişimini ortak bir dil oluşturarak çözmeyi kapsıyor. Geçmiş araştırmalar, aile işletmelerinin yalnızca %10'unun karşılaştıkları iletişim problemleri, jenerasyon anlaşmazlıkları, aile içi diğer sorunlar sebebiyle üçüncü kuşağa kadar ayakta kalabildiği sonucuna varmıştır (Lambrecht, 2005). Kadınların iş hayatında erkekler ile eşit şartlara sahip olamamasındaki en önemli problemlerden biri olan cam tavan sorununun aşılması için insanların eğitimi ve farkındalığı önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. (İmadoğlu, T. ve diğerleri, 2020). Şirketlerin kadınları desteklediğini duymak, çeşitlilik ve kapsayıcılığın kadın girişimcileri artırması gerektiği konusunda uyarıcıdır. Ancak, başarının sürdürülebilirliğini sağlamak için kadın girişimcileri etkileyen öncüller ve çözümler üzerine araştırmaların genişletilmesi önemlidir.

Bahsedilen problemler, kadın girişimcilerin başlattığı işletmelerin sürdürülebilirliği çerçevesinde araştırılmak istendiğinde, bu alanda yeterince analiz yapılmadığı fark edildi ve çözüm arama amacıyla çalışmalara başlandı. Bu nedenle, çalışma kapsamında; sürdürülebilirlikte karşılaşılan temel problemler hakkında kadın işveren ve girişimcilerden oluşan pilot gruba karşılaşılan temel problemlere değinilen bir anket uygulanacaktır. Bu anket üzerinden SPSS ile analiz yapılarak, kadınların başarılı girişimlerinin ardından işletmelerini sürdürülebilir hale getirebilmeleri üzerine çözüm önerileri sunulacaktır.

Sonuç olarak, her kadına gelişim için eşit fırsat tanımak ve kadın girişimcilerin dünyaya kapılarını açarak sürdürülebilir bir geleceğe yneltmelerini sağlamak için bu fikri klişe ervelerin ötesine taşmak önemlidir. Gelecek araştırmalar, küresel olarak kadın girişimlerin başlattığı işletmelerinin sürdürülebilirliğinin değerli ve zlı bir analizini sunmayı ve iyileştirme ve istikrar konusunda fikirler ne sürmeyi amaçlamaktadır.

**Anahtar kelimeler:** *Kadın Girişimci, Aile İşletmeleri, Sürdürülebilirlik, Ataerki*

III. Oturum  
13:30-14:30

3. Kat Çok Amaçlı Salon / Oturum Başkanı: Prof. Dr. Engin Deniz ERİŞ

Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Açısından İç Denetimin Önemi:  
Kuramsal Bir Değerlendirme

Öğr. Gör. Dr. Nezriye Gözde  
BİRCAN

Türkiye’de Aile İşletmeleri Hakkında Yapılan Doktora Tezlerinin  
İçeriklerinin İncelenmesi

Özlem Susur  
Öğr. Gör. Emin AKSAN

Küresel Doğan Türk Aile İşletmeleri:  
Erken Uluslararasılaşmanın Tetikleyicileri Üzerine Bir Durum  
Çalışması

Dr. Öğr. Üyesi Şayan BERBER  
Prof. Dr. Esin CAN

# AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ AÇISINDAN İÇ DENETİMİN ÖNEMİ: KURAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

**Dr. Öğr. Üyesi N. Gözde Bircan**

T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi., İşletme Bölümü  
(İngilizce), g.bircan@iku.edu.tr

## ÖZET

Aile işletmeleri hem tüm Dünyada hem Türkiye’de ülke ekonomilerinin ağırlıklı kısmını oluşturmaktadır. Ülke ekonomilerinde ciddi bir paya sahip olan aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve söz konusu aile işletmelerinin yönetiminin gelecek kuşaklara taşınabilmesi ülkelerin ve toplumların ekonomik refah seviyesinin yükseltilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu noktada aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için öncelikle aile işletmelerinde güçlü bir kurumsal kültürün oluşturulmasına ve kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Aile işletmeleri dahil olmak üzere tüm işletmelerde güçlü bir kurumsal kültürün sağlanmasında ve etkin bir kurumsal yönetim anlayışının oluşturulabilmesinde ise iç denetim fonksiyonu büyük bir önem taşımaktadır.

Bu çalışmada aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında iç denetim fonksiyonunun öneminden hareketle aile işletmelerinde bağımsız iç denetim fonksiyonunun, iç denetim departmanlarının, iç denetçilerin, uluslararası iç denetim standartlarının ve iç denetimle ilgili yasal mevzuat, uygulama ile düzenlemelerin aile işletmelerinin kurumsallaşmasına dolayısıyla sürdürülebilirliğine olan katkıları kuramsal olarak değerlendirilmiş ve aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde iç denetimin önemi üzerinde durulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Aile İşletmeleri, Sürdürülebilirlik, İç Denetim*

## ABSTRACT

Family businesses constitute the vast majority of the country's economies both in the world and in Turkey. Ensuring the sustainability of family businesses, which have a significant share in the country's economies, and carrying the management of these family businesses to future generations plays an important role in increasing the economic welfare level of countries and societies. In this meaning, in order to ensure the sustainability of family businesses, there is a need to establish a strong corporate culture in family businesses and adopt a corporate governance approach. The internal audit function is of great importance in ensuring a strong

corporate culture in all businesses, including family businesses, and in creating an effective corporate governance approach.

In this study, based on the importance of the internal audit function in ensuring the sustainability of family businesses, the contributions of the independent internal audit function, internal audit departments, internal auditors, international internal audit standards and legal regulations, practices and regulations related to internal audit to the institutionalization of family businesses and thus to the sustainability of family businesses were evaluated theoretically. Its importance has been emphasized.

**Keywords:** Family businesses, sustainability, internal auditing

## GİRİŞ

Aile işletmelerinin tarihçesi çok eskilere dayanmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde işletmelerin ortaya çıkış süreci incelendiğinde aile işletmelerinin ilk işletme türlerinden biri olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalara göre Dünya'daki en eski aile işletmesinin kuruluş tarihi 578 yılına kadar gidebilirken Türkiye'de de en eski aile şirketinin kuruluşu 18. yy'a kadar uzanabilmektedir. (Capital, 2002). Buna göre aile işletmeleri bilinen en eski işletme organizasyonlarından biri olarak nitelendirilebilir (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018: 39).

Oldukça köklü bir tarihe sahip olan aile işletmelerinin geçmişten günümüze kadar gelen süreçte diğer tüm işletmeler gibi önemli bir değişim ve dönüşüm sürecinden geçtiği görülmektedir. Buna göre işletme stratejisinin kurucunun misyon, vizyon ve değerlerine göre şekillenip belirlendiği, kilit görev, rol ve sorumlulukların ağırlıklı olarak aile üyelerinin arasında paylaştırıldığı, yönetimde aile üyelerinin ağırlıklı olduğu, girişimciliğin ve kısa süreli kârlılığın ön planda tutulduğu, kurumsallaşmayı önemsemeyen büyüme ve ciro odaklı olarak faaliyetlerini sürdüren bir yapıya sahip olan geleneksel aile işletmelerinin zaman içerisinde işletme stratejilerinin kurucu ile birlikte yönetimin de görüş ve önerilerinin dikkate alınarak şekillendirildiği, kilit görev, rol ve sorumlulukların liyâkata dayalı olarak konusunda uzman kişilere verilmeye başlandığı, girişimcilikle birlikte sürdürülebilir kârlılık ve başarının da dikkate alındığı, kurumsallaşma ve uzmanlaşmayı önemseyen, sürdürülebilir büyüme ve yatırım odaklı olarak faaliyetlerini sürdürmeye çalışan işletmelere evrilmiştir. Bu durumun temel sebebi ise değişen Dünya dinamikleridir. Değişen dünya dinamiklerinin yarattığı değişim ve gelişim ortamı içerisinde aile işletmelerinin çehresi de değişmiştir. Buna göre değişen dünya düzeninin gereklilikleri doğrultusunda girişimcilik, liderlik, yöneticilik, sahiplik, patronluk vb.

gibi aile işletmelerinde kök salmış geleneksel kavramlar ile birlikte sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim, uzmanlaşma vb. gibi kavramlar aile işletmelerinin gündem konuları arasına girmiştir. Değişen dünyanın en temel dinamiklerinden biri olan teknolojiye meydana gelişmelerin etkisiyle birlikte aile işletmelerinin ölçeklerinin büyümesi, çalışan sayılarının artması, yatırım alanlarının genişlemesi, faaliyetlerinin karmaşıklaşması ve globalleşmesi söz konusu olmuştur. Aile işletmelerinin değişen bu yapısı ve yeni çehresi ise aile işletmelerinde denetim fonksiyonunu özellikle de aile işletmelerinin yapısı gereği bağımsız denetime de alternatif oluşturabilecek iç denetimi her zamankinden daha da önemli hale getirmiştir. Kurucularının aynı zamanda girişimci, yönetici, lider ve patron olduğu, aile bağlarının ve duygusallığın ön planda tutulduğu aile işletmelerinde güçlü bir kurumsal kültürün oluşturulması, kurumsallaşmanın sağlanması, etkin bir kurumsal yönetimin inşa edilmesi, risklerin tespit edilmesi ve önlenmesi diğer işletmelere göre daha zordur. Bu yüzden aile işletmelerinde etkin bir iç denetim fonksiyonunun bulunması kritik bir önem taşımaktadır. Bir kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini değerlendiren bağımsız bir iç denetim fonksiyonu, aile işletmelerinde öncelikle kurumsallaşmanın sağlanmasına ve sonrasında aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasına önemli katkılar sağlayabilmektedir.

Bu çalışmada iç denetimin aile işletmelerinin organizasyonel yapısı içerisinde kilit bir rol oynaması sebebiyle aile işletmelerinin gelecek nesillere taşınabilmesi dolayısıyla sürdürülebilirliklerinin sağlanmasında iç denetim fonksiyonunun etkisinin ön plana çıkarılması ve öneminin vurgulanması amaçlanmıştır. Çalışmada aile işletmeleri özelinde iç denetim fonksiyonu, iç denetim süreçleri, iç denetim uygulamaları, iç denetçiler, iç denetim departmanları, iç denetimin etkisi ve gerekliliği konuları aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ile ilişkilendirilerek kuramsal olarak değerlendirilmiş ve konu ile ilgili öneriler geliştirilmiştir. Ulusal ve uluslararası literatürde spesifik olarak aile işletmelerinde bağımsız denetim, iç denetim vb. gibi denetim fonksiyonlarının rolünü, etkisini ve önemini değerlendiren sınırlı sayıda çalışma mevcut olup bu konuda geniş kapsamlı bir denetim literatürü mevcut bulunmamaktadır. Bu yüzden çalışmada yer verilen kuramsal bilgilerin denetim literatürüne katkı sağlaması da amaçlanmıştır.

## **AİLE İŞLETMELERİ VE İÇ DENETİM**

Çalışma, üç temel kavram üzerine tasarlanmıştır. Bunlar; *aile işletmeleri*, *iç denetim* ve *sürdürülebilirlik* kavramlarıdır. Bu yüzden çalışmanın bu bölümünde aile işletmeleri ve iç

denetim kavramlarına yönelik teorik bilgiler paylaşılmış ve aile işletmelerinde iç denetim fonksiyonu ile aile işletmelerinin sürdürülebilirliği arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

### **Aile İşletmeleri**

Aile işletmeleri en köklü işletme türlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Hem Türkiye’de hem de Dünya’da geçmişten günümüze kadar gelen süreçte faaliyetini hala devam ettirebilen ve başarılı olabilen pek çok aile işletmesi bulunmaktadır.

Literatürde aile işletmeleri ile ilgili çok sayıda ve çeşitte tanıma rastlanmaktadır. Bilinen en yaygın tanımıyla aile işletmeleri; kurucusunun aynı zamanda yönetici, girişimci ve sahip (patron) olduğu ve işletme içerisinde yönetimin, sermayenin ve kontrol gücünün ağırlıklı olarak aile üyelerinde toplandığı işletmeler olarak tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre aile işletmeleri; “en az iki kuşak boyunca aileye ait olan, ailenin ve işletmenin amaçlarının ve çıkarlarının aynı olduğu ve bu durumun işletmenin politikalarına yansıtıldığı işletmelerdir” (Usul ve Mete, 2018:2). En basit tanımıyla ise aile işletmeleri; “bir aile tarafından sahip olunan veya yönetilen işletmelerdir” (Selimoğlu ve Çalışkan, 2017: 41). Aile işletmesi veya aile işletmeleri kavramı hangi şekilde tanımlanırsa tanımlansın aile işletmesi ile ilgili yapılan tanımların tümünde “aile” kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu durum aile işletmeleri ve diğer işletmeler arasındaki en önemli farkın, toplumun en küçük birimi olarak kabul edilen ve işletmeden farklı bir sosyal yapı olan “aile unsuru” olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle aile işletmelerinin örgütsel yapısı içerisinde farklı birer sosyal yapılar olan aile ve işletme kavramları bir araya gelerek birleşmekte ve bütünleşmektedir. Örgütsel yapı açısından aile işletmeleri genellikle üç daire diyagramı modeli üzerine kurulu işletmelerdir (Zor ve Merkan, 2021: 276). Üç daire diyagramı modeli doğrultusunda aile işletmelerinde aile, yönetici ve sahip genellikle aynı kişiden oluşmaktadır. Uygulamada ise aile işletmeleri farklı kriterlere (kuruluş şekli, mülkiyetin kime ait olduğu ve yönetim felsefesi veya vizyonu) göre farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Buna göre kuruluş şekli dikkate alındığında aile işletmeleri üç farklı şekilde yapılandırılabilir. Bunlar; i) çoğunluk hissesinin aile büyüğünün elinde olduğu ve yasaların belirlediği sınırlara göre eş, çocuk ve kardeşlere hisse verilen aile işletmeleri, ii) çoğunluk hissesinin iki kardeş arasında paylaşıldığı ve yasaların belirlediği sınırlara göre eş ve çocuklara hisse verilen aile işletmeleri ile aile işletmeleri ve iii) çoğunluk hissesinin aile bireylerinin elinde bulunduğu, aile bireylerinin işletmenin stratejik ortağı olduğu ve yasal ortak sayısının aile bireylerinden tamamlandığı aile işletmeleridir (Turgay ve Çalıyurt, 2017:121). Mülkiyet açısından aile işletmeleri kuruluş şekilleri kriterinde olduğu gibi üç grupta



sınıflandırılmaktadır. Bunlar; tek patron şeklindeki aile işletmeleri, kardeş ortaklığı şeklindeki aile işletmeleri ve kuzenler konsorsiyumu şeklindeki aile işletmeleridir. Yönetim felsefesi ve vizyonlarına göre aile işletmeleri ise yaratıcı aile işletmeleri, uyuma açık aile işletmeleri, muhafazakâr ve korumacı aile işletmeleri ve etkin olmayan aile işletmeleri olarak beş farklı şekilde sınıflandırılabilir (Alpago ve Alpago, 2020: 160).

Aile işletmeleri yukarıda açıklandığı üzere farklı kriterlere göre farklı şekillerde sınıflandırılabilen dolayısıyla farklı türde veya çeşitte yapılabilen organizasyonlar şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte aile işletmelerinin kendilerine özgü yapısal özellikleri sebebiyle tüm aile işletmelerinin ortak olarak sahip olduğu bazı temel karakteristik özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

-İşletme örgütsel açıdan ağırlıklı olarak aile üyelerinden oluşmaktadır,

-İşletmenin temel amacı aile varlığını, bütünlüğünü korumak ve işletmeyi gelecek nesillere taşıyarak devam ettirebilmektir,

-İşletmenin örgütsel kültürü içerisinde aile odaklılık ve duygusallık unsurları hakimdir,

-İşletmenin kurumsal kültürü ailenin kültüründen etkilenmektedir ve kurumsal kültür ailenin kültürüne göre şekillenmektedir,

-İşletmenin temel hedefi genellikle girişimcilik ve kısa süreli kârlılıktır,

-İşletmede merkeziyetçi bir yönetim yapısı vardır,

-İşletme içi görev ve yetki dağılımında aile üyelerine yakınlık durumu dikkate alınmaktadır,

-İşletmede yönetsel pozisyonlarda ve kararlarda aile üyelerinin baskın bir hakimiyeti ve gücü bulunmaktadır.

### **Aile İşletmeleri ve İç Denetim Fonksiyonu**

Bilinen en basit tanımıyla iç denetim; iç denetçiler tarafından yapılan denetim olarak ifade edilmektedir. Uluslararası İç Denetim Enstitüsünün Türkiye temsilcisi ve iç denetim mesleğinin resmi meslek örgütü olan Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) tarafından yapılan kapsamlı tanıma göre ise iç denetim; “ bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve ona değer katmak amacıyla güden bağımsız ve objektif bir danışmanlık ve güvence faaliyetidir” şeklinde

tanımlanmaktadır (TİDE, 2024). Buna göre iç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetişim süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yöneliktir.

İç denetim, iç denetçiler tarafından yürütülen bir faaliyettir. İç denetim faaliyetini yürüten iç denetçiler ise genellikle o işletme içerisinde işletmenin bir çalışanı olarak organizasyon içerisinde iç denetim faaliyetini yürütmektedir. Bununla birlikte günümüzde iç denetim hizmeti özellikle bağımsızlık sorunu sebebiyle kurum dışındaki iç denetim meslek profesyonellerinden veya iç denetim hizmeti veren çeşitli kuruluşlardan da alınabilmektedir. İç denetim faaliyetini yürüten iç denetçilerin ve mesleki kuruluşların uymak zorunda oldukları bazı mesleki standartlar bulunmaktadır ve iç denetim faaliyetlerinin bu standartlara uygun olarak yürütülmesi gerekmektedir. Bu standartlar, Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesinde (UMUÇ) nitelik standartları ve performans standartları olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır. Buna göre nitelik standartları iç denetim faaliyetini yürüten kişilerin veya kuruluşların taşıması gereken özellikleri içerir iken performans standartları iç denetimin yapısını açıklamakta ve iç denetimin performansının ve kalitesinin değerlendirilmesinde kullanılan kıstasları belirlemektedir.

İşletme içi bir fonksiyon olarak iç denetimin temel amacı işletme faaliyetlerinin geliştirmek ve işletmeye değer katmaktır. İşletme içerisindeki iç kontrollerin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmede, finansal raporlamanın güvenilirliğinin sağlanmasında, hile risklerinin önlenmesi veya azaltılmasında, işletme içi süreçlerin iyileştirilmesinde, risk yönetim sistemleri ve kurumsal yönetim sistemlerinin geliştirilmesinde iç denetim fonksiyonu kritik bir rol oynamaktadır (Yurtsever, 2015:100). Buna ek olarak iç denetim, işletmelerin organizasyon yapısı içerisinde güçlü bir kurumsal kültürün oluşturulması, bu kurumsal kültürün korunması ve devamlılığının sağlanması dolayısıyla işletmelerin kurumsallaşması açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden tüm işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de güçlü bir kurumsal kültürün ve yönetsel yapının, etkin risk yönetiminin, iç kontrol sisteminin ve hesap verilebilirliğinin inşa edilebilmesi dolayısıyla aile işletmesinin gelecek nesillere taşınarak sürdürülebilirliğinin sağlanması için bağımsız bir iç denetim fonksiyonuna ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca diğer işletmelerden farklı olarak aile işletmelerinde iç denetim fonksiyonu, bağımsız denetim fonksiyonuna da alternatif oluşturabilmektedir. Nitekim Avustralyalı aile işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları, aile işletmelerinde bir denetim fonksiyonu olarak iç denetimin, bağımsız denetime kıyasla daha uygun bir alternatif olduğunu ortaya koymuştur (Carey vd. 2010:2). Bununla birlikte aile işletmelerinde bağımsız

ve etkin bir iç denetim fonksiyonunun oluşturulması, aile işletmelerinin yapısal özellikleri sebebiyle diğer işletmelere göre daha zordur. Aile işletmeleri özelinde bağımsız ve etkin bir iç denetim fonksiyonunun oluşturulmasındaki kısıtlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Kurumsal kültürün ve aile kültürünün birbirine karışması veya iç içe geçmesi (Usul ve Mete, 2018:3),

- Vekalet teorisi sorunu ve üç daire diyagramının geçerli olması (*kişilik kavramına aykırılık*),

- Aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarının sınırlandırılmaması veya bu sınırların oldukça geniş tutulması (*görevlerin ayrılığı ilkesine aykırılık*) (Usul ve Mete, 2018:3),

- Duygusallık boyutunun ön planda olması sebebiyle karar alma aşamasında etkinliği kısıtlanan veya diğer işletme çalışanları ile birlikte kontrole ve denetime tabi tutulan aile üyelerinin olumsuz duygulara kapılması (Usul ve Mete, 2018:3),

- Çoğunlukla işletme içerisinde iç kontrollerin bulunmaması,

- Çoğunlukla işletme içerisinde iç denetim birimlerinin veya iç denetçilerin bulunmaması,

- İşletme içerisinde iç denetçilerin bulunması durumunda söz konusu iç denetçilerin konunun uzmanı olmayan patronun güvenini kazanmış kişilerden oluşması,

- İşletme içerisinde iç denetçilerin bulunması durumunda iç denetçilerin bağımsızlığı sorununun diğer işletmelere kıyasla daha büyük olması,

- Denetime bakış açılarının profesyonellikten uzak nitelikte olması ve denetim bilincinin gelişmemiş olması,

- Bağımsız denetim ve iç denetimin yasal bir zorunluluk olmaması.

Benzer şekilde iç denetim fonksiyonunun da aile işletmelerinin kendi iç dinamikleri dikkate alınarak oluşturulan bir model üzerine tasarlanmasını ve işletilmesini gerektirmektedir. Bu noktada ise aile işletmelerine özgü iç denetim rehberlerine, uygulama örneklerine ve standartlarına ihtiyaç bulunmaktadır.

## Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği ve İç Denetim

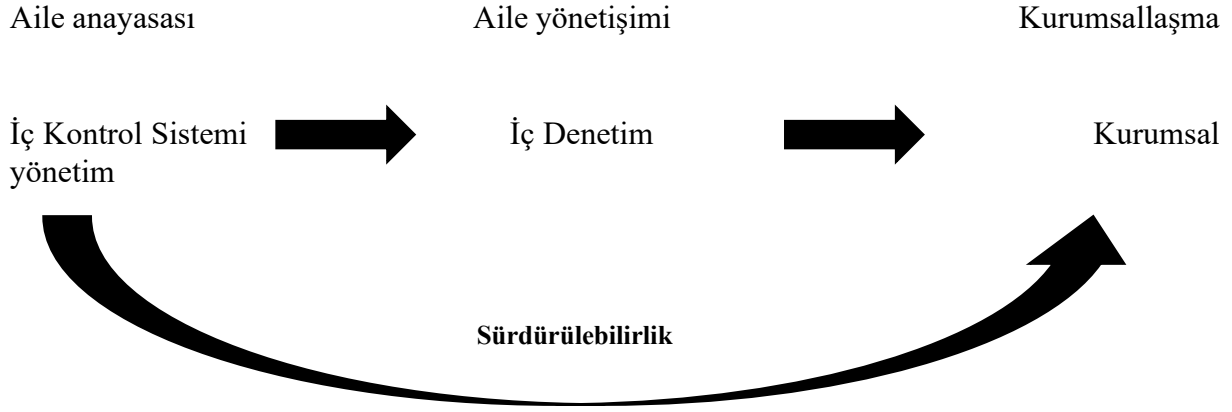
Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde *sürdürülebilirlik*; sürdürülebilir olma durumunu ifade eder iken *sürdürülebilir* aynı düzeyde veya biçimde devam edebilen anlamına gelmektedir (TDK, 2024). Ekolojik sistemlerde ise sürdürülebilirlik fonksiyon, süreç ve üretkenliğin devam ettirilebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Yavuz, 2010:64). Aile işletmeleri açısından sürdürülebilirlik, aile işletmelerinin işletmelerini gelecek kuşaklara veya nesillere aktarılabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Geçmişten günümüze kadar gelen süreçte aile işletmelerinin yönetiminin gelecek nesillere aktarılabilmesi dolayısıyla aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması konusu tüm aile işletmelerinin ortak varoluş amacı olmuştur. Bununla birlikte günümüzde aile işletmelerinin geleneksel yapısı büyüme, yatırımların artması, çalışan sayılarının artması, faaliyetlerinin ve süreçlerin karmaşıklaşması, teknolojik değişimlerin vb. gibi faktörlerin etkisiyle önemli ölçüde değişmiştir. Buna göre kurucunun aynı zamanda lider olduğu aile işletmeleri kurucu ve liderin ayrı kişiler olduğu aile işletmelerine, girişimci ruhlu aile işletmeleri girişimci ama aynı zamanda uzman ruhlu aile işletmelerine, büyüme ve ciro odaklı aile işletmeleri büyüme ve ciroya ek olarak kârlılık ve kurumsallaşmayı da hedefleyen aile işletmelerine, görev, yetki ve sorumluluk ayrımı olmayan aile işletmeleri görev, yetki ve sorumlulukları ayırtmaya başlayan aile işletmelerine ve kurucusunun stratejisini benimseyen aile işletmeleri kurucusunun stratejisini dikkate alan ama aynı zamanda proaktif ve yenilikçi olan aile işletmeleri profillerine doğru evrilmiştir (Kaya, 2023). Çeşitli mesleki kuruluşlar tarafından aile işletmeleri üzerinde yapılan araştırmalar da aile işletmelerinin yapısındaki bu değişimleri somut olarak ortaya koymaktadır. Örneğin; KPMG bağımsız denetim şirketi tarafından 2022 yılında 2.439 farklı aile işletmesi üzerinde yapılan Aile Şirketlerinin Yenileyici Gücü adlı araştırmanın sonuçları, aile işletmelerinin %59'unun resmi bir yönetim kuruluna, %24'ünün ise aile konseyine sahip olduğunu dolayısıyla aile işletmelerinin geleneksel yapısında çoğunlukla görülen aile konseyi veya aile meclisi biriminin yerini bağımsız yönetim kurulu birimine bırakmaya başladığını göstermiştir. Yine aynı araştırmanın sonuçları aile işletmelerinin geleneksel merkezîyetçi yapısında kabul gören otoriter ve karizmatik liderler yerine artık dönüşümcü liderlerin istendiğini ortaya koymuştur (KPMG, 2022). PriceWaterhouseCoopers bağımsız denetim şirketi tarafından 2023 yılında Amerika'daki aile işletmeleri üzerinde aile işletmelerinin algılarını ve beklentilerini ölçmeye yönelik yapılan aile işletmeleri araştırması ise aile işletmelerinin önümüzdeki iki yıl içerisinde %86 oranında büyüme, %66 oranında şeffaf yönetim yapısına ve %39 oranında güçlü dijital kapasiteye sahip olma beklentisi içinde olduğunu tespit etmiştir. Bu durumun aile

işletmelerinde giderek artan büyüme ve giderek hissedilen teknolojik değişim baskısı ile daha şeffaf ve kurumsal nitelikte bir yönetime doğru evrilişe işaret ettiği söylenebilir (PwC, 2023). Ernst and Young (E&Y) tarafından 2020 yılında aile işletmelerindeki değişimi incelemek üzere yapılmış olan araştırmanın sonuçları ise aile işletmelerinin halka açılma oranının her geçen yıl giderek arttığını (2017; %48, 2018: %51 ve 2019-yeni şirketler: %61 olmak üzere) göstermiştir (E&Y, 2020). Aile işletmelerinin değişen bu çehresi ise aile işletmelerinde sürdürülebilirlik konusunu her zamankinden daha önemli ve gerekli bir hale getirmiştir.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik veya aile işletmelerinin sürdürülebilirliği denildiğinde aile işletmelerinin yöneticilerinin ve çeşitli mesleki kuruluşların gündem mesajlarında, söylemlerinde, aile işletmeleri ile ilgili yayınlanmış araştırma raporlarında ve literatürdeki mevcut akademik çalışmalarda çoğunlukla ilk olarak kurumsallaşma ve/veya kurumsal yönetim kavramlarına dikkat çekildiği ve iç denetim fonksiyonunun ihmal edildiği görülmektedir. Oysa ki tüm işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de örgütsel yapı içerisinde kurumsallaşmanın ve etkin bir kurumsal yönetimin tesis edilmesi, bunun korunması ve devamlılığının sağlanması ancak bağımsız bir iç denetim mekanizması ile mümkün olabilecektir. Diğer bir deyişle aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin ve kurumsal yönetimin güvence altına alınabilmesi ancak iç denetim fonksiyonu ile sağlanabilecektir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşması ve aile işletmelerinde kurumsal yönetimin sağlanması iki farklı anlamı ifade etmektedir. Aile ve işletme olmak üzere iki farklı sosyal yapıyı içerisinde barındıran aile işletmeleri açısından *kurumsallaşma*; ailenin kurumsallaşmasını, *kurumsal yönetim* ise işletmenin kurumsallaşmasını ifade etmektedir. Bilindiği üzere aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ilk adımını literatürde aile protokolü, aile strateji planı vb. gibi isimlerle de adlandırılan aile anayasaları oluşturmaktadır (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018: 46-47). Söz konusu aile yasalarının aile meclisi veya aile konseyi gibi organlarla da desteklenmesi gerekmektedir. Aile anayasası ve aile işletmelerine özgü destekleyici organlar ise yalnızca güçlü bir aile yönetişiminin oluşturulmasını dolayısıyla işletmenin değil ailenin kurumsallaşmasını sağlayabilecektir. Aileden ayrı olarak işletmenin kurumsallaşabilmesi dolayısıyla kurumsal bir yönetimin tesis edilmesi için ise görevlerin ayrılığı ilkesi başta olmak üzere önce işletme içerisinde tasarlanmış etkin iç kontrollere ve sonra ise söz konusu iç kontrollerin etkinliğini ve verimliliğini sürekli olarak değerlendiren, kurum içerisindeki kontrol ve yönetim faaliyetlerini geliştiren, yönetsel süreçlere değer katan bağımsız bir iç denetim mekanizmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Aile işletmelerinin örgütsel yapısı içerisinde uygun olarak tasarlanmış bağımsız

bir iç denetim mekanizması hem işletmenin hem de ailenin kurumsallaşmasına dolayısıyla sürdürülebilirliğin üç temel boyutundan bir olan yönetsel boyuta önemli katkılar sağlayabilmektedir. Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ve iç denetim ilişkisi aşağıdaki döngü ile ifade edilebilir;



**Şekil-1: Aile işletmelerinde kurumsallaşma, iç denetim ve sürdürülebilirlik döngüsü**

**Kaynak:** Yazar tarafından teorik bilgilere dayalı olarak türetilmiştir.

İç denetim, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir role sahip bulunmaktadır. *İç denetimin aile işletmelerinin sürdürülebilirliğindeki önemi aşağıdaki gibi özetlenebilir;*

- \* Aile işletmelerinde iç denetim fonksiyonu aile anayasasının etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktadır,
- \* Aile işletmelerinde iç denetim fonksiyonu, kurumsal yönetimin sağlanmasına ve ailelerin kurumsallaşmalarına önemli katkılar sağlamaktadır,
- \* Aile işletmelerinde iç denetim, güçlü bir aile yönetişiminin, güçlü bir kurumsal kültürün ve etkin bir iç kontrol sisteminin tesis edilmesine yardımcı olmaktadır,
- \* Aile işletmelerinde iç denetim şeffaflık ve hesap verilebilirliği artırarak işletmedeki hata ve hile risklerinin azaltılmasına ve etkin bir risk yönetim sisteminin tesis edilmesine yardımcı olmaktadır,
- \* Aile işletmelerinde iç denetim finansal raporlamanın güvenilirliğini sağlamaktadır,
- \* Aile işletmelerinde iç denetim, bağımsız denetime de alternatif oluşturabilmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasının değişen dinamikleri doğrultusunda aile işletmelerinin değişen çehresi, iç denetim fonksiyonunun önemini her geçen gün daha da arttırmaktadır. Aile işletmelerinde iç denetim fonksiyonu, aile işletmelerinin kurumsal bir yönetime sahip olması ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu yüzden aile işletmelerinde bağımsız ve etkin bir iç denetim fonksiyonunun oluşturulmasının aile işletmelerinin en öncelikli konulardan biri olarak ele alınıp değerlendirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte aile işletmelerinin sürdürülebilirliği denildiğinde ilk olarak aile işletmelerinin kurumsallaşmasına ve kurumsal yönetim konularına odaklanıldığı, aile işletmelerinin organizasyon yapısı içerisinde iç denetim fonksiyonuna yer verilmediği, iç denetim fonksiyonunun ihmal edildiği ve/veya iç denetimin önemini farkına tam olarak varılmadığı görülmektedir. Uygulamada pek çok aile işletmesinde halen bir iç denetim departmanının bulunmaması bu durum somut göstergelerinden biri olarak kabul edilebilir.

Aile işletmelerinin yönetiminin gelecek kuşaklara aktarılıp sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için aile işletmelerinin gerçek anlamda ihtiyaç duyduğu kurumsallaşma seviyesine ulaşım aile işletmelerinin organizasyon yapısı içerisinde güçlü bir kurumsal yönetimin tesis edilebilmesi ve bunun gelecekte de sürdürülebilmesi ancak iç denetim fonksiyonu ile mümkün olabilecektir. Bununla birlikte aile işletmelerinin kendilerine özgü dinamikleri sebebiyle aile işletmelerinin denetimi pek çok önemli açıdan aile işletmesi olmayan işletmelerden farklılık göstermektedir. *Aile işletmelerinde ekonomik nitelikte olmayan aile bağları ve ilişkileri vb. gibi faktörlerin denetim fonksiyonunun işletme içerisindeki rolünü etkilemesi, aile işletmelerinin tedarikçiler, kredi kurumları ve ortaklarla uzun süreli ilişkiler sürdürmek için işletmenin sosyal itibarını korumaya aile işletmesi olmayan diğer işletmelere kıyasla daha fazla meyilli olması ve aile işletmelerinin işletmenin yönetiminin gelecek kuşaklar tarafından alınıp devam ettirileceğini garanti edecek bir işletme sürekliliği sağlamaya odaklı olmaları* aile işletmelerinin kendilerine özgü spesifik dinamiklerin başında gelmektedir (Gill vd., 2024:2). Söz konusu dinamikler doğrultusunda aile işletmelerinin denetimi dolayısıyla iç denetimi de temelde aile işletmesinin spesifik özelliklerine odaklanmayı gerektirmektedir.

Aile işletmelerinde birer yapısal kısıt olarak nitelendirilebilen ve çalışmada yer verilen karakteristik dinamiklerin olumsuz etkilerinin önüne geçilebilmesi ve aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini tehdit eden risklerin ortadan kaldırılabilmesine için öncelikle aile işletmelerinde etkin ve bağımsız şekilde çalışan bir iç denetim fonksiyonuna veya işletme dışı

bir kurum ya da meslek profesyonelinden alınan bir iç denetim hizmetine ihtiyaç bulunmaktadır. *Aile işletmeleri özelinde etkin ve bağımsız bir iç denetim fonksiyonunun işletme içerisinde veya işletme dışından sağlanması açısından aşağıdaki hususlar öneri olarak sunulabilir;*

- Aile işletmelerinin organizasyon yapısı içerisinde bağımsız bir iç denetim departmanının kurulması veya dışarıdan profesyonel iç denetim hizmeti alınması,
- İç denetim departmanının aile işletmelerinin organizasyon içerisinde aile üyelerinden bağımsız olarak yönetim kurulu veya bağımsız icra kuruluna bağlı şekilde konumlandırılması,
- İç denetçilerin aile işletmesindeki aile üyelerine yakınlık dereceleri gözetsiz alanlarında yetkin kişilerden seçilmesine dikkat edilmesi,
- Görevlerin ayrılığı ilkesi başta olmak üzere aile işletmelerinin içerisinde işletme içi kontrollerin oluşturulması ve etkin bir iç kontrol sisteminin tesis edilmesi,
- Aile işletmelerine özgü nitelikte iç denetim rehberlerinin veya aile işletmelerinin iç denetim açısından uymaları gereken yasal düzenlemelerin oluşturulması,
- Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (IIA) tarafından belirlenen iç denetim standartlarına uyum derecesini ölçen ve paydaşlarla paylaşılan zorunlu bir raporlama çerçevesinin oluşturulması,
- Aile işletmelerinde özellikle aile üyelerinin iç denetim konusundaki farkındalıklarını artırıcı nitelikte eğitimlerin ve çeşitli mesleki seminerlerin gerçekleştirilmesi.

Sonuç olarak aile işletmelerinin sürdürülebilirliği konusunun, aile işletmelerinin aile üyeleri ve yöneticileri tarafından hem teoride hem de uygulamada ihmal edilen aile işletmelerinde iç denetim perspektifinden özel olarak ele alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca iç denetim meslek profesyonellerinin ve mesleki kuruluşların aile işletmeleri özelinde iç denetim uygulamaları ile ilgili farkındalığı artırıcı nitelikte çalışmalarda bulunmasına ve konu ile ilgili aile işletmelerinin yapısına uygun standart, model, raporlama çerçevesi vb. gibi araçların geliştirilmesine ihtiyaç bulunduğu söylenebilir.



## KAYNAKÇA

Alpago ve Alpago (2020). Aile İşletmeciliğinde Tarım İşletmeleri ve Farklı Kurumsallaşma Örnekleri. Yılmaz vd. (Editörler). *Geçmişten günümüze aile işletmeleri ve girişimcilik ruhu* (pp.155-169). İstanbul Üniversitesi.

Capital (2002). <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/tarih-gibi-sirketler>, (Erişim Tarihi: 14.04.2024).

Carey vd. (2000). Voluntary demand for internal and external auditing by family businesses, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol.19.

Gill, M., Uman, T., Hiebl, R.W. ve Seifner, S. (2024). Auditing in family firms: past trends and future research directions, *Journal of Small Business Management*, DOI: 10.1080/00472778.2023.2293908.

Kaya, B. (2023, 03, 23). Aile şirketlerinde iç kontrol ve iç denetim. Dünya Gazetesi. <https://www.dunya.com/kose-yazisi/aile-sirketlerinde-ic-kontrol-ve-ic-denetim/689224> (Erişim Tarihi: 01.05.2024).

KPMG (2022). <https://kpmg.com/tr/tr/home/medya/press-releases/2022/06/aile-sirketlerinin-yenileyici-gucu-arastirmasi.html>, (Erişim Tarihi: 15.05.2024).

PwC (2023). <https://www.pwc.com/us/en/services/trust-solutions/private-company-services/library/family-business-survey.html>, (Erişim Tarihi: 15.05.2024).

E&Y (2020). [https://www.ey.com/tr\\_tr/ey-turkiye-yayinlar-raporlar/aile-sirketlerinde-yeni-normal](https://www.ey.com/tr_tr/ey-turkiye-yayinlar-raporlar/aile-sirketlerinde-yeni-normal), (Erişim Tarihi: 15.05.2024).

Selimoğlu, S.K. ve Çalışkan, A.Ö. (2018). Başarılı ve uzun ömürlü aile şirketlerinin yol haritası: aile anayasası, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 53, 39-54.

TDK Sözlükleri. *Genel Türkçe sözlük.*, <https://sozluk.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2024)

Turğay, İ. ve Çalıyurt, K. (2017). Halka açık aile şirketlerinde kurumsal yönetim ve iç denetim uygulamalarının değerlendirilmesi ve derecelendirilmesi, *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 6 (2), 121-135.

Uşul, H. ve Mete, F. (2018). K aile işletmelerindeki yöneticilerin iç kontrol sistemine yönelik algılarının incelenmesi: İzmir ili rneği, *Muhasebe ve Finans İncelemeleri Dergisi*, 1 (1), 1-8.

Yavuz, V. Alpagut. (2010). Sürdürülebilirlik kavramı ve işletmeler açısından sürdürülebilir üretim stratejileri, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (4), 63.86.

Yurtsever, G. (2015). İç denetim fonksiyonları ve katma değeri, *Finans, Politik &Ekonomik Yorumlar*, 52 (602), 89-101.

Zor, . ve Merkan, . (2021). Aile şirketlerinde vekalet sorununun iç denetim süreçlerine etkisi: bir aile şirketi incelemesi, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 63, 275-288.



# TÜRKİYE’DE AİLE İŞLETMELERİ HAKKINDA YAPILAN DOKTORA TEZLERİNİN İÇERİKLERİNİN İNCELENMESİ

**Özlem SUSUR**

İstanbul Kültür Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik  
Programı, susurozlem55@gmail.com

**Öğr. Gör. Emin AKSAN**

İstanbul Kültür Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik  
Programı, e.aksan@iku.edu.tr

## ÖZET

Aile işletmeleri büyüklü ve küçüklü olmak üzere dünya ekonomisinin yüzde 50 ile yüzde 95’ini oluşturmaktadır. Bu işletmeler genellikle küçük ve orta ölçekli işletme özelliği taşımaktadır. Büyük çoğunluğu KOBİ olan aile işletmeleri, ülkelerin ekonomisinde büyük önemi olan özel sektörün en önemli paydaşlarından. Bu çalışmada; aile işletmeleri konusunda Türkiye’de yapılan doktora tezlerinin içerikleri değerlendirilmiştir. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (YÖK Tez) veri tabanında “aile işletmeleri” anahtar kelimesi ile aranarak tarama yapılmış ve 2008-2023 yılları arasında yayımlanmış tamamı Türkçe yazılmış olan 50 adet teze ulaşılmıştır ve çeşitli kriterlere (yöntemine, yılına, üniversiteye, enstitü ve anabilim dalına, örneklem grubuna, örneklemin seçildiği bölgeye) göre dağılımları değerlendirilmiştir. Tezlerin çoğunun nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapıldığı belirlenmiş ve aile işletmeleriyle ilgili yapılan çalışmaların 2018 yılı ve sonrasında artış gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu çalışma ile, günümüzde bile ülkelerin ekonomisi üzerinde büyük önem taşıyan aile işletmelerinin; Türkiye’deki aile işletmeleri ile ilgili doktora tezlerinin katkısıyla önemini anlamak, farklı bir bakış açısıyla değerlendirmek ve ileride yapılacak olan akademik çalışmalara yardımcı kaynak olması amaçlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Aile İşletmesi, Kurumsallaşma, Ekonomi, Yönetici*

## ABSTRACT

Family businesses, large and small, make up 50 percent to 95 percent of the world economy. These businesses are generally small and medium-sized businesses. Family businesses, the majority of which are SMEs, are among the most important stakeholders of the private sector, which has great importance in the economy of countries. In this study; The contents of doctoral

theses written in Turkey on family businesses were evaluated. The database of the National Thesis Center of the Council of Higher Education (YÖK Thesis) was searched with the keyword "family businesses" and 50 theses, all written in Turkish, published between 2008 and 2023, were found and various criteria were found. Their distribution was evaluated according to branch, sample group, region where the sample was selected). It was determined that most of the theses were conducted using quantitative research methods, and it was observed that studies on family businesses increased in 2018 and after. With this study, family businesses, which have great importance on the economy of countries even today; With the contribution of doctoral theses about family businesses in Turkey, it is aimed to understand their importance, evaluate them from a different perspective and be a helpful resource for future academic studies.

**Keywords:** *Family Business, Institutionalization, Economy, Executive*

## GİRİŞ

21. yüzyıl küreselleşme kavramıyla birtakım teknolojilerin hızlı değişimi ve gelişimi bunların piyasa hareketleri üzerinde yaptığı köklü değişimler bugün yaşanan ekonomik sistemin temellerini oluşturmaktadır. Küreselleşme ile sermaye birikim sürecinin sonucu olarak üretim adımlarının boyut değiştirmesi ve ticari etkinliklerde çokuluslu kuruluşların etki alanlarının artması, ekonomide önem arz eden büyüklü küçüklü pek çok işletme yönünden de bir değişim başlatmıştır. Bütün bu değişim ve dönüşüm aşaması, ekonomik alanda bilhassa gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinde işletmeleri değişime ayak uydurmaya mecbur bırakmış ve bu ekonomilerin dinamiklerine hâkim olan, özellikle mikro, küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelerin, yaşanan krizlere karşı daha az dayanıklı hale gelmesine temel hazırlamıştır. Gelişmekte olan ülkeler için kalkınma ve üretim konusunda önemli bir yeri olan KOBİ'lerden bu değişime ve rekabet ortamına ayak uyduramayanlar iflas etmişlerdir. Böylelikle, ülke ekonomileri de olumsuz etkilenmiştir. (Tutan,2023).

Büyük çoğunluğu KOBİ olan aile işletmeleri, ülkelerin ekonomisinde büyük önemi olan özel sektörün en önemli paydaşlarından. Aile işletmeleri, neredeyse her ülkenin ekonomik faaliyetlerin bel kemiğini oluşturmaktadır. Aile işletmelerinde kriz dönemlerine direnç gösterebilmelerini sağlayan ekonomik faktörlerin olduğu gibi, ekonomi dışı faktörlerde (aileden gelen insan sermayesi, kültür mirası, bilgi stoğu gibi) vardır. (Tutan,2023).

Aile işletmeleri büyüklü ve küçüklü olmak üzere dünya ekonomisinin yüzde 50 ile yüzde 95'ini oluşturmaktadır. Bu alanda kurulan işletmeler etkinlik sağlayacağı alan içerisinde uygun

büyükliklerde olup ona göre farklılık gösterirler. Aile işletmeleri genellikle küçük ve orta ölçekli işletme özelliği taşımakta ve dünyadaki en büyük işletmelerin bir bölümü aileler tarafından denetlenmektedir. Çalışmalar ülkemizde ise en büyük 500 işletme sayıldığında büyük bir çoğunluğunun aile işletmesi olduğunu göstermektedir. (Yağcı,2019).

Aile işletmelerinin oluşturduğu katma değer, istihdam potansiyelleri, özellikle de yerel olarak gelişmenin ana etkeni olmaları ve toplumda ciddi bir denge faktörü olarak görev üstlenmeleri önemlidir. Bunun yanı sıra aile işletmelerinin karşısındaki en büyük engel gelecek kuşaklara ulaşım ulaşılamama durumlarıdır. Araştırmalara göre dünyada ekonomilerin %90-95'ini aile işletmeleri oluştururken, bunun ikinci kuşaklara geçen kısmı sadece %20-25 civarında olmaktadır. Bunun üçüncü kuşağa geçişi ise yalnızca %4-5 aile işletmesi bulunmaktadır. Bu sebeple aile işletmelerinin kurumsallaşmaya olan ihtiyaçları ortaya konmaktadır. (Yağcı,2019). Dünyadaki küreselleşme ve ekonomik dalgalanmalar, işletmelerin kurumsallaşmalarını bir zorunluluk haline getirmiştir. Kurumsallaşmanın amacı; patron, yönetici gibi kişiler ve bu kişilerin yöntemlerinden ayrı olarak işletmenin devamlılığının ve büyümesinin sağlanabilmesidir. Kişilerin değil, kuralların temel alındığı bir ortamın egemen olduğu bir işletme olabilmektir. (Yağcı,2019).

Bu araştırma ile günümüzde bile ülkelerin ekonomisi üzerinde büyük önem taşıyan aile işletmelerinin, Türkiye'deki aile işletmeleri ile ilgili doktora tezlerinin katkısıyla önemini anlamak ve farklı bir bakış açısıyla bakabilmek amaçlanmaktadır. Son yıllarda bu konu hakkında yapılan çalışmaların artış yapıldığı görülmektedir. Bu sebeple Türkiye'de doktora tezlerinin içerikleri değerlendirilmiştir. Son olarak bu çalışmanın ileride yapılacak olan akademik çalışmalara yardımcı olması ve yol göstermesi adına net bilgiler içermektedir.

## **AİLE İŞLETMELERİ**

Aile; kavram olarak insanların yıllar boyunca nesillerin devamlılığını sağlamak amacıyla kurumsallaştırdıkları, en küçük şekli ile anne, baba ve çocukların oluşturduğu toplumun küçük bir birimi olarak tanımlanabilmektedir. Farklı türden kültür ve toplumlara göre aile kavramına yönelik algının farklılaştığı görülse de genel olarak benzer ilişkiler görüldüğü gözlemlenmektedir. (Karanfiloğlu,2020).

Aile işletmeleri; aile bireylerinin, işletme sahibi, kurucu, yönetici, hatta bazen çalışan olarak oluşturduğu işletmeler şeklinde genel olarak tanımlanabilmektedir. Kavram olarak bakıldığında ise; aile işletmeleri, aile ve işletme sözcüklerinin etkileşimi sonucunda aile işletmelerinin

kendilerine özgü yapılarını ve kişilik özelliklerini tarif eden bir sistem olarak görülmektedir. (Karanfiloğlu,2020).

Diğer birçok işletmede olduğu gibi, aile işletmelerinin de amacı kar elde etmek için kurulan, yaşamlarını devam ettirmek için rekabet halinde olan girişimler olarak ifade edilmektedir.

Doksanlı yıllardan itibaren daha fazla ele alınan ‘Aile İşletmeleri’ kavramıyla ilgili birçok araştırmacı farklı görüşlerde fikir belirtmiştir ve görüş birliğine varamadıkları görülmektedir. Aile işletmeleri tanımlarının farklılık göstermesi ve ele alımında kıstasların değişmesindeki temel faktörlerin; her işletmenin kuruluş amacı, kuran aile bireylerinin karakteristik özelliklerinin, kültürlerinin farklılık göstermesi gibi birçok faktör bulunmaktadır. (Karanfiloğlu,2020).

## LİTERATÜR TARAMASI

*Aile işletmelerinde stratejik yönetim: Ailenin etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* adlı çalışmada Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve 20 yıldan uzun süre önce kurulmuş 96 aile işletmesine anket çalışması yapmış, yapılan analizler sonucunda; ailenin, stratejik planlama çalışmaları ve stratejik yönelim üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Örnekleminde yer alan işletmelerin stratejik planlama çalışmalarının ve yönelimlerinin, algılanan performans üzerinde etkisi olduğunu belirlemiştir (Ofłazer, 2014).

*Aile işletmelerinin sürekliliklerine ilişkin bir model önerisi: Doğu Karadeniz Bölgesi örneği* bu çalışmada 6 ilde (Artvin, Gümüşhane, Rize Trabzon, Giresun ve Ordu) faaliyet gösteren 30 aile işletmesi ile görüşmeler gerçekleştirmiştir. Görüşmelerde elde ettiği bulgulara göre, içsel etmenlerden aile işletmesi kurucuları, aile işletmesinin sosyal sermayesi, aile işletmesinin benimsediği aile ve iş değerleri ile örgütsel yedekleme sürecinin bu bölgede yer alan aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde benzer etkilere sahip olduğunu tespit etmiştir (Birincioğlu,2015).

*Aile işletmelerinde aile etkisi, pazarlama yönelimi ve yönetim kararları ile işletme ve aile performansı ilişkisi* bu araştırmada; 244 aile şirketine yönelik anket değerlendirilerek, sürdürülebilir aile şirketi varlığı için önerilerde bulunmaktadır. Analiz sonucunda aile etkisi, pazarlama yönelimi ve yönetim kararlarının hem aile performansını hem de finansal performansı arttırıcı etkiye sahip olduğuna ulaşılmıştır. Aile etkisinin pazarlama yönelimini ve yönetim kararlarını arttırıcı yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Demir,2016).

*Aile işletmelerinde pazar odaklılık ve bazı örgütsel yetenekler ile firma performansı ilişkisi* adlı çalışmasını 840 çalışan ile tamamlamıştır. 1- Pazar odaklılığın işletme performansını pozitif yönde etkilediğini, 2- Pazar odaklı aile işletmelerinin örgütsel yetenekler edinimi ile pozitif ilişkili olduğunu, 3- Edinilen örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerinde pozitif çıktılar oluşturduğunu, 4- Küresel ve girişimcilik yeteneklerinin aile işletmelerinin pazar odaklılığı ile performansı arasında aracı rol oynadığı sonuçlarına varmıştır (Erdoğan,2017).

*Aile işletmelerinde strateji belirleme sürecinin karar modelleri açısından incelenmesi* adlı araştırmasında; Sakarya Sanayi Endüstrisinde 5 farklı lokasyonda faaliyet gösteren beş farklı sektörden beş farklı aile işletmesi seçmiştir. Çoklu örnek olay yöntemi ile doğrudan görüşmeler sonucu bulgular elde etmiştir (Çakan,2018).

*Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen başarı ve başarısızlık dinamikleri üzerine bir araştırma: Isparta ve Burdur örneği* adlı çalışmada; 10 işletme incelemeye alınmış, bu işletmelerin yönetimindeki on dört kişiyle mülakat yapmıştır. Araştırmada, aile ve iş sisteminin ayrımı, aile sermayesinin korunması ve yönetimi, kurumsallaşma ile yenilik ve inovasyon sürdürülebilirlik için en önemli dinamikler olduğunu tespit etmiştir. Elde ettiği bulgular çerçevesinde aile işletmeleri sahip ve yöneticilerine yönelik önerilerde bulunmuştur (Çatal,2020).

*Çok kuşaklı aile işletmelerinde yaşanan çatışmaların kurumsal mantıklar çerçevesinde analizi.* Adlı tezinde, aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalar görev, süreç ve ilişki olmak üzere üç grup altında ele almıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren, 1960 yılı ve öncesinde kurulan, en az üçüncü kuşağın çalıştığı, büyük ölçekli çok kuşaklı dokuz aile işletmesinin aile üyeleri olan Yönetim Kurulu üyeleri ile görüşme yapmıştır. Çalışma kapsamında, ele alınan dokuz aile işletmesinin altısının aile mantığından etkilendiği, üçünün ise ticari mantıktan etkilendiği tespit etmiş, aile mantığının etkisindeki aile işletmelerinde görev, süreç ve ilişki olmak üzere üç tür çatışma türünün de yaşanabileceğine ilişkin bulgular elde edilirken, ticari mantığın etkisindeki aile işletmelerinde görev çatışmasının yaşanabileceğine ilişkin bulgulara ulaşıldığından bahsedilmektedir (Sayğan Yağız, 2021).

## **MATERYAL VE METOT**

Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada; aile işletmeleri konusunda Türkiye’de yapılan doktora tezlerinin içerikleri değerlendirilmiştir.



Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (YÖK Tez) veri tabanında “aile işletmeleri” anahtar kelimesi ile aranarak tarama yapılmıştır.

Araştırmada, 2008-2023 yılları arasında Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (YÖK Tez) veri tabanında yayımlanmış tamamı Türkçe yazılmış olan 50 adet teze ulaşılmış ve çeşitli kriterlere (yöntemine, yılına, üniversite, enstitü ve anabilim dalına, örneklem grubuna, örneklemin seçildiği bölgeye) göre dağılımları incelenmiştir.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışma kapsamında olan tezler; yöntemlerine, yılına, üniversiteye, enstitü ve anabilim dalına, örneklem grubuna, örneklemin bölgelere ve illere göre dağılımlarına incelenmiştir.

Tablo 1’de Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (YÖK Tez) veri tabanında bulunan tezlerin yöntemlerine göre dağılımlarına yer verilmiştir.

**Tablo 1. Tezlerin Yöntemlerine Göre Dağılımları**

<b>Çalışmanın Yöntemi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nicel	34	68
Nitel	12	24
Diğer	4	8
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Tablo 1’de Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (YÖK Tez) veri tabanında yayımlanmış tezlerin %68’inin nicel yöntemlerle %24’ünün ise nitel yöntemlerle yapıldığı görülmektedir.

Tablo 2’de Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (YÖK Tez) veri tabanında bulunan tezlerin yıllara göre dağılımına yer verilmiştir.

**Tablo 2. Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı**

<b>Yıl</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
2023	7	14
2022	4	8
2021	4	8
2020	2	4
2019	3	6
2018	8	16

2017	4	8
2016	4	8
2015	1	2
2014	2	4
2013	1	2
2012	1	2
2011	4	8
2010	3	6
2009	2	4
2008	2	4
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Tablo 2’de Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (YÖK Tez) veri tabanında 2008-2023 yılları arasında konu ile ilgili 50 adet teze ulaşılmıştır. Konu ile ilgili en çok 2018 yılında 8 adet tez yazıldığı görülmekte ve son yıllarda yapılan çalışmaların sayısının arttığı görülmektedir.

Tablo 3’de Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (YÖK Tez) veri tabanında bulunan tezlerin üniversite adlarına göre dağılımına yer verilmiştir.

**Tablo 3. Tezlerin Üniversite Adına Göre Dağılımı**

Üniversite Adı	Sayı
İstanbul Üniversitesi	4
Marmara Üniversitesi	4
Selçuk Üniversitesi	3
Akdeniz Üniversitesi	2
Beykent Üniversitesi	2
Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi	2
Erciyes Üniversitesi	2
Gebze Teknik Üniversitesi	2
Ege Üniversitesi	2
Sakarya Üniversitesi	2
Yaşar Üniversitesi	2
Dumlupınar Üniversitesi	2
Anadolu Üniversitesi	1
İstanbul Teknik Üniversitesi	1

Çukurova Üniversitesi	1
Pamukkale Üniversitesi	1
Karadeniz Teknik Üniversitesi	1
Haliç Üniversitesi	1
Ankara Üniversitesi	1
İstanbul Ticaret Üniversitesi	1
Gazi Üniversitesi	1
Balıkesir Üniversitesi	1
Adnan Menderes Üniversitesi	1
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	1
İstanbul Gelişim Üniversitesi	1
Atatürk Üniversitesi	1

Tablo 3'te Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (YÖK Tez) veri tabanında yer alan aile işletmeleri konulu tezlerin yapıldığı üniversitelere bakıldığında ise tezlerin sırasıyla en çok İstanbul Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve Selçuk Üniversitesi'nde yapıldığı görülmektedir.

Tablo 4'te Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (YÖK Tez) veri tabanında bulunan tezlerin enstitü adına göre dağılımları verilmiştir.

**Tablo 4. Tezlerin Enstitü Adına Göre Dağılımı**

Enstitü Adı	Sayı	Yüzde (%)
Sosyal Bilimler Enstitüsü	41	82
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	6	12
İşletme Enstitüsü	2	4
Fen Bilimleri Enstitüsü	1	2

Tablo 4'te Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (YÖK Tez) veri tabanında yer alan aile işletmeleri konulu tezlerin yazıldığı enstitü adına göre bakıldığında; tezlerin en fazla Sosyal Bilimler Enstitüsü ardından Lisansüstü Eğitim Enstitülerinde yapıldığı görülmektedir.

Tablo 5'te Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (YÖK Tez) veri tabanında bulunan tezlerin anabilim dallarına göre dağılımları verilmiştir.

**Tablo 5. Tezlerin Anabilim Dalına Göre Dağılımı**

<b>Anabilim Dalı</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İşletme Anabilim Dalı	<b>41</b>	<b>82</b>
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı	2	4
İktisat Anabilim Dalı	2	4
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı	2	4
Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı	1	2
Deniz ve Ulaştırma Mühendisliği Anabilim Dalı	1	2
Sosyoloji Anabilim Dalı	1	2

Konuyla ilgili tezlerin en çok yazıldığı anabilim dallarının ise sırasıyla; İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı olduğu görülmektedir.

Tablo 6’ da Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (YÖK Tez) veri tabanında yer alan tezlerin örneklemelerinin bölgelere göre dağılımına yer verilmiştir.

**Tablo 6. Tezlerin Örneklemesinin Bölgelere Göre Dağılımı**

<b>Bölge</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Marmara	<b>21</b>	<b>42</b>
İç Anadolu	11	22
Ege	9	18
Akdeniz	4	8
Doğu Anadolu	3	6
Karadeniz	2	4
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Tablo 6’da Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (YÖK Tez) veri tabanında aile işletmeleri konusuna ilişkin tezlerin yapıldığı bölgelere göre dağılımına bakıldığında Marmara (%42), İç Anadolu’nun (%22), Ege (%18) sırasıyla en çok çalışılan bölgeler olduğu; Akdeniz (%8), Doğu Anadolu (%6) ve Karadeniz’in (%4) ise en az çalışma yapılan bölgeler olduğu görülmektedir.

Tablo 7’ de Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (YÖK Tez) veri tabanında yer alan tezlerin örneklem gruplarına göre dağılımları verilmiştir.

**Tablo 7. Tezlerin Örneklem Gruplarına Göre Dağılımı**

<b>Örneklem Grubu</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Marmara bölgesindeki aile işletmeleri	12	24
Türkiye genelindeki aile işletmeleri	11	22
İç Anadolu bölgesindeki aile işletmeleri	9	18
Aile işletmeleri sahipleri/ yöneticileri	6	12
Aile işletmeleri personelleri	5	10
Doğu Anadolu bölgesindeki aile işletmeleri	5	10
Karadeniz bölgesindeki aile işletmeleri	2	4
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (YÖK Tez) veri tabanında aile işletmeleri konusuna ilişkin tezlerin örneklem gruplarına bakıldığında en çok İstanbul'daki aile işletmelerinin örneklem seçildiği tespit edilmiş olup Türkiye'nin neredeyse tüm illerinin örneklem seçildiği ve birçok ilde çalışma yapıldığına ulaşılmıştır.

## **SONUÇ**

Aile işletmeleri alanında Türkiye'de 2008-2023 yılları arasında yapılmış olan doktora tezlerinin yöntemlerine göre dağılımları incelendiğinde %68'inin nicel çalışma olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili yapılan tezlerin 2016 yılından itibaren sayısının arttığı ve en çok tezin yazıldığı yılların ise 2018 ve 2023 olduğu görülmektedir.

Aile işletmeleri alanında yapılan çalışmaların son yıllarda arttığı görülmekte ve bunun sonucunda aile işletmelerine verilen önemin arttığı sonucuna varılabilmektedir. Tezlerin en çok yazıldığı bölge ve illere bakıldığında özellikle İstanbul ve İzmir gibi büyük şehirlerde yapıldığı dikkat çekmektedir. En az çalışmanın ise, Karadeniz bölgesinde yapıldığı görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki tezlerin en çok yapıldığı anabilim dalları sırasıyla; İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İktisat Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Deniz ve Ulaştırma Mühendisliği Anabilim Dalı ve Sosyoloji Anabilim Dalında yapılmış olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda, sağlık kurumlarının da birer işletme olduğunu söylersek; Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim dalına ait çalışmaların bu alanda arttırılabileceği önerilebilmektedir. Aile işletmeleri konusuna ilişkin tezlerin yapıldığı bölgelere bakıldığında Marmara, İç Anadolu ve Ege'nin en çok çalışılan bölgeler olduğu, Akdeniz, Doğu Anadolu ve Karadeniz'in en az çalışma yapılan bölgeler olduğu görülmekte ve bu bölgelerde de çalışmaların arttırılması önerilebilir.

Araştırma sonucunda; Güneydoğu Anadolu bölgesinde aile işletmeleri konusuna daha fazla önem verilmesi ve çalışmaların artırılması önerilmektedir. İncelenen tezlerin çoğunlukla sosyal bilimler alanında yapıldığı görülmekle birlikte; iktisat, işletme ve halka ilişkiler gibi alanlarda da yapıldığı görülmektedir. Türkiye’de aile işletmeleriyle ilgili yapılan çalışmaların 2016 yılından sonra daha çok arttığı görülmektedir. Aile işletmelerinin ülkelerin ekonomisi üzerindeki etkileri düşünüldüğünde bu çalışmaların devam etmesi ve daha fazla yapılması gerektiği önerilmektedir.

### KAYNAKÇA

Birincioğlu, N. (2015). Aile işletmelerinin sürekliliklerine ilişkin bir model önerisi: Doğu Karadeniz Bölgesi örneği. Trabzon. (Doktora Tezi).

Çakan, S. (2018). Aile işletmelerinde strateji belirleme sürecinin karar modelleri açısından incelenmesi. Sakarya. (Doktora Tezi).

Çatal, Ö. (2020). Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen başarı ve başarısızlık dinamikleri üzerine bir araştırma: Isparta ve Burdur örneği. Isparta. (Doktora Tezi).

Demir, H. (2016). Aile işletmelerinde aile etkisi, pazarlama yönelimi ve yönetim kararları ile işletme ve aile performansı ilişkisi. Gebze. (Doktora Tezi).

Erdoğan, E. (2017). Aile İşletmelerinde Pazar Odaklılık ve Bazı Örgütsel Yetenekler ile Firma Performansı İlişkisi. Gebze. (Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Karanfiloğlu, M. (2020). Kobi Ölçekli Aile İşletmelerinde Endüstri 4.0 Farkındalığı: Kurumsal İletişim Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. İzmir. (Doktora Tezi).

Oflazer, S. (2014). Aile işletmelerinde stratejik yönetim: Ailenin etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. Kayseri. (Doktora Tezi).

Saygan Yağız, F. (2021). Çok kuşaklı aile işletmelerinde yaşanan çatışmaların kurumsal mantıklar çerçevesinde analizi. İstanbul. (Doktora Tezi).

Tutan, N. (2023). Aile İşletmelerinin 2000’li Yıllarda Ekonomide Krizlere Yönelik Tepkileri: Batı Ege İklimlendirme ve Soğutma Sektörü Üzerine Bir Araştırma. İzmir. (Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Yağcı, T. (2019). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma S¼recinde Tuzak Davranışlar ve Kahramanmaraş ¼rneđi. Sivas. (Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼).

# KÜRESEL DOĞAN TÜRK AİLE İŞLETMELERİ: ERKEN ULUSLARARASILAŞMANIN TETİKLEYİCİLERİ ÜZERİNE BİR DURUM ÇALIŞMASI<sup>1</sup>

**Dr. Öğr. Üyesi Şayan BERBER**

Yaşar Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman, sayan.berber@gmail.com

**Prof. Dr. Esin CAN**

Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, eesincan@gmail.com

## GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

Ekonomilerin belkemiğini oluşturan KOBİ'ler çoğunlukla aile işletmesi niteliği taşımaktadır. Aile işletmelerinin kendine has özelliklere sahip olmaları yıllar boyu araştırmacıların dikkatini çekmiş, bu işletmeler farklı açılardan kapsamlı araştırmalara konu olmuştur. Ancak konu uluslararasılaşma olduğunda, aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını inceleyen nispeten az sayıda çalışma söz konusudur. Diğer yandan küresel rekabet düzeyi gün geçtikçe artan yeni ekonomi, KOBİ'lerin bile kuruluşlarıyla beraber önemli düzeyde uluslararası hale gelebileceğini göstermiştir. Alan yazında küresel doğan işletmeler olarak adlandırılan bu yeni nesil işletme türü, yenilik ve küçüklük yükümlülüğüne rağmen kısa süreler içerisinde uluslararası pazarlarda aktif hale gelebilmektedir. 1990'ların ortalarına doğru başlayan küresel doğan işletme araştırmaları günümüze kadar sayıca artsa da küresel doğan aile işletmeleri özelinde sınırlı kalmıştır.

Bu çalışmanın temel amacı, hem aile sahipliğinden kaynaklanan özel yapıları hem de erken uluslararasılaşma olgusundan kaynaklanan özel durumları dikkate alınarak, sahip oldukları bu özel bileşimde küresel doğan Türk aile işletmelerinin nasıl erken uluslararasılaştığını anlamak ve uluslararasılaşmanın tetikleyicilerini keşfetmektir. Ulusal ekonomideki tartışılmaz önemlerine rağmen, Türk aile şirketlerinin uluslararasılaşmasına ilişkin araştırmalar nadirdir. Türk aile işletmelerinde erken uluslararasılaşmanın nasıl başladığı, nasıl geliştiği ve hangi faktörlerin bu işletmelerin uluslararasılaşma davranışları üzerinde etkili olduğu tam olarak

---

<sup>1</sup> Bu çalışma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı tarafından kabul edilmiş "Türkiye'deki Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasında Ağ İlişkilerinin Rolü" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.



bilinmemektedir. Bu yönüyle araştırmanın önemli olduğu düşünülmekte ve alan yazına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Aile KOBİ'lerinin erken uluslararasılaşmasına ilişkin literatürdeki mevcut sınırlı anlayış göz önüne alındığında, bu çalışma için nitel araştırma yönteminin en uygun yöntem olacağı ortaya çıkmıştır. Çünkü nitel araştırma yöntemleri, olgunun kendi bağlamında, bütünsel olarak incelenmesine olanak sağlama gücüne sahiptir. Araştırma kapsamında, KOSGEB tarafından düzenlenen 3. KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri Yarışmasında finalist olmuş, tekstil sektöründe faaliyet gösteren küresel doğan bir aile işletmesinin erken uluslararasılaşması, nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay deseni ile incelenmektedir. Araştırmada, tekil örnek olay incelemesi kullanılarak, erken uluslararasılaşma olgusuna ilişkin derinlemesine bir anlayış geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmaya konu işletme, Bursa ilindeki fabrikasında döşemelik kumaş üretimi gerçekleştirmektedir. İşletme, 2012 yılı mayıs ayında kurulmuş, aynı yıl % 65 ihracat oranına ulaşma başarısı göstermiştir. İşletmenin sonraki yıllarda da ihracatı % 60-65-70 bandında devam etmiş ve nihayetinde %80 oranına ulaşmıştır. İlk ihracatını İsrail'e gerçekleştiren işletme, mevcut durumda Balkanlar, Orta Doğu ve Amerika pazarlarına yönelik olarak çalışmakta ve toplam 50 ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir. Araştırma verileri, işletmenin girişimcileri arasındaki iki aile üyesi ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, uluslararası ticari fuar katılımının incelenen Türk aile işletmesi için erken uluslararasılaşmanın ilk tetikleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır. Kuruluşu ile eş zamanlı olarak katıldığı uluslararası ticari fuar ile işletme, umulmadık şekilde ilk yurt dışı müşterileri ile bağlantı kurmuş ve ihracata başlamıştır. Araştırmada ayrıca, ailenin tekstil sektöründeki geçmiş tecrübesinin ihracat için gerekli ürün kalitesi üzerinde etkili olduğu, bunun yanında kökeni geçmişteki ticari faaliyetlere dayanan ağ ilişkilerinin yeni müşterilerle bağlantı kurmayı sağlayan yönlendirmelere aracılık etme yoluyla erken uluslararasılaşmayı desteklediği ortaya konulmuştur. Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuç, işletmede yabancı müşteri bulmaya yönelik planlı bir yaklaşım izlenmediği, işletmenin karşılaştığı fırsatlara tepkisel olarak yanıt verdiğiidir. Diğer bir deyişle, uluslararası pazar genişlemesinde plansız/reaktif strateji izlediği tespit edilen işletmede, uluslararası fırsatların kaynağını ise müşterilere sağlanan güven ve ürün kalitesi oluşturmaktadır. Önceki araştırmalarda aile şirketlerinin uluslararasılaşmasının yönetimsel, teknolojik ve pazarlama yeteneklerindeki

eksiklikler nedeniyle kısıtlandığı ileri sürülürken, araştırma kapsamında incelenen aile işletmesinde bu türden kısıtlara rastlanılmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Aile İşletmelerinde Uluslararasılaşma, Küresel Doğan Aile İşletmeleri, Erken Uluslararasılaşmanın Tetikleyicileri*

III. Oturum  
13:30-14:30

4. Kat Çok Amaçlı Salon / Oturum Başkanı: Prof. Dr. Peyami Sefa ÇARIKÇIOĞLU

Aile Şirketleri, Kurumsallaşma ve Dijital Dönüşüm: Literatürünün Bibliyometrik Analizi	Dr. Ömer YAZICI Burcu YILDIRIM
Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri Üzerine Yapılan Bibliyometrik Bir Analiz	Doç. Dr. Emrah KOPARAN Doç. Dr. Erdem KOPARAN
Algılanan Ailevilik ve Aile İşletmeleri	Dr. Ömer YAZICI



# AİLE ŞİRKETLERİ VE KURUMSALLAŞMA: LİTERATÜRÜNÜN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

**Dr. Ömer Yazıcı**

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, omeryazici@subu.edu.tr

**Burcu Yıldırım**

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

## ÖZET

Türkiye'deki yüksek öğretim kurumlarında yapılan yüksek lisans ve doktora tezlerinde aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçleri ele alınmıştır. Toplam 176 farklı tez incelenmiş, bu tezler arasında metodolojik yaklaşımlar, kullanılan teoriler ve temel yaklaşımlar detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Çalışmada, tezlerin seviyesi ve içerik detayları gibi çeşitli değişkenler YÖK Tez Veri Tabanı üzerinden bibliyografik yöntemlerle değerlendirilmiştir. Bu sayede, Türkiye'deki aile işletmelerinin kurumsallaşma alanındaki akademik yaklaşımların genel bir çerçevesi ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Aile şirketleri, Kurumsallaşma, Bibliyografi*

## ABSTRACT

The institutionalization processes of family businesses in Turkey have been examined in the master's and doctoral theses conducted at higher education institutions. A total of 176 different theses were reviewed, and the methodological approaches, theories used, and main approaches were analyzed in detail. In the study, various variables such as the level of theses and content details were evaluated using bibliographic methods through the YÖK Thesis Database. Thus, a general framework of academic approaches in the field of institutionalization of family businesses in Turkey has been established.

**Keywords:** Family businesses, Institutionalization, Bibliography

## GİRİŞ

Aile işletmeleri, ekonominin temel yapı taşlarından biridir ve sürdürülebilirlikleri hem ekonomik hem de sosyal açıdan büyük önem taşır. Bu nedenle, akademik dünyada aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmaların incelenmesi, bu işletmelerin gelecekte nasıl daha sürdürülebilir hale getirilebileceği konusunda değerli bilgiler sunar. Bu çalışmada, Türkiye'deki üniversitelerde aile işletmeleri üzerine yapılan tezlerin hangi konulara odaklandığını, hangi yıllarda yoğunlaştığını ve hangi üniversitelerde çalışıldığını inceleyeceğiz.

Aile işletmeleri, ekonomiye katkıları, yarattıkları istihdam ve toplumsal değerler nedeniyle geniş çapta araştırma konusu olmuştur. Le Breton-Miller ve Miller (2006), aile işletmelerinin benzersiz yapısının ve uzun vadeli odaklarının sürdürülebilirliğe katkı sağladığını belirtmektedir. Benzer şekilde, Chrisman, Chua ve Steier (2005) aile işletmelerinin stratejik yönetim uygulamalarının ve aile dinamiklerinin işletme performansına olan etkilerini vurgulamaktadır. Bu literatür çalışmaları, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini ve başarılarını destekleyen önemli faktörlerin belirlenmesinde yol gösterici olmuştur.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki üniversitelerde aile işletmeleri ve kurumsallaşma konularında yapılan akademik tezlerin bibliyometrik analizini gerçekleştirmektir. Bibliyometrik analiz, akademik literatürdeki eğilimleri, araştırma boşluklarını ve gelecekteki araştırma alanlarını belirlemek için kullanılan bir yöntemdir (Pritchard, 1969). Bu analiz, aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecini ve bu sürecin sürdürülebilirliğe olan etkilerini ele almaktadır. Kurumsallaşma, işletmelerin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için kritik bir öneme sahiptir (Zahra ve Sharma, 2004). Kurumsal yapıların geliştirilmesi, aile işletmelerinin profesyonel yönetim uygulamalarını benimsemesini ve iş süreçlerini standardize etmesini sağlar (Dyer, 2006).

Çalışmanın temel amacı, aile işletmelerinin kurumsal yapılarını nasıl geliştirdiklerini ve bu yapıların uzun vadeli başarılarındaki rolünü belirlemektir. Ayrıca, bu yapıların aile işletmelerinin davranışlarına nasıl etki ettiğini ve kurumsallaşmanın aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine olan katkılarını ortaya koymaktır. Astrachan ve Shanker (2003) aile işletmelerinin esnek yapıları ve yenilikçi yaklaşımları ile piyasa koşullarına hızlı adaptasyon yeteneklerinin sürdürülebilirlik açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerini incelemek, bu işletmelerin karşılaştıkları zorlukları ve başarı faktörlerini anlamak açısından önemlidir.

Aile işletmelerinin ekonomide önemli bir yere sahip olması, bu işletmelerin esnek çerçeveler içinde kurumsallaşma özelliklerinin incelenmesini ve bu özelliklerin literatürde nasıl ele alındığını anlamayı gerektirmektedir. Bu çalışma, aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerine dair literatür taraması yaparak, akademik ayrıntılarla desteklenmiş bir analiz sunmayı amaçlamaktadır. Böylece, aile işletmelerinin kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik konularında daha derinlemesine bir anlayış geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma, aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerini ve sürdürülebilirliklerini anlamak için kapsamlı bir bibliyometrik analiz sunmaktadır. Aile işletmeleri üzerine yapılan akademik çalışmaların incelenmesi, bu işletmelerin uzun vadeli başarılarını destekleyen faktörlerin belirlenmesine ve gelecekteki araştırmalara yön verilmesine katkı sağlayacaktır.

## **LİTERATÜR TARAMASI**

### **AİLE ŞİRKETLERİ VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARI**

Aile işletmeleri hakkında tek bir tanım yapmak zordur çünkü farklı zamanlarda çeşitli araştırmacılar bu konuya farklı perspektiflerden yaklaşmış ve birbirinden farklı görüşler öne sürmüşlerdir. En popüler tanımıyla “Aile işletmeleri genellikle bir veya birden fazla aile üyesi tarafından yönetilen ve sahip olunan işletmelerdir”. Bu işletmeler, küresel ekonominin önemli bir parçasını oluşturur ve dünya çapında iş gücünün büyük bir kısmını istihdam ederler. (AKDOĞAN, 2000)

Türkiye'deki KOBİ'lerin büyük bir kısmı aile şirketi olması, onların Türk ekonomisindeki artışını artırmaktadır. Bu hücrelerin çevre şartlarına uyum sağlamasında güçlük çekmeleri, dış dünya ile izinlerinin sınırlandırılması ve bol bol izleyememeleri sürdürülebilir kalkınmalarını yerine getirmektedir. Aile şirketleri için bu değişimler başarılı bir şekilde ve dış kişisel uyum sağlama stratejilerinin yaygınlaşması, dikkat ve ayrıntıların ayrıntılarıyla birlikte verilmektedir (GÜNAY, 2014). Aile işletmelerinin başarısının sırrı, genellikle işletme içinde sürdürülen güçlü aile değerleri ve uzun vadeli düşünce yapısına dayanır. Ancak, bu işletmeler kendine özgü zorluklarla da karşı karşıya kalabilir.

Aile işletmeleri, karar alma süreçlerindeki hız ve esneklik gibi büyük avantajlara sahiptir. Aile üyeleri arasındaki yakın ilişkiler sayesinde hızlı bilgi akışı sağlanır ve bu da kararların çabuk alınmasını kolaylaştırır. Bu işletmeler ayrıca çalışanların yüksek derecede bağlılık ve sadakat göstermesini teşvik eder, çünkü çalışanlar genellikle işletmeyle kişisel bağlar kurar. Ancak, aile

işletmeleri aşırı aile bağıllığı, nesiller arası çatışmalar ve yönetsel profesyonellik eksikliği gibi dezavantajlarla da karşı karşıya kalabilir. Aile içi anlaşmazlıklar ve rol çatışmaları işletmenin genel performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Kurumsallaşma, aile işletmelerinin karşılaştığı bu tür zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olabileceği bilinmektedir. (ÖZDEMİR AYDIN & TAN, 2019)

Kurumsallaşma süreci, işletmelerde yapısal ve yönetsel bir dönüşümü temsil eder; bu dönüşüm, kişisel yönetimden öteye, daha objektif ve sistematize edilmiş bir idare biçimine evrilir. Bu süreç, aile fertlerinin işletme üzerindeki egemen kontrolünü yumuşatarak, kuruluşun daha istikrarlı ve sürdürülebilir bir başarı yolculuğuna adım atmasını sağlar. Kurumsallaşma, işletmelerin bireylerden bağımsız olarak uzun süreli varlık göstermelerini sağlayan bir süreç olarak tanımlanır. Bu süreçte, işletmeler kişisel yönetim anlayışından, sistem ve yapıya dayalı bir yönetim biçimine geçiş yaparlar. Bu geçiş, işletmenin piyasa ve zamanın koşullarına uyum sağlayacak yönetim ve örgüt yapılarını kurmasını, kurumsal davranış, standart ve ilkeleri belirleyip bu kuralları yazılı hale getirerek uygulamasını içerir. Kurumsallaşma, işletmenin bağımsız ve sürdürülebilir bir yapı kazanmasına olanak tanır. (YAŞA, 2006)

Kurumsallaşma, işletmelerin çevresel adaptasyon yeteneği ve sürekli başarıyı koruma becerisi ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Bu süreç, işletmelerin çevreleriyle etkileşimleri ve geri bildirimlere dayanarak, meşruiyet kazanma, tahmin edilebilirlik, kaynak kullanımı ve paydaş uyumu gibi faktörleri kapsar. Kurumsallaşma aynı zamanda formalleşme, profesyonelleşme ve hesap verebilirlik gibi boyutları içerir, işletmenin iç ve dış çevre faktörleriyle sürekli etkileşimde olmasını gerektirir. Bu dinamik süreç, işletmelerin hem yapısal hem de stratejik olarak yeniden şekillenmesini sağlar ve rekabet avantajı sunar. (AŞAN, 2010)

## YÖNTEM

Bu araştırma, Yüksek Öğrenim Kurumu Tez veri tabanından erişilen 177 tezin bibliyometrik analizi yoluyla, Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerine odaklanmaktadır. Betimsel bir araştırma modelini benimseyen çalışma, bu işletmelerin kurumsallaşma süreçlerini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın evrenini, “AİLE”, “AİLE İŞLETMESİ”, ve “AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA” terimlerini içeren akademik yayınlar oluşturmakta, bu bağlamda YÖK TEZ’ de yayınlanmış tezler üzerinden veri toplama yöntemi uygulanmıştır. Çalışmanın temel amacı, kurumsallaşma konusunda mevcut bilimsel literatürü araştırmacılara sunarak, aile işletmelerinin bu önemli süreci daha iyi anlamalarına ve uygulamalarına katkıda bulunmaktır.



Tezlerin analizini yapılırken cevaplanan soruları şu şekildedir:

- Tezlerin yıllara göre dağılımı nedir?
- Tezlerin derecesine göre dağılımı nedir?
- Tez çalışmalarının yapıldığı üniversitelerin dağılımı nasıldır?
- Tezlerin enstitülere göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin konu dağılımı nasıldır?

Aile şirketleri ve kurumsallaşma konusunda YÖKTEZ' de yayınlanan tezlerin tamamı incelenmiş, ilişkin bilgileri Excel tablosunda kayıt altına alınarak çeşitli hesaplamalara tabi tutulmuştur. Oluşturulan veriler bibliyometrik analizle anlamlı hale getirilmiştir.

## BULGULAR

Bu çalışmanın bulguları, Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerine dair geniş kapsamlı bir analiz sunmaktadır. Yüksek Öğrenim Kurumu Tez veri tabanında bulunan 177 tezin bibliyometrik analizi sonucunda elde edilen veriler, bu konudaki akademik çalışmaların zaman içindeki dağılımını, hangi üniversitelerde ve enstitülerde yoğunlaştığını ve yüksek lisans ile doktora tezlerinin oranlarını ortaya koymaktadır. Bulgular, kurumsallaşma süreçlerinin işletmelerin sürdürülebilirliği ve rekabet gücü üzerindeki etkilerini gözler önüne sermekte; iç denetim mekanizmaları ve aile anayasası gibi yapıların bu süreçteki kritik rollerini vurgulamaktadır. Bu araştırma, aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerine ilişkin mevcut literatürü inceleyerek, gelecekteki çalışmalara da ışık tutmaktadır.

**Tablo 1. Tezlerin yıllara göre dağılımı**

Yayın Yılı	Toplam Tez Sayısı	Yılın Tez Yüzdesi
1993	1.0	0.57%
1999	1.0	0.57%
2003	1.0	0.57%
2004	2.0	1.14%
2005	2.0	1.14%
2006	5.0	2.84%
2007	9.0	5.11%
2008	4.0	2.27%
2009	3.0	1.70%
2010	12.0	6.82%
2011	7.0	3.98%
2012	2.0	1.14%
2013	8.0	4.55%
2014	8.0	4.55%

2015	5.0	2.84%
2016	9.0	5.11%
2017	12.0	6.82%
2018	12.0	6.82%
2019	26.0	14.77%
2020	6.0	3.41%
2021	7.0	3.98%
2022	15.0	8.52%
2023	18.0	10.23%
2024	1.0	0.57%

Bu çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, 1993 ve 2024 yılları arasında aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçleri üzerine yapılan akademik çalışmaların yoğunluğunun zaman içinde nasıl değiştiği anlaşılıyor. Özellikle 2019 yılında, tezlerin %14.77'sinin bu konu üzerine yoğunlaşması, bu alandaki artan ilgiyi gösteriyor. 2023 yılında kaydedilen %10.23'lük yüksek tez oranı, konunun halen canlı ve ilgi çekici olduğunu ortaya koyarken, 2024 için şimdiye kadar sadece bir tez kaydedilmiş olması, yılın devamında daha fazla çalışmanın ortaya çıkabileceğine işaret ediyor. Bu veriler, aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerine yönelik bilimsel araştırmaların hem geçmişte hem de günümüzde akademik dünya tarafından sürekli olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

**Tablo 2.** Tezlerin derecesine göre dağılımı

Tezin Derecesi	Toplam Sayı	Yüzde
<b>Yüksek Lisans</b>	122	81.33%
<b>Doktora</b>	28	18.67%

Bu çalışmaya göre Türkiye'de ailelerin kurumsallaşmasına ilişkin 177 makalenin %81,33'ü yüksek lisans, %18,67'si ise doktora düzeyindedir. Bu dağıtım ayrıntıları özellikle yüksek lisans çalışmalarında veri sunarken, doktora düzeyinde sınırlılıkları göz önüne koymuştur.

Bu çalışmanın bulgularına göre, kurumsallaşma sürecine dair tezlerin büyük çoğunluğu (%84.67) İşletme Enstitüsü tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu durum, İşletme disiplininin, aile işletmelerinin kurumsal yapılarını ve süreçlerini araştırmaya ne derece odaklandığını göstermektedir. Çalışmaya konu olan diğer enstitüler arasında Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Turizm ve Felsefe gibi alanlar yer almakta ve bu alanlardan gelen tezler toplamın

yalnızca küçük bir kısmını (%1.33'er) oluşturmaktadır. Çalışmanın kapsamına dahil olan farklı disiplinlerden gelen bu tezler, aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerinin çeşitli sektörler ve akademik alanlar üzerindeki etkisini ve önemini yansıtmaktadır. En az temsil edilen disiplinler arasında Mühendislik Bilimleri, İletişim Bilimleri, Aile Planlaması gibi alanlar bulunmakta, bu da çalışmanın, aile işletmelerinin kurumsal yapılarının ve süreçlerinin farklı akademik perspektiflerden nasıl ele alındığını ve incelendiğini ortaya koymaktadır. Bu çeşitlilik, çalışmanın, konuyla ilgili farklı akademik disiplinlerdeki yaklaşımları ve metodolojileri nasıl bir araya getirdiğini göstermektedir.

**Tablo 3.** Tezlerin yayınlandığı enstitüye göre dağılımı

Yayınlandığı Enstitü	Toplam Sayı	Yüzde
İşletme	127	84.67%
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	2	1.33%
Turizm	2	1.33%
Matbaacılık	2	1.33%
Maliye	2	1.33%
Denizcilik	1	0.67%
Ekonomi	1	0.67%
Gazetecilik	1	0.67%
Felsefe	1	0.67%
İnşaat Mühendisliği	1	0.67%
Ekonomi	1	0.67%
Mühendislik Bilimleri	1	0.67%
İletişim Bilimleri	1	0.67%
Aile Planlaması	1	0.67%
Turizm	1	0.67%
Halkla İlişkiler	1	0.67%
İnşaat Mühendisliği	1	0.67%
Bilgi ve Belge Yönetimi	1	0.67%
Mimarlık	1	0.67%
Psikiyatri	1	0.67%

## BULGULAR

Bu çalışma, Türkiye'deki aile işletmeleri ve kurumsallaşma konusundaki akademik çalışmaların yıllar, dereceler ve enstitüler bazında detaylı bir bibliyometrik analizini sunmaktadır. Elde

edilen veriler, konunun akademik dünyada nasıl bir ilgi gördüğünü ve bu ilginin zaman içinde nasıl evrildiğini göstermektedir.

1993 yılından 2024 yılına kadar olan dönemi kapsayan analizde, yayın sayılarının yıllar içinde artış gösterdiği gözlemlenmiştir. Özellikle 2019 yılında yayın sayısında belirgin bir artış görülmüştür. Bu artış, aile işletmeleri ve kurumsallaşma konusuna olan akademik ilginin son yıllarda yoğunlaştığını ve bu alanda daha fazla araştırma yapıldığını göstermektedir. 2023 yılında da yayın sayısının yüksek olması, konunun hala akademik olarak canlı ve ilgi çekici olduğunu ortaya koymaktadır. 2024 yılı için sadece bir yayın kaydedilmiş olması ise, yılın devamında bu alanda daha fazla çalışmanın ortaya çıkabileceğine işaret etmektedir.

Yayınların büyük bir çoğunluğu (%67.03) yüksek lisans düzeyindedir. Bu durum, aile işletmeleri ve kurumsallaşma konusunun özellikle yüksek lisans öğrencileri arasında popüler bir araştırma konusu olduğunu göstermektedir. Doktora düzeyindeki yayınların sayısı ise daha azdır (%15.38). Bu dağılım, konunun yüksek lisans düzeyinde daha fazla ele alındığını, doktora düzeyinde ise nispeten daha az araştırma yapıldığını ortaya koymaktadır.

Enstitülere göre yapılan analizde, yayınların büyük çoğunluğunun (%69.78) İşletme Enstitüsü tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu durum, işletme disiplininin aile işletmeleri ve kurumsallaşma konusuna odaklandığını göstermektedir. Diğer enstitülerde yapılan yayınların sayısı ise oldukça azdır. Bu da konunun daha çok işletme perspektifinden ele alındığını, diğer disiplinlerde ise nispeten daha az çalışıldığını ortaya koymaktadır.

Bibliyometrik analiz, aile işletmeleri ve kurumsallaşma konusundaki akademik çalışmaların zaman içindeki dağılımını, hangi derecelerde yoğunlaştığını ve en çok hangi enstitülerde çalışıldığını detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu veriler, konunun akademik dünyada ne kadar önemli ve ilgi çekici olduğunu göstermektedir.

Yıllar içinde artan yayın sayısı, konunun giderek daha fazla araştırmacının dikkatini çektiğini ve bu alanda yapılan çalışmaların arttığını göstermektedir. Yüksek lisans düzeyinde yapılan çalışmaların fazlalığı, konunun yüksek lisans öğrencileri arasında popüler olduğunu ve araştırma fırsatları sunduğunu ortaya koymaktadır. İşletme Enstitüsü'nün konuya olan yoğun ilgisi ise, aile işletmeleri ve kurumsallaşma konusunun işletme disiplini için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Bu analiz, aile işletmeleri ve kurumsallaşma konusundaki akademik çalışmaların mevcut durumunu anlamak ve gelecekte yapılacak araştırmalara yön vermek için değerli bilgiler sunmaktadır. Akademik ilgiyi artırmak ve daha geniş bir perspektif elde etmek için, diğer disiplinlerde de bu konunun daha fazla araştırılması teşvik edilmelidir.

## SONUÇ

Bu çalışma, Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerini derinlemesine incelemekte ve bu süreçlerin işletmelerin sürdürülebilirlik performansına olan etkilerini ele almaktadır. Araştırma, kurumsallaşmanın aile işletmeleri için zorunlu bir evrim olduğunu ve bu sürecin işletmelerin uzun vadeli başarılarını destekleyici bir faktör olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır. Aile işletmelerinin nesiller boyu devamlılığını sağlamak adına yapılandırılan profesyonelleşme ve standartlaşma süreçleri, yönetim operasyonlarının ve politikalarının objektif bir çerçevede yeniden düzenlenmesine imkan tanımaktadır. İç denetim mekanizmaları ve aile anayasası gibi araçlar, kurumsallaşma sürecinde kritik roller üstlenmektedir. Bu mekanizmalar, işletmenin mali disiplin ve şeffaflığını artırarak kurumsal güvenilirliği pekiştirirken, aynı zamanda yönetim etkinliğini de artırmaktadır. Araştırma, kurumsallaşma sürecinin etkin yönetilmesi gerekliliğine vurgu yapmakta ve bu sürecin, işletme sahipleri ve yöneticileri tarafından yeterli bilgi ve farkındalıkla desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Bu çalışma, aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerine dair kapsamlı bir literatür taraması yaparak, bu süreçlerin işletmelerin sürdürülebilirliği ve rekabet gücü üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Aile işletmelerinin kurumsal yapılarını güçlendirmeleri, işletmelerin rekabetçilik, dayanıklılık ve inovasyon kapasitelerini artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, kurumsallaşma, aile işletmeleri için sadece bir seçenek değil, aynı zamanda zorunlu bir gereklilik olarak değerlendirilmelidir.

Araştırmanın varsayımları arasında, kurumsallaşmanın aile işletmelerinin performansını iyileştirdiği ve iç denetim mekanizmalarının kurumsallaşmayı desteklediği yer almaktadır. Ancak, çalışmanın yalnızca YÖK TEZ verilerine dayanması ve incelenen örneklem grubunun çoğunluğunun Türkiye'deki aile işletmeleri ile sınırlı olması gibi sınırlılıkları bulunmaktadır. Verilerin analizi sonucunda, kurumsallaşmanın aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca, iç denetim mekanizmaları ve aile anayasası uygulamalarının işletmelerin yönetim etkinliğini ve kurumsal güvenilirliğini pekiştirdiği görülmüştür.

Literatürde, kurumsallaşma sürecinin zorluklarına ve bu sürecin etkin yönetiminin önemine dikkat çekilmektedir. Bu bağlamda, işletme sahipleri ve yöneticilerinin kurumsallaşma sürecine dair bilgi ve farkındalıklarının artırılması gerekmektedir. Çalışma, kurumsallaşmanın aile işletmeleri için bir gereklilik olduğunu vurgulamakta ve literatürün bazı kanıtlarını ortaya koymaktadır.

### KAYNAKÇA

Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma. E.Ü. iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi, 31-47.

Aşan, C. (2010). Aile şirketlerinin performansında kurumsallaşmanın ve kültürün etkisi (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247.

Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.

Günay, A. (2014). Aile işletmelerinde kurumsallaşma: isparta iş adami dernekleri üyeleri üzerine bir araştırma. Süleyman demirel üniversitesi.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.

Özdemir Aydın, Ç., & Tan, F. (2019). Kurumsallaşma: kavramsal bir inceleme. Amasya üniversitesi sosyal bilimler dergisi.

Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of Documentation*, 25(4), 348-349.

Yaşa, E. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma: mersin ili aile şirketlerinin kurumsallaşma konusundaki tutumlarını ve düşüncelerini belirlemeye yönelik bir araştırma, (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331-346.

# **AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ BİLDİRİLERİ ÜZERİNE YAPILAN BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ**

**Dr. Erdem KOPARAN**

Erciyes Üniversitesi, erdemkoparan@gmail.com

**Doç. Dr. Emrah KOPARAN**

Amasya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü

emrah.koparan@amasya.edu.tr

## **GENİŞLETİLMİŞ ÖZET**

Aile işletmelerinin önemli bir ticari örgütlenme biçimi olması nedeniyle son yıllarda yapılan çalışmalar incelendiğinde işletme alanından bu yöne doğru bir geçişin olduğu görülmektedir. Özellikle 1960 yılından itibaren alanda yapılan çalışmaların yoğunlaşması ve ana akım dergilerde aile işletmeleri üzerine yapılan bilimsel çalışmaların yer almaya başlaması araştırmacıların bu alana odaklanmasına yardımcı olmuştur. Bugün işletme alanında araştırmalar yapan birçok araştırmacı bu yapıların nasıl çalıştığını farklı perspektif ve bakış açılarıyla analiz ederken, farklı alanlarla olan etkileşimini de ortaya koymaktadır. Fakat tüm bu gelişmelere rağmen aile işletmeleri alanı günümüzde hala gelişimine devam etmesi nedeniyle yapılan çalışmaların bilimsel bir disiplin olarak geçmişinin anlaşılabilir olarak alana olan katkılarının incelenmesi önemli bir konudur.

Aile işletmeleri literatürüyle ilgili olarak son yıllarda yapılan ulusal ve uluslararası çalışmalar olan: Aparicio ve diğerleri (2019) 1994-2017 yılları arasında aile işletmeleri ve inovasyonu konu alan 207 makaleyi; Maseda ve diğerleri (2020) aile işletmelerine kadınların katılımıyla ilgili yapmış oldukları çalışmalarında Web of Science veri tabanından elde ettikleri 225 makaleyi; Ferreira ve diğerleri (2021) aile işletmelerinde sürdürülebilirlik alanındaki araştırmalarında yine Web of Science veri tabanından elde ettikleri 2003-2019 yıllarında yayınlanmış 161 makaleyi; Quidi ve Habba (2021) aile şirketlerindeki finansal davranışların gelişimini değerlendirdikleri çalışmalarında Web of Science ve EBSCO veri tabanında 1990-2020 yıllarında yayınlanan 256 makaleyi; Galvagno ve Pisano (2021) aile işletmelerinin uluslararasılaşmasını konu aldıkları çalışmalarında Social Sciences Citation Index (SSCI) ve Emerging Sources Citation Index (ESCI) veritabanlarında 1988-2017 yılları arasında yayınlanmış toplam 141 makaleyi; Fores ve diğerleri (2021) turizm alanında faaliyet gösteren



aile işletmeleri literatürünün zamansal gelişimini ortaya koyabilmek adına 1997-2020 yılları arasında yayınlanmış 129 makaleyi; Wu ve diğerleri (2022) ekonomik değişikliklerin aile işletmeleri üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında Web of Science Core Collection veri tabanında 1900-2021 yılları arasında yayınlanmış olan 6002 makaleyi; Rovelli ve diğerleri (2022) sadece aile şirketlerine adanmış olan Family Business Review, Journal of Family Business Strategy ve Journal of Family Business Management dergilerinde 1988-2020 yıllarında yayınlanmış olan 1381 makaleyi; Araya-Castillo ve diğerleri (2022) aile işletmeleriyle ilgili olarak 1975-2020 yılları arasında Web of Science veri tabanında yayınlanmış 1990 makaleyi; Köseoğlu (2010) yapmış olduğu çalışmada 2004, 2006 ve 2008 yıllarında düzenlenen Aile İşletmeleri Kongresi Kitaplarında yayınlanan 152 bildiriye; Köseoğlu ve Karayormuk (2012) YÖK Tez Merkezinden elde ettikleri yüksek lisans (97) ve doktora tezleriyle (18) ilgili çalışmaları; Altın ve Pınar (2022) aile işletmeleri ve sürdürülebilirlik anahtar kelimelerini kullanarak Web of Science veri tabanında ulaştıkları 77 makaleyi bibliyometrik analiz kullanarak incelemişlerdir. Yapılan tüm bu çalışmalar incelendiğinde uluslararası literatürde aile işletmeleriyle ilgili olarak kapsamlı çalışmalar dikkati çekerken ulusal literatürde yapılmış kapsamlı bir çalışmanın olmadığı görülmektedir.

Tüm bu gelişmeler doğrultusunda aile işletmeleri literatürünün ayrıntılı bir şekilde incelenmesi, mevcut durumunun ortaya konularak eğilimlerinin ve potansiyel araştırma alanlarının ortaya konulması araştırılmaya değer bir alan olduğunu göstermektedir. Bu nedenle Türkiye’de 2004 yılından itibaren iki yılda bir düzenli olarak gerçekleştirilen Aile İşletmeleri Kongresi kapsamındaki bildirilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada 2004-2022 yılları arasında kongrede yayınlanan bildirilerden veriler içerik analizi ile toplanmış ve yayın yılı, yazarlar, yöntemler ve bağlı kuruluşlar gibi bilgilerin özetlenmesi, sınıflandırılması ve temsili sonuçların elde edilmesine olanak sağlayarak alandaki ilerlemeleri değerlendirmek için objektif kriterler elde edilmesine imkan tanıyan bibliyometrik analiz ile değerlendirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini 279 bildiri oluşturmaktadır. Bu kapsamda mevcut çalışmada bildiriler; yıllara göre yayın sayıları, yazarların görev yaptıkları bölümler, üniversiteler ve unvanları; bildirilerin yazar sayıları ve anahtar kelimeleri; araştırmalarda kullanılan yöntemler, veri toplama araçları ve analiz yöntemleri; araştırmaların yapıldığı iller ve sektörler; araştırmaların kaynakça dili ve kaynakça türü sınıflandırılarak dağılımları incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda yıllara göre yayınlanan bildiri sayısında ciddi bir azalma görülmektedir. Bu da gelişim döneminde olan bir alan için dikkat edilmesi gereken bir durum

olarak karşımıza çıkmaktadır. Bildiri yazarlarının büyük çoğunluğu işletme alanındaki akademisyenlerden oluşmaktadır. Ancak kongreye katılımı ilgili geniş bir bölüm yelpazesi alanın başka alanlarla etkileşim halinde olduğunu ve gelişime açık olabileceğini göstermektedir. Yazarların bağlı oldukları üniversiteler kategorisi incelendiğinde dikkat edilmesi gereken durum bağımsız araştırmacıların alana verdikleri önem ve katkılardır. Bildirilerin yazar sayıları tek veya iki yazardan oluşmaktadır. Yazar sayısındaki bu durum aile işletmeleriyle ilgili makro düzeyde çalışmaların yürütülmesi için gerekli olan imkanlarla ilgili kısıtlamalar oluşabileceğini göstermektedir. Kullanılan yöntem, veri toplama araçları ve analiz yöntemleri alanın gelişmesi için gerekli çeşitliliğin olduğunu ortaya koymasına rağmen herhangi bir yöntem kullanılmadan (kavramsal) yapılan araştırmaların fazlalığı alanın kavramsal ve teorik olarak gerekli yoğunluğa ulaşamadığı şeklinde yorumlanabilir. Verilerin toplandığı iller sanayinin geliştiği ve aile işletmelerinin çoğunlukta olduğu illerden seçilmiş ve sektörler yine bu şekilde belirlenmiştir. Kaynak dili olarak yabancı literatür ve kaynak türü olarak makale kullanımı dikkat çekmektedir. Son olarak anahtar kelimeler incelendiğinde yine geniş bir çeşitliliğin hakim olduğu sonucu çıkarılabilmektedir. Ancak en çok tercih edilen anahtar kelimelerden olan kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik ilgili yapılan çalışmaların fazlalığı da bu konularda sorunların devam ettiğini bizlere göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Aile İşletmeleri Kongresi, Bibliyometrik Analiz, Bildiriler, İçerik Analizi*

## KAYNAKÇA

Altın, H. O., & Pınar, İ. (2022). Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Ve Kurumsal Dayanıklılık Kavramlarının Bibliyometrik Analizi, Aile İşletmeleri Kongresi, 11-12.

Aparicio, G., Iturralde, T., Sanchez-Famoso, V. (2019). Innovation in family firms: A holistic bibliometric overview of research field, European Journal of Family Business, 9, 71-84.

Casillas, J., & Acedo, F. (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literature: A bibliometric study of FBR. Family Business Review, 20(2), 141–162.

Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Schiavone, F., & Mahto, R. V. (2021). Sustainability in family business – A bibliometric study of and a research agenda, Technological Forecasting & Social Change, 173, 1-10.

Fores, B., Jansen, Z. B., & Kato, H. T. (2021). A bibliometric overview of tourism family business, *Sustainability*, 13, 1-33.

Galvagno, M., & Pisano, V. (2021). Bulding the genalogy of family business internationalization: A bibliometric mixed-method approach, 126, 757-783.

Köselioğlu, M. A., & Karayormuk, K. (2010). Aile işletmeleri yönetimde ayrı bir alan olarak ayrılabilir mi? Akademik araştırmalar üzerine bibliyometrik bir çalışma, *Aile İşletmeleri Kongresi*, 159-172.

Köselioğlu, M. A., & Karayormuk, K. (2012). Aile işletmeleri yönetimde ayrı bir alan olarak ayrılabilir mi? Akademik araştırmalar üzerine bibliyometrik bir çalışma 2, *Aile İşletmeleri Kongresi*, 185-197.

Maseda, A., Iturralde, T., Cooper, S., & Aparicio, G. (2020). Mapping women's involvement in family firms: A review based on bibliographic coupling analysis. *British Academy of Management*, 24, 279-305.

Quiddi, O., & Habba, B. (2021). Financial behavior of family businesses: A bibliometric and systematic literature review, *International Journal of Financial Research*, 12(2), 75-92.

Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3) 100422, 1-17.

Wu, H., Xu, Z., & Skare, M. (2022). How do family businesses adapt to the rapid pace of globalization? A biliometric analysis, *Journal of Business Research*, 153, 59-74.

## ALGILANAN AİLEVİLİK VE AİLE İŞLETMELERİ

Dr. Ömer Yazıcı

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, omeryazici@subu.edu.tr

### GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

Aile işletmeleri, dünya genelinde ekonomilere büyük katkılar sağlayan ve özgün iş yapma yöntemleriyle tanınan kurumsal yapılar olarak önemli bir yere sahiptir (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002). Bu işletmeler, sadece ekonomik getirileriyle değil, aynı zamanda aile üyelerinin katılımı ve etkileşimi ile şekillenen benzersiz kaynakları ve yetenekleriyle de dikkat çeker. Aile işletmelerinin bu kendine özgü karakteristiği, "ailevilik" kavramı altında incelenmektedir. Ailevilik, aile üyelerinin şirket içindeki varlığı ve etkisiyle oluşan, iş süreçlerinde belirgin olan özel bir kaynak ve yetenekler seti olarak tanımlanır (Habbershon & Williams, 1999).

Aile işletmeleri literatüründe, aile üyelerinin işletmelere kattığı değerler ve bu değerlerin işletme performansına etkisi sıklıkla incelenmiştir. Özellikle, aile üyelerinin işletme içindeki rollerinin ve bu rollerin organizasyon üzerindeki etkisinin ne olduğu üzerine yoğunlaşan çalışmalar (Zellweger, Eddleston, & Kellermanns, 2010), ailevilik kavramının aile üyeleri tarafından nasıl algılandığını ve bu algıların işletme stratejilerine nasıl yansıdığını araştırmaktadır. Ancak, bu literatürde genellikle göz ardı edilen bir diğer kritik yön, aile işletmelerinde çalışan aile dışı personelin bu ailevilik algısını nasıl deneyimlediğidir.

Algılanan ailevilik, aile işletmesinde çalışan fakat aileden olmayan bireylerin, çalışma ortamlarını aile benzeri nitelikler taşıyan bir yer olarak algılama derecesini ifade eder (Memili, Eddleston, & Zellweger, 2013). Bu kavram, aidiyet duygusu, sadakat ve motivasyon gibi önemli faktörler üzerinde doğrudan etkiye sahiptir ve hem bireysel hem de kurumsal başarı için hayati öneme sahiptir (Berrone ve ark., 2012). Aile üyelerinin varlığı ve eylemleriyle şekillenen doğal ailevilikten farklı olarak, algılanan ailevilik, aile dışı çalışanların günlük iş deneyimleri, kurum politikaları ve işletme kültürü tarafından belirlenir (Jaskiewicz, Combs, & Rau, 2015).

Bu makale, algılanan ailevilik kavramını detaylı bir şekilde incelemeyi ve bu kavramın, aile işletmelerindeki çalışan tutumları ve davranışları üzerindeki etkilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu bakış açısıyla, aile dışı çalışanların perspektifinden bakıldığında, uyumlu ve üretken bir çalışma ortamının teşvik edilmesinde algılanan aileviliğin, geleneksel aileviliğe göre daha kritik bir rol oynayabileceği öne sürülmektedir. Aile işletmeleri, aile üyelerinin

katılımı ve etkisi ile şekillenen benzersiz bir yapıya sahip olmalarının yanı sıra, aile dışı çalışanların algıları ve deneyimlerinden de büyük ölçüde etkilenirler. Bu nedenle, aile işletmelerinin başarısında algılanan ailevilik önemli bir unsur olarak karşımıza çıkar.

Literatürde, ailevilik kavramının aile dışı çalışanlar üzerindeki etkilerini ele alan çalışmalar sınırlıdır. Ancak mevcut çalışmalar, algılanan aileviliğin çalışanların iş memnuniyeti, bağlılık ve performansı üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Örneğin, Berrone ve ark. (2012) tarafından yapılan bir çalışma, algılanan aileviliğin, çalışanların iş yerinde kendilerini daha değerli ve önemli hissetmelerine yol açtığını ve bunun da işletme içindeki motivasyon ve bağlılık düzeylerini artırdığını göstermektedir.

Aile işletmelerinin, aile dışı çalışanlarının algılarını olumlu yönde şekillendirebilmek için belirli stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu stratejiler arasında, açık ve şeffaf iletişim, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, adil performans değerlendirme sistemleri ve çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim fırsatları sunulması gibi uygulamalar yer alabilir. Bu tür stratejiler, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırabilir ve böylece işletme performansını ve sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkileyebilir (Jaskiewicz, Combs, & Rau, 2015).

Sonuç olarak, aile işletmelerinde algılanan ailevilik kavramı, hem aile üyeleri hem de aile dışı çalışanlar için kritik bir öneme sahiptir. Aile dışı çalışanların işletme içindeki deneyimleri ve bu deneyimlerin onların iş tatmini, motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri, işletmenin genel başarısı için belirleyici olabilir. Bu nedenle, aile işletmeleri, ailevilik kavramını sadece aile üyelerinin perspektifinden değil, aynı zamanda aile dışı çalışanların perspektifinden de ele almalı ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmelidirler. Bu makale, aile işletmeleri literatüründe önemli bir boşluğu doldurmayı ve aile şirketlerinin benzersiz kültürel güçlerinden faydalanmalarına yönelik uygulanabilir içgörüler sağlamayı amaçlamaktadır. Algılanan aileviliğin çalışan tutumları ve davranışları üzerindeki etkisi, dolayısıyla kurumsal performans ve direnci nasıl etkilediği konusundaki araştırmalar, aile işletmelerinin sürdürülebilir başarılarına katkıda bulunabilir (Kotlar & De Massis, 2013).

**Anahtar Kelimeler:** *Aile İşletmeleri, Ailevilik, Algılanan Ailevilik, Çalışanlar*

## KAYNAKLAR

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.

Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.

Zellweger, T., Eddleston, K., & Kellermanns, F. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.

Memili, E., Eddleston, K., & Zellweger, T. (2013). Do family CEOs invest less in human resource management? A resource-based view of the family firm. *Family Business Review*, 26(2), 193-209.

Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2012). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 57(1), 82-113.

Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29-49.

Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288.

IV. Oturum  
14:45-15:45

3. Kat Çok Amaçlı Salon - **Hibrit (Çevrimiçi)** / Oturum Başkanı: Doç. Dr. Çiğdem KAYA

Yeşil Yenilikçi Davranışın Sürdürülebilir Performansa Etkisi : Yeşil Dönüşümcü Liderliğin Rolü	Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE Tuğba DİKBAŞ
Ulusal Tez Merkezinde Yer Alan Aile İşletmeleri Alanında Yazılmış Tezlerin Bibliyometrik Analizi	Öğr. Gör. Dr. Feride BAL
Aile İşletmelerinin Sürdürülebilir Pazarlamaya Yaklaşımları	Dr. Öğr. Üyesi Engin DURUR
İşletmelerde Pazarlama ve Teknoloji: Sürdürülebilir ÇSY (Çevresel, Sosyal Ve Yönetişim)	Ömer ÇAVUŞ Tuğba DİKBAŞ

# YEŞİL DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSA ETKİSİ: YEŞİL YENİLİKÇİ DAVRANIŞIN ROLÜ

**Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE**

Hasan Kalyoncu University, Department of Business Administration,  
tuba.buyukbese@hku.edu.tr

**Kıdemli Bilim Araştırmacısı Tuğba DİKBAŞ**

Hasan Kalyoncu University, Social Sciences Institute, tugbaranadikbas@gmail.com

## ÖZET

Son yıllarda ortaya çıkan kritik bir araştırma konusu olan yeşil yönetim anlayışının başarılı bir şekilde uygulanması için, işletmelerin koordinasyon kabiliyetlerini güçlendirmeleri ve kurum içi bütünlüğe dayalı bir vizyon geliştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca, çeşitlilik taşıyan ve farklı yönetim pozisyonlarına sahip olan çalışanların aktif katılımı, yeşil ürünlerin ve iş süreçlerinin yenilikçi bir şekilde tasarlanmasını ve hayata geçirilmesini mümkün kılar. Bu çalışma, yeşil dönüşümcü liderliğin sürdürülebilir performans üzerindeki etkilerini ve yeşil yenilikçi davranışın bu etkideki rolünü anlamayı amaçlamaktadır. Çalışma sonuçları, yeşil dönüşümcü liderliğin çalışanların yeşil yenilikçi davranışlarını motive ederek ve güçlendirerek sürdürülebilir performansı en üst düzeye çıkarmak için yeşil yönetim uygulamalarının nasıl kullanılacağına dair kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Çalışma, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için yeşil yönetim sistemlerinin acilen entegre edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

**Anahtar Kelimeler :** *Yeşil Dönüşümcü Liderlik, Yeşil Yenilikçi Davranış, Sürdürülebilir Performans, Sürdürülebilir Kalkınma, İşletmeler*

## ABSTRACT

In order to successfully implement the green management approach, which is a critical research topic that has emerged in recent years, businesses need to strengthen their coordination capabilities and develop a vision based on internal integrity. Moreover, the active participation of diverse employees with different management positions makes it possible to innovatively design and implement green products and business processes. This study aims to understand the effects of green transformational leadership on sustainable performance and the role of green innovative behavior in this effect. The study results provide a conceptual framework for how green transformational leadership can use green management practices to maximize



sustainable performance by motivating and strengthening employees' green innovative behaviors. The study highlights the urgent need to integrate green management systems to achieve sustainable development goals.

**Keywords:** *Green Innovative Behavior, Sustainable Performance, Green Transformational Leadership, Sustainable Development, Businesses*

## GİRİŞ

Küresel rekabetin artması ve tüketicilerin beklentileri doğrultusunda, işletmeler yeşil yönetim felsefesini benimseyerek daha çevre dostu yapılar oluşturmaya ve uygulamalarını çevreye uyumlu hale getirmeye yönelmişlerdir. Yeşil yönetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, işletmenin fonksiyonlarının yeşil yönetim ilkelerine uygun olmasına bağlıdır. İşletme yönetiminin diğer alanlarında yeşil yönetim anlayışının başarılı olmasının anahtarı, işletmenin insan kaynaklarının da bu felsefeye uyum sağlamasıdır. İşletmeler, yeşil düşünce ve uygulamaların başarılı olmasını istiyorlarsa, yeşil liderlik, yeşil yenilikçi davranış, yeşil insan kaynakları ve sürdürülebilir yeşil yönetim ilkelerine uygun hale getirilmesini sağlamalıdır.

Yeşil dönüştürücü liderlik, üst düzey yöneticilerin inanç, tutum, değer ve davranışlarını işletme performansına doğrudan yansıtan bir liderlik biçimidir (Koohang vd., 2017). Bu tür liderlerin rehberliğinde çalışan bireyler, sorumluluk sahibi liderlerle özdeşleşme hissi taşıyacak ve bu sayede kendi görevlerine daha fazla katkı sağlamak için performanslarını yükseltmeye motive olacaklardır (Liu & Jie, 2020).

Yeşil yenilikçi davranış, yönetimden çalışanlara kadar örgütün her kademesinde gözlemlenen çevre dostu eylemler olarak tanımlanabilir. Bu terim, çalışanların kendi başlarına aldıkları ve uyguladıkları çevreci eylemleri ifade eder ve bu tür davranışların yaygınlaşması, bir örgütün çevreye duyarlılık yolunda attığı önemli adımlardan biri olarak kabul edilir. Yeşil yenilikçi davranış, işletmelerin karlarını korurken çevreyi koruma ilkesini benimsemeleri anlamına gelir ve bu tür davranışlar, çalışanların gönüllü olarak gerçekleştirdiği çevreci eylemleri kapsar. Ayrıca, yeşil yenilikçi davranış sergileyen işletmeler, hedef kitleleri ve paydaşları nezdinde itibar kazanma potansiyeline sahiptir (Afsar vd., 2016).

Çalışanların, sürdürülebilir ve temiz bir çevre yaratma amacıyla işlerini yerine getirirken çevreye zarar vermemeleri, iş süreçlerinde ve kaynak kullanımında sürdürülebilirlik ilkelerine göre hareket etmeleri, kaynakları korumaları, çevresel meselelerde öncülük etmeleri ve çevrelerini olumlu yönde etkilemeleri, yeşil davranışların teşvik edilmesi açısından hem

kurumsal hem de toplumsal düzeyde önemli bir amaçtır (Kongrerck, 2017). Bu davranışların kurumlarda ne kadar etkili ve yaygın olduğu, motivasyon (Li vd., 2020), iş tatmini (Kim vd., 2018), bireysel farklılıklar (Kim vd., 2017), statü (Yang vd., 2019) ve kurum kültürü (Pham vd., 2018) gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Ayrıca, liderlik tarzları, özellikle yeşil dönüşümcü liderlik (Mittal & Dhar, 2016; Kim vd., 2017) bu davranışların yaygınlığını etkileyebilir. Yeşil dönüşümcü liderlik, çalışanların çevresel konularda beklenenin ötesinde performans göstermelerini sağlayan, katı kurallar ve cezalar yerine vizyon oluşturarak, yaratıcılıklarını teşvik ederek ve örnek davranışlar sergileyerek lider-çalışan özdeşleşmesini sağlayan liderlik tarzıdır (Kura, 2016; Jia vd., 2018). Bu liderler, yeşil davranışların sergilenmesinde çalışanlara ilham verir, kolektif fayda konusunda farkındalık yaratır ve yaratıcılıklarını destekler, bu nedenle yeşil dönüşümcü liderliğin çalışanların yeşil davranışlarını (rol-içi) artıracakı düşünülmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### **Yeşil Dönüştürücü Liderlik**

Liderlik, bireyleri ortak bir amaç doğrultusunda harekete geçirme ve ikna etme sanatı olarak tanımlanır. Bu süreç, katı hiyerarşik yapılar yerine sosyal etkileşimlerle şekillenir. Örgütsel bağlamda liderlik, çalışanların performansı ile doğrudan ilişkilidir ve örgütsel yenilikçiliğin ve gelişimin önemli bir itici gücüdür (Darvishmotevali & Altinay, 2022). Dönüştürücü liderlik, bu bağlamda kritik bir öneme sahiptir ve dört temel boyuttan oluşur: entelektüel teşvik, bireyselleştirilmiş ilgi, karizma ve ilham verici motivasyon. Entelektüel teşvik, takipçilerin problem çözme ve yaratıcı düşünme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bireyselleştirilmiş ilgi, liderlerin takipçilerinin özgün ihtiyaçlarını anlamalarını ve onlara uygun destek sağlamalarını ifade eder. Karizmatik liderler, takımlarına enerji verir ve yenilikçilik için bir vizyon sunar. İlham verici motivasyon ise, liderlerin takipçilerine coşku aşılayarak ve onların girişimlerini destekleyerek yenilikçi düşünceyi teşvik etmelerini sağlar (Chen & Chang, 2013).

Dönüştürücü liderlik kavramı, Burns (1978) tarafından ortaya atılmış ve Bass (1985) tarafından geliştirilerek birçok araştırmanın temelini oluşturmuştur. Bu liderlik tarzı, takipçileri ilhamlandırma, motivasyon sağlama, yaratıcılıklarını artırma ve kurumun hedefleriyle uyumlu hale getirme sürecini içerir (Li vd., 2020). Liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve değerlerini anlayarak onlarla güçlü bir ilişki kurar ve bu etkileşim yoluyla, dönüşümü yönlendirme ve değişimi kurum kültürüne entegre etme görevini üstlenirler (Azis vd., 2019). Dönüştürücü

liderler, takipçilerinin kendileriyle özdeşleşmelerini ve sunulan vizyonu benimsemelerini sağlayacak bir anlam ve amaç oluşturmayı amaçlar (O'Reilly & Chatmann, 2020).

Dönüştürücü liderlik, çalışanları yüksek motivasyon ve ahlaki düzeylere ulaştırarak, onların örgüt ve toplum için daha geniş bir perspektif geliştirmelerine yardımcı olur ve böylece onların kişisel gelişim süreçlerine katkıda bulunur (Kerse & Babadağ, 2019). Bu liderler, mentorluk ve koçluk yoluyla çalışanların kendi yeteneklerinin farkına varmalarını ve beklenenin ötesine geçmelerini sağlar (Chen & Chang, 2013).

Dönüştürücü liderler, örgütsel değişim yönetiminde, bireysel ve kurumsal değerleri uyumlaştırır, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak rehberlik ederler. Ayrıca, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı olmalarını destekleyerek içsel motivasyon yaratmayı hedefler ve böylece onların potansiyellerini aşmalarına olanak tanır. Bu liderlik tarzı, entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, karizma ve ilham verici motivasyon olmak üzere dört ana boyutta gerçekleşir (Bass & Avolio, 1994).

Entelektüel uyarım, liderlerin takipçilerinin problem çözme ve yenilikçi düşünme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur (Chen & Chang, 2013; Mittal & Dhar, 2016). Bireyselleştirilmiş ilgi, liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarını ve yeteneklerini anlamalarını ve onlara uygun destek sağlamalarını ifade eder (Zaman & Abbasi, 2020). Karizma, liderlerin ahlaki değerlere ve etik ilkelere bağlılığının, takipçiler tarafından saygı ve güvenle karşılanmasını sağlar (Babadağ & İşcan, 2017). İlham verici motivasyon ise, liderlerin takipçilere işlerinin ötesinde bir amaç sunarak, onları zorlayıcı hedeflere ulaşmaya teşvik eder (Sahoo & Gupta, 2019).

Çevresel sorunların artması ve toplumda çevre bilincinin yükselmesiyle, sürdürülebilir çevre, birçok kuruluşun öncelikleri arasına girmiştir (Shang vd., 2019). Bu bağlamda, yeşil dönüştürücü liderlik, çalışanları çevresel hedeflere ulaşmaları için motive eden ve onları beklenenin ötesinde performans göstermeye teşvik eden bir liderlik yaklaşımıdır (Chen & Chang, 2013). Bu liderler, örgütün çevresel hedeflerini takipçilerin benimsemesini sağlar, yeşil bilinci artırır ve bu bilinci davranışa dönüştürmeleri için rol model olur.

Yeşil dönüşümcü liderlik, işletmelerin çevresel sorunlara karşı tutumlarının ekonomik sonuçları üzerindeki etkisini göz önünde bulundurarak bu sorunları çözmek için stratejiler geliştiren bir liderlik yaklaşımıdır. Bu tür bir lider, yeşil değerlere bağlılık gösterir ve çalışanlarını çevre dostu davranışlar sergilemeye teşvik eder, böylece hem ekonomik hem de çevresel performansı iyileştirirken çalışanların çevre konusundaki bilincini de artırır (Fahmi vd., 2020). Yeşil

dönüşümcü liderler, örgütün sürdürülebilir büyümesini destekleyen değerlere odaklanır ve çevresel sorunlara yenilikçi çözümler sunar, çalışanları için çevreci bir rol model olarak hareket eder ve onları çevre koruma konusunda motive eder (Wang vd.,2018).

Yeşil liderlerin varlığı, sürdürülebilir bir çevre yaratma çabalarında hayati bir rol oynar. Yeşil dönüşümcü liderler, pozisyonlarını kullanarak örgüt içinde desteklenen yeşil politikaların benimsenmesini sağlar. Liderlik tarzları, çevresel performansı doğrudan etkileyerek öncü bir rol üstlenir (Kardoyo vd., 2020). Yeşil liderlik, çalışanları kişisel hedeflerin ötesine geçmeye ve örgütsel amaçlara değer vermeye teşvik eder, her durumda rehberlik sağlayarak onların ihtiyaç duydukları alanlarda destek olur. Yeşil liderliğin teşvikiyle, çalışanlar çevre dostu fikirler geliştirebilir ve çevresel performansın iyileştirilmesine katkıda bulunabilirler (Li vd., 2020).

### **Yeşil Yenilikçi Davranış ve Sürdürülebilir Performans**

"Yeşil" terimi, çevresel politikaların oluşturulması ve uygulanmasında kullanılan, çevre ile ilişkili bir kavramdır (Uslu & Kedikli, 2017). Çevre dostu olarak tanımlanabilecek bu kavram, doğal çevreyi sosyal ve ekonomik çevre ile entegre bir şekilde ele alır ve sürdürülebilir davranışları temsil eder. Bu tür davranışlar, bireysel araç kullanımının yerine toplu taşıma tercih etme, kullanılmayan elektrikli aletleri kapatma, geri dönüştürülebilir veya yeniden kullanılabilir ambalajlar seçme, atık yönetimi ve çevresel farkındalık geliştirme, enerji tasarrufu yapma gibi eylemleri içerir (Kim vd., 2017).

Çalışanların yeşil davranışı, örgüt içindeki bireylerin çevreye karşı gösterdiği sorumlu eylemleri ve örgütün çevresel sürdürülebilirliğine katkıda bulunan ölçülebilir faaliyetleri ifade eder (Andersson vd., 2013; Eroymak vd., 2018). Çalışanın yeşil davranışı, çevreye karşı bir sorumluluk duygusu geliştirme, bilinçli ve gönüllü olarak çevre dostu eylemler sergileme ve çevreye zarar vermemeye çalışma olarak tanımlanabilir. Böylece, çalışanların yeşil davranışları, çevreye olan sorumluluklarını anlamalarını ve işin ve örgütün kendilerinden beklediğinden daha fazlasını yapmalarını sağlar.

Günümüz işletmelerinde, çalışanların yenilikçi eylemler gösterdiğinde iş etkinliğinin ve organizasyonel performansın iyileştiğini anlamışlardır (Chang & Liu, 2008; Çalışkan vd., 2011; Utomo vd., 2023). West & Farr (1989) ve Farr & Ford (1990) tarafından yenilikçi çalışma davranışı, bireyin iş rolünde veya organizasyon içinde yeni fikirler, prosedürler, ürünler veya yöntemler geliştirmesi olarak tanımlanmıştır. Abstein & Speith (2014), inovasyon sürecinin farklı evrelerinde etkili olan çeşitli davranışları yenilikçi çalışma davranışı olarak

adlandırmışlardır. Yenilikçi çalışma davranışı, yaratıcılık ile aynı anlamda kullanılsa da, daha geniş bir konsepti temsil eder. Bu bağlamda, yenilikçi çalışma davranışları, yaratıcılığın ötesinde, fikirlerin uygulanmasını ve değer yaratmasını da içerir (De Jong & Den Hartog, 2010). Bu durumda, organizasyonun çıkarına olan her türlü aktivite, yeni metodolojilerin kabul edilmesi veya süreci iyileştirecek yeni fikirlerin geliştirilmesi gibi eylemler yenilikçi iş davranışı olarak görülür (Kheng vd., 2013).

Yenilikçi çalışma davranışı, dört temel grup davranış görevi altında değerlendirilebilir:

- Yeni fırsatların araştırılması,
- Fikrin oluşturulması,
- Desteğin sağlanması ve gerçekleştirilmesi (De Jong & Den Hartog, 2008).

Scott & Bruce (1994) yenilikçi çalışma davranışını aşamalı bir süreç olarak tanımlamışlar ve bu süreci fikir oluşturma, koalisyon kurma ve uygulama olarak üç bölüme ayırmışlardır. Yenilikçi çalışma davranışı, genel olarak yeni fikirlerin geliştirilmesi ve bu fikirlerin uygulanmasını içerir. Bu süreçte, bilgi edinilmesi, bu bilgiye dayalı yeni fikirlerin oluşturulması ve bu fikirlerin sorunların çözümünde kullanılması gereklidir (Derin, 2018). Janssen (2000), süreci fikir üretimi, yayılması ve uygulanması olarak üç farklı görev boyutunda ele almıştır.

Çalışanın yeşil davranışları, görev tanımına dahil olan rol-içi davranışlar kadar, rol-dışı (gönüllü) yeşil davranışları da kapsayabilir (Campbell & Wiernik, 2015; Norton, 2016). Rol-içi yeşil davranışlar, görev tanımının bir parçası olarak kaynakların etkin kullanılmasını gerektiren eylemlerdir (Kim vd., 2017). Bu, zehirli atıkların su kaynaklarına karışmasını önleme veya zehirli maddelerin kurumsal politikalara ve yasal düzenlemelere uygun şekilde imha edilmesi gibi eylemleri içerebilir (Dumont vd., 2017), aynı zamanda su, enerji ve diğer kaynakların korunmasını da içeren çevre dostu iş davranışlarını ifade eder (Norton vd., 2014). Dolayısıyla, rol-içi yeşil davranışlar, çalışanın örgütsel politikalara uygun sürdürülebilir ürünler ve süreçler geliştirmesini içerir (Norton vd., 2015). Rol-dışı yeşil davranışlar ise, görev tanımında olmayan ancak çalışan tarafından gönüllü olarak sergilenen ve örgütün çevresel performansına katkı sağlayan çevre dostu eylemlerdir (Norton, 2017; Zhang, 2020). Bu davranışlar, çalışanın çevresel faydayı öncelik vermesi, çevreci politikalar ve programlar başlatması ve diğer çalışanları çevreci olmaya teşvik etmesi gibi eylemleri içerir (Norton vd., 2015). Bu tür davranışlar, çalışanların görev tanımlarında yer almadığı ve ödül beklentisi olmaksızın sergilendiği için vatandaşlık davranışı olarak kabul edilir. Böylece, rol-dışı yeşil

davranışlar sergileyen çalışanlar, herhangi bir ödül beklentisi olmaksızın, hem çevreye hem de örgüte fayda sağlamak için bu eylemleri gerçekleştirirler.

## SONUÇ

Bu çalışma dünyanın geleceği açısından önlem alınması gereken acil toplumsal sorunları çevresel bağlamda ele almakta, çevreye duyarlı daha sorumlu uygulamalara katkıda bulunmakta ve günümüzün sosyal bilinçli dünyasında liderlik anlayışını geliştirmektedir. Bir zincirin halkaları gibi düşünülebilecek yeşil dönüşümcü liderlik, yeşil çalışan davranışı ve sürdürülebilir performans kavramlarının bütünsel bir şekilde incelenmesi, kuruluşların hızla değişen dünyada çevresel sorumluluğun zorluklarıyla baş edebilmeleri için eyleme dönüştürülebilir stratejilere yol açabilir.

Yeşil dönüştürücü liderlik ve iş performansı arasındaki etkileşim, mevcut çalışmalarda yeterince ele alınmamış ve bu konu literatürde belirsiz bir alan olarak kalmıştır (Bano, Ahmad ve Ullah, 2022). Bu konuda örneğin, Bano vd.'nin çalışması 2022'de Pakistan'ın İslamabad ve Gilgit bölgelerindeki 319 özel sektör şirketinden elde edilen verilere dayanmaktadır. Bu çalışmada, yeşil dönüştürücü liderlik ile iş performansı arasındaki bağlantıda psikolojik sözleşmenin oynadığı rol incelenmiştir. Yapılan analizler, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin iş performansı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ve yeşil dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Yeşil davranış ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer çalışmalara bakıldığında, Bohlmann, Bosch ve Zacher'in 2018'de Hollanda'daki 38 yönetici üzerinde yaptığı ve çalışan davranışlarını 36 senaryo üzerinden değerlendiren araştırması öne çıkmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları, çalışanların yeşil davranışlarının genel iş performansına olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Turan Torun (2023) yaptığı nitel çalışmada yeşil dönüştürücü liderlik anlayışının işletmelerin yeşil davranışlarına, çevreye ve yeşil performanslarına etkisini incelemiştir. Bu çalışmada yeşil liderlik modelinin yeşil davranışı arttırmak, çevreye zarar vermemek ve yeşil performansını arttırmak amacıyla uygulanabileceği sonucuna varılmıştır. Lathabhavan ve Kaur (2022) yılında Hindistan bilgi teknolojileri firmaları İK yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada yeşil dönüşümsel liderlik, yeşil çalışan yaratıcılığı ve yeşil çalışan davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve yeşil çalışan yaratıcılığının, yeşil dönüşümsel liderlik ile yeşil çalışan davranışı arasındaki doğrudan ilişkiye kısmen aracılık ettiği bulgusuna ulaşmıştır.

Çevre ve doğa ile ilgili sorunlar dikkate alındığında bu sorunların çözümü için bu liderlik modelinin gerekli olduğu ifade edilebilir.

Bu çalışmada yeşil dönüşümcü liderliğe ve çevreye olan ilginin daha da artmasına katkı sağlamanın yanı sıra çevrenin öneminin daha iyi anlaşılması, konular arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Literatüre katkı sağlaması beklenen bu çalışmanın ele aldığı konu açısından diğer çalışmalardan farklılık gösterdiği söylenebilir.

#### KAYNAKÇA

Abstein, A., & Spieth, P. (2014). Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behavior in times of increasing work-life conflict. *Creativity and Innovation Management, 23*(2), 211-225.

Afsar, B., Badir, Y., & Khan, M. M. (2015). Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *The Journal of High Technology Management Research, 26*(2), 105-116.

Andersson, L. M., Jackson, S. E., & Russell, S. V. (2013). Greening organizational behavior: An introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior, 34*, 151-155.

Azis, E., Prasetio, A. P., Gustyana, T. T., Putril, S. F., & Rakhmawati, D. (2019). The mediation of intrinsic motivation and affective commitment in the relationship of transformational leadership and employee engagement in technology-based companies. *Polish Journal of Management Studies, 20*(1), 54-64.

Babadağ, M., & İşcan, Ö. F. (2017). Dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide algılanan etik iklimin aracı rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6*(4), 399-428.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Collier Macmillan*.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Thousand Oaks, CA: Sage*.

Bano, R., Ahmad, I., & Ullah, M. (2022). Impact of Green Transformational Leadership on Job Performance: The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 16*(2), 279-298.

Burns, J. M. (1978). Leadership. *New York: Harper & Row*.

Bohlmann, C., Bosch, J., & Zacher, H. (2018). The relative importance of employee green behavior. *Responsibility Environment Management*, 1–7.

Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74.

Chang, L.-C., & Liu, C.-H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior, and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(10), 1442-1448.

Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107-119.

Cheng, Y., Mukhopadhyay, A., & Williams, P. (2019). Smiling signals intrinsic motivation. *Journal of Consumer Research*, 46, 915-935.

Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: Yenilikçilik ve girişimciliğin aracı rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3).

Çilhoroz Y, Topaktaş G, Işık O. Çalışanın sürdürülebilir performansı (ÇSP) ölçeği: Türkçe geçerlik-güvenirlilik çalışması. *Türk Hij Den Biyol Derg*, 2023; 80(1), 89-100.

Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. *Tourism Management*, 88, 1-12.

De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.

Derin, N. (2018). Kuruma duyulan psikolojik sahiplenme ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide sanal kaytarmanın düzenleyici rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(1), 63-82.

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.



- Eroymak, S., İzgüden, D., & Erdem, R. (2018). Çalışanların yeşil davranışlarının kavramsal çerçevede incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 23(3), 961-971.
- Fahmi, K., Kurniawan, T., Cahyono, Y., Sena, A., Suhadarliyah, S., Suryani, P., ... & Purwanto, A. (2020). Did servant, digital and green leadership influence market performance? Evidence from Indonesian pharmaceutical industry. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 642-653.
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West, & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organisational strategies*. Chichester: Wiley.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Ji, T., de Jonge, J., Peeters, M. C., & Taris, T. W. (2021). Employee sustainable performance (E-super): Theoretical conceptualization, scale development, and psychometric properties. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 10497.
- Jia, J., Liu, H., Chin, T., & Hu, D. (2018). The continuous mediating effects of GHRM on employees' green passion via transformational leadership and green creativity. *Sustainability*, 10, 3237.
- Kardoyo, K., Feriady, M., Farliana, N., & Nurkhin, A. (2020). Influence of the green leadership toward environmental policies support. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(11), 459-467.
- Kerse, G., & Babadağ, M. (2019). Dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi: Akademisyenler üzerinde bir uygulama. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 133-143.
- Kheng, Y. K., June, S., & Mahmood, R. (2013). The determinants of innovative work behavior in the knowledge intensive business services sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(15), 1911-2025.
- Kim, A., Kim, Y., & Han, K. (2018). A cross level investigation on the linkage and voluntary workplace green behavior. *Journal of Business Ethics*, 159, 1199–1214.

- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335-1358.
- Kongrerck, T. (2017). The model of corporate social responsibility, organizational commitment and employee green behavior. *UTCC International Journal of Business and Economics*, 9(2), 17-38.
- Kura, K. M. (2016). Linking environmentally specific transformational leadership and environmental concern to green behaviour at work. *Global Business Review*, 17(3), 1–14.
- Lathabhavan, R. and Kaur, S. (2023). Promoting green employee behaviour from the lens of green transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(8), 994-1015. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2023-0233>
- Li, W., Bhutto, T. A., Wang, X., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Bhutto, N. A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 1-10.
- Liu, X., & Jie, X. (2020). Can manager's environmentally specific transformational leadership improve environmental performance. *Proceedings of the Thirteenth International Conference on Management Science and Engineering Management*, 730-742.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127.
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54.
- Norton, T. A., Zacher, H., Ashkanasy, N. M., & Parker, S. L. (2017). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 996-1015.
- Norton, T., Parker, S., Zacher, H., & Ashkanasy, N. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization and Environment*, 28(1), 103-125.

Norton, T. A. (2016). A multilevel perspective on employee green behavior. *The University of Queensland, Doctor of Philosophy Thesis*.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (2020). Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions. *California Management Review, 62*(3), 5–27.

Pham, N. T., Phan, Q. P. T., Tučková, Z., Vo, N., & Nguyen, L. H. L. (2018). Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: The roles of green training and organizational culture. *Management & Marketing, Sciendo, 13*(4), 1174-1189.

Sahoo, D., & Gupta, M. (2019). Impact of transformational leadership on employees' extra effort and leader's effectiveness: Moderating role of organization type. *Journal of Asia Business Studies, 9*(1), 78-98.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37*(3), 580-607.

Shang, K. C., Chen, S. Y., Ye, K. D., & Yu, H. Y. (2019). Green dynamic capabilities - the necessity between green intellectual capital and firm performance: Evidence from Taiwan's manufacturing sector. *Corporate Management Review, 39*(2), 37-67.

Turan Torun, B. (2023). The Effects of Green Transformational Leadership on The Green Behaviour of Business, The Environment and The Green Performance. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(61), 31-53. <https://doi.org/10.53568/yyusbed.1337949>

Uslu, Y. D., & Kedikli, E. (2017). Sürdürülebilirlik kapsamında yeşil insan kaynakları yönetimine genel bir bakış. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 52*(3), 66-81.

Utomo, H. J. N., Irwantoro, I., Wasesa, S., Purwati, T. S., Sembiring, R., & Purwanta, A. (2023). Investigating the role of innovative work behavior, organizational trust, perceived organizational support: An empirical study on SMEs performance. *Journal of Law and Sustainable Development, 11*(2), 1-19.

Vural Özkan, G. (2023). Yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarının ölçümü: Yenilikçi İş Davranışları Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlama çalışması. *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 8(2), 121-137.

Wang, X., Zhou, K., & Liu, W. (2018). Value congruence: a study of green transformational leadership and employee green behavior. *Frontiers in Psychology*, 9(1946), 1-18.

West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4(1), 15-30.

Zhang, C. (2020). The effect of Chinese traditional culture on employee green behavior: Literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 260-275.

# ULUSAL TEZ MERKEZİNDE YER ALAN AİLE İŞLETMELERİ ALANINDA YAZILMIŞ TEZLERİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

**Öğr. Gör. Dr. Feride BAL**

Sosyal Bilimler MYO/ Yönetim ve Organizasyon Bölümü, feridebal141@hotmail.com

## ÖZET

Aile işletmeleri, işletmeciliğin önemli bir alanını oluşturur. Bu işletmeler, işletme sahipleri ile ailenin ilişkisini inceler ve dünya ve ülke ekonomilerinin büyük bir bölümünü oluştururken ekonomik refahın ve istihdamın artmasında önemli bir rol oynarlar. Türkiye'de dünya ortalamasından daha fazla bulunan aile işletmeleri, toplumun iş kültürünü, girişimcilik tarihini ve sosyal ağlarını şekillendiren önemli bir faktördür. Aile işletmeleri üzerine birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye'deki işletmelerin %95'ini oluşturan aile işletmelerinin 1993-2024 yılları arasındaki lisansüstü tezler, bibliyometrik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Modern organizasyon yapılarının gelişmesiyle birlikte, aile işletmelerinin önemi artmış ve bu çalışmada sıkça çeşitli kavramlarla ilişkilendirilerek ele alınmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulguların, gelecekte aile işletmeleri üzerine çalışacak araştırmacılara sağlam bir temel sunacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri, Bibliyometrik Analiz, Ulusal Tez Merkezi

## ABSTRACT

Family businesses constitute a significant field within business management. These enterprises examine the relationship between business owners and the family, playing a crucial role in the economic well-being and employment growth while forming a substantial portion of both global and national economies. More prevalent in Turkey compared to the global average, family businesses serve as a pivotal factor shaping societal business culture, entrepreneurial history, and social networks. Numerous studies focus on family businesses. In this study, postgraduate theses from 1993 to 2024, comprising 95% of businesses in Turkey, were analyzed using bibliometric analysis. With the evolution of modern organizational structures, the importance of family businesses has increased, often discussed in conjunction with various concepts in this research. It is believed that the findings of this study will provide a solid foundation for future researchers delving into family businesses.

**Keywords:** Family Businesses, Bibliometric Analysis, National Thesis Center

## GİRİŞ

Aile işletmeleri, uzun yıllardır ilerleme ve istikrara katkıda bulunan ve günümüzde de halen ekonomik kalkınmanın bel kemiği olarak hizmet veren işletmelerdir (Liu, Zhu, & Wang, 2024). Dünyadaki tüm işletmelerin tahmini üçte ikisini kapsamakta ve küresel GSYİH'nın %70'ini oluşturmaktadır (Liu, Zhu, & Wang, 2024). Aile işletmeleri, her büyüklükte işletmelerde sıklıkla kullanılan bir yapıdır. Aile işletmelerinin küresel ekonomik etkisinin son derece önemlidir. Özellikle de aile işletmelerinin dünya çapındaki gayri safi yurtiçi hasılanın yüzde 70'inden fazlasını oluşturduğu düşünülürse oldukça önemlidir (Massis, Eddleston, & Rovelli, 2020). Nesiller boyunca hayatta kalmak ve gelişmek için aile işletmelerinin finansal sorumluluklarını yerine getirmesi ve aile ve işletme geliştikçe işletmeleri aktif olarak yeniden yapılandırmaları bu noktada zorunlu hale gelmektedir (King, Meglio, Mejia, Bauer, & Massis, 2022).

Aile işletmeleri, insanlık tarihinin en temel örgütlenme şekillerinden birini oluşturmaktadır. Binlerce yıldır, aileler genellikle bir arada yaşarlar ve geçimlerini sağlamak için avcılık, toplayıcılık, tarım ve ticaret gibi faaliyetlerle uğraşırlar. Bu tür faaliyetler gelişim göstererek, büyük işletme statüsüne ulaşarak yeni bir çağın başlamasına öncülük etmektedir. Bu süreçler, aile ve iş ilişkilerinin doğal bir parçası olarak kabul edilmekte ve hayatın normal akışı olarak görülmektedir (Kaye, 2005). Aile ve aile dışı işletmelerin hayatta kalmasını belirleyen temel faktörlerden biri, mevcut ve ortaya çıkan zorlukların üstesinden gelmek için uyum sağlama düzeyleridir (Alonso, Kok, & O'Shea, 2019). Uyum yeteneği, aile sistemlerinde iç veya dış çevreleri ile ilgili değişimi düzenlemek, bütünleştirmek ve sorunlarını çözmek için gereklidir (Chirico & Salvato, 2008). Bir önceki nesilden bir sonrakine bilgi aktarımı, işletmeyi yönetmek için önemlidir. Bunun yansısı, gelecek neslinde aile işletmesine yeni bilgiler eklemesi ve yeni bakış açıları sunması gerekmektedir. Bilginin farklı nesiller arasında paylaşılması gerektiği gibi, aynı neslin üyeleri arasında paylaşılması da oldukça önemlidir (Cantu, Sanguino, Barroso, & Gavrilă, 2023).

Dünya ve ülkemiz ekonomisinde ciddi bir öneme sahip olan aile işletmelerine dair ulusal ve uluslararası literatürde birçok çalışmanın yapıldığı ve hale yapılmaya devam edildiği görülmektedir. Bu çalışmada 1993-2024 yılları arasında yapılan ve Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) veri tabanından bulunan lisansüstü tezleri kapsamında "aile işletmeleri" kavramı taranmıştır. Bu çalışmada Ulusal Tez Merkezi'nde yer alan lisansüstü tezler bibliyometrik

analiz yöntemi ile incelenmiştir. Analizler sonucunda gelecek araştırmacılara, genel bir bakış açısı sunulması amaçlanmaktadır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Aile işletmeleri ve Önemi

Son yıllarda yapılan çalışmalar genellikle aile işletmelerini ve temel özelliklerini tanımlamaya odaklanmaktadır. Ancak, birçok tanıma rağmen, aile işletmeleri kavramı hakkında genel bir mutabakat bulunmamaktadır. Literatürde en sık kullanılan tanımlamalarda, aile işletmeleri ile aile dışı işletmeler arasındaki farklılıkların vurgulandığı ve aile işletmelerinin kavramsal ve operasyonel açıdan tanımlandığı açıklamalar bulunmaktadır. Son on yılda yapılan araştırmalar ise genellikle örgütsel düzey yerine bireysel veya grup düzeylerine odaklanmaktadır. Bu araştırmalar, örgütsel vizyon ve kültür, gelişim, pazarlama stratejileri, insan kaynakları uygulamaları ve örgütler arası ilişkiler gibi konulara odaklanmaktadır (Sharma, 2004). Aile işletmelerini tanımlamak ve aile dışı işletmelerden ayırmak için çeşitli ölçütler kullanılabilir. Bu ölçütler arasında sahiplik oranı, stratejik kontrol, birden fazla kuşağın işletmede yer alması ve işletmenin ailenin mülkiyetinde kalma niyeti gibi faktörler bulunmaktadır. İş yaşamının farklı aşamalarında, bu ölçütler genellikle bir aile işletmesini tanımlamanın temel özellikleri olarak kabul edilmektedir (Günel, Ufacık, & Aşkun, 2020). Sonuç olarak, tek bir tanımın tüm aile işletmelerini kapsayıcı olmadığı ve aile işletmelerinin farklı boyutları ve özellikleri olduğu genel kabul gören bir durumdur (Astrachan & Shanker, 2003). Bu nedenle, aile işletmeleri farklı açılardan incelenmelidir. Aile işletmeleri, genellikle iki veya daha fazla aile üyesinin işletmenin yönetimine etki ettiği tanımlarla öne çıkmaktadır. Bu tanımda, mülkiyet ve kontrolün yanı sıra aile üyelerinin yönetimdeki rolüne de vurgu yapılmaktadır (Davis & Cobb, 2010).

Aile işletmeleri, herhangi bir dünya ekonomisinde en yaygın ticari örgütlerdir. Aile işletmeleri, aile ve iş arasındaki etkileşimden elde edilen benzersiz kaynaklara ve yeteneklere sahiptir ve potansiyel olarak rekabet avantajı sağlamaktadır (Cantu, Sanguino, Barroso, & Gavrilă, 2023). Aile işletmeleri, en eski ticari örgüt türünü temsil etmektedir ve şu anda da hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ekonomilerde servet yaratmanın temel itici gücüdür (Ramadani, Memili, Palalic, & Chang, 2020). Aile işletmeleri, en az %50'sinin tek bir aileye ait olduğu işletmelerdir, bir aile işletmesini tanımlamak için benimsediğimiz bir tanımdır. Aynı ailenin çeşitli kuşaklarının, aile liderliği tarafından tanımlanan hedeflere ulaşmak için karar verme süreçlerini etkileyebileceği ticari işletmelerdir. Buna ek olarak, aile işletmeleri ister doğrudan katılımları ister yönetici rollerine sahip bir aile üyesi olsun, işlerinde etkilerini dağıtan aile bağları ile

birbiriyle ilişkili bireylerin varlığı ile karakterize edilen işletmelerdir (Baltazar, Fernandes, Ramadan, & Hughes, 2023).

Aile işletmelerinin azmi, olağanüstü bölgesel yerleşikliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu yerleşiklik, olağanüstü çalışanlar yaratarak ve sürdürerek ve sosyal açıdan dost politikalar ve iş uygulamaları ile birçok aile işletmesinin rekabet avantajının kök saldığı benzersiz sosyal sermayeyi geliştirmelerine ve sürdürmelerine yardımcı olur (Guenther, Belitski, & Rejeb, 2023). Aile yöneticileri işletme özdeşleşir ve onları özellikle zorlu ekonomik zamanlarda iş sorunlarına daha iyi çözümler aramaya iten psikolojik sahiplenmeden yararlanır (Rau, Werner, & Schell, 2019). Kurucular ise aile işletmelerinde ana bilgi kaynağı olarak, işletmeyi kuran ve işin devam etmesini sağlayan, örgüt kültürünü aktarabilen kişidir. Kurucu, işletmeye dair bilgisini ve girişimci yöneliminin aktarılmasını kolaylaştırarak haleflerinin de öğrenmesini sağlamaktadır. Bu şekilde gerçekleşen halefiyet sürecinde, bilgi bir sonraki nesle aktarılmakta ve işletmenin kültürü şekillenmektedir. Bu nedenle, bilgi paylaşımı, aile işletmelerinin hayatta kalması ve zaman içinde değer yaratma kapasitesini koruması için gerekli olan girişimcilik fırsatlarını takip etme yeteneklerini de artırmaktadır (Pittino, Visintin, & Lauto, 2017).

CEO'lar ve işletme sahipleri, er ya da geç, işletmenin mülkiyetini ve yönetimini başkalarına devretmek zorundadır ve bu tür transferler ya aniden ya da planlı yaklaşımlarla gerçekleşir. Aile işletmelerinin zorluğunun genellikle üçüncü kuşağa ve ötesine kadar hayatta kalmayı içerdiği göz önüne alındığında, aileler ve işletmeleri, aile işletmelerini oluşturan üç unsurda halefiyeti planlamak zorundadır: aile, işletme ve mülkiyeti. Veraset, nesiller arası süreklilik için esastır ve aynı zamanda aile dışı personel üyeleri pahasına aile ilerlemesini de içerir. Bu nedenle, bu tür süreçler aile işletmelerinde önemli bir dönüm noktasıdır, çünkü zorunlu olarak değişimi yönlendirir ve istikrarsızlık yaratır (Devins & Jones, 2016). Aile işletmelerinin yaklaşık %70'i kurucunun ikinci kuşağa geçişinden sağ çıkamazken, %30'u ikinci kuşağa geçebilmekte ve üçüncü kuşağa geçtiğinde %15'e, dördüncü kuşağa geçtiğinde ise bu oran %11'e düşmektedir (Baltazar, Fernandes, Ramadan, & Hughes, 2023) Kurucular tarafından yönetilen aile işletmeleri, ortalama olarak, torunlar tarafından yönetilen aile şirketlerine göre daha yüksek piyasa değerlemelerine ve daha iyi finansal performansa sahiptir. Kurucu liderliğindeki aile işletmelerinin daha yüksek finansal getirileri, pazarda güçlü bir konumun korunmasına ve çevresel şokların atlatılmasına olanak tanır. Buna karşılık, soyundan gelen aile işletmeleri, firmanın performans sınırlarını zorlamadan sadece ana işi sürdürerek finansal getiri sağlayabilir. Ayrıca, kurucu liderliğindeki aile işletmeleri, yalnızca aile kontrolünü sürdürürken



iş i geliştirme ihtiyacı nedeniyle değil, aynı zamanda kurucunun firma içindeki varlığının bir sonucu olarak da normların üzerinde performans göstermede başarılı olabilirler. Kurucular bir işletme vizyonu yaratır, çalışanlara ilham verir, vizyonlarına göre ürün ve hizmetler geliştirir ve iş i büyütmek için gerekli olan yönetim görevlerini ve görevlerini yerine getirir (Miroshnychenko , Vocalelli , Massis, Grassi, & Ravazzolo, 2024).

Ülkemizdeki aile işletmelerinin yaşam sürelerine bakıldığında, genellikle işletmelerin kökenleri 70-80 yıl öncesine uzanmaktadır. Bir asır ve üzeri yaşamını sürdüren işletmeler ise çoğunlukla küçük ölçekte olan örgütlerdir. Uzun yıllar varlıklarını sürdürebilen bazı örnekler arasında Çağaloğlu Hamamı (1741), Ali Muhittin Hacı Bekir (1777), Çukurova Gıda Sanayi (1783), Güllüoğlu (1885), İmam Çağdaş (1887), Tuzcuoğlu (1893) gibi işletmeler yer alır. Bu işletmeler genellikle yerel karakterlerini koruyarak ve küçük ölçekte faaliyet göstererek varlıklarını sürdürmüşlerdir. Daha büyük ölçekli işletmelere örnek olarak ise Sabancı, Koç, Doğuş, Eczacıbaşı gibi Türkiye'de önemli yer edinmiş aile işletmeleri gösterilebilir (Güleş, Arıcıoğlu, & Erdirençelebi, 2013).

Türkiye'de varlığını devam ettirebilen aile işletmelerinin karakteristik özellikleri arasında şu unsurlar öne çıkmaktadır (Erdoğmuş, 2007);

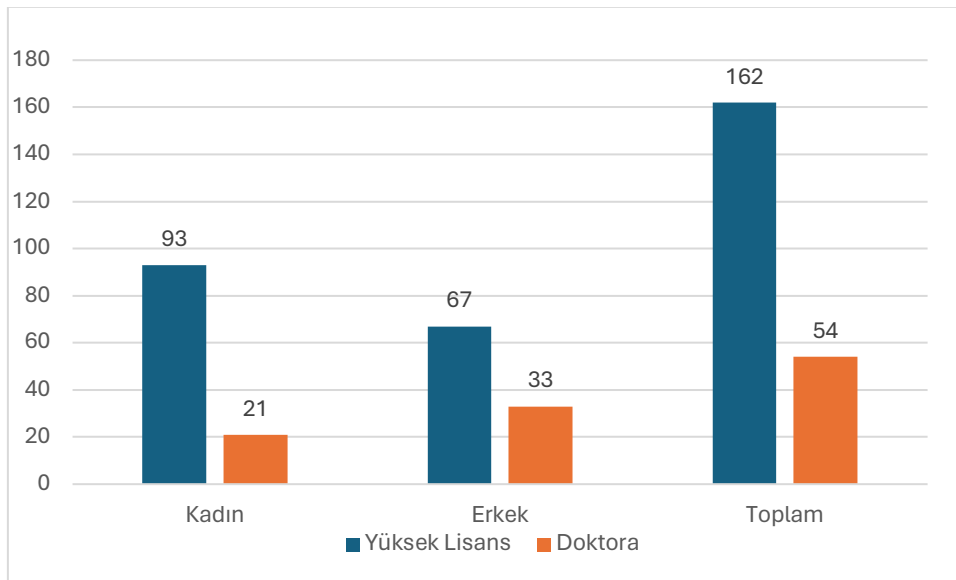
- Çoğunlukla kurucu konumunda olan birinci kuşağın faaliyet alanları ile Türkiye'deki o alanın gelişimi arasında paralellik bulunmaktadır.
- İş yaşamlarında ticaretin içinde bulunmayanların, genellikle bu alanda tutkulu olmamaları. Örneğin, Eczacıbaşı ve Akkaya gibi işletmelerde ticaretin ana unsuru olmamaktadır.
- Tasarrufa önem veren bir aile ortamında yetişen kurucuların, görece iyi sayılabilecek ortamlarda büyüyerek iş yaşamlarına hazırlanmaları unsuru yer almaktadır.

## **YÖNTEM VE BULGULAR**

Aile işletmeleri, dünya ekonomisinin tamamında en yaygın ticari organizasyon biçimidir. Bu tür işletmelerin muazzam önemi nedeniyle, aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmalar son yıllarda daha da artış göstermektedir (Rovelli, Ferasso, Massis, & Kraus, 2022). Bu çalışmada, aile işletmelerinin Türkiye'deki geçmişinin ve bugününün önde gelen eğilimlerinin geriye dönük bir değerlendirmesini sunabilmek için bibliyometrik bir analiz tercih edilmiştir. Bu alanda çalışma yapacak lisansüstü öğrencilere genel bir bakış açısı sunabilmek, uygulayıcılara aile işletmelerinin yönetimini iyileştirmeye yardımcı olabilmek, akademisyenlere aile

işletmeleri alanındaki gelişimlerinin çerçevesini çizebilmek için bibliyometrik analiz yönteminin en uygun olduğu düşünülmüştür.

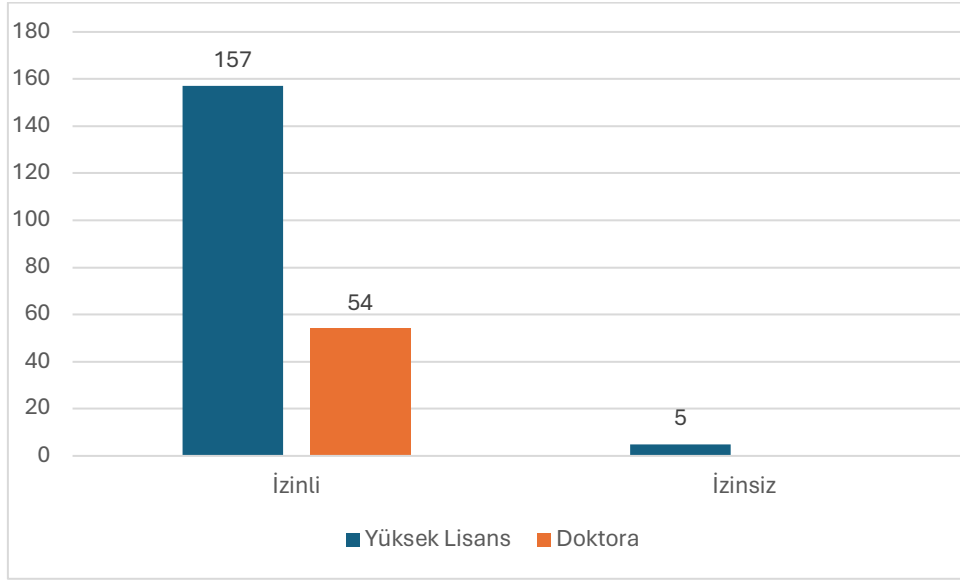
Bibliyometrik analiz, bibliyografik verileri (örneğin, yayın yılı, yazarlar, bağlantılar, menşe ülke) nicel bir yaklaşım kullanarak inceleyen bilgi ve kütüphane bilimlerinin bir araştırma alanından oluşmaktadır. Bibliyometri tipik olarak bir dizi bibliyografik belgeyi özetlemek, sınıflandırmak ve temsili sonuçlar sağlamak için kullanılmaktadır. Bibliyometri, bir alan veya derginin akademik araştırmalarına genel bir bakış sağlamak, yayınlardaki, atıflardaki, yazarlardaki, anahtar kelimelerdeki ve kurumlardaki eğilimleri belirlemek için oldukça önemli bir yöntemdir. Bu analiz yöntemi ile önceki çalışmaları genişletmek, güncellemek, ilgili konuyu derin ve kapsamlı bir genel perspektiften sunmak mümkündür (Chrisman, Chua, De Massis, Minola, & Vismara, 2016). Bu çalışma kapsamında yapılan bibliyometrik analizde “tezlerin yılı ve türü, tezlerin konusu, üniversite, enstitü, ana bilim dalı, bilim dalı, sayfa sayısı, tezlere erişim izni” konularında incelemeler yapılmıştır. 1993-2024 yılları arasında toplam 216 adet tez yazıldığı görülmüştür. Tezlerin türlerine göre 162’si yüksek lisans tezi, 54’ü ise doktora tezidir. Konuyla ilgili yazılan tezlerin %94,9’unun Türkçe dilinde olduğu tespit edilmiş olup, ilk sırada da Sosyal Bilimler Enstitüsünün (191) yer aldığı görülmüştür. Veri tabanında yer alan tezlerin yüksek lisans ve doktora tezi olarak dağılımı Şekil 1’de gösterilmektedir.



**Şekil 1 Lisansüstü Tezlerin ve Araştırmacıların Dağılımı**

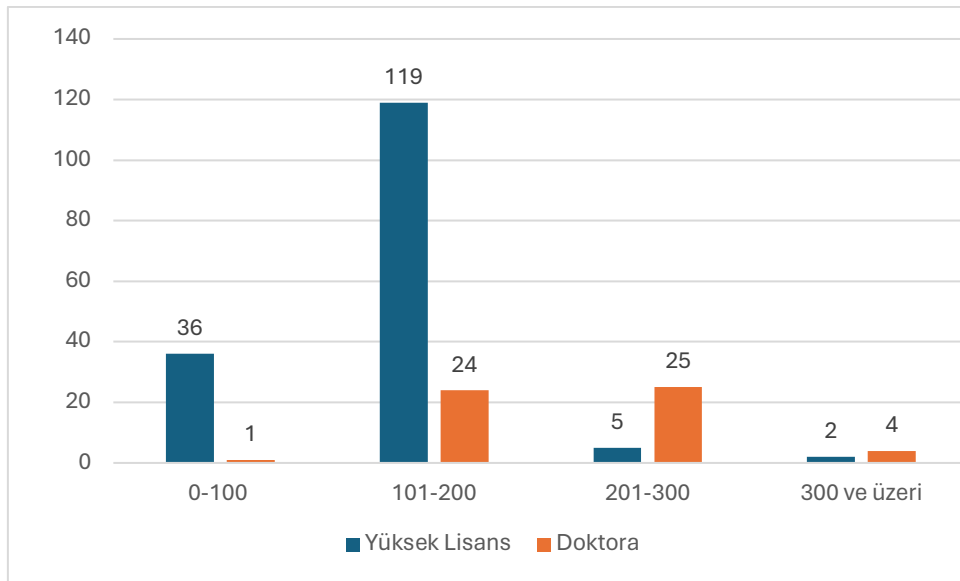
Şekil 1’de yer alan grafikte yüksek lisans tezinin 162 adet olduğu, doktora tezinin ise 54 adet olduğu görülmektedir. Bu tezlerin yazarlarının cinsiyetlerine bakıldığında aile işletmeleri kavramını doktora tezi olarak çalışan kadınların oranının daha yüksek olduğu görülmüştür.

1993-2024 yılları arasında aile işletmeleri üzerine yapılmış lisansüstü tezlerinin erişim izinlerini gösteren grafik Şekil 2’de bulunmaktadır.



**Şekil 2 Lisansüstü Tezlerin Erişim Durumları**

YÖK Ulusal Tez Merkezinde aile işletmeleri üzerine yazılmış 216 lisansüstü tezin 211’i erişim iznine sahipken, 5 yüksek lisans tezinin erişim izninin olmadığı görülmüştür. Şekil 4’e bakıldığında ise yüksek lisans tezlerinin 95 tanesinin erişilebilir olduğu, doktora tezlerinin 6 tanesinin, tıpta uzmanlık tezlerinin 5 tanesinin erişilebilir olduğu görülmektedir. Şekil 3’te bulun grafikte lisansüstü tezlerin sayfa aralıklarına dair dağılıma yer verilmektedir.



**Şekil 3 Lisansüstü Tezleri Sayfa Sayılarına Göre Dağılımı**

Lisansüstü tezlerin sayfa aralıklarına bakıldığında yüksek lisans tezlerinin daha çok 100-200 sayfa aralığında olduğu, doktora tezlerinin ise 200-300 sayfa aralığında olduğu görülmektedir.

Aile işletmeleri ile ilgili yazılan lisansüstü tezlerin yıllara göre dağılımları Tablo 1’de sıralanmaktadır.

**Tablo 1 Aile işletmeleri ile İlgili Lisansüstü Tezlerin Yıllarına Göre Dağılımı**

Yıllar	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
2024	1	-	1
2023	10	7	17
2022	12	4	16
2021	9	4	13
2020	7	2	9
2019	27	4	31
2018	12	6	18
2017	13	4	17
2016	7	4	11
2015	4	1	5
2014	7	2	9
2013	6	1	7
2012	1	1	2
2011	7	4	11
2010	14	4	18
2009	1	2	3
2008	5	2	7
2007	6	-	6
2006	5	-	5
2005	4	-	4
2004	1	-	1
2003	-	-	-
2002	1	-	1
1999	-	1	1
1998	-	1	1
1993	1	-	1

Tablo 1’de yer alan verilere göre son yıllarda aile işletmeleri kavramının sıklıkla çalışıldığı görülmektedir. Lisansüstü tezlerin konusuna göre dağılımları Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2 Lisansüstü Tezlerin Konusuna Göre Dağılımı**

Tez Konusu	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Bilim ve Teknoloji	1	-	1
Bilgi ve Belge Yönetimi	1	-	1
Denizcilik	-	1	1
Endüstri ve Endüstri Mühendisliği	1	-	1
Eğitim ve Öğretim	-	1	1
Ekonomi	1	1	2
Halkla İlişkiler	1	2	3
İletişim Bilimleri	2	-	2
İşletme	148	45	193
Siyasal bilimler	1	-	1
Sosyoloji	1	1	2
Turizm	4	-	4
Veteriner Hekimliği	1	1	2
Ziraat	-	2	2

Aile işletmeleri konusu ile en yakın ilişkinin işletme alanında olduğu görülmektedir. Bunu turizm alanı takip etmektedir. Bu alanında işletmecilik ile ilgili olması bu konunun tercih edilirliğini artırdığı düşünülmektedir.

Aile işletmeleri ile ilgili yazılan lisansüstü tezler üniversitelere göre dağılımları Tablo 3'te sıralanmaktadır.

**Tablo 3 Lisansüstü Tezlerin Üniversite Dağılımı**

Üniversiteler	Yüksek Lisans	Doktora	Üniversiteler	Yüksek Lisans	Doktora
Adnan Menderes Üniversitesi	-	1	İstanbul Nişantaşı Üniversitesi	1	-
Afyon Kocatepe Üniversitesi	3	-	İstanbul Okan Üniversitesi	2	-
Akdeniz Üniversitesi	4	2	İstanbul Teknik Üniversitesi	-	1
Aksaray Üniversitesi	-	1	İstanbul Ticaret Üniversitesi	7	1
Altınbaş Üniversitesi	1	-	İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi	1	-
Anadolu Üniversitesi	5	2	İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi	1	-
Ankara Üniversitesi	-	1	Kadir Has Üniversitesi	1	-
Atatürk Üniversitesi	1	1	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniv.	3	-
Atılım Üniversitesi	3	-	Karabük Üniversitesi	2	-
Bahçeşehir Üniversitesi	4	-	Karadeniz Teknik Üniversitesi	2	1
Balıkesir Üniversitesi	-	1	Kırıkkale Üniversitesi	1	-
Başkent Üniversitesi	1	-	Kırklareli Üniversitesi	1	-
Beykent Üniversitesi	3	2	Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi	1	-
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	1	-	Kocaeli Üniversitesi	3	-

Burdur Mehmet Akif Ersoy Ünv.	2	1	Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi	1	-
Bursa Uludağ Üniversitesi	5	-	Kütahya Dumlupınar Üniversitesi	8	2
Çağ Üniversitesi	1	-	Maltepe Üniversitesi	1	-
Çanakkale On Sekiz Mart Ünv.	1	2	Manisa Celal Bayer Üniversitesi	-	1
Çankırı Karatekin Üniversitesi	1	-	Marmara Üniversitesi	10	4
Çukurova Üniversitesi	3	2	Mersin Üniversitesi	1	-
Doğuş Üniversitesi	1	-	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	2	-
Ege Üniversitesi	2	2	Namık Kemal Üniversitesi	1	-
Erciyes Üniversitesi	-	2	Necmettin Erbakan Üniversitesi	1	1
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	1	1	Niğde Ömer Halis Demir Ünv.	1	-
Fırat Üniversitesi	1	-	On Dokuz Mayıs Üniversitesi	1	-
Gazi Üniversitesi	5	1	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	1	-
Gaziantep Üniversitesi	3	-	Pamukkale Üniversitesi	3	1
Gebze Teknik Üniversitesi	1	2	Sakarya Üniversitesi	5	2
Giresun Üniversitesi	1	-	Selçuk Üniversitesi	4	3
Hacettepe Üniversitesi	1	-	Sivas Üniversitesi	-	1
Haliç Üniversitesi	-	1	Süleyman Demirel Üniversitesi	4	1
Hasan Kalyoncu Üniversitesi	-	1	Toros Üniversitesi	2	-
Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi	3	-	Trakya Üniversitesi	2	-
Hitit üniversitesi	3	-	Türk Hava Kurumu Üniversitesi	1	-
İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	1	-	Ufuk Üniversitesi	1	-
İnönü Üniversitesi	1	-	University of Phoenix	-	1
İstanbul Üniversitesi	2	4	Yalova Üniversitesi	1	-
İstanbul Arel Üniversitesi	2	-	Yaşar Üniversitesi	6	2
İstanbul Aydın Üniversitesi	2	-	Yeditepe Üniversitesi	1	-
İstanbul Gedik Üniversitesi	-	1	Yıldız Teknik Üniversitesi	1	-
İstanbul Gelişim Üniversitesi	3	-	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	1	-
İstanbul Kültür Üniversitesi	2	-	Zonguldak Kara Elmas Ünv.	-	1

Lisansüstü tezlerin üniversitelere göre dağılımlarının yer aldığı Tablo 3 incelendiğinde Marmara Üniversitesinin (14) tez ile en çok tez yazılan üniversite olduğu görülmüştür. Bunu Kütahya Dumlupınar Üniversitesi (10) tez ile ikinci sırada takip etmektedir. Tablo 3'e bakıldığında; Yaşar Üniversitesi ve İstanbul Ticaret Üniversitesi (8) tez ile bu sırayı takip ettiği görülmektedir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Aile işletmeleri, dünya çapında en fazla sayıda ekonomik girişimi temsil ettikleri için küresel ekonomide öncü roller oynamakta ve sıklıkla karmaşık ticari girişimlere dönüşmektedir (Larissa, 2020). Bu nedenle işletme ve aile, başarısını elde etmek ve gelecek nesillere

aktarılarak sürdürülebilirliğini garanti altına almak kapsamında aile üyeleri tarafından kontrol edilen işletme ile yakından ilişkilidir. Aile işletmeleri, özellikle gelecekte hayatta kalmak için çok önemli bir faktörü temsil eden ve halefiyet süreçlerinin verimliliğini etkileyen halefiyetle ilgili konularda, ilgili üyeleri arasında iç çatışmalarla karşılaşmaktadır. Birçok aile işletmesi ikinci kuşağın ötesine geçememektedir (Baltazar, Fernandes, Ramadan, & Hughes, 2023).

Aile işletmelerinin sürekliliği, örgütün zaman içindeki korumasını ve dayanıklılığını yansıtır. Aile işletmelerinin kaynakları ve yetenekleri arasındaki etkileşim ve bunların kendi bölgelerindeki sosyal, ekonomik ve üretken yapılarâ hâkim olmaları rekabet avantajı kaynağı olan benzersiz bir örgütsel süreklilik yaratabilir (Guenther, Belitski, & Rejeb, 2023). Bu etkileşim, aile işletmelerinin, aile üyeleri ve işçiler, finansörler, tedarikçiler ve müşteriler gibi dış paydaşların "geniş ailesi" de dahil olmak üzere farklı ve dayanıklı bir aile temelli marka oluşturmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle, bu işletmeler sürekli olarak işin geleceğine yatırım yapmakta, cömert eğitim programları ve daha çalışan odaklı politikalar yoluyla çalışanlarıyla ilişkilerini güçlendirmekte ve dış paydaşlarla kalıcı ilişkisel bağlar kurmaktadır (Kang & Kim, 2020). Buna ek olarak, aile işletmeleri, yeni ürün teklifleri ve yeni pazar genişlemeleri yardımıyla iş yenileme için muazzam finansal kaynaklar harcamaktadır. Buna karşılık, aile dışı işletmelerin yöneticilerinin, tipik olarak daha kısa görev süreleri nedeniyle işletmenin sürekliliğini önemseme olasılıkları, aile sahiplerine ve aile yöneticilerine göre daha düşüktür. Aile dışı işletmelerin benzersiz bir örgütsel sürekliliği teşvik etmesi pek olası değildir; Bunun yerine, çalışanlar, dış paydaşlar ve işletme arasındaki ekonomik değişimin kısa vadeli değerinin bu ilişkilerin sürdürülüp sürdürülmeyeceğini belirlediği işlemsel ilişkilere girmeleri muhtemeldir (Miroshnychenko , Vocalelli , Massis, Grassi, & Ravazzolo, 2024).

Sonuç olarak "Aile İşletmeleri" alanında yapılan her çalışma bu alanla ilgili daha fazla bilgi edinmeye ve literatürü ve uygulamayı geliştirmeye katkıda bulunmaktadır. Bu gelişme sayesinde ekonomik olarak büyük öneme sahip bu işletme türünün daha iyi anlaşılması, bu alana dair sorunların/ çatışmaların çözümlenmesi çok daha pratik hale dönüşecektir. Bu çalışmanın araştırmacılara ve uygulamacılara bir rehber niteliğinde olması istenilmektedir. Son yıllarda aile işletmeleri kavramı sıklıkla ile kurumsallaşma, sürdürülebilirlik, kriz, nepotizm, aile anayasası, adalet kavramlarının birlikte irdelendiği görülmüştür.

## KAYNAKÇA

Alonso, A. D., Kok, S., & O'Shea, M. (2019). The family business, adversity and change: A dynamic capabilities and knowledge-based approach. *Journal of General Management*, 44(2), 96-109.

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

Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadan, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17, 2897–2920.

Cantu, L. Z., Sanguino, R., Barroso, A., & Gavrilă, L. N. (2023). Family Business Adapting a New Digital-Based Economy: Opportunities and Challenges for Future Research. *Journal of the Knowledge Economy*, 14, 408-425.

Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Minola, T., & Vismara, S. (2016). Management processes and strategy execution in family firms: From “what” to “how”. *Small Business Economics*, 47(3), 719-734.

Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2010). Resource Dependence Theory: Past and Future. *Stanford's organization theory renaissance*, 21-42.

Devins, D., & Jones, B. (2016). Strategy for succession in family owned small businesses as a wicked problem to be tamed. *Budapest Manage Rev*, 47(11), 4-15.

Erdoğmuş, N. (2007). *Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşanın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD Yayınları.

Guenther, C., Belitski, M., & Rejeb, M. (2023). Overcoming the ability-willingness paradox in small family firms' collaborations. *Small Business Economics*, 60, 1409-1429.

Güleş, H. K., Arıcioğlu, M. A., & Erdirençelebi, M. (2013). *Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum*. Ankara: Gazi Kitabevi.



- Günel, D., Ufacık, O. E., & Aşkun, O. B. (2020). İşletmelerin Sürdürülebilirlik Serüveni: Hatay İli Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 257-271.
- Kang, J. K., & Kim, J. (2020). Do family firms invest more than nonfamily firms in employee-friendly policies? *Management Science*, 66(3), 1300-1324.
- Kaye, K. (2005). *The dynamics of family business: Building trust and resolving conflict*. United States of America: iUniverse.
- King, D. R., Meglio, O., Mejia, L. G., Bauer, F., & Massis, A. D. (2022). Family Business Restructuring: A Review and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 59(1), 197-235.
- Larissa, B. (2020). Take one for the team! The importance of family business for the world economy amid the covid-19 pandemic crisis. *Annals Econ Ser*, 6(1), 89-94.
- Liu, P. C., Zhu, F., & Wang, J. (2024). The apple doesn't fall far from the tree: Parenting styles and its effects on family business succession intentions. *Journal of Business Research*, 172.
- Massis, D., Eddleston, A., & Rovelli, P. (2020). Entrepreneurial by design: How organizational design affects family and non-family firms' opportunity exploitation. *Journal of Management Studies*, 58, 27-62.
- Miroshnychenko , I., Vocalelli , G., Massis, A. D., Grassi, S., & Ravazzolo, F. (2024). The COVID-19 pandemic and family business performance. *Small Bus Econ*, 62, 213-241.
- Pahnke, A., Schleppehorst, S., & Laufen, N. S. (2024). Family business successions between desire and reality. *Journal of Business Venturing Insights*, 21, 1-9.
- Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2017). A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial neurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 224-237.
- Ramadani, V., Memili, E., Palalic, R., & Chang, E. (2020). Entrepreneurial family businesses. *Springer*, 12-49.
- Rau, S. B., Werner, A., & Schell, S. (2019). Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 1-13.

Rovelli, P., Ferasso, M., Massis, A. D., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13, 1-17.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future,. *Family Business Review*, 1-36.

# AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR PAZARLAMAYA YAKLAŞIMLARI

**Dr.Öğr.Üyesi, Erhan DURUR**

Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve  
Organizasyon Bölümü, erhandurur@gaziantep.edu.tr

## ÖZET

Aile işletmeleri, sürdürülebilir pazarlama alanında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bildiri, aile işletmelerinin kendilerine özgü yapılarının ve kültürel değerlerinin sürdürülebilir pazarlama stratejilerini nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirlikle uyumlu pazarlama stratejilerinin önemini vurgulayarak, paydaşlara sektördeki mevcut trendleri ve gelecek yönelimlerini anlama fırsatı sunmayı hedeflemektedir. İlk olarak, sürdürülebilir pazarlama kavramı ele alınacak ve aile işletmelerinin bu kavramı nasıl anladığı ve uyguladığı incelenecektir. Ardından, aile işletmelerinin sürdürülebilir pazarlama stratejilerini benimseme süreçleri ve bu stratejilerin işletme performansı üzerindeki etkileri üzerinde durulacaktır. Örnekler ve vaka çalışmaları, aile işletmelerinin sürdürülebilir pazarlama stratejilerini nasıl başarıyla uyguladığını gösterecektir. Bu örnekler, çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı olarak geliştirilen stratejilerin işletme başarısı ve toplumsal katkılarını vurgulayacaktır. Son olarak, bildiri aile işletmeleri için sürdürülebilir pazarlama stratejilerinin getirdiği zorlukları ve fırsatları ele alacak ve gelecekteki araştırma alanlarına ışık tutacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** *Aile İşletmeleri, Sürdürülebilir Pazarlama, Pazarlama Stratejileri*

## ABSTRACT

Family businesses play an important role in sustainable marketing. This paper aims to examine how the unique structures and cultural values of family businesses influence their sustainable marketing strategies. By emphasizing the importance of sustainability-aligned marketing strategies of family businesses, it aims to provide stakeholders with an opportunity to understand current trends and future directions in the sector. First, the concept of sustainable marketing will be discussed and how family businesses understand and apply this concept. Then, the process by which family businesses adopt sustainable marketing strategies and their impact on business performance will be discussed. Examples and case studies will illustrate how family businesses have successfully implemented sustainable marketing strategies. These examples will highlight the business success and societal contributions of strategies developed

based on the principles of environmental, social and economic sustainability. Finally, the paper will address the challenges and opportunities of sustainable marketing strategies for family businesses and shed light on areas for future research.

**Keywords:** *Family Businesses, Sustainable Marketing, Marketing Strategies*

## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel bir zorunluluk olmanın ötesine geçerek, ekonomik ve sosyal boyutlarıyla da stratejik bir öncelik haline gelmiştir. Sürdürülebilir pazarlama, bu üçlü yaklaşımı benimseyerek, işletmelerin uzun vadeli başarılarını güvence altına almayı hedefler. Aile işletmeleri, yapıları gereği sürdürülebilir pazarlama stratejileri geliştirmek için benzersiz fırsatlara ve zorluklara sahiptir. Aile değerlerine dayalı yönetim anlayışları, uzun vadeli perspektifleri ve toplumsal bağlılıkları, bu işletmeleri sürdürülebilirlik konusunda özel bir konuma taşımaktadır.

Aile işletmeleri, dünya genelinde ekonomik istikrarın ve toplumsal refahın sağlanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu işletmeler, genellikle yerel ekonomilere derinlemesine entegre olmuş, uzun vadeli ilişkiler ve güven üzerine inşa edilmiştir. Bu bağlamda, sürdürülebilir pazarlama stratejileri, aile işletmelerinin hem ekonomik performansını hem de sosyal ve çevresel sorumluluklarını dengelemelerine yardımcı olabilir. Ancak, bu stratejilerin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, aile işletmelerinin benzersiz yapısının ve dinamiklerinin dikkatlice ele alınmasını gerektirir.

Bu çalışmamız, aile işletmelerinin sürdürülebilir pazarlamaya nasıl yaklaştığını, bu alanda karşılaştıkları zorlukları ve fırsatları incelemektedir. İlk olarak, aile işletmelerinin temel özellikleri ve sürdürülebilir pazarlama kavramı üzerinde durulacak, ardından bu iki kavramın nasıl bir araya geldiği ve aile işletmelerine özgü sürdürülebilir pazarlama stratejilerinin nasıl şekillendiği tartışılacaktır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### **Aile İşletmelerinin Önemi**

Aile işletmeleri, ekonomilerin temel taşlarını oluşturan önemli yapılardır. Bu işletmelerin ekonomiye, topluma ve iş dünyasına katkılarını anlamak için literatürde geniş bir yelpazede çalışmalar mevcuttur. Aile işletmelerinin önemini kısaca üç başlık altında inceleyebiliriz.

## **Ekonomik Katkılar**

*İstihdam Sağlama:* Aile işletmeleri, birçok ülkede istihdamın büyük bir kısmını sağlamaktadır. Küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri, yerel ekonomilerde iş yaratma açısından kritik bir rol oynamaktadır. Astrachan ve Shanker (2003), aile işletmelerinin ABD'deki özel sektör işletmelerinin yaklaşık %80'ini oluşturduğunu ve bunların iş gücünün %60'ını istihdam ettiğini belirtmektedir.

*Girişimcilik ve Yenilikçilik:* Aile işletmeleri, uzun vadeli planlamaya ve yenilikçiliğe önem vererek sürdürülebilir büyümeyi teşvik eder. Zahra, Hayton ve Salvato (2004), aile işletmelerinin inovasyon süreçlerinde daha esnek olabildiklerini ve uzun vadeli başarı için yenilikçiliği benimsediklerini öne sürmektedir.

## **Sosyal ve Kültürel Katkılar**

*Kültürel Değerlerin Korunması:* Aile işletmeleri, yerel kültürel değerlerin korunmasında ve gelecek nesillere aktarılmasında önemli bir rol oynar. Aile değerleri ve iş etiği, bu tür işletmelerde daha belirgin olabilir. Dyer ve Whetten (2006), aile işletmelerinin kültürel mirası koruma ve toplumsal sorumluluk bilinci geliştirme konusunda diğer işletmelere göre daha başarılı olduğunu belirtmektedir.

*Toplumsal Bağlılık:* Aile işletmeleri, topluluklarına olan bağlılıkları ve sosyal sorumluluk projelerine katılımları ile bilinirler. Bu, toplumsal dayanışmayı ve sosyal sermayeyi artırır. Berrone, Cruz ve Gomez-Mejia (2012), aile işletmelerinin sosyal sorumluluk projelerine daha fazla kaynak ayırdığını ve bu sayede topluluklarda güçlü bir sosyal sermaye oluşturduklarını ifade etmektedir.

## **Uzun Vadeli Perspektif**

**Uzun Vadeli Stratejik Planlama:** Aile işletmeleri, genellikle uzun vadeli başarıyı hedefler ve bu nedenle daha sürdürülebilir stratejiler benimser. Anderson ve Reeb (2003), aile işletmelerinin hisse senedi piyasasında uzun vadede daha başarılı performans gösterdiklerini ve yatırımcılarına daha yüksek getiri sağladıklarını belirtmektedir .

**Finansal İstikrar:** Aile işletmeleri, genellikle borçlanma yerine öz sermaye ile büyümeyi tercih eder, bu da finansal istikrarlarını artırır. Villalonga ve Amit (2006), aile kontrolündeki

firmaların, finansal kriz dönemlerinde bile daha sağlam kaldığını ve krizleri daha iyi yönettiğini vurgulamaktadır.

Aile işletmeleri, ekonomik, sosyal ve kültürel açılardan büyük bir öneme sahiptir. Ancak, bu işletmelerin sürdürülebilirliği ve başarısı için profesyonel yönetim, yenilikçilik ve stratejik planlama gibi faktörler kritik rol oynamaktadır.

### **Sürdürülebilir Pazarlama Kavramı ve Önemi**

Sürdürülebilir pazarlama, çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları dikkate alarak pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesini ifade eder. Bu kavram, geleneksel pazarlamadan farklı olarak, yalnızca kar amacı gütmekle kalmaz, aynı zamanda topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını da yerine getirmeyi hedefler.

Çevresel Sürdürülebilirlik, ürün ve hizmetlerin çevre üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmeyi amaçlar. Bu, kaynakların verimli kullanımı, atık yönetimi, geri dönüşüm ve çevre dostu ürün tasarımı gibi unsurları içerir. Peattie (2001), sürdürülebilir pazarlamanın, çevresel kaygıları dikkate alan ve tüketici davranışlarını çevre dostu seçeneklere yönlendiren bir pazarlama anlayışı olduğunu vurgular.

Sosyal Sürdürülebilirlik, toplumun refahını artırmayı hedefler. Bu, adil ticaret uygulamaları, toplumsal cinsiyet eşitliği, insan haklarına saygı ve yerel toplulukların desteklenmesi gibi unsurları içerir. Kotler (2011), sürdürülebilir pazarlamanın sosyal boyutunun, işletmelerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirme ve sosyal değer yaratma kapasiteleriyle doğrudan ilişkili olduğunu belirtir.

Ekonomik Sürdürülebilirlik, uzun vadeli ekonomik performansı ve işletmenin mali sürdürülebilirliğini hedefler. Bu, etik iş uygulamaları, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve mali şeffaflık gibi unsurları içerir. Belz ve Peattie (2012), sürdürülebilir pazarlamanın ekonomik boyutunun, işletmelerin sürdürülebilir karlılık ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olduğunu ifade eder.

Sürdürülebilir pazarlama, çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik hedeflerini bütünleştirerek, işletmelerin uzun vadeli başarısını güvence altına almayı amaçlar. Bu yaklaşım, işletmelerin sadece kar odaklı değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal sorumluluklarını da gözetten bir strateji benimsemelerini gerektirir. Sürdürülebilir pazarlama, çevre dostu ürün geliştirme, adil ticaret uygulamaları, sosyal sorumluluk projeleri ve etik iş uygulamaları gibi

çeşitli alanları kapsar. Sürdürülebilir Pazarlamanın önemini kısaca dört başlık altında toplayabiliriz.

- **Tüketici Davranışlarında Değişim:** Günümüzde tüketiciler, çevresel ve sosyal sorumluluk sahibi markaları tercih etmektedir. Sürdürülebilir pazarlama, bu değişen tüketici taleplerine yanıt verir. Ottman, Stafford ve Hartman (2006), çevreye duyarlı tüketicilerin artan sayısının, işletmelerin sürdürülebilir pazarlama stratejileri benimsemelerini zorunlu kıldığını belirtir.
- **Yasal ve Düzenleyici Baskılar:** Çevresel ve sosyal düzenlemeler, işletmeleri sürdürülebilir uygulamalar benimsemeye zorlamaktadır. Bu nedenle, sürdürülebilir pazarlama stratejileri geliştirmek, yasal uyum ve rekabet avantajı açısından kritiktir. Polonsky (1994), sürdürülebilir pazarlamanın, işletmelerin yasal düzenlemelere uyum sağlamalarına ve bu sayede yasal riskleri azaltmalarına yardımcı olduğunu vurgular.
- **Marka Değeri ve İtibar:** Sürdürülebilirlik, marka itibarını ve müşteri sadakatini artırır. Bu, uzun vadede müşteri tabanını genişletir ve rekabet avantajı sağlar. Hartmann ve Ibáñez (2006), sürdürülebilir pazarlama uygulamalarının marka değeri üzerinde olumlu bir etki yaratarak, tüketici güvenini ve sadakatini artırdığını öne sürer.
- **Rekabet Avantajı:** Sürdürülebilir pazarlama stratejileri, işletmelere rekabet avantajı sağlar. Bu, yenilikçi ürün geliştirme, maliyet tasarrufu ve pazar farklılaştırması yoluyla gerçekleşir. Porter ve Kramer (2006), sürdürülebilir iş uygulamalarının, işletmelere stratejik rekabet avantajı sağladığını ve uzun vadede daha sürdürülebilir büyüme fırsatları yarattığını belirtir.

Aile işletmelerinde sürdürülebilir pazarlama stratejileri, işletmenin benzersiz yapısı ve değerleri doğrultusunda şekillenir. Aile değerleri, işletmenin sürdürülebilirlik hedefleri ile uyumlu stratejiler geliştirmesine olanak tanır. Örneğin, aile işletmeleri genellikle çevresel ve sosyal sorumluluk projelerine daha fazla yatırım yapma eğilimindedir. Ayrıca, kuşaklar arası geçiş süreci, sürdürülebilirlik stratejilerinin sürekliliğini sağlamada önemli bir rol oynar. Genç kuşakların sürdürülebilirlik konusundaki farkındalığı ve ilgisi, aile işletmelerinin bu alandaki stratejilerini güçlendirebilir.

Aile işletmeleri, aynı zamanda paydaş ilişkilerine de büyük önem verir. Uzun vadeli ilişkilere dayalı bu işletmeler, müşterileri, tedarikçileri ve yerel topluluklarla güçlü bağlar kurar. Sürdürülebilir pazarlama stratejileri, bu bağların daha da güçlendirilmesine ve işletmenin itibarının artırılmasına katkı sağlar.

- **Yeşil Pazarlama:** Çevre dostu ürünler ve hizmetlerin pazarlanması. Bu, ürün yaşam döngüsü değerlendirmesi, çevre etiketleri ve sürdürülebilir ambalajlama gibi uygulamaları içerir. Peattie (1995), yeşil pazarlamanın, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olduğunu ve aynı zamanda tüketici talebini karşıladığını ifade eder .
- **Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS):** Sosyal sorumluluk projelerine yatırım yapmak ve toplumsal fayda sağlamak. Bu, eğitim, sağlık ve çevre projelerine destek vermek gibi faaliyetleri içerir. Carroll (1999), kurumsal sosyal sorumluluğun, işletmelerin toplumsal değer yaratma kapasitelerini artırdığını ve aynı zamanda marka itibarını güçlendirdiğini belirtir.
- **Sürdürülebilir Ürün ve Hizmet Geliştirme:** Ürün ve hizmetlerin sürdürülebilirlik ilkelerine uygun olarak tasarlanması ve geliştirilmesi. Pujari, Wright ve Peattie (2003), sürdürülebilir ürün geliştirme süreçlerinin, işletmelere yenilikçi çözümler sunarak rekabet avantajı sağladığını öne sürer.

Sürdürülebilir pazarlama, işletmelerin sadece karlılık hedeflerini değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluklarını da gözetmelerini sağlar. Bu, işletmelerin uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerine, marka değerlerini artırmalarına ve yasal düzenlemelere uyum sağlamalarına yardımcı olur. Literatürde, sürdürülebilir pazarlamanın işletmeler ve toplum üzerindeki olumlu etkileri geniş bir şekilde ele alınmıştır ve bu konuda yapılan çalışmalar, işletmelerin sürdürülebilir pazarlama stratejilerini benimsemelerinin önemini vurgulamaktadır.

Aile işletmelerinin kendilerine özgü yapıları ve kültürel değerlerin sürdürülebilir pazarlama stratejilerini etkilemektedir. Bu etkilerin neler ve nasıl olduğunu aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

- **Aile İşletmelerinin Değer Odaklılığı:** Literatürde, aile işletmelerinin sıklıkla aile değerlerine ve kültürel mirasa dayalı olarak yönetildiği belirtilmektedir (Litz et al., 2013). Bu durum, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini belirlerken ve uygularken aile değerlerini ve kültürel mirası göz önünde bulundurmalarını gerektirebilir.
- **Uzun Vadeli Perspektif:** Araştırmalar, aile işletmelerinin genellikle uzun vadeli perspektife sahip olduklarını ve sürdürülebilirlik stratejilerine uzun vadeli yatırımlar yapmaya daha meyilli olduklarını göstermektedir (Nordqvist et al., 2013). Aile



işletmelerinin bu uzun vadeli bakış açısı, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına ve stratejilerini başarılı bir şekilde uygulamalarına yardımcı olabilir.

- **Aile İşletmelerinin Toplumsal Bağlılığı:** Bazı araştırmalar, aile işletmelerinin genellikle topluma ve yerel topluluklarına karşı güçlü bir bağlılık gösterdiğini ve sürdürülebilirlik stratejilerini bu bağlamda şekillendirdiğini öne sürmektedir (Carney, 2005). Bu durum, işletmelerin toplumsal sorumluluk projelerine ve yerel kalkınma inisiyatiflerine katılmasını teşvik edebilir.
- **Esneklik ve Hızlı Karar Alma Yeteneği:** Aile işletmelerinin genellikle daha esnek yapıları olduğu ve karar alma süreçlerinin daha hızlı olduğu belirtilmektedir (De Massis et al., 2016). Bu esneklik ve hız, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini hızlı bir şekilde uygulamalarına ve değişen pazar koşullarına adapte olmalarına olanak sağlayabilir.
- **Aile İşletmelerinin İnsan Odaklı Yaklaşımı:** Literatürde, aile işletmelerinin genellikle insan odaklı bir yaklaşım benimseyerek çalışanlarını ve müşterilerini önemseyip desteklediği belirtilmektedir (Dyer, 2006). Bu insan odaklı yaklaşım, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerinde sosyal sorumluluk ve etik değerlere daha fazla vurgu yapmalarına yol açabilir.

Bu bulgular, aile işletmelerinin özgün yapıları ve kültürel değerlerinin sürdürülebilirlik stratejilerini nasıl etkileyebileceğini açıklamaktadır. İşletmelerin bu özelliklerini dikkate alarak sürdürülebilirlik stratejilerini oluşturması ve uygulaması, başarılı sonuçlar elde etmelerine ve uzun vadeli rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olabilir.

### **Sürdürülebilir Pazarlama Stratejileri ile Öne Çıkan Bazı Şirket ve Markalar**

- **IKEA:** IKEA, sürdürülebilirlik konusunda çeşitli adımlar atmıştır. Örneğin, geri dönüştürülmüş malzemelerden mobilya üretimi, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji kullanımı gibi uygulamalarla çevresel etkilerini azaltmaya çalışmaktadır. Ayrıca, müşterilerine kullanılmış mobilyaları geri dönüştürme ve yeniden kullanma imkanı sunarak sürdürülebilirlik bilincini artırmaktadır.
- **Unilever:** Unilever, çeşitli markalarıyla sürdürülebilirlik konusunda öncü adımlar atmıştır. Örneğin, Dove markası, geri dönüştürülmüş plastik kullanarak ambalajlarını üretirken, Lipton markası ise çay tarlalarında sürdürülebilir tarım uygulamalarını desteklemektedir. Unilever, sürdürülebilirlik stratejilerini tüm markalarıyla entegre ederek çevresel ve toplumsal etkilerini azaltmayı hedeflemektedir.

- Tesla: Otomotiv endüstrisinde sürdürülebilirlik konusunda öncü olan Tesla, elektrikli araçlarının yanı sıra güneş enerjisi ve enerji depolama çözümleriyle de dikkat çekmektedir. Şirket, çevresel etkileri azaltmaya ve temiz enerji kullanımını teşvik etmeye odaklanarak sürdürülebilirlik konusunda önemli bir rol oynamaktadır.
- Bu şirketler, sürdürülebilirlik ilkelerini iş stratejilerine entegre ederek hem çevresel hem de toplumsal etkileri azaltırken aynı zamanda uzun vadeli rekabet avantajı elde etmektedirler.
- Türkiye'den bazı şirketler ve markalar da sürdürülebilirlik alanında önemli adımlar atmaktadır:
- Eczacıbaşı: Eczacıbaşı, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren bir holdingdir ve sürdürülebilirlik konusunda önemli adımlar atmaktadır. Özellikle, Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri Grubu, su ve enerji tasarrufu sağlayan ürünler geliştirerek çevresel etkileri azaltmaya odaklanmıştır. Ayrıca, şirketin sosyal sorumluluk projeleri de sürdürülebilirlik ilkelerini desteklemektedir.
- İpekyol: Moda sektöründe faaliyet gösteren İpekyol, sürdürülebilirlik konusunda çeşitli adımlar atmıştır. Örneğin, organik pamuk ve geri dönüştürülmüş malzemeler kullanarak çevre dostu koleksiyonlar sunarlar. Ayrıca, etik üretim uygulamaları ve işçi haklarına saygı konusunda da önemli adımlar atmaktadırlar.
- Pınar Su: Pınar Su, Türkiye'nin önde gelen su markalarından biridir ve sürdürülebilirlik konusunda çeşitli adımlar atmaktadır. Şirket, su kaynaklarını korumak için çeşitli projelere yatırım yapmakta ve geri dönüşümü teşvik etmektedir. Ayrıca, ambalajlarını sürdürülebilir malzemeler kullanarak çevre dostu hale getirmeye çalışmaktadırlar.
- Vestel: Elektronik sektöründe faaliyet gösteren Vestel, sürdürülebilirlik konusunda önemli adımlar atmaktadır. Şirket, enerji verimliliği sağlayan ürünler geliştirerek çevresel etkileri azaltmaya odaklanmıştır. Ayrıca, geri dönüşüm programları ve yeşil üretim uygulamaları da sürdürülebilirlik stratejileri arasındadır.

Bu Türk şirketleri, sürdürülebilirlik ilkelerini iş stratejilerine entegre ederek çevresel ve toplumsal etkileri azaltmayı ve uzun vadeli başarıyı hedeflemektedirler.

### **ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ**

Aile işletmeleri, sürdürülebilir pazarlama alanında önemli bir rol oynamaktadır. Bu araştırmamız, aile işletmelerinin kendilerine özgü yapılarının ve kültürel değerlerinin sürdürülebilir pazarlamaya yaklaşımlarını nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Aile

işletmelerinin sürdürülebilirlikle uyumlu pazarlama stratejilerinin önemini vurgulayarak, paydaşlara sektördeki mevcut trendleri ve gelecek yönelimlerini anlama fırsatı sunmayı hedeflemektedir.

Nitel araştırmalar özellikle sosyal bilimler araştırmaları içinde yaygınlığı ve kullanımı artan bir araştırma grubudur. Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşmeler türü kullanılmıştır. Derinlemesine görüşmeler çoğu zaman yapısal olmayan, doğrudan ve yüz yüze yapılan tek katılımcılı bir araştırma tekniğidir. Amaç, katılımcı ile görüşmeler yapılırken belirli bir başlığa ait alışkanlıkları, inançları, tutum ve duyguları açığa çıkarmak, konuyla ilgili uzman görüşüne yer vermek, sektörü ve konuyu derinlemesine anlamaktır. (Kurtuluş, 2010: 45). Görüşme, araştırma konusunun kapsamı ve görüşme kurallarına göre yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üç şekilde yapılabilmektedir. Yapılandırılmış görüşmeler önceden hazırlanmış açık uçlu sorular ile yapılırken, yarı yapılandırılmış görüşmeler görüşmenin içeriğine göre hem açık uçlu hem de belirli cevaplara yönelik sorular sorularak yapılmakta, yapılandırılmamış görüşmeler ise karşıdaki kişi ile sohbet tarzında, açık uçlu sorular ile araştırma konusunun ayrıntılarına inilerek gerçekleştirilmektedir (Ateşoğlu, 2011: 410)

Araştırma Gaziantep İli Organize Sanayi Bölgesindeki firmaları kapsamaktadır. Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi verilerine göre Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde 1174 firma faaliyetini sürdürmektedir. Bu firmaların 495'i Tekstil, 155'i Gıda, 132'si Plastik-Ambalaj, 88'i Kimya ve 75'i Makine-Metal sektöründe yer almaktadır. Geriye kalan 229 firma ise diğer sektörlerde faaliyetlerine devam etmektedirler.

Zaman kısıtı nedeniyle araştırmamızda Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 5 farklı sektöre (Tekstil, Gıda, Plastik, Kimya ve Makine) ait 5 farklı firma sahibi ile yaklaşık ikişer saat süren yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu araştırmada nitel veri analiz yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi tercih edilmiştir. Betimsel analizde, görüşülen bireylerin görüşleri çarpıcı bir şekilde yansıtmak doğrudan alıntılara yer verilebilmektedir. Bu tür analizde amaç elde edilen verileri düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde ilgililere sunmaktır (Yıldırım ve Şimsek, 2018: 239). Bu kapsamda araştırmada görüşmelerin hem daha samimi bir ortamda hem de konunun detaylarına daha rahat inilebilmesi adına yapılandırılmamış görüşmeler gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile özetlenmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmamızda yalnızca Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 5 farklı sektörden 5 farklı firmalar ile görüşmeler yapılmıştır. İller arasındaki kültürel farklılıklar nedeniyle farklı illerde ve farklı sektörler ile yapılan görüşmeler farklı sonuçlar çıkma olasılığı göz ardı edilmemelidir.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmamız çerçevesinde Gaziantep Organize sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren beş farklı sektörden beş farklı aile işletmesinin sahipleri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde “Aile İşletmeleri Sürdürülebilir Pazarlama Alanındaki Rolü, Aile İşletmelerinde Başarıyla Uygulanmış Sürdürülebilir Pazarlama Stratejileri, Aile İşletmelerinin Sürdürülebilir Pazarlama Stratejilerini Benimseme Süreçleri, Sürdürülebilir Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri ile Aile İşletmelerinin Sürdürülebilir Pazarlamaya Yönelik Mevcut Trendleri Ve Gelecek Yönelimleri” konularına bakış açıları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu bağlamda yapılan görüşmelerin özetleri aşağıda ifade edilmiştir:

### **Aile işletmeleri sürdürülebilir pazarlama alanındaki rolü**

Aile işletmeleri, sürdürülebilir pazarlama alanında önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum, hem aile işletmelerinin kendine özgü niteliklerinden hem de sürdürülebilir pazarlamanın temel prensiplerinden kaynaklanmaktadır. Görüşmelerden elde edilen bilgiler aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

- **Aile İşletmelerinin Uzun Vadeli Odaklanması:** Birçok aile işletmesi, nesiller boyunca sürdürülebilirlik ve uzun vadeli başarı odaklı bir strateji izler. Bu, çevresel ve toplumsal etkileri göz önünde bulunduran sürdürülebilir pazarlama ilkeleriyle uyumludur. Aile işletmeleri, kısa vadeli kar hırsı yerine uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine odaklanarak pazarlama stratejilerini şekillendirir.
- **Değerler ve Kimlik:** Aile işletmeleri, genellikle aile değerlerine ve kültürüne sıkı sıkıya bağlıdır. Bu da sürdürülebilir pazarlama stratejilerini belirlerken sosyal sorumluluk, etik değerler ve toplumsal etki gibi unsurları ön plana çıkarır. Literatür, aile işletmelerinin bu değerlerini pazarlama stratejilerine entegre etmesinin uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından önemli olduğunu vurgular.
- **Toplumsal ve Çevresel Etkilerin Farkındalığı:** Aile işletmeleri, genellikle işlerini gelecek nesillere devretme düşüncesiyle hareket ederler. Bu nedenle, toplumsal ve çevresel etkilerin

farkındalığı işletme kültürünün bir parçası haline gelir. Bu da sürdürülebilir pazarlama stratejilerinin benimsenmesini ve uygulanmasını teşvik eder.

- **Yerel Topluma Katkılar:** Birçok aile işletmesi, faaliyet gösterdikleri yerel toplumlara derinlemesine bağlıdır. Bu bağlılık, yerel ekonomik ve toplumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunma isteğiyle sonuçlanır. Literatür, bu tür yerel katkıların sürdürülebilir pazarlama stratejilerinin bir parçası olarak ele alındığını ve müşteri sadakatini artırdığını göstermektedir.
- **Esneklik ve İnovasyon:** Aile işletmeleri, genellikle büyük holdinglere göre daha esnek bir yapıya sahiptir. Bu da onları hızlı karar alma ve yenilikçilik için daha uygun hale getirir. Sürdürülebilir pazarlama, sürekli olarak değişen pazar koşullarına uyum sağlama ve çevresel yeniliklere öncülük etme ihtiyacını vurgular. Bu bağlamda, aile işletmeleri sürdürülebilirlik odaklı pazarlama stratejilerini daha hızlı bir şekilde benimseyebilir ve uygulayabilir.

### **Aile İşletmelerinde Başarıyla Uygulanmış Sürdürülebilir Pazarlama Stratejileri**

Sürdürülebilir pazarlama stratejileri, hem çevresel hem de toplumsal etkileri göz önünde bulunduran ve uzun vadeli başarı için sürdürülebilirlik ilkesini temel alan stratejilerdir. Aile işletmeleri, bu tür stratejileri başarıyla uygulayarak çevresel ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirebilirken aynı zamanda uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilirler. Görüşmelerden elde edilen bilgiler aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- **Ürün Geri Dönüşümü ve Dönüşümü Teşvik Etmek:** Birçok aile işletmesi, ürünlerin geri dönüşümüne ve dönüştürülmesine odaklanarak çevresel etkilerini azaltır. Örneğin, bir mobilya şirketi eski mobilyaları geri alarak onları yeniden dönüştürüp yeniden satışa sunabilir.
- **Sürdürülebilir Malzemelerin Kullanımı:** Aile işletmeleri, üretim süreçlerinde ve ürünlerinde sürdürülebilir malzemeler kullanarak çevresel etkilerini azaltabilirler. Örneğin, organik pamuk veya geri dönüştürülmüş malzemeler kullanarak tekstil ürünleri üreten bir aile işletmesi, çevre dostu bir marka imajı oluşturabilir.
- **Toplumsal Sorumluluk Projeleri ve İşbirlikleri:** Aile işletmeleri, toplumlarına geri vermek için çeşitli sosyal sorumluluk projeleri ve işbirlikleri yoluyla sürdürülebilir pazarlama stratejileri geliştirebilirler. Örneğin, bir gıda üreticisi yerel tarımı destekleyen bir program başlatabilir veya yerel okullarla işbirliği yaparak eğitim projelerine destek verebilir.
- **Yeşil Ambalaj ve Ürün Tasarımı:** Aile işletmeleri, ürünlerinin ambalajlamasında çevre dostu malzemeler kullanarak ve daha az ambalaj kullanarak sürdürülebilirliklerini artırabilirler. Bu, hem çevreye zararlı atıkları azaltırken hem de tüketicilerin çevreye duyarlılık gösteren bir marka olarak algılanmalarını sağlar.

- **Eğitim ve Farkındalık Oluşturma Kampanyaları:** Aile işletmeleri, sürdürülebilirlikle ilgili eğitim ve farkındalık oluşturma kampanyaları düzenleyerek tüketicileri bilinçlendirebilir ve sürdürülebilir ürün ve hizmetlerin önemini vurgulayabilirler.

### **Aile İşletmelerinin Sürdürülebilir Pazarlama Stratejilerini Benimseme Süreçleri**

Sürdürülebilir Pazarlama Stratejilerini Benimseme Süreçleri görüşmelerden elde edilen bilgiler aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- **Farkındalık ve Algı:** İşletmelerin sürdürülebilir pazarlama stratejilerini benimsemesinde ilk adım, yöneticilerin ve çalışanların sürdürülebilirlik konusundaki farkındalığını artırmak ve bu konuda olumlu bir algı oluşturmaktır.
- **Yenilik ve Adaptasyon:** İşletmeler, sürdürülebilirlik ilkelerini benimseyerek ürünlerini ve iş süreçlerini yenilemek ve çevresel ve toplumsal etkilere duyarlı hale getirmek için yenilikçi yaklaşımlar geliştirmelidirler.
- **Stratejik Yönetim ve Planlama:** Sürdürülebilir pazarlama stratejilerini benimseyen işletmeler, uzun vadeli stratejik planlar geliştirerek sürdürülebilirlik hedeflerini işletme stratejilerine entegre etmelidirler.

### **Sürdürülebilir Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri**

Sürdürülebilir Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri görüşmelerden elde edilen bilgiler aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- **Finansal Performans:** Araştırmalar, sürdürülebilir pazarlama stratejilerini benimseyen işletmelerin uzun vadeli finansal performanslarının daha iyi olduğunu göstermektedir. Sürdürülebilirlik odaklı işletmeler, maliyet tasarrufu sağlayarak ve müşteri sadakatini artırarak finansal olarak daha sağlam bir konuma gelebilirler.
- **Müşteri İlişkileri ve Marka Değeri:** Sürdürülebilirlik odaklı işletmeler, çevresel ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeleriyle müşteriler arasında daha güçlü ilişkiler kurabilirler ve marka değerlerini artırabilirler.
- **Rekabet Avantajı:** Sürdürülebilirlik odaklı işletmeler, çevreye ve topluma duyarlı ürünler ve hizmetler sunarak rekabet avantajı elde edebilirler. Bu işletmeler, pazarlarında farklılaşarak ve uzun vadeli müşteri sadakati oluşturarak rakiplerinden ayrışabilirler.

### **Aile İşletmelerinin Sürdürülebilir Pazarlamaya Yönelik Mevcut Trendlerini Ve Gelecek Yönelimleri**

Elbette, işte aile işletmelerinin sürdürülebilir pazarlamaya yönelik mevcut trendleri ve gelecek yönelimlerine görüşmelerden elde edilen bilgiler aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

### Mevcut Trendler:

- **Çevresel Duyarlılık:** Günümüzde, tüketicilerin ve işletmelerin çevresel sorunlara duyarlılığı artmaktadır. Bu trend, aile işletmelerini sürdürülebilir ürünler ve hizmetler sunmaya teşvik etmektedir.
- **Toplumsal Sorumluluk:** Aile işletmeleri, toplumsal sorumluluklarına daha fazla odaklanmaktadır. Toplumsal ihtiyaçlara duyarlı ürünler ve hizmetler sunmak, işletmelerin toplumda olumlu bir imaj oluşturmalarına yardımcı olabilir.
- **Yeşil Pazarlama:** Yeşil pazarlama, çevre dostu ürün ve hizmetlerin pazarlanması anlamına gelir ve bu alanda giderek artan bir talep vardır. Aile işletmeleri, yeşil pazarlama stratejileri benimseyerek çevresel etkilerini azaltabilirler.

### Gelecek Yönelimleri:

- **İnovasyon ve Teknoloji Kullanımı:** Gelecekte, aile işletmelerinin sürdürülebilir pazarlama alanında daha fazla yenilik ve teknoloji kullanımı yapmaları beklenmektedir. Yenilikçi çözümler ve dijital platformlar, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilir.
- **Küresel Bağlantılar ve İşbirlikleri:** Aile işletmeleri, sürdürülebilirlik konusunda küresel düzeyde işbirliklerine ve ağlara katılarak daha etkili sonuçlar elde edebilirler (Delgado-Ceballos et al., 2020). Ortak projeler ve uluslararası işbirlikleri, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini güçlendirebilir.
- **Değişen Tüketici Tercihleri:** Gelecekte, tüketicilerin çevresel ve toplumsal sorumluluklara daha fazla önem vermesi beklenmektedir (Hartmann & Ibanez, 2006). Aile işletmeleri, bu değişen tüketici tercihlerine uyum sağlayarak rekabet avantajı elde edebilirler.
- **Yenilikçi Ürün ve Hizmetlerin Geliştirilmesi:** Gelecekte, aile işletmeleri sürdürülebilirlik odaklı ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine daha fazla odaklanacaktır. Bu, çevresel etkileri azaltan ve toplumsal fayda sağlayan yenilikçi çözümlerin sunulmasını içerebilir. Örneğin, yeşil teknolojiye dayalı ürünler veya sosyal amaçlı pazarlama kampanyaları gibi.
- **Dijitalleşme ve Veri Analitiği:** Gelecekte, aile işletmeleri dijitalleşme ve veri analitiği gibi teknolojileri sürdürülebilir pazarlama stratejilerinde daha fazla kullanacaklardır. Bu, çevresel performansı izleme, tüketici davranışlarını anlama ve sürdürülebilirlikle ilgili verileri kullanarak stratejileri optimize etme anlamına gelebilir.
- **Sosyal Medya ve İletişim Kanallarının Kullanımı:** Gelecekte, aile işletmeleri sürdürülebilir pazarlama iletişimde sosyal medya ve diğer dijital iletişim kanallarını daha fazla

kullanacaklardır. Bu platformlar, sürdürülebilirlik hedeflerini paylaşmak, tüketicilerle etkileşimde bulunmak ve marka imajını güçlendirmek için önemli bir araç olacaktır.

- **Karbon Ayak İzi ve Yeşil Sertifikaların Önemi:** Gelecekte, aile işletmeleri çevresel performanslarını ölçmek ve raporlamak için karbon ayak izi ve yeşil sertifikalar gibi araçlara daha fazla önem vereceklerdir. Bu, şeffaflığı artırarak tüketicilerin güvenini kazanmak ve rekabet avantajı elde etmek için önemli olacaktır.
- **Dönüşümsel Liderlik ve Kültürel Değişim:** Gelecekte, aile işletmeleri sürdürülebilirlik konusunda dönüşümsel liderlik ve kültürel değişim gerektirecektir. İşletme liderleri, sürdürülebilirlik ilkelerini benimseyen bir kültür oluşturmak ve çalışanları bu değerlere yönlendirmek için çaba göstereceklerdir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmeleri, ekonomik, sosyal ve kültürel açılardan büyük bir öneme sahiptir. Ancak, bu işletmelerin sürdürülebilirliği ve başarısı için profesyonel yönetim, yenilikçilik ve stratejik planlama gibi faktörler kritik rol oynamaktadır.

Sürdürülebilir pazarlama, işletmelerin sadece karlılık hedeflerini değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluklarını da gözetmelerini sağlar. Bu, işletmelerin uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerine, marka değerlerini artırmalarına ve yasal düzenlemelere uyum sağlamalarına yardımcı olur.

Aile işletmelerinde sürdürülebilir pazarlama stratejileri, işletmelerin aile değerleri, kültürü ve uzun vadeli hedefleriyle uyumlu olarak tasarlanmalı ve uygulanmalıdır.

Aile işletmeleri için sürdürülebilir pazarlama stratejileri uygulamak zor olabilir, ancak doğru yaklaşım ve yönetimle birlikte, işletmenin uzun vadeli başarısı için önemli fırsatlar sunabilir.

Aile işletmelerinin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, yönetimin kuşaklar arası geçişidir. Bu geçişler, aile içi çatışmalara ve işletme performansında düşüslere neden olabilir. Aile içi dinamikler, profesyonel yönetim uygulamalarının önüne geçebilir ve işletmenin büyümesini sınırlayabilir. Aile işletmeleri genellikle uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejileri oluşturmakta zorlanabilirler. Kısa vadeli kar odaklı düşünme, sürdürülebilirlik yatırımlarını ertelemelerine neden olabilir. Küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri genellikle sınırlı kaynaklara sahiptir. Sürdürülebilirlik projeleri için gereken yatırımların maliyeti, bu işletmeler için önemli bir zorluk olabilir. Yenilikçi sürdürülebilirlik çözümleri geliştirmek ve uygulamak, bazı aile



işletmeleri için zorlayıcı olabilir. Geleneksel iş yapma alışkanlıklarından sıyrılarak yenilikçi ve çevre dostu uygulamaları benimsemek zaman alabilir.

Bu zorlukların yanı sıra, sürdürülebilirlik odaklı pazarlama stratejileri, aile işletmelerine çevre dostu ve toplumsal olarak sorumlu bir marka imajı kazandırabilir. Bu da müşteri sadakatini artırabilir ve rekabet avantajı sağlayabilir. Sürdürülebilirlik trendlerine uyum sağlayan ürün ve hizmetler, yeni pazarlara erişim sağlayabilir. Çevre dostu ve etik ürünlere olan talep arttıkça, aile işletmeleri bu pazarlardan pay alabilir. Uzun vadede, sürdürülebilirlik uygulamaları maliyet tasarrufu sağlayabilir. Örneğin, enerji verimliliği projeleri veya atık azaltımı uygulamaları sayesinde işletme maliyetleri düşebilir. Sürdürülebilirlik odaklı işletmeler, çalışanların çevresel ve toplumsal sorumluluklarını paylaştıklarını hissetmelerine olanak sağlayabilir. Bu da çalışan bağlılığını artırabilir ve işletmenin iç kültürünü güçlendirebilir.

#### **KAYNAKÇA**

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance:

Evidence from the S&P 500.

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy:

A closer look.

Ateşoğlu, İ. (2011). Nitel Araştırmalar ve Nitel Verilerin Analizi. Ayşe Şahin ve Burak Kartal

(Eds.). *Pazarlama Araştırmaları* içinde (ss. 403-418). İstanbul: Lisans Yayıncılık

Belz, F. M., & Peattie, K. (2012). Sustainability Marketing: A Global Perspective.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms:

Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct.

Chadwick, B.A., Bahr, H.M., ve Albrecht, S.L. (1984). Social Science Research Methods. New

Jersey: Prentice Hall.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm.

Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500.

Erdoğan, Z. (2014). *Pazarlama İlkeler ve Yönetim*. Bursa: Ekin Yayınevi

Hartmann, P., & Ibáñez, V. A. (2006). Green value added.

Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative.

Kotler, P. and Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. New Jersey: PrenticeHall,

Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitapevi

Lansberg, I. (1999). Succeeding generations: Realizing the dream of families in business.

Ottman, J. A., Stafford, E. R., & Hartman, C. L. (2006). Avoiding Green Marketing Myopia:

Ways to Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable Products.

Peattie, K. (1995). Environmental Marketing Management.

Peattie, K. (2001). Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing.

Polonsky, M. J. (1994). An Introduction to Green Marketing.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.

Pujari, D., Wright, G., & Peattie, K. (2003). Green and competitive: Influences on environmental new product development performance.

Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?

Yıldırım, A ve Şimsek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Şeçkin Yayınları.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture.

# İŞLETMELERDE PAZARLAMA VE TEKNOLOJİ: SÜRDÜRÜLEBİLİR ÇSY (ÇEVRESEL, SOSYAL VE YÖNETİŞİM)

Kıdemli Bilim Araştırmacısı Tuğba DİKBAŞ

Hasan Kalyoncu Üniversitesi, [tugbaranadikbas@gmail.com](mailto:tugbaranadikbas@gmail.com)

Bilim Uzmanı Ömer ÇAVUŞ

Vakıfbank, [omercvs4444@gmail.com](mailto:omercvs4444@gmail.com)

## ÖZET

Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte, işletmelerde pazarlama ve teknoloji konusu çeşitli disiplinler tarafından araştırılan ve tartışılan bir alan haline gelmiştir. Gelecekte, teknolojilerinin pazarlama sektöründe daha geniş bir kullanımının olması öngörülmektedir. Bir işletmenin sürdürülebilirlik düzeyini değerlendirmek için çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) ölçümleri kullanılır. Endüstri 4.0 teknolojilerinin uygulanmasıyla pazarlama alanında, gerçek zamanlı verileri, veri kimlik doğrulamasını, doğru tahminler yapma, şeffaflığı, yeniden pazarlama, programatik reklamcılık, pazar segmentasyonu, yapılandırılmış verileri ve bir dizi uygulamayı içermektedir. Bu bağlamda, Endüstri 4.0 teknolojilerinin (Nesnelerin İnterneti (IoT), yapay zeka (AI), blockchain ve bir işletmenin ÇSY verilerinin elde edilmesi için büyük verinin özümsemesi, bu teknolojilerin ÇSY için ilerlemesi amacıyla, işletmeler bu teknolojilere hızlı bir şekilde uyum sağlamalı ve pazarlama stratejilerini bu yeni imkânlarla göre şekillendirmelidirler. Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde, Endüstri 4.0 teknolojilerinin ÇSY verilerine uygulanması ve değerlendirilmesinin ele alındığı az sayıda çalışmanın olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmanın amacı, işletmelerin sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesinde kullanılan ÇSY ve pazarlama teknolojileri üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Teknoloji, Çevresel Sosyal Yönetişim (ÇSY), Endüstri 4.0, İşletmeler, Pazarlama.*

## ABSTRACT

With the advancement of technology, the subject of marketing and technology in businesses has become an area researched and discussed by various disciplines. In the future, a broader use of technologies in the marketing sector is anticipated. Environmental, social, and governance (ESG) measurements are used to assess the sustainability level of a business. The implementation of Industry 4.0 technologies in the field of marketing includes real-time data,

data identity verification, accurate predictions, transparency, remarketing, programmatic advertising, market segmentation, structured data, and a range of applications. In this context, the assimilation of big data for obtaining a business's ESG data through Industry 4.0 technologies (Internet of Things (IoT), artificial intelligence (AI), blockchain) is essential for the advancement of these technologies for ESG. Therefore, businesses must quickly adapt to these technologies and shape their marketing strategies according to these new opportunities. Upon reviewing previous studies, it has been determined that there are very few studies addressing the application and evaluation of Industry 4.0 technologies on ESG data. The purpose of this study is to examine the effects of ESG and marketing technologies used in assessing the sustainability of businesses.

**Keywords:** *Technology, ESG, Industry 4.0, Businesses, Marketing*

## GİRİŞ

Sanayileşme süreci, doğal kaynakların sınırsız ve kontrolsüz kullanımıyla çevresel sorunlara yol açmıştır. 1970'lerin başında, çevre koruma bilinci artmış ve 1972'de Birleşmiş Milletler'in Stockholm'de düzenlediği Çevre ve İnsan Konferansı'nda bu konular ele alınmıştır. Petrol krizi yaşanan 1970'lerde ekonomik büyüme yavaşlamış, ancak tüketici haklarına yönelik yasal düzenlemeler yapılmıştır. 1977'de Washington Mutabakatı ile başlayan neo-liberal politikalar, 1980'lerde ekonomik canlılığı tekrar artırmıştır. 1987'de yayınlanan Bruntland Raporu ve 1992 Rio Konferansı, sürdürülebilirlik ve çevre konularında önemli adımlar olarak kabul edilmiştir. Bu gelişmeler, devletler ve işletmeler üzerinde olumlu etkiler yaratmıştır. Bu tarihi dönüm noktaları, çevre koruma ve sürdürülebilir büyüme konusunda küresel bir bilinç uyandırmış ve işletmelerin çevresel sorumluluklarını artırmıştır (Rodríguez vd., 2014; Dhaliwal vd., 2012).

Bruntland Raporu'nda sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını tehlikeye atmadan günümüzün ihtiyaçlarını karşılayarak kalkınmayı sürdürme kapasitesi olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, doğal kaynakların korunmasını ve uzun vadeli çevresel dengenin sağlanmasını vurgulamaktadır. Sürdürülebilirlik, ekonomik büyüme ve toplumsal refahın, çevresel sınırlar içinde kalacak şekilde elde edilmesini hedefler. Bu kavram, bugünün ihtiyaçlarını karşılarken yarının dünyasını da gözetme sorumluluğunu ifade eder.

Sürdürülebilirlik, üretkenliğin ve çeşitliliğin devamlılığını sağlayarak sürekli bir varoluşu mümkün kılan bir yaklaşımdır. 1987'de Birleşmiş Milletler'in yayınladığı raporda da vurgulandığı gibi, sürdürülebilirlik ilk olarak çevresel bir perspektiften ele alınan bir konsepttir.

Bu kavramın temelinde, çevre ve doğal kaynakların korunması ve gelecek nesillere aktarılması yönünde bir sorumluluk bilinci yatmaktadır. Teknolojik ilerlemelere rağmen, doğal kaynakların sınırlı oluşu, sürdürülebilir üretim ve tüketim modellerine yönelik yeni düşünce yapıları ve düzenlemelerin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır.

Dünya genelinde Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) yatırımlarına olan katılım giderek artmaktadır. Geleneksel yatırım anlayışları, çevre, sosyal ve kurumsal sorumlulukları ön plana çıkaran yatırımlara doğru evrilmektedir (Ragazou, vd., 2020; Taliento, vd., 2019). Ancak, dijital dönüşüm alanında sürdürülebilirlik faktörlerinin analizi henüz yeterli değildir. Ayrıca, çevresel verilerin toplanması ve analizi konusundaki mevcut yöntemler yetersiz ve düzensizdir. Çevresel düzenlemelerin çeşitliliği ve karmaşıklığı da verilerin doğruluğu ve güvenilirliği üzerinde büyük etkiler yaratabilir. Endüstri 4.0, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ni (SKH) gelişmiş teknoloji ile entegre etme ve bir organizasyonun ÇSY ölçütlerini değerlendirme konusunda büyük bir fırsat sunmaktadır (Nitlarp, ve Kiattisin 2022). Bu teknolojiler, enerji yönetiminden atık yönetimine, otomatik karbon ayak izi hesaplamadan insan refahının iyileştirilmesine, tedarik zinciri direncinden üretim operasyonlarının gerçek zamanlı performansına kadar birçok alanda etkin çözümler sağlamaktadır (Saini, vd., 2022).

İnternetin hakim olduğu dördüncü sanayi devrimi döneminde, yapay zeka teknolojisi öne çıkmış ve özellikle pazarlama sektöründe işletmelerin müşteri merkezli yaklaşımlar geliştirmelerine ve veri yönetimini iyileştirmelerine olanak tanımıştır. Yapay zeka, pazarlama başta olmak üzere çeşitli alanlarda hizmet kalitesini artırmıştır. Yapay zeka, 21. yüzyılın stratejik teknolojileri arasında yer almakta ve bu alana yapılan yatırımlar, teknoloji firmalarının öncelikleri arasında bulunmaktadır (Filiari vd., 2021). Yapay zekanın yükselişi, ekonomi ve toplumun her alanında etkisini göstermeye başlamış ve bilgisayarların gelişmiş işlem kapasitesi ile veri birikimi sayesinde hızla gelişen bir teknoloji haline gelmiştir. Pazarlama alanında dijital ve teknolojik ilerlemelerle ilgili araştırmaların hız kazanması, yapay zeka ve pazarlama disiplinlerinin kesişiminde stratejik bir bakış açısı geliştirilmesinin önemini artırmıştır. Bu entegrasyon, pazarlama pratiklerinde yenilikçi değişikliklerin kapısını aralamaktadır (Alkaddour, 2022; Crittenden vd.,2019).

İnternet nesneleri, büyük veri analizi, blok zinciri ve yapay zeka gibi yıkıcı teknolojiler, işletmelerin çalışma biçimlerini dönüştürmektedir (Bozkurt, 2023). Bu teknolojiler arasında yapay zeka (AI), en yeni teknolojik yıkıcı olarak öne çıkmakla birlikte pazarlamada büyük bir dönüşüm potansiyeline sahiptir. Yapay zeka, karmaşık algoritmaların geliştirilmesine,

yazılımların veri yönetimi yeteneklerinin geliştirilmesine, bilgi ve veri kaynaklarının artmasına katkı sağlamaktadır (Bozkurt, 2023). Uygulayıcılar, pazarlama araştırmalarına ve tüketici davranışlarını analiz etmelerine yardımcı olacak en iyi yapay zeka çözümlerinin arayışı içindedirler (Longoni ve Cian, 2022; Tan vd., 2022). Yapay zeka sadece pazarlama faaliyetleri ile sınırlı değildir; finans, insan kaynakları, e-ticaret, tıp, eğitim, hukuk ve üretim gibi çok çeşitli sektörlerde de kullanılmaktadır. Endüstri 4.0 stratejileri ve yapay zeka gibi teknolojiler, dördüncü sanayi devrimi'nde hakim olacak ve müşteri deneyimi sağlayan işletmeler başarılı sayılacaktır (Bharadwaj vd., 2022; Daviet vd., 2022).

Nesnelerin interneti (IoT), büyük veri analitiği (BDA) ve yapay zeka (AI) gibi teknolojiler, müşteri tabanını çekme ve tutmak için dijital çözümler sunmaktadır (Bozkurt, 2023). Bu gelişmekte olan teknolojiler, işletmelere rekabet avantajı sağlayarak müşterilere mal ve hizmetleri sunmayı kolaylaştırmaktadır (Tan vd., 2022; Daviet vd., 2022). Günümüz iş dünyasında, yoğun rekabet ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin nasıl çalıştığını değiştirmiştir. Global bir müşteri merkezli yaklaşım, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmaktadır (Spring vd., 2017; Daviet vd., 2022; Bharadwaj vd., 2022).

Yapay zeka (AI), işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını analiz etmelerine ve bu ihtiyaçlara gerçek zamanlı verilerle hızla yanıt vermelerine olanak tanıyan yaygın bir teknolojidir (Bozkurt, 2023). AI, müşteri kazanma ve sadakatini sürdürme süreçlerinde, tüketici davranışlarına dair derinlemesine içgörüler sağlar (Bharadwaj vd., 2022). Ayrıca, müşterinin bir sonraki adımını teşvik ederek genel deneyimi yeniden şekillendirir. Yapay zeka araçları, müşteri beklentilerini anlamada ve bu doğrultuda ilerlemede yardımcı olur. Pazarlama alanında AI üzerine yapılan artan sayıda araştırma, AI'nın insan davranışlarını taklit edebildiğini ve işlemleri 'akıllıca' yürütebildiğini ortaya koymaktadır (Tjepkema, 2019).

Yapay zeka (AI), gelecekte pazarlama stratejileri ve müşteri davranışları üzerinde büyük etkiler yaratması beklenen bir teknolojidir (Wichmann vd., 2022; Cheng ve Jiang, 2022). Dijital dönüşümü güçlendiren AI, kurumsal iş süreçlerinde yeni bir dönemi başlatan önemli bir etken olarak görülmektedir (Davenport, vd., 2020). Pazarlama, AI destekli dönüşümün en yoğun yaşandığı alanlardan biri olup, çağdaş pazarlama yöntemleri zaten AI gibi ileri teknolojileri benimsemeye başlamıştır (Chen vd., 2021). Bu teknolojiler, daha hızlı başarı elde etmek için kullanılmakta ve pazarlama araştırmaları da AI'nın bu alandaki etkinliğini desteklemektedir (Puntoni vd., 2021; Rajaobelina vd., 2021). AI'nın pazarlamada kullanımı, müşteri ihtiyaçlarını

daha iyi anlamayı ve onlara daha etkili bir şekilde yanıt vermeyi mümkün kılmaktadır (Chintalapati ve Pandey, 2022; Diederich vd., 2022).

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### **Teknolojinin Pazarlama Üzerindeki Rolü**

Günümüzde yüksek ekonomik verimlilik elde etmeyi hedefleyen işletmeler, modern pazarlama anlayışını kavramalı ve uygulamalıdır. Pazarlama, iş süreçlerinde sadece bir işlev olmanın ötesinde, müşteri ihtiyaçlarını keşfetmek, karşılamak ve tatmin etmek için tüm iş faaliyetlerine yön veren bir düşünce tarzıdır. Pazarlama ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır: Phillip Kotler'in (1972), genel pazarlama tanımı: "Pazarlama, insan ihtiyaç ve arzularını, başkalarına değer sunan ürün ve hizmetlerin yaratılması, sunumu ve serbest değişimi yoluyla tatmin etmeyi amaçlayan bir insan etkinliğidir." Amerikan Pazarlama Derneği'nden tanım: "Pazarlama, bireysel ve kurumsal amaçları tatmin etmek için fikirlerin, malların ve hizmetlerin tasarımı, kavramsallaştırmasını, tanıtımını ve dağıtımını planlama ve uygulama sürecidir." Genel olarak, pazarlama hakkında birçok farklı kavram bulunsa da, bunları iki ana kategori altında inceleyebiliriz: geleneksel ve modern kavramlar. Geleneksel kavram, ürünlerin üreticiden tüketiciye akışını optimize etmeye odaklanan üretim ve iş faaliyetlerini içerir. Modern pazarlama kavramı ise, işletme yönetiminin bir işlevi olarak, tüketicilerin satın alma gücünü gerçek bir ürün talebine dönüştürmek ve ürünü tüketiciye en uygun şekilde ulaştırmak için tüm üretim ve iş faaliyetlerini düzenleme ve yönetme ile ilgilidir.

Dijital pazarlama tanımına göre, çevrimiçi pazarlama, e-pazarlama veya internet pazarlaması olarak da bilinmektedir, ürün ya da hizmetlerin dijital teknolojiler veya dijital kanallar aracılığıyla tanıtılmasını kapsar (Wind ve Mahajan, 2002; McStay, 2017). Bu pazarlama türü, öncelikle İnternet üzerinde gerçekleşir, ayrıca mobil telefonlar, gösterim reklamcılığı ve diğer dijital araçlar üzerinden de yapılır (Desai ve Vidyapeeth, 2019; Kingsnorth, 2022). Dijital pazarlama, işletmeleri müşterilerine daha yakınlaştıran, onları daha iyi tanıma fırsatı sunan ve ürüne değer katan, dağıtım kanallarını genişleten ve pazarlama kampanyaları aracılığıyla satışları artıran dijital işletmenin merkezindedir (Chaffey ve Ellis-Chadwick, 2019).

Dijital pazarlama faaliyetleri, bir zamanlar diğer pazarlama görevlerinden ayrı tutulsa da, bu ayrım giderek azalmaktadır (McStay, 2017), çünkü tüm pazarlama faaliyetlerinin amaçları benzerdir: farkındalık yaratmak, markayı güçlendirmek, satışları artırmak ve potansiyel alıcıları istenen eylemlere yönlendirmektir (Charlesworth, 2014; Kingsnorth, 2022; Ryan, 2016). Dijital teknolojinin belirgin bir avantajı, reklamları belirli hedef kitlelere yönlendirme, onlarla etkileşime geçme, potansiyel alıcıları izleme ve onlara özel içerik sunma yeteneğidir (Charlesworth, 2014). Bu nedenle, işletmeler ve



organizasyonlar, geleneksel pazarlama yöntemlerinin yanı sıra sürekli yeni dijital pazarlama biçimleri yaratmak için İnternet'i modern bir pazar yeri olarak görmeye başlamıştır.

Dijital teknolojilerin yükselişi ve dönüşümü, müşteri ilgisini çekme, bağlılık kazanma ve nihayetinde sadakat sağlama konusunda stratejik pazarlama başarısının temel taşları haline gelmiştir. Bu teknolojiler, markaların mesajlarını ve tekliflerini müşterilere sunma konusunda büyük değer vaat ederken, aynı zamanda yüksek yatırım maliyetleri göz önünde bulundurulduğunda bu vaadi gerçekleştirme konusunda da yüksek bir standart belirlemişlerdir. İşletmeler, dijital teknolojileri kullanarak rakiplerinden farklılaşmak ve operasyonel verimliliklerini iyileştirmek için stratejiler geliştirirler (Davenport vd., 2020). Bu stratejik zorunluluklar, yapay zeka (AI) gibi alanlarda küresel yatırımların sürekli artmasına yol açmıştır (Bonetti vd., 2022).

Dijital teknolojilerin müşteri değeri yaratma yollarını yansıtan çabalar, çevrimiçi perakendecilerin (örneğin, Wayfair, Amazon) fiziksel mağazalarla eşdeğer veya daha iyi dijital müşteri deneyimleri oluşturma hedeflerini içermelidir (Mast vd., 2005; Çavuşoğlu ve Demirağ, 2021). Ayrıca, müşteri deneyimlerini ve müşteri bağlılığını artırırken gizlilik endişelerini hafifletmek için dijital teknolojilerden yararlanabilirler (Çavuşoğlu ve Demirağ, 2021). Dijital teknolojiler, yöneticilere hizmet verilmeyen pazarlara erişim sağlayarak da değer yaratabilir ve etkileyebilir.

### ***Dijital Pazarlama stratejileri***

**Dijital pazarlama stratejisi, bir organizasyonun mevcut ve gelecekteki durumlarını, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini, büyüme hedeflerini ve hedeflenen kitleleri kapsamlı bir şekilde ele alır (Chaffey ve Ellis-Chadwick, 2019). Temel olarak, strateji, belirlenen amaçlara ulaşmak için pazarlamada yapılması gereken adımları belirtir. Bu nedenle, etkili pazarlama kampanyaları yürütmek için şarttır. Pazarlama harcamalarının büyük bir kısmı tatmin edici sonuçlar vermemektedir (Gartner, 2022) ve pazarlamacıların yaklaşık %40'ı dijital pazarlama stratejilerinin etkisiz olduğunu düşünmektedir (Gartner, 2022). Bu başarısızlık, çoğunlukla stratejik hedef belirleme ve dijital pazarlama faaliyetlerine yönelik kapsamlı bir yaklaşım eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Kingsnorth, 2022). Esasen, doğru şekilde oluşturulmuş bir strateji, pazarlamacılara hedef kitleleri tanımlama ve kampanya boyunca geçerli olacak ilgili amaçları belirleme konusunda yardımcı olabilir (Chandra vd., 2022). Ayrıca, pazarlamacıların müşteri yolculuğunun her aşamasında müşteri temas noktalarını ve**

**kritik eylemleri belirlemelerine olanak tanır (Manser Payne vd., 2021). Kampanya analitik verilerini stratejik amaçlarla karşılaştırmak, geçmiş pazarlama performansına dair sistematik bir gösterge sağlar ayrıca erişim ve dönüşümü iyileştirmek için adımlar önerir.**

Dijital pazarlama ortamı, işletmelere küresel bir kitleye ulaşma fırsatı sunmaktadır, ancak bu durum küresel düzeyde rekabeti de beraberinde getirmektedir. Her alanda sayısız rakip bulunmakta ve bu rakiplerin sayısı sürekli olarak artış göstermektedir. Her ölçekteki işletmeler için çekici olan dijital pazar, tüketicilere sunulan sonsuz reklamlar nedeniyle rekabet içinde öne çıkmayı ve dikkat çekmeyi zorlaştırmaktadır. Tüketiciler zamanla, kesintisiz bir şekilde artan reklam bombardımanı altında bocalayabilir ve bu durum onların karar verme süreçlerini etkileyebilir (Kingsnorth, 2022).

Her tür pazarlama çabası gibi, çevrimiçi pazarlama da etkili bir planlama ve stratejik yaklaşım gerektirir. İşletmeler, sosyal medya mı yoksa içerik pazarlaması mı gibi çeşitli başlangıç noktalarını değerlendirmeli, SEO'nun önemini anlamalı ve analitiklerin nasıl değer katıp katamayacağını keşfetmelidir. Küçük işletmeler için, geniş seçenek yelpazesi ve nitelikli personel bulma zorluğu, bu süreci daha da karmaşık hale getirebilir. Çevrimiçi pazarlama, başlangıç kararlarından operasyonların yönetimine kadar yeni beceriler gerektirir ve bu beceriler ya içeriden geliştirilmeli ya da dijital ajanslar aracılığıyla dışarıdan temin edilmelidir. Büyük şirketler, dijital pazarlama faaliyetlerini yürütmek için özel ekiplere veya departmanlara sahip olabilirken, küçük ve orta ölçekli işletmeler genellikle bu görevleri yerine getirmek için birden fazla rol üstlenen çalışanlara sahiptir (Peter ve Vecchia, 2021).

Dijital pazarlama alanında uzmanlaşmış personel gereksinimi, web sitelerinin ve sosyal medya hesaplarının sürekli takip edilmesi ve güncellenmesi ihtiyacıyla daha da belirginleşmektedir. İşletmelerin web siteleri, arama motoru sonuçlarında üst sıralarda yer alacak biçimde düzenlenmeli ve sosyal medya etkileşimleri dikkatle yönetilmelidir. Bu tür görevler, oldukça zaman alabilir ve personel üzerine yapılan yatırımın geri dönüşü zaman gerektirebilir. (King, 2008; Tuten ve Solomon, 2017).

Dijital pazarlama stratejilerinden tam anlamıyla faydalanabilmek için, sektöre özgü araçların ve yazılımların doğru bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Charlesworth, 2014). Bu araçlar, web sitesi performansını test etmek, site trafiğini izlemek, potansiyel müşteri verilerini toplamak gibi çeşitli işlevler için kullanılabilir. Ancak, mevcut çok sayıda seçenek dijital pazarlama sorumluları için karar verme zorluğu oluşturabilir ve bu durum, bu alandaki profesyonellerin sürekli olarak eğitim almasını gerektirir (Ryan, 2016; Peter ve Vecchia, 2021). Sonuç olarak dijital pazarlama, müşteri verilerini

toplamayı ve bu verilerden veritabanları oluşturmayı temel alır (Kannan, 2017). Müşteri verilerinin toplanması ve kullanımıyla ilgili olarak, güvenlik ve gizlilik konularında çeşitli yasal düzenlemelere uyum sağlamak, çalışma görevlerinde yer alanlar tarafından göz önünde bulundurulması gereken ek bir husustur. Bilgi ve siber güvenlikle ilgili farklı uygulamalar da genellikle ekstra iş yükü getirebilir (Ryan, 2016).

### ***Pazarlamada Yapay Zeka***

Çeşitli sektörlerde, işletmeler yapay zeka uygulamalarına önemli yatırımlar yapmaktadır (Bonetti vd., 2022; Grewal vd., 2021; Davenport vd., 2020), bu yatırımlar diğer pazarlama çabalarının verimliliğini artırabilir. Mishra vd., (2022), yapay zekaya yoğunlaşan işletmelerin daha yüksek karlılık, operasyonel verimlilik ve pazarlama yatırımlarından daha iyi dönüşler elde ettiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, yapay zeka odaklı işletmelerin reklam giderlerini düşürdüğünü de belirtmişlerdir. Bahmani vd., (2022), Amazon'un Alexa gibi sesli asistan cihazlarına yapılan yatırımları incelemektedirler. Cihazlardaki çeşitli özelliklerin duyurularının işletme değerini nasıl etkileyebileceğini belirtmektedirler. Bilgilendirici özelliklerin, duyuruların işletme değeri üzerinde olumlu bir etkisi varken, nesne kontrol özelliklerinin önemli bir etkisi yoktur. İşlem özellikleri ise olumsuz bir etki göstermiştir. Dolayısıyla, sesli asistan özelliklerinin şirket değerlemesi düzeyinde farklı etkileri olmasına rağmen, müşteri düzeyindeki etkilerini anlamak da önemlidir. Ayrıca, yapay zeka sesli asistan özelliklerinin kullanımı, müşteriler tarafından zeka ve yapaylık göstergesi olarak algılanabilir bu da onların değerlendirmelerini etkileyebilir (Guha vd., 2022). Shankar ve Parsana (2022), yapay zeka destekli doğal dil işleminin, organizasyonların yapılandırılmamış veriler üzerinden tüketici duyarlılıklarını ve davranışlarını analiz etmelerine nasıl yardımcı olabileceğini açıklamaktadır. Bu bağlamda, marka konumlandırmasını iyileştirebilir, yenilikçi ürün geliştirmeler sağlayabilir, rekabet avantajlarını genişletebilir ve pazarlama iletişimlerini daha çevik hale getirebilir. Padigar vd., (2022) yapay zeka yatırımlarının, pazarlama departmanının gücünü nasıl artırdığını ve yatırımcıların yeni ürün geliştirmelere olan tepkilerini nasıl iyileştirdiğini vurgulamaktadır. Yapay zeka, pazarlama stratejileri ve dijital teknolojilere yapılan yatırımlarla yaratılan değeri artırma potansiyeline sahiptir. S&P500 şirketlerinin duyurularının bir olay çalışması kullanarak, pazar gücü ve yatırımcı tepkisi ilişkisinin, yeniliğin karmaşıklığı, dış kaynak kullanımı veya yeniliğin ileri aşamaları ile ilgili olduğu bilgileri içeren yapay zeka duyuruları ile güçlendiğini gösteriyorlar.

Dijital teknolojilerin ve yapay zekânın avantajları ve dezavantajları şunlardır:

AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
Maliyetleri Azaltır: Otomasyon ve verimlilik sayesinde işletme maliyetleri düşer.	Yatırım Maliyetleri Yüksek: Başlangıçta yüksek sermaye gerektirir.
Algılanan Hizmet Kalitesini Artırır: Hızlı ve hatasız hizmet, müşteri memnuniyetini artırabilir.	Eğitim ve İstihdam Maliyetleri Yüksek: Yeni sistemleri kullanacak personel eğitimi gerektirir
Hizmet Hatalarını Ve Aksamalarını Azaltır: Programlanmış görevleri kesintisiz yerine getirirler.	İşsizliğe Neden Olabilir: İnsanlar tarafından tehdit olarak algılanabilir.
7/24 Hizmet Sağlar: İnsanların ihtiyaç duyduğu her an hizmet verebilirler.	İnsana Özgü Nezaket ve Anlayıştan Yoksundurlar: Duygusal zekâ ve empati eksikliği.
Verimlilik Artışı Sağlar: İşlemleri hızlandırır ve daha fazla işi aynı zamanda yapabilirler.	Sürekli güncelleme ve yenileme maliyetleri söz konusudur: Teknoloji hızla geliştiği için sürekli güncellemeler gerekebilir.
Çok Dilli İletişim Sağlar: Farklı dillerde müşteri desteği sunabilirler.	Güç Kaynağına İhtiyaç Duyarlar: Teknolojik bakım ve onarım maliyetleri yüksektir.
Her Zaman Sakin Ve İstekli Çalışırlar: İnsani duygulardan etkilenmezler.	Binaların Bu Teknolojilere Göre Uyarlanması Gerekir: Altyapı değişiklikleri gerekebilir.
Grev yapmazlar: İş sürekliliği sağlarlar.	Deneyimlerden Öğrenme Söz Konusu Değildir: İnsanlar gibi adaptasyon ve öğrenme yetenekleri sınırlıdır
Büyük Miktarda Veri Toplayabilir ve Depolayabilirler: Veri analizi ve karar verme süreçlerini iyileştirirler.	İnsan Denetiminden Tamamı İle Bağımsız Değildir: İnsan müdahalesine ihtiyaç duyabilirler.
Teknolojik Kapsamları Genişletilebilir: Yazılım ve donanım yükseltmeleri ile geliştirilebilirler.	Kişisel Yaklaşımdan Yoksundur: Standartlaştırılmış etkileşimler sunarlar. Yasal Düzenleme: Bilgi güvenliği veya etik sorunlar ortaya çıkabilir.

*Kaynak : Aktaş ve Çavuşoğlu, 2023*

Yapay zeka araçları, pazarlama alanında rakip kampanyaların performansını analiz etmek ve müşteri beklentilerini anlamak için önemli bir rol oynar (Haleem vd., 2022). Bu alanda yapılan araştırmalar, yapay zekanın müşteri deneyimini nasıl iyileştirebileceğine dair önemli bilgiler sunmaktadır. Tüketicilerin alışkanlıklarını, satın alma davranışlarını, beğenileri ve beğenmedikleri gibi verileri analiz etmek, işletmelerin daha iyi hedeflemeler yapmasına ve

müşteri memnuniyetini artırmasına yardımcı olmaktadır (Chatterjee vd., 2019). Bu noktada Makine Öğrenimi (ML) kritik bir rol oynamaktadır, ML, bilgisayarların verileri açıkça programlanmadan analiz etmelerine ve yorumlamalarına olanak tanır. Algoritmalar, daha fazla veri ile beslendikçe performanslarını ve doğruluklarını artırır (Haleem vd., 2022). Bu nedenle, yapay zeka ve makine öğrenimi, pazarlama stratejilerini optimize etmek ve müşteri deneyimini geliştirmek için güçlü araçlardır. İşletmeler, bu teknolojileri kullanarak rekabet avantajı elde edebilir ve müşteri odaklı yaklaşımlarını daha etkili bir şekilde yönetebilirler.

Huang ve Rust (2018), analitik teori tarafından desteklenen çoklu yapay zeka zekası görüşünü (yapay zekanın insan zekasını taklit etmesinin ne kadar zor olduğuna dayanarak), mekanik zekadan düşünmeye ve hissetme zekasına doğru ilerlediğini vurgulamaktadır. Huang vd., (2019), Amerika Birleşik Devletleri hükümetinin verilerine dayanan ampirik kanıtlar sunarak, yapay zekanın düşünme görevlerini ve işlerini yürüttüğünde insanların hissetme görevlerine ve mesleklere geçmesi gerektiğini öne sürmektedir. Huang ve Rust (2021), standartlaştırma, kişiselleştirme ve ilişkiselleştirme dahil olmak üzere çeşitli hizmet aşamalarında müşterilerle etkileşim kurmak için birden fazla yapay zeka zekasının toplu ve bireysel olarak nasıl kullanılabileceğini göstermektedir. Bir başka araştırmada, otonom müşteri deneyim yönetimi (CEM) uygulamasının zorlukları ele tartışılmıştır. Ayrıca, yapay zeka ve makine öğrenimi yoluyla istihbarat ağlarının ve kilit iş değeri itici güçlerinin nasıl kurulduğu da açıklanmıştır (Gacanin ve Wagner, 2019). Araştırmalarında vurgulanan diğer bir nokta, doğal dil işleme (NLP) özelliğine sahip yapay zeka odaklı sohbet robotlarının müşteri deneyimini nasıl iyileştirdiğidir (Nguyen ve Sidorova, 2018). Bu tür sohbet robotları, gerçek zamanlı müşteri hizmetleri sağlamak için canlı sohbet ara yüzleri aracılığıyla müşterilerle iletişim kurmaktadır (Nguyen ve Sidorova, 2018). Yapay zeka ve makine öğrenimi algoritmaları, büyük veri işlemeyi etkin bir şekilde gerçekleştirerek doğru kararlar alabilmemizi sağlamıştır. Bu teknolojiler, müşteri deneyimini daha iyi anlamamıza, iş süreçlerini optimize etmemize ve daha verimli hale getirmemize yardımcı olur (Maxwell vd., 2011).

Sonuç olarak, yapay zeka ve makine öğrenimi, pazarlama alanında önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler, bu teknolojileri kullanarak müşteri ilişkilerini güçlendirebilir ve rekabet avantajı elde edebilirler.

### **Sürdürülebilir Pazarlamada, Çevresel, Sosyal, Yönetişim (ÇSY)**

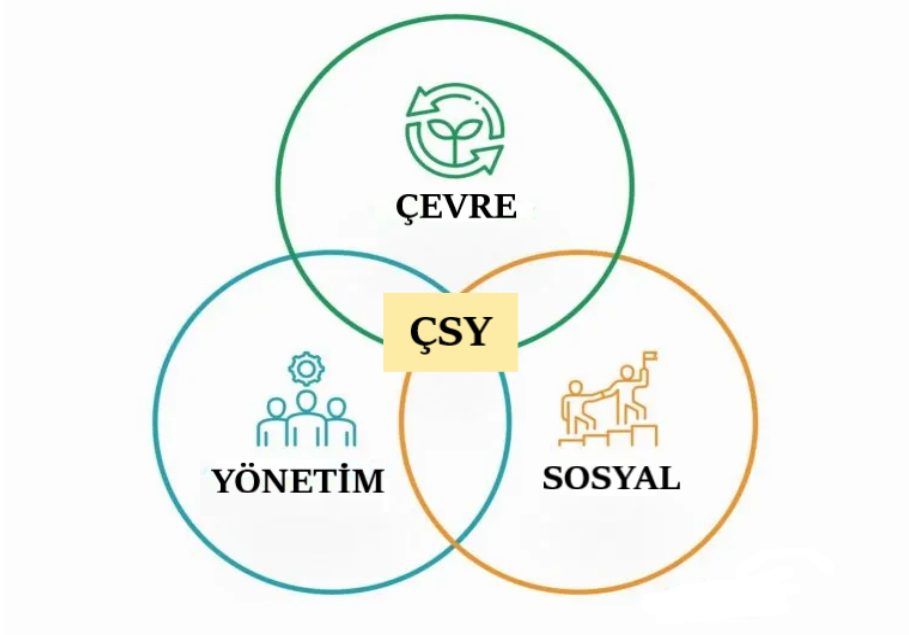
Çevresel Sosyal Yönetişim (ÇSY) çerçevesi, işletmelerin çevresel ve sosyal etkilerini değerlendirmek için kullanılan sistemli yaklaşımdır. Genellikle yatırım bağlamında kullanılır,

ancak müşterilere, tedarikçilere, çalışanlara ve genel vatandaşlara 'da uygulanır. ÇYS, çevresel (Ç), sosyal (S) ve yönetim (Y) kriterlerini içerir. Bu kriterler, işletmelerin toplum ve çevre üzerindeki ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini belirlemek, politikalarını belirlemek, stratejileri uygulamak ve daha fazlasını yapmak için kullanılabilir.

**Çevre (Ç) Etki :** Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte toprak, su kirliliği, iklim değişikliği, hava kirliliği, biyoçeşitlilik kaybı ve doğal kaynakların aşırı kullanımı gibi birbiriyle bağlantılı çevresel sorunlar kötüleşmiştir. "Sürdürülebilir Kalkınma" terimi ortaya atıldığından beri, kurumsal ve özel yatırımcılar dahil olmak üzere diğer paydaşlar, yatırım kararları alırken çevresel sürdürülebilirliği göz önünde bulundurma arzusunu ifade etmiştir (Senadheera vd., 2021; Oyewobi vd., 2022).

**Sosyal (S) Etki :** Dünya çapında çevre, toplum ve yönetimle ilgili ÇSY risklerine dair farkındalık son birkaç yılda artmış ve finansal olmayan yatırımlar artık yatırım kararları alınırken dikkate alınmaktadır. Odak noktası çevre üzerinedir ve son teknolojik gelişmeler sonucunda biyo ve sağlık yatırımları daha popüler hale gelmiştir, aynı zamanda mevcut şirketlerin ardışık olarak sonlandırılması veya çekilmesi yönünde yeni yatırımlar ve kararlar alınmaktadır (Paul vd., 2016). Sosyal alandaki insan davranışları, sosyal ağlardan ve akıllı şehirlerden elde edilen veriler kullanılarak gerçek zamanlı olarak elde edilmektedir. Bunlar ekosistemin zekasını artırabilir, faaliyetlerimizi veya eylemlerimizi algılayabileceğimiz akıllı bir alan yaratabilir. Bu önemin temelinde, sürdürülebilirliği ve iklim değişikliğiyle mücadeleyi yatırım portföylerinde önceliklendiren yöneticilerin sayısında bir artış görülmektedir (Rehman vd., 2020).

**Yönetişim (Y) Etki :** Kurumsal yönetim, "organizasyonların nasıl kontrol edildiği veya yönetildiği kurallar ve süreçler"i ifade eder. Kurumsal yönetim, çeşitli ideolojilerden köklerini alır. Ajans hipotezi, temel teorilerden biridir. Jensen tarafından verilen bir ajans ilişkisi tanımı, "bir veya daha fazla kişinin, başka bir kişiyi kendi adına bazı hizmetleri yerine getirmesi için görevlendirdiği ve bu esnada asıl kişinin bazı karar alma yetkilerini acente olarak adlandırılan kişiye devrettiği bir sözleşme"dir (Jensen ve Meckling, 2019; Oyewobi vd., 2022). . Yönetişim, yönetim yapısıyla ilgilidir ve yönetici maaşı, yönetim kurulu yapısı ve ahlaki iş uygulamaları gibi şeylere bakar (Oyewobi vd., 2022). Yalnızca finansal kazanımları değil, aynı zamanda daha geniş toplumsal sonuçları ve çevresel, sosyal ve kurumsal yönetimi içeren sürdürülebilir uygulamaları da kapsayan iş değerleri anlayışındaki değişiklik, değerlemelerde ÇSY'nin artan önemine de yansımaktadır.



Şekil 1, ÇSY. Kaynak: Yazar

ÇSY raporlama standartları ve çerçeveleri, organizasyonlar için önemlidir. Bu standartlar, işletmelerin ÇSY etkilerini doğru bir şekilde raporlamalarına yardımcı olur ve yatırımcılar, tedarikçiler, diğer paydaşlar için şeffaflık sağlar. Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları gibi çeşitli ÇSY raporlama çerçeveleri bulunmaktadır. Organizasyonlar, kendi ihtiyaçlarına ve sektörlerine uygun olanları seçmelidirler (Cardillo vd., 2023).

ÇSY ilkelerini pazarlama stratejilerine dahil etmek, sadece uyum meselesi değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve sorumlu iş uygulamalarının müşteriler ve yatırımcılar için giderek daha önemli hale geldiği bir dünyada işletmelerin gelişmesi için bir fırsattır. İşletme içindeki pazarlama fonksiyonu, dış paydaşlarla doğrudan ve sağlam bağlantılar sürdürmeyi ve geliştirmeyi amaçlar. Bu nedenle, artan ÇSY endişeleriyle iş dünyasının değişen dinamiklerine ve güçlerine duyarlı olmalıdır (Maji ve Lohia, 2023). Bu, hem genel iş stratejisinde ÇSY ilkelerinin uygulanması hem de operasyonların ve faaliyetlerin stratejiyle uyumlu hale getirilmesi açısından iki katlı bir dönüşüm sürecini içerir (Yunica ve Rokhim, 2023).

Pazarlama stratejisinde ÇSY ilkelerinin dahil edilmesi, sürdürülebilirlik kavramının aşağıdaki yönlerinde özetlenebilir (Dathe vd., 2022)

**Ekonomik Sürdürülebilirlik:** Uzun vadeli rekabet gücünü ve karlılık hedeflerini korumak için bir şirket, sürekli olarak pazar payını ve müşteri tabanını genişletmeye odaklanmalıdır.

**Ekolojik Sürdürülebilirlik:** Bu sürdürülebilirlik boyutunun merkezinde, çevre dostu uygulamaları tercih eden müşterilerin beklentilerini karşılamak için doğal kaynakların bilinçli kullanımı yer alır. Şirketler, sorumlu ham madde tedariki, etkin atık yönetimi ve geri dönüşüm sistemlerinin geliştirilmesi gibi konuları ele almalıdır.

**Sosyal Sürdürülebilirlik:** Toplumsal adaleti desteklemenin yanı sıra, şirketlerin tüm bireysel çalışanları adil bir şekilde muamele etmeleri beklenir. Yaşam boyu öğrenmeyi teşvik eden, iş-yaşam dengesini koruyan ve çalışanların refahını önemseyen uygulamalar, modern tüketicilerle bağ kurar ve işletmelerin olumlu imajına katkı sağlar.

## SONUÇ

Teknoloji ve pazarlamanın geleceğine odaklanan bu alanlardaki araştırmaların hem çeşitli teknolojilerin (örneğin, yapay zeka, robotik, IoT, sensörler, artırılmış teknoloji) temel etkilerini hem de teknolojileri çeşitli bağlamlarda (örneğin, perakende, sağlık hizmeti, araç paylaşımı) kullanmanın (müşteri ve çalışan) davranışsal sonuçlarını açıklayan temel süreçlere ilişkin içgörülerini oluşturması gerekir.

Pazarlamacılar, mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında daha derinlemesine bilgi edinmek için yapay zeka destekli platformları kullanmaktadırlar. Gelecekte, yapay zeka teknolojilerinin pazarlama sektöründe daha geniş bir kullanımının olması öngörülmektedir. Bu sebeple, işletmeler bu teknolojilere çabucak uyum sağlamalı ve pazarlama stratejilerini bu yeni imkanlara göre şekillendirmelidirler. Günümüzde, yapay zeka ile pazarlama disiplinlerinin kesiştiği nokta, stratejik bir perspektifle değerlendirilmeli ve bu kesişimin pazarlama üzerindeki etkileri kavranmalıdır.

Çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) faktörlerinin dikkate alınması, kuruluşların yatırım ve sürdürülebilirlik açısından çevresel ve ekonomik performansına katkıda bulunabilir. Literatür ÇSY'nin çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik performansına ilişkin açıklamalarının iş sürdürülebilirliğini ve performansını güçlendirebileceği vurgulamaktadır (Stevens ve Shenkar, 2012; Ramachandran ve Pant, 2010). Bir ÇYS politikası benimsemek, işletmelerin inovasyon kapasitesini, yenilikçi faaliyetlerini, değer yaratma ve finansal performansını artırmaktadır. Teknolojik değişim oranları üzerine yapılan araştırmalar, bir organizasyonun inovasyon kapasitesini şekillendirme yeteneğini göstermiştir (Shao ve Lin, 2016). Blockchain teknolojisi, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için çevresel sürdürülebilirliğe yardımcı olabilir (Parmentola vd., 2022).



## KAYNAKÇA

Aktaş, M., & Çavuşoğlu, S. (2023). Pazarlamada Yapay Zekâ. *Dijitalleşme ve Pazarlama Araştırmaları*, 61.

Alkaddour, M. (2022). Pazarlamada yapay zeka kullanımı. *İşletme ve Girişimcilik Araştırmaları Dergisi*, (1), 48-66.

Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A., & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied Computing and Informatics*, 15(2), 94-101.

Bahmani, N., Bhatnagar, A., & Gauri, D. (2022). Hey, Alexa! What attributes of Skills affect firm value? *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Bharadwaj, Neeraj, Michel Ballings, Prasad A. Naik, Miller Moore, & Mustafa Arat (2022). A new livestream retail analytics framework to assess the sales impact of emotional displays. *Journal of Marketing*, 86 (1), 27–47.

Bonetti, F., Montecchi, M., Plangger, K., & Schau, H. J. (2022). Practice co-evolution: Collaboratively embedding artificial intelligence in retail practices. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Bozkurt, A. (2023). Generative artificial intelligence (AI) powered conversational educational agents: The inevitable paradigm shift. *Asian Journal of Distance Education*, 18(1), 198-204. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7716416>

Cardillo, G., Bendinelli, E., & Torluccio, G. (2023). COVID-19, ESG investing, and the resilience of more sustainable stocks: Evidence from European firms. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 602-623.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Pearson UK.

Chandra, S., Verma, S., Lim, W. M., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. *Psychology & Marketing*, 39(8), 1529-1562.

Charlesworth, A. (2014). *Digital Marketing: A Practical Approach*. Routledge.

Chen, J. S., Le, T. T. Y., & Florence, D. (2021). Usability and responsiveness of artificial intelligence chatbot on online customer experience in e-retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(11), 1512-1531.

Cheng, Y., & Jiang, H. (2022). Customer–brand relationship in the era of artificial intelligence: Understanding the role of chatbot marketing efforts. *Journal of Product & Brand Management*, 31(2), 252-264.

Chintalapati, S., & Pandey, S. K. (2022). Artificial intelligence in marketing: A systematic literature review. *International Journal of Market Research*, 64(1), 38-68.

Crittenden, W. F., Biel, I. K., & Lovely III, W. A. (2019). Embracing digitalization: Student learning and new technologies. *Journal of marketing education*, 41(1), 5-14.

Çavuşoğlu, S., & Demirağ, B. (2021). Çevrimiçi tekrar satın alma niyetinin öncülleri: türkiye’de alışveriş yapan tüketiciler üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1).

Dathe, T., Dathe, R., Dathe, I., & Helmold, M. (2022). Corporate social responsibility (CSR), sustainability and environmental social governance (ESG): approaches to ethical management. *Springer Nature*.

Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 24-42.

Daviet, Remi, Gideon Nave, and Jerry Wind (2022), “Genetic data: potential uses and misuses in marketing,” *Journal of Marketing*, 86 (1), 7–26.

Desai, V., & Vidyapeeth, B. (2019). Digital marketing: A review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(5), 196–200.

Dhaliwal, D. S., Radhakrishnan, S., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2012). Nonfinancial disclosure and analyst forecast accuracy: International evidence on corporate social responsibility disclosure. *The Accounting Review*, 87(3), 723–759.

Diederich, S., Brendel, A. B., Morana, S., & Kolbe, L. (2022). On the design of and interaction with conversational agents: An organizing and assessing review of human-computer interaction research. *Journal of the Association for Information Systems*, 23(1), 96-138.

- Filieri, R., D'Amico, E., Destefanis, A., Paolucci, E., & Raguseo, E. (2021). Artificial intelligence (AI) for tourism: An European-based study on successful AI tourism start-ups. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 4099-4125.
- Gacanin, H., & Wagner, M. (2019). Artificial intelligence paradigm for customer experience management in next-generation networks: Challenges and perspectives. *IEEE Network*, 33(2), 188-194.
- Gartner. (2022). Marketing technology survey insights: Disruptions derail progress in martech utilization.
- Grewal, D., Gauri, D. K., Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2021). Strategizing retailing in the new technology era. *Journal of Retailing*, 97(1), 6–12.
- Guha, A., Bressgott, T., Grewal, D., Mahr, D., Wetzels, M., & Schweiger, E. (2022). How artificiality and intelligence affect voice assistant evaluations. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., Singh, R. P., & Suman, R. (2022). Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study. *International Journal of Intelligent Networks*.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of service research*, 21(2), 155-172.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*, 24(1), 30-41.
- Huang, M. H., Rust, R., & Maksimovic, V. (2019). The feeling economy: Managing in the next generation of artificial intelligence (AI). *California Management Review*, 61(4), 43-65.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In *Corporate Governance* (pp. 77–132). Gower. ISBN 1315191156.
- Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review, and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45.

- King, A. B. (2008). *Website Optimization*. O'Reilly Media, Inc.
- Kingsnorth, S. (2022). *The Digital Marketing Handbook: Deliver Powerful Digital Campaigns*. Kogan Page Publishers.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46–54.
- Longoni, Chiara & Luca Cian (2022). Artificial intelligence in utilitarian versus hedonic contexts: the 'word-of-machine' effect. *Journal of Marketing*, 86 (1), 91–108.
- Maji, S. G., & Lohia, P. (2023). Environmental, social and governance (ESG) performance and firm performance in India. *Society and Business Review*, 18(1), 175-194.
- Manser Payne, E. H., Peltier, J., & Barger, V. A. (2021). Enhancing the value co-creation process: Artificial intelligence and mobile banking service platforms. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(1), 68-85.
- Maxwell, A. L., Jeffrey, S. A., & Lévesque, M. (2011). Business angel early stage decision making. *Journal of Business Venturing*, 26(2), 212-225.
- McStay, A. (2017). *Digital Advertising*. Bloomsbury Publishing.
- Mishra, S., Ewing, M. T., & Cooper, H. B. (2022). Artificial intelligence focus and firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Nguyen, Q. N., & Sidorova, A. (2020). Organizational identification and user responses to online organization criticism. *Journal of Computer Information Systems*, 60(2), 124–135.
- Nitlar, T., & Kiattisin, S. (2022). The impact factors of Industry 4.0 on ESG in the energy sector. *Sustainability*, 14, 9198.
- Oyewobi, L. O., Oke, A. E., Adeneye, T. D., Jimoh, R. A., & Windapo, A. O. (2022). Impact of work–life policies on organizational commitment of construction professionals: Role of work–life balance. *International Journal of Construction Management*, 22(10), 1795-1805.
- Padigar, M., Pupovac, L., Sinha, A., et al. (2022). The effect of marketing department power on investor responses to announcements of AI-embedded new product innovations. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

- Parmentola, A., Petrillo, A., Tutore, I., & De Felice, F. (2022). Is blockchain able to enhance environmental sustainability? A systematic review and research agenda from the perspective of Sustainable Development Goals (SDGs). *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 194–217.
- Paul, A., Ahmad, A., Rathore, M.M., & Jabbar, S. (2016). Smartbuddy: Defining Human Behaviors Using Big Data Analytics in Social Internet of Things. *IEEE Wireless Communications*, 23, 68–74.
- Peter, M.K., & Vecchia, M.D. (2021). The digital marketing toolkit: A literature review for the identification of digital marketing channels and platforms. In R. Dornberger (Ed.), *New Trends in Business Information Systems and Technology* (pp. 251–265).
- Puntoni, S., Reczek, R. W., Giesler, M., & Botti, S. (2021). Consumers and artificial intelligence: An experiential perspective. *Journal of Marketing*, 85(1), 131-151.
- Ragazou, K.; Passas, I.; Garefalakis, A.; Zafeiriou, E.; Kyriakopoulos, G. (2022). The Determinants of the Environmental Performance of EU Financial Institutions: An Empirical Study with a GLM Model. *Energies*, 15, 5325.
- Rajaobelina, L., Prom Tep, S., Arcand, M., & Ricard, L. (2021). Creepiness: Its antecedents and impact on loyalty when interacting with a chatbot. *Psychology & Marketing*, 38(12), 2339-2356.
- Ramachandran, J., & Pant, A. (2010). The liabilities of origin: An emerging economy perspective on the costs of doing business abroad. In *The Past, Present and Future of International Business & Management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Rehman, A., Paul, A., & Ahmad, A. A. (2020). Query Based Information Search in an Individual's Small World of Social Internet of Things. *Computer Communications*, 163, 176–185.
- Rodríguez, L. C., Montiel, I., & Ozuna, T. (2014). A conceptualization of how firms engage in corporate responsibility based on country risk. *Business & Society*, 53(5), 625–651.
- Ryan, D. (2016). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. Kogan Page Publishers.

- Saini, N., Antil, A., Gunasekaran, A., Malik, K., & Balakumar, S. (2022). Environment-Social-Governance Disclosures Nexus between Financial Performance: A Sustainable Value Chain Approach. *Resources, Conservation and Recycling*, 186, 106571.
- Senadheera, S.S., Withana, P.A., Dissanayake, P.D., Sarkar, B., Chopra, S.S., Rhee, J.H., & Ok, Y.S. (2021). Scoring environment pillar in environmental, social, and governance (ESG) assessment. *Sustainable Environment*, 7(1), 1960097.
- Shankar, V., & Parsana, S. (2022). An overview and empirical comparison of natural language processing (NLP) models and an introduction to and empirical application of autoencoder models in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Shao, B.B.M., & Lin, W.T. (2016). Assessing output performance of information technology service industries: Productivity, innovation and catch-up. *International Journal of Production Economics*, 172, 43–53.
- Spring, M., Hughes, A., Mason, K., & McCaffrey, P. (2017). Creating the competitive edge: A new relationship between operations management and industrial policy. *Journal of Operations Management*, 49, 6-19.
- Stevens, C.E., & Shenkar, O. (2012). The liability of home: Institutional friction and firm disadvantage abroad. *Institutional theory in international business and management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Tan, Yong-Chin, Sandeep R. Chandukala, & Srinivas K. Reddy (2022). Augmented reality in retail and its impact on sales. *Journal of Marketing*, 86 (1), 48–66.
- Wind, J. & Mahajan, V. (2002). Digital marketing. *Symphony. Emerging Issues in Management*, 1, 43–54.
- Wichmann, Julian R.K., Nico Wiegand, & Werner J. Reinartz (2022). The platformization of brands. *Journal of Marketing*, 86 (1), 109–131
- Yunica, A. S., & Rokhim, R. (2023). Unveiling the hidden power: How ESG enhanced Indonesian companies' financial flexibility. *Jurnal Siasat Bisnis*, 171-187.

IV. Oturum  
14:45-15:45

4. Kat Çok Amaçlı Salon / Oturum Başkanı: Prof. Dr. Mahmut Paksoy

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Sürdürülebilirliğe Katkısı	Öğr. Gör. Gözde Kuzu ULUÇAY Sonia BEİKZADEH Cüneyt ACAR
Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilirliğin Aile İşletmelerindeki Konumu: Bibliyometrik Bir Analiz	Arş. Gör. Hilal TANYILDIZI Dr. Elif HABİP

# AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN SÜRDÜREBİLİRLİĞE KATKISI

**Öğr. Gör. Gözde KUZU ULUÇAY**

İstanbul Kültür Üniversitesi Meslek Yüksekokulu

**Sonia BEİKZADEH**

İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme ABD Doktora Öğrencisi

**Cüneyt ACAR**

İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme ABD Doktora Öğrencisi

## ÖZET

Aile işletmeleri, dünya ve Türkiye ekonomisine yön veren en önemli aktörler arasında yer almaktadır. Bu işletmeler, iş dünyası, yatırımcılar ve akademisyenler gibi toplumun tüm paydaşlarının ilgi odağı olmaya devam etmektedir. Aile işletmelerinin uzun vadeli başarılarını sağlamak ve sürdürülebilmek için kurumsallaşma süreçlerinden geçmeleri gereklidir. Aile şirketlerinin yapısal farklılıkları, aile içi ilişkiler ile iş hayatı kuralları arasındaki etkileşimde belirginleşmektedir. Aile üyeleri arasındaki yoğun iletişim, hızlı karar alma, ortak hedeflere kararlılıkla ilerleme ve hedeflere daha kolay erişim gibi avantajlar sunmaktadır. Ancak, bu işletmelerin kendine özgü dezavantajları da bulunmaktadır. Aile üyelerinin profesyonel davranış sergileyememesi, duygusal faktörlerin iş hayatının gerekliliklerinin önüne geçmesi ve aile içi anlaşmazlıkların şirket sorunlarının rasyonel çözümünü engellemesi gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. Türkiye'deki son yıllardaki veriler, aile işletmelerinin bu avantaj ve dezavantajlarla nasıl başa çıktığını ve sürdürülebilirliğini nasıl sağladığını analiz etmektedir. Bu çalışma, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sürdürülebilirliğe katkısını analiz etmeyi hedeflemektedir. Araştırma soruları, kurumsallaşmanın formalleşme, profesyonelleşme, şeffaflık, kültürel güç ve tutarlılık boyutları üzerinden oluşturulmuştur. Aile işletmeleri, bu kavramların sürdürülebilirliğe olan katkılarını değerlendirmiştir. Çalışmada, görüşme yöntemi ile veri toplanmış ve elde edilen yanıtlar doğrultusunda içerik analizi gerçekleştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmesi, Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik



## ABSTRACT

Family businesses are among the most significant actors shaping both the global and Turkish economies. These enterprises continue to attract the attention of all societal stakeholders, including the business world, investors, and academics. To ensure their long-term success and sustainability, it is essential for family businesses to undergo institutionalization processes. The structural differences of family businesses become evident in the interaction between family relationships and business rules. Intense communication among family members, swift decision-making, steadfast progress towards common goals, and easier access to objectives provide significant advantages. However, these businesses also have unique disadvantages. The inability of family members to exhibit professional behavior, the precedence of emotional factors over business necessities, and family disputes hindering the rational resolution of company issues are notable challenges. Recent data from Turkey analyze how family businesses cope with these advantages and disadvantages and maintain their sustainability. This study aims to analyze the contribution of institutionalization to the sustainability of family businesses. The research questions are formulated based on the dimensions of formalization, professionalization, transparency, cultural strength, and consistency in institutionalization. Family businesses have evaluated the contributions of these concepts to sustainability. Data were collected through interviews and analyzed using content analysis.

**Keywords:** Family Business, Institutionalization, Sustainability

## GİRİŞ

Bir aile işletmesi, kan bağı, evlilik veya evlat edinme yoluyla ilişkili iki veya daha fazla kişilik bir hane halkı tarafından sahip olunan ve yönetilen bir işletme olarak tanımlanmaktadır (Olson ve ark., 2003). Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli belirleyici, yöneticilerin ve çalışanların aile değerlerine, bağlarına, etik kurallarına ve davranışlarına sahip olmaları ve bu değerleri iş yerinde paylaşmalarıdır. Bu sebeple, aile kökenli unsurlar işletme içinde aynı anda etkili olmakta ve olası yanlış anlamaları, sorunları ve çatışmaları beraberinde getirebilmektedir (Debarliev ve Janeska-Iliev, 2015:43).

Aile işletmeleri genellikle aile fertleri tarafından kurulan ve yönetilen işletmelerdir. Bu işletmeler, küçük aile dükkanlarından büyük holdinglere kadar farklı boyutlarda ve sektörlerde faaliyet gösterebilirler. Aile işletmeleri genellikle aile bağlarına, ortak değerlere ve kültürel mirasa dayalı bir iş modeli üzerine inşa edilmektedir. Ancak, aile işletmeleri bazı özel zorluklarla karşılaşabilirler. Aile içi ilişkilerde yaşanan dinamikler, duygusal bağlar ve işletme

sahibi aile üyeleri arasındaki karar alma süreçlerindeki karmaşıklık, işletmenin sürdürülebilirliğini etkileyebilir. Bu nedenle, aile işletmelerinin uzun vadeli başarılarını sağlamak ve sürdürebilmek için kurumsallaşma süreçlerinden geçmeleri önemlidir.

Kurumsallaşma, işletmenin aile dışından profesyonel yöneticilerle çalışmaya başlaması, iş süreçlerinin standartlaştırılması, yönetim sistemlerinin güçlendirilmesi ve gelecek nesillere aktarımın sağlanması gibi adımları içermektedir. Bu sayede işletme, daha etkin bir yapıya kavuşarak büyüme potansiyelini artırır ve uzun vadeli başarıyı sağlamak adına daha güçlü bir temel oluşturur. Ancak, rekabetçi bir ortamda bu hedeflere ulaşmak kolay değildir. Bu nedenle, işletmelerin sürdürülebilirlik kavramına odaklanmaları önemli bir strateji haline gelmiştir (Mücevher, 2021:40).

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliği sağlamak için, işletmenin dışsal faktörleri olarak kabul edilen çevresel ve sosyal sorumlulukların içsel faktörlerle sentezlenmesi gerekmektedir. Bu, iş süreçlerinin ve karar alma mekanizmalarının da bu sürece dahil edilmesini gerektirir. Kurumsallaşma kavramı bu açıdan, aile ve aile işletmeleri için bir sistem oluşturur ve sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### **Aile İşletmeleri**

Aileler, işletmelere önemli katkılar sağlar ve işletmenin aile üzerindeki etkisi, ailenin işletme üzerindeki etkisinden daha büyüktür. Aile ve işletme arasındaki karşılıklı sürdürülebilir başarı kavramı, işletme ve aile verilerinin toplanmasını ve analiz edilmesini gerektirir. Aile işletmeleri genellikle kuruluş yıllarında aile ve iş sistemlerinin örtüşmesinden faydalanır. Bu dönemde, tüm çalışanlar doğrudan kurucuya veya işletme yöneticisine bağlı olduğundan, işletmenin sosyal dinamikleri oldukça organiktir. Ailevi ilişkilerin gayri resmi doğası, sıklıkla işletmeye taşınarak bağlılığı ve kurucu ile işletme yöneticisi arasında özdeşleşme duygusunu geliştirir. İlk yıllarda, aile genellikle işletmeye sürekli olarak güvenilir insan kaynakları sağlar (Olson ve ark., 2003).

Aile şirketi tanımlarına genel bir bakış yapıldığında, temelde aile ve işletmenin odak noktasında olduğunu görmekteyiz (Onay ve Vezneli, 2011: 168). Her tanımın konuyu farklı bir açıdan ele aldığı ve farklı bir vurgu yaptığı gözlemlenmektedir. Literatürde aile şirketleri ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

Bir işletmenin en az %51 oranında hissesinin tek bir aileye ve yönetim ekibinden en az bir üyeye ait olmasıdır (Oudah ve ark., 2018).

Aile şirketleri genellikle aile üyelerine iş imkânı sağlamak, ailenin servetini korumak, ailenin itibarını ve şöhretini korumak amacıyla kurulur (Dökümbilek, 2010).

Aile şirketi genellikle, akrabalık bağı bulunan bireyler tarafından kâr amacıyla mal veya hizmet üretmek veya satmak için oluşturulan bir sosyal organizasyon olarak görülür (Büte ve Tekarslan, 2010).

Aile şirketi, en az iki aile üyesinin finansal yapının kontrol gücüne sahip olduğu, aile üyelerinin önemli yönetim kademelerinde yer aldığı, mal ve hizmet üretmek amacıyla kurulan, kar elde etmeyi hedefleyen bir sosyal yapıdır (Büte ve Tekarslan, 2010).

Aile işletmesi, ekonomik geçim sağlamak amacıyla aynı aileye mensup bir veya birkaç üye tarafından kurulan ve nesiller boyunca devam ettirilmesi hedeflenen işletmelerdir. Bu işletmelerde ailenin değerleri, inançları ve tutumları işletmeyi etkiler ve mülkiyet ile yönetim kademesinin büyük bir kısmı genellikle aile üyelerinden oluşur (Güleş vd., 2013).

### **Sürdürülebilirlik ve Alt Boyutları**

İngiliz iktisatçısı A. Marshall, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik sorununu şu sözlerle açıklamaktadır: "Dede kurar, Baba büyütür, Oğul korur, Torun sanat tarihi okur." Bu ifade, birinci neslin işletmeyi kurduğunu, ikinci neslin büyüttüğünü ve üçüncü neslin ise işletmeyi korumak ve geliştirmekle sorumlu olduğunu belirtir. "Birinci neslin yarattığı ve ikinci neslin geliştirdiği aile kaderini üçüncü nesil dağıtır, har vurup harman savurur" şeklindeki Çin özdeyişi de bu durumu doğrular niteliktedir (Erdirençelebi, 2012).

1987 yılında, Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED) tarafından yayımlanan Our Common Future (Brundtland) raporu, sürdürülebilirlik kavramını geniş kitlelere tanıtmıştır. Sürdürülebilirlik, bugünün ihtiyaçlarını karşılarken gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerinden ödün vermeden ekonomik, çevresel ve sosyal dengeleri koruma sürecidir. Bu, doğal kaynakların bilinçli kullanımı, ekonomik büyümenin sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi ve toplumsal refahın artırılması anlamına gelir (WCED, 1987).

Çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların tükenmesini önlemek, ekosistemleri korumak ve çevresel zararı en aza indirmek amacıyla kaynakların verimli ve bilinçli kullanımınıdır.

Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı, geri dönüşüm programları, karbon emisyonlarının azaltılması vb. çevresel sürdürülebilirlik kapsamında yer almaktadır (Goodland, 1995).

Ekonomik sürdürülebilirlik, ekonomik büyümenin uzun vadede devam ettirilebilir olmasını sağlamak, kaynakların etkin dağılımını sağlamak, sorumlu yatırım uygulamaları yapmak, yerel ekonomileri desteklemek, uzun vadeli kârlılığı ön planda tutan iş stratejileri ve ekonomik sistemlerin dirençliliğini artırmaktır (Elkington, 1997).

Sosyal sürdürülebilirlik, toplumun refahını ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla sosyal eşitlik, adalet ve katılımı teşvik eden uygulamalardır. Bu uygulamalar sayesinde, eğitim ve sağlık hizmetlerine erişimin artırılması, toplumsal katılımın teşvik edilmesi, iş güvenliği ve çalışan haklarının korunması beklenmektedir (Colantonio, 2009).

Sürdürülebilirlik, ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerin dengeli bir şekilde ele alınmasını gerektirir. Bu üç boyutun birbirleriyle olan bağlantıları, gelir dağılımı, yoksulluk ve işsizlik gibi konularda etkileşim halindedir. Sosyo-ekonomik koşulların istikrara kavuşması, çevreye sürdürülebilir bir yaklaşımı da beraberinde getirir. Gelişmekte olan toplumlar doğal kaynaklara bağımlıyken, daha iyi sosyo-ekonomik koşullara sahip toplumlar bu kaynakları daha düzenli kullanır. Sosyal ve çevresel boyut, gelir ve doğal kaynakların eşit dağılımını hedeflerken, gelecek kuşakların yeterli doğal kaynağa sahip olması ve çevresel kaynakların yönetiminde halkın katılımı önemlidir.

Ekonomik faaliyetler toplumun refahını artırırken çevreye olumsuz etkilerde bulunabilir; bu etkilerin açıkça belirlenmesi ve yönetilmesi sürdürülebilirliğin bir parçasıdır. Sürdürülebilirlik, uzun vadeli insan refahı için çevreye zarar veren kısa vadeli kazançlardan kaçınmayı gerektirir. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın, ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi, bu işletmelerin sürdürülebilirliğini nasıl desteklediğini veya engellediğini anlamak açısından önemlidir.

### **Kurumsallaşma ve Boyutları**

Kurumsallaşma, bir örgütün yapı, süreç ve politikalarının standardize edilmesi ve bu unsurların sürdürülebilir bir şekilde işlenmesi sürecidir. Kurumsallaşma, örgütlerin etkinliklerini artırmak, belirsizlikleri azaltmak ve uzun vadede başarıyı sağlamak amacıyla stratejik bir yaklaşım benimsemelerini gerektirir. Kurumsallaşma süreci, formel kuralların, normların ve değerlerin benimsenmesi ile gerçekleşir (DiMaggio & Powell, 1983). İlk kez 1900'lerin

başlarında fark edilen "kurumsallık" kavramı, tarihsel ve ekonomik koşulların bir sonucu olarak Amerikalı iktisatçılar tarafından kullanılmıştır. Ancak, bir teori olarak kurumsallaşma, Philip Selznick'in çalışmalarına dayanır. Selznick, kurumsallaşmayı, örgütlerin sosyal ihtiyaçlar ve çevresel baskılar nedeniyle duyarlı ve esnek bir organizma haline gelerek kendine özgü bir kimlik kazandığı bir süreç olarak tanımlar (Selznick, 1996).

Selznick'e göre, kurumsallaşmanın en kritik unsuru, bir işi gerçekleştirmek için gereken teknik gereksinimlerin ötesine geçerek, yeni talep ve koşullara uyum sağlayan ve işletme değerleriyle uyumlu bir liderlik sisteminin benimsenmesidir. Başka bir deyişle, kurumsallaşma, değişken bir süreci kapsar ve bu süreçte liderlere önemli görevler düşer. Liderler, örgütleri kısa vadeli hedeflere odaklanan teknik araçlar olmaktan çıkarmalıdır. Bunun yerine, örgütleri toplumsal değerlerle bütünleşen, çalışanlarının güvenini ve bağlılığını kazanmış ve bağımsız bir değer olarak kabul edilen yapılar haline getirmelidirler.

Türkiye'de yapılmış olan çalışmaların genelinde (Alpay, Bodur, Yılmaz ve diğerleri, 2008; Şanal, 2011; Çavuş & Demir, 2011), kurumsallaşma için aşağıdaki beş temel boyut kabul edilmiştir:

- Formalleşme
- Profesyonelleşme
- Şeffaflık (Hesap Verebilirlik)
- Kültürel Güç
- Tutarlılık

### **Formalleşme**

Formal yapı, işletme eylemlerinin kontrol ve koordinasyonunun nasıl gerçekleştirildiğini gösterir ve rasyonel bir yönetsel ilişki seti içerir. Bu bakımdan formal yapı, kurumsallaşmış değerleri yansıtır. Formalleşme, eylemlerin ve ilişkilerin ne ölçüde kurallar, prosedürler ve kontratlarla düzenlendiğini; iş tanımları, iş tasarımı, kurallar ve prosedürlerin varlığını ifade eder (Apaydın, 2008). Formalleşme, işletmelerdeki yapıların, eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanması ve çalışanların görev, rol, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirilmesidir. Bu süreç, işletme eylemlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenmesini ve işletme içindeki farklı fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde yapıların oluşturulmasını içerir.

## **Profesyonelleşme**

Örgütlerin profesyonelleşmesi, yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, örgüt ikliminin profesyonel çalışanların ihtiyaçlarına (örneğin, özerklik, sürekli eğitim) uygun olarak geliştirilmesi ve örgütün çevresindeki diğer profesyonel kurumlarla ilişki içinde olması şeklinde tanımlanabilir. Örgütlerin profesyonelleşmesini sağlayan önemli bir faktör, profesyonellerin çalışanlar arasındaki oranıdır. Profesyonel çalışan sayısı arttıkça, örgütler daha fazla profesyonel özellik kazanmaktadır (Apaydın, 2008). Örgüt dışından profesyonel istihdam edilmesi, mevcut çalışanların profesyonelleştirilmesiyle beraber örgüte büyük faydalar sağlayacaktır. Profesyonellerden, kriz zamanlarında daha iyi stratejiler kurmaları, daha yenilikçi ve girişimci olmaları, sektörü ve pazarın beklentilerini daha iyi algılamaları beklenebilir. Bu beklentilerin karşılanması da örgütlerde verimliliği ve uzun ömürlü olmayı sağlayabilir.

## **Şeffaflık**

Şeffaflık ya da saydamlık ilkesi, mevcut ve potansiyel pay sahipleri ile şirketin tüm menfaat sahiplerine, şirketin hakları ve yararlarını gözeterek bilgilerin eşzamanlı, eksiksiz, açık ve düşük maliyetli olarak sunulması anlamına gelir. Bu ilke, şirket içinde şeffaf bir bilgilendirme politikasının oluşturulmasını ve mali tablolar ile şirketle ilgili bilgilerin standart hale getirilmesini de kapsar (Öztürk & Gümüş, 2006). Ayrıca, periyodik mali tablo ve raporlarda yer alacak bilgiler, dünyadaki hızlı gelişmeler ve ülkemiz koşulları göz önünde bulundurularak, belli bir standartta düzenlenmeli ve işlevsellik ön planda tutulmalıdır (Minareci, 2007). OECD'nin yayınladığı "Kurumsal Yönetim İlkeleri"nde (Madde 5) hesap verebilirlik, "Kamuoyuna Açıklama Yapmak ve Şeffaflık" olarak tanımlanmıştır. Bu maddeye göre, işletmelerin finansal durumu, performansı, mülkiyeti, yönetimi, hedefleri ve olası risk faktörleri gibi tüm önemli konularda doğru ve zamanında bilgi vermesi gerekmektedir (Karamustafa, Varıcı, & Er, 2009). Hesap verebilir ve şeffaf bir işletme, kamuoyunda olumlu bir imaj oluşturur ve iş birliği yapmak isteyen diğer işletmelerin tercih sebebi olur. Bu ilkenin uygulanabilmesi için tüm faaliyetlerin yazılı ve kayıtlı hale getirilmesi gerekmektedir; bu da işletmenin meşrulaşmasını sağlar.

## **Kültürel Güç**

Örgütlerin bireyler gibi kendilerine özgü kişilikleri vardır ve bu kişilik, kurumun esnek veya katı, yenilikçi veya tutucu olmasını belirler. Kurum kültürü, üyelerine özgün bir kimlik

kazandırır, sağlıklı bir yapı oluşturur ve üyeler tarafından paylaşılan değişiklikler sunar. Uygun davranış ve ilişkileri tanımlayarak bireyleri motive eder ve belirsizlik durumlarında çözümler sunar. Bu nedenle, yüksek performans hedefleyen yöneticiler kendi kurum kültürlerini anlamalı ve yönetmelidir (Gülsünler, 2002). Bireylerin işletme içerisindeki davranışlarını yönlendiren kurallar veya normları işletme kültürü sağlar. İşletme kültürünün temelini değerler oluşturmaktadır ve işletme kültürünün önemli bir parçası da temel etik varsayımlardır. Bu varsayımlar neyin uygun, doğru ve adil olduğunu belirler (Apaydın, 2008). İnanışlar geniş olarak kabul gördüğünde kültürel güç artmaktadır. İşletmelerde kültürel gücün yüksek olduğu formal kontrol sistemlerine destekleyici olarak önem sağlanmaktadır. Özellikle formal kontrolün yapılamadığı eylemlerin kontrolünde kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır (Noble et al., 2002). Diğer bir deyişle, güçlü bir kurumsal kültüre sahip örgütlerde, üyeler zor konularda bile kolayca anlaşabilirler. Bu kültür, üyelerin ve örgütün değerlerini uyumlu hale getirir, ortak hedefler belirlemeyi ve bu hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Ayrıca, güçlü kültürel yapıya sahip örgütlere bağlılık ve güven duyguları da kuvvetlidir. Güçlü bir kültürel yapı, kurumsallaşmanın temel unsurlarından biridir.

### **Tutarlılık**

Örgütlerin verdiği sözü tutması, stratejisi, misyonu ve eylemleri arasındaki uyum, tutarlılık olarak tanımlanabilir. Aynı sektördeki benzer örgütlere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkiler verme bu tanımın tamamlayıcısı olabilir. Örgütlerin kurumsallaşabilmeleri için tutarlı eylemler yapmaları ve kararlar almaları gerekmektedir. Tutarlılık, içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel tutarlılık, örgüt eylemleri ile hedeflerinin uyumlu olması ve benzer şartlarda örgütün her zaman benzer tepkiler verebilmesidir. Dışsal tutarlılık ise, verdiği sözü tutması ve eylemlerinin sektördeki benzer örgütlerin eylemleri ile benzerlik göstermesidir (Apaydın, 2008). Tutarlılık, güçlü bir kültürün temelini oluşturan değerler ve sistemlerdir. İşletme çalışanlarının kimlik duygusu ve net beklentiler oluşturacak değerleri paylaşmaları gerekir. Bu, yönetim tarzı ve uygulamalarının belirgin ve açık olmasını gerektirir. Yöneticilerin kararları ve eylemleri uyumlu olmalı; işletme güvenilir, tahmin edilebilir ve iyi yargıya sahip olmalıdır. Güven eksikliği çatışmalara yol açar. Çalışanların amaçları ile işletme amaçları arasında tutarlılık olmalıdır (Wallace, 1995).

## **ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sürdürülebilirliğe olan katkısını incelemek ve bu süreçte hangi yöntem ve uygulamaların tercih edildiğini ortaya koymaktır. Araştırma, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın formalleşme, profesyonelleşme, şeffaflık, kültürel güç ve tutarlılık gibi boyutlarının nasıl yapılandırıldığını ve bu yapılandırmanın işletmelerin üzerindeki etkilerini derinlemesine analiz etmeyi hedeflemektedir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada, görüşme yöntemi kullanılarak toplanan veriler içerik analizi ile değerlendirilmiş ve aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerini nasıl yönettikleri, bu süreçlerin sürdürülebilirlik stratejilerine katkıları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırma soruları, kurumsallaşmanın formalleşme, profesyonelleşme, şeffaflık, kültürel güç ve tutarlılık gibi boyutları üzerinden oluşturulmuştur.

Araştırma kapsamında işletmeler seçilirken amaca yönelik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İşletmeler arasından sadece aile işletmeleri tercih edilmiştir. Bu doğrultuda online görüşmeler yapılmıştır. Görüşme türü olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu kısmında katılımcıların isim kodlamalarına yer verilmiştir.

Yapılan araştırmalar sonucunda farklı sektörlerdeki 10 aile işletmesine ulaşılmış, fakat bu işletmelerden 7 aile işletmesinin katılımcısıyla görüşme gerçekleştirilmiştir.

### **Araştırma Verilerinin Analizi, Bulgular ve Tartışma**

Araştırma, Türkiye'deki farklı sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik süreçlerini incelerken, kuruluş yılı, eğitim düzeyi, yönetici pozisyonları ve katılımcıların yaşları ile işletmedeki süreleri gibi çeşitli bilgileri ele almıştır.



**Tablo 1. Aile İşletmeleri ve Katılımcı Bilgileri**

Kod Numaraları	Sektör	Kuruluş Yılı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Görev	Çalışma Süresi
K1	İnşaat	2006	Erkek	39	Lisans	Planlama Müdürü	12
K2	Turizm	2016	Erkek	40	Lisans	Şirket Sahibi	8
K3	Yazılım	1995	Erkek	52	Lisans	Şirket Sahibi	29
K4	İmalat	1998	Erkek	41	Lisans	Üretim Müdürü	17
K5	İmalat	1962	Kadın	48	Lisans	Finans Müdürü	25
K6	Dayanıklı Tüketim Malları	1978	Erkek	41	Lisans	Şirket Sahibi	17
K7	Tekstil	1985	Kadın	28	Lisans	Pazarlama Müdürü	4

Araştırmanın ilk aşamasında katılımcıların demografik özellikleri ve bağlı buldukları aile işletmelerine ait bilgiler Tablo 1’de yer verilmiştir.

*"Sürdürülebilirlik kavramı sizin için ne ifade ediyor?"* sorusuna aile işletmelerinin verdiği cevaplar kapsamında; aile işletmeleri, çevresel sürdürülebilirliği kaynakların verimli kullanımı ve çevreye minimum etkiyle ilişkilendirmiştir. K1, kaynakların korunmasını ve kontrolünü vurgularken; K2, yenilenebilir kaynakların önemine dikkat çekmiştir. K3, çevresel dengeyi koruma ve minimum etkiyle faaliyet göstermenin önemini belirtmiştir. K7 ise, çevreye zarar vermemeyi ve gelecek nesillerin refahını korumayı hedeflemiştir.

Ekonomik sürdürülebilirlik açısından, K1 kaynakların tükenmesini önleyerek uzun vadeli mali sürdürülebilirliğe katkıda bulunmayı amaçlamıştır. K5, işletme faaliyetlerinin karlılığını ön planda tutmuş, K6 ise uzun vadeli planlama ve stratejilere dayanarak ekonomik sürdürülebilirliği sağlamayı hedeflemiştir. Bu yaklaşımlar, aile işletmelerinin ekonomik sürdürülebilirliğe verdikleri önemi ve stratejik planlama yaklaşımlarını göstermektedir.

Sosyal sürdürülebilirlik kapsamında, K4 işletme personelinin kaynak farkındalığını artırmayı ve kaynakların verimli kullanımı için gerekli adımları atmayı amaçlamıştır. K7 ise, çevreye zarar vermeden yaşama ve gelecek nesillerin refahını koruma hedefiyle toplumsal ve çevresel

sürdürülebilirliğe dikkat çekmiştir. Bu yaklaşımlar, aile işletmelerinin sosyal sorumluluk ve toplumsal refah konularına verdikleri önemi yansıtmaktadır.

**“Aile işletmenizde sürdürülebilirlik sürecini nasıl tanımlarsınız?”** sorusuna aile işletmelerinin verdiği cevaplar kapsamında; çevresel sürdürülebilirlik vurgusu, işletmelerin çevreye zarar vermeden faaliyet göstermesi ve çevresel etkileri minimize etme çabalarını içermektedir. K2, uygunsuz uygulamalardan kaçınma ve çevreye zarar vermeden çalışma hedefini belirtmiştir. K3, enerji tasarrufu ve plastik ambalaj kullanımını azaltma konusundaki bireysel çabalarını vurgulamıştır. K4, ISO 14001:2015 standardını uygulayarak çevre yönetimi ve enerji verimliliğine özen göstermektedir. K7 ise çevresel faktörlere dikkat ederek ve çevresel etkileri en aza indirerek gelecek nesillere aktarma hedefini belirtmiştir.

Ekonomik sürdürülebilirlik bağlamında, K1 sürdürülebilir bir sürecin olmamasını sahiplik, iletişim ve karar alma şekillerinin belirsizliğine bağlamaktadır. K5, ürün ve hizmetlerde çeşitlilik sağlayarak değişen piyasa koşullarına uyum sağlama stratejisini benimsemektedir. K6 ise uzun vadeli ekonomik ve sosyal koşullara uyum sağlama ve belirlenen plan doğrultusunda ilerleme yeteneğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımlar, aile işletmelerinin ekonomik sürdürülebilirliği verdikleri önemi ve stratejik planlama yaklaşımlarını göstermektedir.

Sosyal sürdürülebilirlik açısından, K4 üretim süreçlerinde iyileştirmeler yaparak fire oranlarını düşürmeyi amaçlamaktadır. K7 ise çalışanların sağlığını koruyacak bir ortam hazırlama ve çalışanlarla, müşterilerle güven ilişkisi kurma hedeflerini belirtmiştir. Bu yaklaşımlar, işletmelerin sosyal sorumluluk ve toplumsal refah konularına verdikleri önemi yansıtmaktadır.

**“Kurumsallaşmayı nasıl tanımlarsınız?”** sorusuna aile işletmelerinin verdiği cevaplar kapsamında; aile işletmelerinin kurumsallaşma tanımlamaları, organizasyonel yapı, profesyonelleşme, bağımsızlık ve sürdürülebilirlik, görev ve sorumlulukların belirlenmesi gibi temel kavramlar etrafında şekillenmektedir.

Kurumsallaşma, K1 ve K6 tarafından organizasyonel yapı ve profesyonelleşme çerçevesinde tanımlanırken, K2 ve K5 tarafından görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi üzerinde durulmaktadır. K3, K4 ve K7 ise kurumsallaşmayı, işletmenin kurucularına veya belirli kişilere bağımlı olmaksızın faaliyetlerini sürdürebilmesi ve bu bağımsızlığın sürdürülebilirliği olarak görmektedir. Bu farklı bakış açıları, aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerinde karşılaştıkları çeşitli zorlukları ve bu süreçleri nasıl yönettiklerini ortaya

koymaktadır. Kurumsallaşmanın, işletmenin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için kritik bir öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

**“Aile işletmenizde kurumsallaşma sürecini nasıl tanımlarsınız?”** sorusuna aile işletmelerinin verdiği cevaplar kapsamında, aile işletmeleri kurumsallaşma süreçlerini farklı açılardan değerlendirmektedir. K1 ve K5, işletmelerinde kurumsallaşmanın zayıf olduğunu ve yeterli önemin verilmediğini belirtmektedir. K2, işletmelerinde yeni görevlerin mevcut çalışanlara yakın olan kişiler tarafından üstlenildiğini ve bu yapı içinde kişisel denetimlerin yapıldığını ifade etmektedir. K3, işletmelerinde yazılı kuralların mevcut olduğunu ve herkesin bu kurallara uyduğunu vurgulamaktadır. K4, şirketlerinde ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulandığını ve bu kapsamda organizasyon şeması ile görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olduğunu dile getirmektedir. K6, kurumsallaşmayı iş tanımlarının belirlenmesi ve bu tanımlar doğrultusunda karar alma ve yönetim süreçlerinin profesyonel yöneticiler tarafından yürütülmesi olarak tanımlamaktadır. Son olarak, K7, işletmelerinin şu anda kurumsallaşma aşamasında olmadığını belirtmektedir.

**“Aile işletmelerinde formelleşme süreçlerinin uygulanması, bir diğer ifadeyle çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının netleştirilmesi iş süreçlerinin sürekliliği ve verimliliği üzerinde nasıl bir katkı yaratmaktadır?”** sorusuna aile işletmelerinin verdiği cevaplar kapsamında, aile işletmeleri formelleşme süreçlerini çeşitli açılardan ele almaktadır. K1, formelleşmenin, aile üyeleri ve profesyonel çalışanlar arasındaki görev belirsizliklerini ve sorunları en aza indirdiğini ve işletmenin profesyonel olarak yönetilmesine katkı sağladığını belirtmektedir. K2, verimliliği artırmak için gereksiz iş yükünü elemeyi ve kalan işleri kişilere net bir şekilde atamayı vurgulamaktadır. K3, büyük ve karmaşık yapılar için formelleşmenin verimliliği artırdığını, ancak küçük işletmelerde verimi düşürebileceğini ifade etmektedir. K4, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesinin organizasyonun sağlıklı yürütülmesine ve departmanlar arası uyuma katkıda bulunduğunu belirtmektedir. K5, netliğin moral ve motivasyon açısından sürekliliği ve verimliliği artıracaklarını savunmaktadır. K6, görevlerin netleşmesinin iş sürecinde sorumluluğun farkındalığını artırarak işe odaklanma bilincini geliştirdiğini ve bu sayede verimliliği artırdığını vurgulamaktadır. Son olarak, K7, doğru iş bölümünün iş akışını hızlandırdığını ve net görev tanımlarının çatışma ve kargaşayı azalttığını ifade etmektedir. Bu analiz, formelleşme süreçlerinin aile işletmelerinde görev, yetki ve sorumlulukların netleştirilmesi ile iş süreçlerinin sürekliliği ve verimliliği üzerinde olumlu katkılar sağladığını göstermektedir.

***“Aile işletmelerinde profesyonelleşmenin, karar alma süreçlerindeki nesnellığe ve sürdürülebilir büyümesine katkıları nelerdir?”*** sorusuna aile işletmelerinin verdiği cevaplar kapsamında, profesyonelleşmenin karar alma süreçlerindeki nesnellığe ve sürdürülebilir büyüme katkıları, işletme yöneticileri tarafından farklı açılardan değerlendirilmektedir. K1, profesyonelleşmenin sonraki kuşaklar tarafından gerçekleştirilmesinin sürdürülebilirlik için önemli olduğunu ve merkezîyetçilikten uzaklaşmanın karar alma süreçlerini iyileştirerek işletmenin çevikliğini koruyacağını belirtmektedir. K2, profesyonelleşmenin müşteri ilişkilerini ve iş hacmini iyileştirerek verimliliği ve sürdürülebilirliği artırdığını ifade etmektedir. K3, genç aile bireylerine büyük sorumluluklar yüklemenin riskli olabileceğini vurgularken, K4, karar alma süreçlerinin tek bir kişiye bağlı olmasının işletmeyi hantal hale getirebileceği ve sürdürülebilirliği riske atabileceği uyarısında bulunmaktadır. K5, profesyonelleşmenin piyasa koşulları tarafından belirlenen daha objektif kararların alınmasını sağlayarak verimliliği, karlılığı ve sürdürülebilirliği artıracığını savunmaktadır. K6, profesyonelleşmenin uzun vadeli kararların yetkin profesyoneller tarafından alınmasını sağlayarak hata riskini azaltacağını ve büyüme beklentilerine uygun sonuçlar doğuracağını belirtmektedir. K7 ise profesyonelleşmenin şirketin vizyonunu genişleteceğini, uzmanlaşmayı sağlayacağını ve kararların daha objektif ve sağlıklı olmasına katkıda bulunarak sürdürülebilir büyüme pozitif etkide bulunacağını vurgulamaktadır. Bu analiz, profesyonelleşmenin aile işletmelerinde karar alma süreçlerindeki nesnellığı artırarak verimliliği, karlılığı ve sürdürülebilir büyümeyi desteklediğini ortaya koymaktadır.

***“Aile işletmelerinde uygulanan şeffaflık politikalarının, işletmenin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına katkısı nasıl değerlendirilebilir?”*** sorusuna aile işletmelerinin verdiği cevaplar kapsamında, K1, şeffaflığın karar alma, iletişim ve organizasyon süreçlerinde sağlanmasının sağlıklı yönetime pozitif katkıda bulunduğunu ve sürdürülebilirlik hedefleri için kritik önem taşıdığını belirtmektedir. Şeffaflık eksikliği ve belirsizlik durumunda ise çeşitli sorunların ortaya çıkabileceğine dikkat çekmektedir. K2, aile üyeleri arasındaki şeffaflık eksikliğinin sorun yaratmadığını ifade etmektedir. K3, şeffaflığın adalet ile çalışanlara güven verdiğini ve bu güvenin istikrar ve başarının anahtarı olduğunu vurgulamaktadır. K4, şeffaflık politikalarının işletmenin değerlendirilmesi ve takip edilmesi açısından önemli olduğunu, yatırımcılar ve müşteriler için olumlu bir izlenim yarattığını belirtmektedir. K5, şeffaflığın güven vermesi açısından olumlu olacağını savunmaktadır. K6, şeffaflık politikalarının çalışan ve yönetim kadrosuna güven aşıladığını ve bu güvenin, çalışanların sürdürülebilir bir çalışma sürecine odaklanmalarını sağladığını ifade etmektedir. K7 ise şeffaflık politikalarının şirketin

hem çalışanları hem de tedarikçi ve müşterileriyle pozitif ilişkiler kurmasını sağladığını, bu ilişkilerin sürdürülebilirliğe katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Bu analiz, şeffaflık politikalarının aile işletmelerinde güven, adalet ve pozitif ilişkiler kurarak sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

***“Aile işletmelerinde güçlü bir kültürel yapının, sürdürülebilir iş stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasına katkısı nasıl değerlendirilebilir?”*** sorusuna verilen cevaplar kapsamında, güçlü bir kültürel yapının aile işletmelerinde sürdürülebilir iş stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasına katkıları çeşitli açılardan değerlendirilmektedir. K1, kültürel yapı ve değerlerin başlangıçta önemsenebileceğini, ancak uzun vadede şirketin merkezine yerleştirilmesi gereken temel kavramlar olduğunu vurgulamaktadır. İşletmenin değerleri ve kültürel yapısının, kararlar ve dış ilişkiler üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmektedir. K2, kültürel yapının borç ve alacak ilişkilerinde kolaylık sağladığını ve doğru kültürel yapının başarıyı getireceğine inandığını ifade etmektedir. K3, şirket kültürünün işletmeyi sektörde ayırtıran vazgeçilmez bir değer olduğunu savunmaktadır. K4, güçlü bir kültürel yapının işletmenin rakiplerine göre öne çıkmasını ve kurumsallaşma sürecinde hızla ilerlemesini sağladığını dile getirmektedir. K5, kültürel yapı ile sürdürülebilir iş stratejileri arasında bağlantı kuramadığını belirtmektedir. K6, güçlü kültürel yapının, işverenin vizyoner düşünce yapısıyla uzun vadeli projelerin geliştirilmesi ve uygulanmasına katkı sağladığını ifade etmektedir. K7 ise ailelerin kültürel yapısının ilişkileri ve kararları şekillendirdiğini ve bunun işlere doğrudan etki ettiğini belirtmektedir. Bu analiz, güçlü bir kültürel yapının aile işletmelerinde sürdürülebilir iş stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasına önemli katkılar sağladığını ortaya koymaktadır.

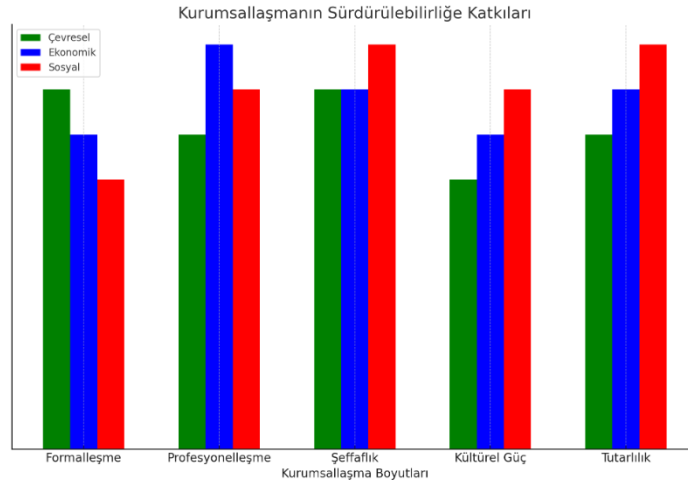
***“Aile işletmelerinin faaliyetlerinde tutarlı olması sürdürülebilirliğine nasıl katkı sağlar?”*** sorusuna verilen cevaplar kapsamında, aile işletmelerinde faaliyetlerde tutarlılığın sürdürülebilirliğe katkısı çeşitli açılardan değerlendirilmektedir. K1, tutarlılığın organizasyon, iletişim ve sahiplik konularında karmaşıklığı azaltarak tüm paydaşları etkilediğini ve pazar etkisi, imaj ve değerler açısından önemli olduğunu belirtmektedir. K2, iş tanımı ve misyon belirlemenin ilk adımlar olduğunu, fırsat ve değişimlere adaptasyon gerekse bile ana plandan sapılmaması gerektiğini vurgulamaktadır. K3, tutarlılığın politikaların ve kuralların uygulanmasında ısrarcı olmayı sağladığını ve bu nedenle gerekli olduğunu savunmaktadır. K4, şirket politika ve hedeflerinin faaliyetlerle uyumlu olmasının, rakiplerine göre öne çıkmayı ve güvenilir bir imaj oluşturmayı desteklediğini ifade etmektedir. K5, tutarlılığın hem olumlu hem de olumsuz olabileceğini, değişimi dışlamaması gerektiğini belirtmektedir. K6, tutarlılığın

işletmenin planlanan iş akışında fikir değişikliği yapmadan hedefe odaklanmayı sağladığını ve zamanlama hatalarını önlediğini vurgulamaktadır. K7, tutarlılığın iş ilişkilerinde güven ortamı oluşturduğunu ve iyi bir izlenim bıraktığını, ayrıca şirket içindeki düzeni sağlayarak sürdürülebilirliğe pozitif etkiler sağladığını ifade etmektedir. Bu analiz, tutarlılığın aile işletmelerinde organizasyonel karmaşıklığı azaltarak, güven ve imaj oluşturarak ve hedefe odaklanmayı sağlayarak sürdürülebilirliğe önemli katkılar sağladığını ortaya koymaktadır.

**“Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sürdürülebilirliğe katkısını nasıl değerlendirirsiniz?”** sorusuna verilen cevaplar, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sürdürülebilirliğe katkısının farklı açılardan değerlendirildiğini göstermektedir. K1, kurumsallaşmanın iletişim, karar verme mekanizması, sahiplik, değerler, kültürler ve organizasyonel yapı gibi temel mekanizmaların belirlenip korunmasıyla sürdürülebilir hale geldiğini belirtmektedir. K2, profesyonel iş tecrübeleri sayesinde kurumsal yapının önemini vurgulamakta ve farklı bir iş modeli düşünemediklerini ifade etmektedir. K3, sürdürülebilirliğin kural ve ilkelerle garanti altına alınması gerektiğini ve bu süreçte sürekli denetimin önemini vurgulamaktadır. K4, kurumsallaşmanın işlerin kişilere bağlı olmadan yürütülmesini ve işletmenin güvenilir ve tercih edilebilir hale gelmesini sağladığını ifade etmektedir. K5, kurumsallaşmanın işletmeye katkısını olumlu olarak değerlendirmektedir. K6, kurumsallaşmanın aile bireylerinin yanlış ve zamansız kararlarının önüne geçerek sürdürülebilirliği engelleyen faktörleri ortadan kaldırdığını belirtmektedir. K7 ise kurumsallaşmanın şirketlerin daha profesyonel, denetlenebilir, şeffaf ve objektif kararlar almasına olanak tanıdığını ve bu özelliklerin sürdürülebilirlik için avantajlar sağladığını vurgulamaktadır. Bu analiz, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sürdürülebilirliğe olan katkısının, profesyonel yönetim, denetim ve şeffaflık gibi unsurlar aracılığıyla sağlandığını ve bu unsurların işletmenin uzun vadeli başarısı için kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsallaşmanın sağladığı yapı, sadece mevcut işletme sahipleri için değil, gelecekteki nesiller için de sürdürülebilir bir iş modeli sunarak işletmenin devamlılığını ve büyümesini desteklemektedir.

Bu çalışmanın sonuçları, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ve kurumsallaşmanın alt boyutlarının çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik için kritik öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Profesyonelleşme, şeffaflık, kültürel güç, formalleşme ve tutarlılık gibi boyutların her biri, işletmelerin sürdürülebilir iş stratejileri geliştirmesine ve uygulamasına

önemli katkılar sağlamaktadır. Bu boyutların etkin bir şekilde uygulanması, aile işletmelerinin uzun vadeli başarıları ve sürdürülebilir büyümeleri için vazgeçilmezdir.



**Şekil 1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarının Sürdürülebilirliğe Katkısı**

Grafik 1’de aile işletmelerinde kurumsallaşmanın alt boyutlarının sürdürülebilirliğe olan katkılarını görsel olarak ortaya koymakta ve her boyutun farklı sürdürülebilirlik alanlarında nasıl etkili olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, profesyonelleşme, şeffaflık, kültürel güç, formelleşme ve tutarlılık gibi boyutların etkin bir şekilde uygulanması, aile işletmelerinin uzun vadeli başarıları ve sürdürülebilir büyümeleri için vazgeçilmezdir.

## SONUÇ

Bu çalışma, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sürdürülebilirliğe olan katkılarını çeşitli boyutlar üzerinden derinlemesine incelemiştir. Araştırma bulguları, kurumsallaşmanın alt boyutlarının – formelleşme, profesyonelleşme, şeffaflık, kültürel güç ve tutarlılık – işletmelerin çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik stratejileri üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ortaya koymaktadır.

Formelleşme, çevresel sürdürülebilirliği destekleyerek kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlamaktadır. Bu boyut, iş süreçlerinin düzenli ve belirgin olmasını sağlayarak, işletmelerin uzun vadeli çevresel hedeflere ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Benzer şekilde, profesyonelleşme, ekonomik sürdürülebilirliğe en yüksek katkıyı sağlayarak, işletmelerin karlılığını ve finansal sürdürülebilirliğini artırmaktadır. Bu durum, profesyonel yönetim yaklaşımlarının ve objektif karar alma süreçlerinin önemini vurgulamaktadır. Şeffaflık ise, sosyal sürdürülebilirlikte kritik bir rol oynamaktadır. Şeffaflık politikaları, işletme içindeki

güveni ve adaleti artırarak sosyal sorumluluk ve toplumsal refahı desteklemektedir. Bu, işletmelerin iç ve dış paydaşlarıyla daha güçlü ve güvenilir ilişkiler kurmasına olanak tanımaktadır (Dyer, 2006). Kültürel güç, işletmenin değerlerine ve kültürel yapısına bağlılığını sürdürerek, sosyal sürdürülebilirlik üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Güçlü bir kültürel yapı, işletmelerin uzun vadeli vizyonlarını korumasına ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır. Tutarlılık, hem ekonomik hem de sosyal sürdürülebilirlik açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Tutarlı politikalar ve uygulamalar, işletmenin güvenilirliğini ve iç düzenini desteklemekte, böylece sürdürülebilir büyümeyi teşvik etmektedir. Bu da işletmenin uzun vadeli stratejik hedeflerine odaklanmasını ve çevresel değişikliklere uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır

Sonuç olarak, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın etkili bir şekilde uygulanması, işletmelerin uzun vadeli başarıları ve sürdürülebilir büyümeleri için vazgeçilmezdir. Kurumsallaşmanın sağladığı profesyonel yönetim, denetim ve şeffaflık gibi unsurlar, sadece mevcut işletme sahipleri için değil, aynı zamanda gelecekteki nesiller için de sürdürülebilir bir iş modeli sunarak işletmenin devamlılığını ve büyümesini desteklemektedir. Bu çalışma, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında kurumsallaşmanın önemini vurgulamakta ve gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutmaktadır

#### **KAYNAKÇA**

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 119-143.

Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-22.

Colantonio, A. (2009). *Social Sustainability: Linking Research to Policy and Practice*. Oxford Institute for Sustainable Development (OISD).

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (Eds.). (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.



Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.

Goodland, R. (1995). The concept of environmental sustainability. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 26, 1-24.

Gülsünler, M. E. (2002). *Kurum Kimliği Sürecinin İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hall, R. H. (1968). Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review*, 33(1), 92-104.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Minareci, Y. (2007). *Turizm İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sosyal Sorumluluk: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.

Orlikowski, W. J., & Barley, S. R. (2001). Technology and institutions: What can research on information technology and research on organizations learn from each other? *MIS Quarterly*, 25(2), 145-165.

Öztürk, M., & Gümüş, U. T. (2006). Kurumsal yönetim ve Aydın ilindeki bazı işletmeler üzerine bir araştırma. In 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler (pp. 452-458). Gaziosmanpaşa Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yayını.

Rawlins, B. L. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2), 1-21.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Sage Publications.

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

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1994-95). Institutional analyses of organizations: Legitimate but not institutionalized. *ISSR Working Papers in the Social Sciences*, 6(5).

Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.

Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, 70(2), 137-158.

Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 443-464.

PwC. (2023). PwC Aile Şirketleri Araştırması 2023 Türkiye Raporu. PwC.

# **DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN AİLE İŞLETMELERİNDEKİ KONUMU: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ**

**Dr. Öğr. Üyesi Elif HABİP**

İstanbul Galata Üniversitesi, elifhabip@gmail.com

**Arş. Gör. Hilal TANYILDIZI**

İstanbul Beykent Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman (Türkçe) Bölümü,  
tanyildizihilal@gmail.com

## **GENİŞLETİLMİŞ ÖZET**

Küreselleşmenin neden olduğu negatif etkileri minimize etme amacıyla şirketlerin bu yeni çağa ayak uydurması gerekmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik kavramı dikkat çekmektedir. Bu kavram hem şimdiki hem de gelecek nesillerin mevcut ihtiyaçlarını karşılamak için kaynakları etkin bir şekilde kullanarak toplumların ve ekonomilerin sağlıklı bir şekilde gelişmesini ifade etmektedir. Bu sayede çevresel, ekonomik ve sosyal açıdan pozitif çıktılar yaratılarak bir değer üretimi sağlanmaktadır. Dijital dönüşüm kavramı ise sürdürülebilir hedeflerin sağlanmasında rol oynayabilmektedir. Bu kavram işletmelere iş süreç ve faaliyetlerini modernize etme imkanı sunmaktadır. Örneğin, önceden manuel bir şekilde halledilebilen bir işin teknoloji yardımıyla daha kısa sürede ve daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayabilmektedir. Ülkemizdeki işletmelerin %95'inin aile işletmesi olduğu belirlenmiştir. Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ve dijital dönüşümün konumu, ülkemizde bu durumun hangi seviyede olduğunu ortaya çıkarılması açısından önem kazanmaktadır. Bu düşünceyle aile işletmelerinin sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm ilişkisini ve bu bağlamdaki gelişmeleri takip etmek adına bu çalışmada bibliyometrik analiz tercih edilmiştir. Bibliyometrik analiz yoluyla “aile işletmeleri”, “sürdürülebilirlik” ve “dijital dönüşüm” anahtar kavramlarına ilişkin veriler Web of Science veri tabanından çekilmiştir. Araştırma sonucunda bu kavramları içeren yalnızca üç makale olduğu gözlenmiştir. Bu makalelerin 2021, 2023 ve 2024 yıllarında toplam 11 yazar tarafından kaleme alındığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sürdürülebilir kalkınma hedefleri açısından SKH9 ile daha ilintili olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, aynı anahtar kavramlar Scopus veri tabanında incelenmiş, WoS veri tabanındaki iki makalenin yer aldığı gözlemlenmiştir. Araştırma sonuçları doğrultusunda, alanda büyük boşluğa sahip bir konunun yakalandığı fark edilmiştir. Bu doğrultuda gelecek araştırmacılara bir yol haritası olarak çalışmanın sonuç ve önerileri sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Dijital Dönüşüm, Sürdürülebilirlik, Aile İşletmeleri, Bibliyometrik Analiz*