

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM
UYGULAMALARININ KURUMSALLAŞMA
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ULUSLARARASI
ÇABALARININ ARACILIK ROLÜ: OTOMOTİV
SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN AİLE
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

OĞUZHAN KODALAK

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR.AHMET DİKEN**

KONYA 2021

	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	
---	---	---

Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Oğuzhan KODALAK		
	Numarası	17811101160		
		İşletme / İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet Diken		
	Tezin Adı	İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisinde Uluslararasılaşma Çabalarının Aracılık Rolü: Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Araştırma		

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Oğuzhan KODALAK

İmzası

	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	
---	---	---

ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Oğuzhan KODALAK		
	Numarası	17811101160		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet Diken		
Tezin Adı	İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisinde Uluslararasılaşma Çabalarının Aracılık Rolü: Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Araştırma			

Aile işletmeleri yoğun rekabetin olduğu bir çevrede faaliyetlerini devam ettirmektedirler. Dolayısıyla, aile işletmelerinin dış çevreden gelen tehditlere hızlı bir şekilde cevap vermeleri gerekmektedir. Bu da işletmenin en önemli sermayesi olan insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasıyla mümkün olmaktadır. Son yıllarda küreselleşme hareketlerinin hız kazanması, işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte aile işletmeleri riski dağıtmak, ekonomik olarak varlıklarını devam ettirmek, aile üyelerinin işletmede istihdam edilmesi ve ucuz iş gücü sağlanması gibi nedenlerden dolayı da uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelmektedirler. Aile işletmeleri bu süreçte farklı prosedürler ve yapılarla karşılaşmaktadır. Bu belirsizliklerin üstesinden gelmek için kurumsallaşma faaliyetlerinin düzgün bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma ve uluslararasılaşma ile kurumsallaşma arasındaki doğrudan ilişkinin test edilmesi; insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişkide uluslararasılaşmanın aracı rolünün incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye’de faaliyet gösteren otomotiv sanayi işletmelerinden aile işletmesi özelliği taşıyan ve dış ticaret faaliyetlerinde bulunan işletmelerin üst ve orta düzey yöneticilerine anket uygulanmıştır. Araştırma 2019 Kasım ayında başlamış olup 2021 Ocak ayında sona ermiştir. Bu çalışmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış olup araştırma 18 farklı şehirde, toplam 448 üst ve orta düzey yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma ve uluslararasılaşmayı pozitif yönde etkilediği, uluslararasılaşmanın kurumsallaşmayı pozitif yönde etkilediği ve insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişkide uluslararasılaşmanın aracı rolünün olduğu bulunmuştur. Bu araştırma, “Aile işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorusuna cevap vermesi sebebiyle önem arz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararasılaşma, Kurumsallaşma

	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	
---	--	---

ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Oğuzhan KODALAK		
	Student Number	17811101160		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		
		Doctoral Degree (Ph.D.)	X	
	Supervisor	Prof. Dr. Ahmet Diken		
Title of the Thesis/Dissertation	The Mediating Role of Internationalization Efforts on The Effects of Human Resources Management Practices on Institutionalization: A Research in Family Businesses Operating in The Automotive			

Family businesses continue their activities in an environment where there is intense competition. Therefore, family businesses need to respond to threats from the external environment quickly. This is possible with the effective use of human resources which is the most important capital of the enterprise. The acceleration of globalization movements in recent years has led businesses to turn towards to internationalization activities. In addition, family businesses turn towards to internationalization activities because of dispersing risk, maintaining their economic existence, employing family members in the business, and providing cheap labor. Family businesses face different procedures and structures in this process. Institutionalization activities need to be implemented properly to cope with these uncertainties.

The purpose of this research is to investigate the direct relationship between human resource management and institutionalization and between internationalization and institutionalization; mediational role of internationalization in the relationship between human resource management and institutionalization. In accordance with this purpose, a questionnaire was applied to the senior and middle level managers of the companies operating in the automotive industry in Turkey, which are family businesses and have foreign trade activities. The research started in November 2019 and ended in January 2021. In this research, simple random sampling method was used and the research was carried out with a total of 448 senior and middle level managers in 18 different cities. As a result of the research, it has been found that human resources management has a positive effect on institutionalization and internationalization, internationalization has a positive effect on institutionalization, and internationalization has a mediating role in the relationship between human resources management and institutionalization. This research is important because it answers the question of “What is the relationship between human resource management, internationalization and institutionalization in family businesses?”.

Keywords: Human Resources Management, Internationalization, Institutionalization

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xv
ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile işletmesi Kavramı ve Kapsamı.....	4
1.2. Dünya’da ve Türkiye’de Aile İşletmeleri.....	8
1.2.1. Dünya’da Aile İşletmeleri.....	8
1.2.2. Türkiye’de Aile İşletmeleri.....	14
1.3. Aile İşletmelerinin Kuruluşu ve Gelişimi	17
1.4. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri	21
1.4.1. Birinci Nesil (Tek Patronlu) Aile İşletmeleri.....	21
1.4.2. Büyüyen ve Gelişen Aile işletmeleri	23
1.4.3. Kompleks (İkinci ve Üçüncü Kuşak) Aile işletmeleri.....	25
1.4.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri	27
1.5. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları	28
1.5.1. Aile İşletmelerinin Avantajları.....	29
1.5.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları.....	31
1.6. Aile işletmelerinde Sistem Modelleri.....	33
1.6.1. Aile Sistem Teorisi (İki Daire Modeli).....	34
1.6.2. Üç Daire Modeli	36
1.6.3. Dört Daire Modeli	39
1.7. Aile İşletmelerindeki Mevcut Roller.....	44

1.7.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Roller	44
1.7.1.1. Girişimci Statüsü.....	44
1.7.1.2. Varis (Vekil) Statüsü.....	45
1.7.1.3. Akrabalık Statüsü.....	47
1.7.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Roller.....	48
1.7.2.1. İş Gören Statüsü.....	48
1.7.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü.....	48
1.7.2.3. Ortak Statüsü.....	49
1.7.2.4. Danışman Statüsü.....	50

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

2.1. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramı	51
2.2. Kurumsallaşma Süreci.....	56
2.2.1. Kanunen Tanınma	58
2.2.2. Varlığın Sürekliliği	58
2.2.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu.....	59
2.2.4. Kurumsal Kimlik Kazanma	60
2.3. Kurumsallaşmanın Boyutları.....	61
2.3.1. Formalleşme	62
2.3.2. Profesyonelleşme.....	63
2.3.3. Kültürel Güç.....	64
2.3.4. Tutarlılık	65
2.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma.....	66
2.4.1. Aile İşletmelerinde İşletmenin Kurumsallaşması.....	67
2.4.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması.....	68
2.4.2.1. Aile Anayasası	69
2.4.2.2. Yönetim Kurulu	73
2.4.2.3. Aile Meclisi	75
2.4.2.4. Aile Konseyi	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ULUSLARARASILAŞMA

3.1. Uluslararası Ticaretin Tarihsel Gelişimi	79
3.1.1. Ticaret Dönemi.....	80
3.1.2.Sömürgecilik Dönemi	81
3.1.3. Ayrıcalıklar (İmtiyazlar) Dönemi.....	82
3.1.4.Uluslararası Dönem	83
3.2. Uluslararasılaşmanın Tanımı	84
3.3. Uluslararasılaşma Nedenleri ve Karşılaşılan Sorunlar.....	86
3.4. Uluslararasılaşma Teorileri	89
3.4.1. Ekonomik Temelli Uluslararasılaşma Teorileri	91
3.4.1.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi	92
3.4.1.2. Pazarın Çekiciliği Teorisi	93
3.4.1.3. İşlem Maliyetleri Teorisi	95
3.4.1.4. Eklektik Teori	97
3.4.2. Davranış Temelli Uluslararasılaşma Teorileri	99
3.4.2.1. Yurt Dışında Yatırım Karar Süreci	100
3.4.2.2. Uppsala Uluslararasılaşma Süreç Modeli (U-M).....	101
3.4.2.3. Yenilikçi Uluslararasılaşma Modeli (I Modeli).....	106
3.4.3. İlişki ve Süreç Temelli Uluslararasılaşma Modelleri	108
3.4.3.1. Çok Odaklı Modeller.....	108
3.4.3.2. İletişim Ağları (Network Teorisi)	109
3.5. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri	112
3.5.1. İhracat	113
3.5.1.1. Doğrudan İhracat.....	115
3.5.1.2. Dolaylı İhracat	116
3.5.2. Stratejik Ortaklıklar	122
3.5.2.1. Lisans Anlaşmaları.....	124
3.5.2.2. Franchising	127

3.5.2.3. Sözleşmeli Üretim.....	132
3.5.2.4. Yönetim Sözleşmeleri	133
3.5.2.5. Montaj Operasyonları.....	134
3.5.2.6. Joint Venture (Ortak Yatırım).....	135
3.5.2.7. Diğer Stratejik Ortaklıklar	139
3.5.2.7.1. Konsorsiyum Anlaşmaları.....	139
3.5.2.7.2. Anahtar Teslimi Projeler	139
3.5.2.8. Yap-İşlet-Devret Modeli	141
3.5.3. Doğrudan Yabancı Yatırımlar	144
3.6. Uluslararasılaşmanın Boyutları	146
3.6.1. Uluslararası Pazarın Özellikleri.....	146
3.6.2. Çevre Engelleri.....	147
3.6.3. Ev Sahibi Ülke Özellikleri	147

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	149
4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi	152
4.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Özellikleri	156
4.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	158
4.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	161
4.4.2. İş Analizi ve İş Tasarımı	165
4.4.3. İş Gören Tedariki.....	173
4.4.3.1. İç Tedarik Kaynakları.....	173
4.4.3.1.1. Terfi ve Nakiller	174
4.4.3.1.2. Eski İş görenler	175
4.4.3.1.3. İşletmede Çalışanların Tavsiyeleri	176
4.4.3.1.4. İşletmeye Bizzat Gelerek Başvuranlar	177
4.4.3.2. Dış Tedarik Kaynakları	177
4.4.3.2.1. Duyurular	178

4.4.3.2.2. Okullar ve Üniversiteler	179
4.4.3.2.3. Kamu İş Kurumları ve Özel İstihdam Büroları	180
4.4.3.2.4. İş gören Taşeronluğu	181
4.4.4. İş gören Seçimi	182
4.4.5. Eğitim ve Geliştirme	185
4.4.6. Performans Değerlendirme	189
4.4.7. Ücret Yönetimi	194
4.4.8. İş gören Sağlığı ve İş Güvenliği	199

BEŞİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ KURUMSALLAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ULUSLARARASI ÇABALARININ ARACILIK ROLÜ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Otomotiv Sanayi Tanımı ve Kapsamı	203
5.2. Dünya’da Otomotiv Sanayi	205
5.3. Türkiye’de Otomotiv Sanayi	208
5.3.1. Türkiye’de Otomotiv Sanayinin Gelişimi	208
5.3.2. Türkiye’de Otomotiv Sanayinin Önemi	211
5.4. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Metodolojisi	211
5.4.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Araştırmanın Önemi	212
5.4.2. Araştırmanın Amacı, Özgünlüğü ve Hipotezleri	213
5.4.3. Araştırmanın Örneklemi	218
5.4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Analizi	219
5.4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	220
5.4.6. Konuyla ilgili Yapılan Çalışmalar	221
5.5. Veri Toplama Araçlarının Güvenilirlik ve Geçerliliği	224
5.5.1. Veri Toplama Araçlarının Güvenilirliği	225
5.5.2. Veri Toplama Araçlarının Geçerliliği	226
5.5.2.1. Faktör Analizi	227
5.5.2.1.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizi	227

5.5.2.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	233
5.6. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları.....	240
5.6.1. Araştırmaya Katılan Yöneticiler ve Aile İşletmeleri İçin Tanıtıcı Bilgiler	240
5.6.2. Korelasyon Analizi	243
5.6.3. Karşılaştırma Analizleri.....	246
5.6.4. Yol Analizi.....	254
SONUÇ ve ÖNERİLER	262
Kaynakça	268
EKLER	302

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1. Aile İşletmesine İlişkin Tanımlar	6
Tablo 1.2. Aile işletmelerinin Dünya Genelindeki Ekonomik Etkileri	10
Tablo 1.3. Gelir Düzeyine Göre Dünyada 'ki En Büyük 20 Aile İşletmesi	13
Tablo 1.4. Türkiye'nin En Eski Aile işletmeleri	15
Tablo 1.5. Aile işletmelerinin Yaşam Evreleri ve Temel Özellikleri.....	28
Tablo 1.6. Aile, Mülkiyet Yapısı, İşletme ve Yönetimin Karakteristik Boyutu	38
Tablo 1.7. Aile İşletmelerindeki Roller	44
Tablo 2.1. Kurum Kavramına İlişkin Tanımlar	52
Tablo 2.2. Kurumsallaşma Kavramına İlişkin Tanımlar	53
Tablo 3.1. Uluslararasılaşmaya İlişkin Tanımlar	85
Tablo 3.2. İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlerde Bulunmasını Sağlayan Proaktif ve Reaktif Nedenler	86
Tablo 3.3. Yenilikçi Uluslararasılaşma Modellerinin Gözden Geçirilmesi	107
Tablo 3.4. Ağ Teorisinde İşletmelerin Uluslararasılaşma Konumları	111
Tablo 3.5. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemlerinin Avantajları ve Dezavantajları	142
Tablo 4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları	151
Tablo 4.2. İnsan Kaynakları Planlaması Tanımları.....	162
Tablo 4.3. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler	163
Tablo 4.4. İş Analizi Tanımları	167
Tablo 4.5. İç Kaynaklardan Aday Seçmenin Avantajları ve Dezavantajları.....	173
Tablo 4.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	193
Tablo 5.1. Otomotiv Yan Sanayi Sınıflandırılması.....	204
Tablo 5.2. Bölgelere Göre Otomotiv Üretimi (Adet).....	206
Tablo 5.3. Ülke Bazında Dünya Otomotiv Üretimi (Adet)	206
Tablo 5.4: Cronbach Alfa Katsayılarının Güvenilirliği.....	225
Tablo 5.5. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları.....	225
Tablo 5.6. Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin (KMO) Değerleri	227
Tablo 5.7. Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin Normallik Test Sonuçları	228

Tablo 5.8. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	230
Tablo 5.9. Uluslararasılaşma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	231
Tablo 5.10. Kurumsallaşma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	233
Tablo 5.11. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey DFA Bulguları.....	236
Tablo 5.12. Uluslararasılaşma Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey DFA Bulguları	237
Tablo 5.13. Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey DFA Bulguları	240
Tablo 5.14. Araştırmaya Katılan Yöneticiler ve Aile İşletmeleri İçin Tanıtıcı Bilgiler	241
Tablo 5.15. Korelasyon Katsayıları Mutlak Değerine Göre İlişki Düzeyleri.....	244
Tablo 5.16. Temel Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi	245
Tablo 5.17. Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi	246
Tablo 5.18. Kadın ve Erkek Katılımcılarda İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararasılaşma ve Kurumsallaşma Ölçeklerine Ait t Testi Sonuçları	248
Tablo 5.19. Orta ve Üst Düzey Yöneticilerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararasılaşma ve Kurumsallaşma Ölçeklerine Ait t Testi Sonuçları	249
Tablo 5.20. İllere Göre İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararasılaşma ve Kurumsallaşma Ölçeklerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları	250
Tablo 5.21. Eğitim Düzeylerine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararasılaşma ve Kurumsallaşma Ölçeklerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları	252
Tablo 5.22. İşletmede Çalışan Kişi Sayısına Göre İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararasılaşma ve Kurumsallaşma Ölçeklerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları	253
Tablo 5.23. Uyum İyilikleri ve Eşik Değerleri	256
Tablo 5.24. Araştırma Modeline İlişkin Hipotezler Tablosu.....	258

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Avrupa'daki Aile İşletmelerinin Ülkelere Göre Yüzdesi	9
Şekil 1.2. Aile İşletmelerinde Çıkan Sorunların Sebepleri	15
Şekil 1.3. Aile İşletmelerinin Kuruluşu ve Gelişimi	18
Şekil 1.4. Aile Sistemi ile İşletme Sisteminin Karşılaştırılması	34
Şekil 1.5. Üç Daire Modeli	37
Şekil 1.6. Üç Boyutlu Evrim Modeli.....	39
Şekil 1.7. Aile işletmelerinde Dört Daire Modeli	40
Şekil 1.8. Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeline Göre Üstlenilen Roller	42
Şekil 2.1. Kurumsallaşmanın Boyutları.....	61
Şekil 3.1. Uluslararasılaşmanın Üç Temel Teorik Boyutu	91
Şekil 3.2. Yurt Dışında Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörler.....	101
Şekil 3.3. Temel Uluslararasılaşma Mekanizması- Durağan ve Değişken Koşullar	104
Şekil 3.4. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri.....	113
Şekil 3.5. Dolaylı İhracatta Kullanılan Aracı Kurumlar.....	118
Şekil 3.6. Stratejik Ortaklıklar	123
Şekil 3.7. Franchising Anlaşması.....	131
Şekil 3.8. Joint Venture	136
Şekil 4.1. İnsan Kaynakları İşlevsel Çemberi.....	159
Şekil 4.2. İş Analiz Sürecinde İzlenecek Adımlar	170
Şekil 4.3. İş Analizinde Bilgi Toplama Teknikleri	171
Şekil 4.4. İş Gören Seçim Süreci	184
Şekil 4.5. Eğitim ve Geliştirme Süreci	187
Şekil 5.1. Küresel Otomotiv Üretimi.....	205
Şekil 5.2. Lider Otomotiv Üreticilerinin 2019 Yılında Elde Ettikleri Gelirler (Milyar Dolar)	207
Şekil 5.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli	213
Şekil 5.4. Kavramsal Modele İlişkin Alt Hipotezler	215
Şekil 5.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği DFA	235

Şekil 5.6. Uluslararasılaşma Ölçeği DFA.....	237
Şekil 5.7. Kurumsallaşma Ölçeği DFA.....	239
Şekil 5.8. Araştırma Modeline İlişkin Yol Analizi	257



KISALTMALAR LİSTESİ

AB:	Avrupa Birliği
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
AFA:	Açımlayıcı Faktör Analizi
AıdAF:	İtalyan Aile İşletmeleri Derneği
Ar-Ge:	Araştırma Geliştirme
DFA:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DYY:	Doğrudan Yabancı Yatırımlar
EMC:	İhracat Yönetim İşletmeleri
ETC:	İhracat Ticaret Firmaları
GSYH:	Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
GTİP:	Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu
IEF:	Aile İşletmeleri Enstitüsü
ILO:	Uluslararası Çalışma Örgütü
İGEME:	İhracat Geliştirme Merkezi
İKG:	İnsan Kaynağı Geliştirme
İKP:	İnsan Kaynakları Planlaması
İKY:	İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
OICA:	Uluslararası Motorlu Araç Üreticileri Derneği
OSD:	Otomotiv Sanayi Derneği
SİKY:	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
NBA:	Ulusal Basketbol Birliği

TAYSAD:	Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği
TDK:	Türk Dil Kurumu
TİM:	Türkiye İhracatçılar Meclisi
TSK:	Türk Silahlı Kuvvetleri
TKY:	Toplam Kalite Yönetimi
TÜİK:	Türkiye İstatistik Kurumu
UFRAD:	Ulusal Franchising Derneği
WHO:	Dünya Sağlık Örgütü
YEM:	Yapısal Eşitlik Modellemesi
yy :	Yüzyıl



ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana yol gösteren ve beni sürekli destekleyen danışmanım Prof. Dr. Ahmet DİKEN hocama, tez izleme komitemde yer alan ve her zaman desteklerini hissettiğim Prof.Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU hocama ve Prof.Dr. Tahsin KARABULUT hocama ayrıca tez savunma jürimde yer alan ve değerli vakitlerini bana ayıran hocalarım Prof.Dr. Adnan ÇELİK hocama, Prof. Dr. Ali Erbaş hocama ve Doç.Dr. Selçuk KARAYEL hocama teşekkürü borç bilirim.

Son olarak çalışmam süresince beni sürekli motive eden ve desteklerini esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğretim üyesi Yusuf Bayar hocama ve aileme teşekkür ederim.

GİRİŞ

Aile birlik ve beraberlik duygularının hâkim olduğu bir ortam iken işletme mantığının ön planda olduğu kâr amaçlı kuruluşlardır. Aile işletmesi ise ailenin geçiminin sağlanması amacıyla bir kurucu girişimci tarafından verilen kararların aile üyelerince hayata geçirildiği ve yönetim kademelerinin çoğunluğunun aile üyelerinden oluştuğu işletmelerdir.

İşletmeler rekabetin yoğun olarak hissedildiği bir ortamda varlıklarını sürdürmektedirler. Bu koşullarda işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları, ihtiyaçlara anında cevap vermeleri ve yenilikleri takip etmeleri önem arz etmektedir. Bu sebeple işletmelerde etkili yönetim uygulamalarının takip edilmesi gerekmektedir. Etkili yönetim ise insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin doğru şekilde uygulanmasıyla mümkün olmaktadır. Aile işletmelerinin beşeri sermayesi olan insan kaynakları faaliyetleri doğru bir şekilde yerine getirilirse olumlu sonuçlar elde edilirken tam tersi bir durumlarda ise hem işletme hem de aile zarar görmektedir.

Aile işletmeleri ticari ve ekonomik bağlamda varlıklarını devam ettirebilmek, riski dağıtmak, yeni aile üyelerini işletmede istihdam etmek, ucuz iş gücü sağlamak, hammadde kaynaklarından yararlanmak, rekabetçi baskılardan kaçınmak, iç pazarların küçük ve doymuş olmasından dolayı dış pazarlara açılmak ve yabancı pazarlarda bulunan fırsatlardan yararlanmak gibi nedenlerden dolayı ulusal faaliyetlerin yanı sıra uluslararası faaliyetlere de yönelmektedirler. Aile işletmelerinin uluslararası faaliyetlere yönelmeleri onları farklı yapı ve uygulamalarla karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmelerin bu belirsizliklerle başa çıkabilmesi ise kurumsallaşma faaliyetlerinin yaygın olarak kullanılmasıyla mümkündür. Kurumsallaşma kavramı düzensiz bir yapıda olan, tam manasıyla organize olamamış yapıların düzenli yapılara evrilmesi ve bu davranışın örgüt içerisinde sistematik bir şekilde uygulanmasıdır. Aile işletmeleri kurumsallaşma faaliyetleri sayesinde çevrelerindeki belirsizlikleri en aza indirmekte, kendileri için önemli olan kaynaklara ulaşım sağlamak ve işletme performansına olumlu yönde katkıda bulunarak devamlılıklarını sürdürmelerine yardımcı olmaktadır.

İşletmelerde üst düzey yöneticiler uzun dönemli stratejik planların yapılmasını sağlayan, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla doğru ekibi kuran ve ekibin kontrol edilmesini sağlayan yöneticilerdir. Orta düzey yöneticiler ise kurumsal olarak üst yönetimle uygulayıcı personel arasında görev yapan yöneticilerdir. Aile işletmelerinin bir kısmı, yoğun rekabet ortamında profesyonelce yönetilen işletmelere görece çeşitli açılardan zayıf durumda kalabilirler. Bunu nedenleri aile ve işletme kavramlarının birbirlerine karıştırılması, aile üyelerinin yeteneklerine ve kapasitelerine bakılmaksızın işe alınması, aile üyelerine özel konumlar oluşturulması, aldıkları ücretler ve çeşitli harcamalar gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır. Bu sorunların üstesinden gelmek için en etkili yöntemlerden birisinin de kurumsallaşma olduğu alan yazında genel kabul görmüştür. Bu bağlamda aile işletmelerinin uluslararasılaşmak için insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kurumsallaşmaya ne kadar yer verdiklerini tespit etmek önem arz etmektedir. Bu önem doğrultusunda bu araştırmada aile işletmelerinin insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma arasında nasıl bir ilişki vardır sorusuna cevap aranmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak Türkiye’de faaliyet gösteren otomotiv sanayi işletmelerinden aile işletmesi özelliği taşıyan ve dış ticaret faaliyetlerinde bulunan işletmelerin insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma ve uluslararasılaşma ile kurumsallaşma arasındaki doğrudan ilişkinin test edilmesi ile insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişkide uluslararasılaşmanın aracı rolünün incelenmesidir.

Çalışmanın birinci bölümünde aile işletmesi kavramı, Dünya’da ve Türkiye’de aile işletmeleri, aile işletmelerinin kuruluşu ve gelişimleri, aile işletmelerinde sistem yaklaşımları ve aile işletmelerinde üstlenilen roller gibi kavramlar ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşma süreci, kurumsallaşmanın boyutları, aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramları ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması gibi kavramlar değerlendirilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde uluslararası ticaretin tarihsel gelişimi, uluslararasılaşma nedenleri ve karşılaşılan sorunlar, uluslararasılaşma teorileri ve uluslararası pazarlara giriş stratejileri incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde otomotiv sektörünün tanımı ve kapsamı hakkında bilgi verilerek araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler istatistiksel yöntemler yardımıyla analiz edilmiş ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

Aile işletmeleri Dünya ekonomisinde olduğu kadar Türkiye ekonomisinde de önemli yer tutmaktadır. Dünya’da % 65 ile 80 arasında değişim gösteren aile işletmelerinin oranı Türkiye’de ise % 95’tir (Sönmez, 2018:7). Aile işletmelerinin sayılarında meydana gelen artış ülkelerin ekonomilerine de katkıda bulunmaktadır. Aile işletmelerinin ekonomik katkılarının yanı sıra istihdam sağlaması, toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmaları ve bölgelerarası kalkınmaya olumlu etkilerinin olması aile işletmelerinin incelenmesini gerekli kılmıştır (Karpuzoğlu, 2004: 17).

Dünya’da ve Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin çoğunluğu aile işletmesi özelliği taşımaktadır. Aile işletmeleri, sahiplik yapısında baskın bir ailenin yer almasından dolayı diğer işletmelerle kıyaslandıklarında farklı bir yönetim anlayışına sahiptir. Bu işletmelerde stratejik önem taşıyan kararlar ve günlük kararlar işletme sahibi tarafından denetlendiği için sahipliği elinde bulunduran kişi/kişiler, işletme politikalarının uygulanmasında etkin bir rol oynamaktadır (Baykal, 2019: 5). Aile işletmeleri hızlı karar alabilmeleri, ailenin şerefini marka değeri ile özleştirmeleri, finansal kaynakların sağlanmasında aileye ait kaynaklardan yararlanılması ve uzun dönemli düşünme yeteneğine sahip olmaları nedeniyle diğer işletmelerden avantajlı durumda iken kayırmacılık, öz sermaye yetersizliği, örgütsel hafızanın etkin kullanılamaması gibi nedenlerle de dezavantajlı durumda olabilmektedir. Ülke ve Dünya ekonomisi için bu derece öneme sahip bu işletmelerin detaylı biçimde incelenmesi konunun anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Çalışmanın uygulama kısmını teşkil eden otomotiv sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerini daha yakından tanımak, diğer bölümlerde yer verilen açıklamaların daha anlamlı olmasını sağlayacaktır. Bu bölümde Dünya’da ve Türkiye’de aile işletmeleri, aile işletmelerinin kuruluşu ve gelişimleri, aile işletmelerinde sistem yaklaşımları ve aile işletmelerinde üstlenilen roller gibi kavramlar ele alınmıştır.

1.1. Aile işletmesi Kavramı ve Kapsamı

Aile ve işletme kavramları toplumda iki ayrı alt sistemi oluşturmaktadırlar. Bu iki kavram arasında ortaya çıkan etkileşim ise aile işletmesi adı altında yeni bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Dunemann ve Barrett, 2004: 144).

Aileler destek, birlik ve beraberlik duygularının önem kazandığı sosyal yapılar olmakla birlikte duygusallık, dayanışma ve yardımseverlik gibi kavramları bünyesinde barındırmaktadırlar. İşletmelerde ise daha çok strateji, rekabet, sürdürülebilirlik ve karlılık gibi konular ön planda tutulmaktadır.

Aile işletmeleri eski çağlardaki ekonomilerin alt yapısını oluşturmalarının yanı sıra batı uygarlıklarının gelişmesinde de önemli rol oynamışlardır. Örneğin Yunan uygarlıklarının gelişmesinde aile işletmeleri ekonomiye önemli katkılar sağlamıştır. Bununla birlikte aile işletmeleri sanayileşme sürecinde de etkin rol oynamış olup Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) Vanderbilt, Rockefeller, Ford, Avrupa’da Zegna, Hienken ve Asya’da Salim, Formasa gibi gruplar önemli aile işletmeleridir (Attila, 2016: 31).

Aile işletmelerinin ekonomik ve istihdam anlamında sağladıkları büyük katkılar bu kavramın daha derinden araştırılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Aile işletmeleri 20.yüzyılın (yy)’ın ikinci yarısından itibaren önem kazanmakla birlikte bilhassa işletmecilik eğitimi sağlayan üniversitelerin sayılarında meydana gelen artışlar girişimcilik konusunun önem kazanmasına bunun neticesinde de girişimcilik eğitiminin önemli bir kısmını oluşturan aile işletmeleri kavramının öneminin artmasına sebep olmuştur (Güney, 2015: 259). Aile işletmeleri 1990’lı yıllar itibariyle bir akademik disiplin olarak görülmesine karşın bu kavramı neyin oluşturduğuna dair tam bir fikir birliğinin olmaması ciddi bir araştırma konusu olmasını engelleyen önemli bir problemdir (Klein ve diğ., 2005: 321).

Aile işletmeleriyle ilgili yapılan tanımlarda genel olarak ise finansal performans, uluslararasılaşma, kurumsal yönetim gibi kavramlar kullanılmaktadırlar (Pukall ve Calabrò, 2013). Shanker ve Astrachan’a göre (1996:108) ise aile işletmelerini tanımlamak için kullanılan kriterler şunları içermektedir: sahiplik yüzdesi, oy kontrolü, stratejik yön üzerindeki güç, birden fazla neslin katılımı, aile üyeleri tarafından aktif yönetim kavramlarıdır. Aile işletmeleri istihdamın artırılması, gelir sağlanması, servet birikimi gibi konularda önemli rol oynamalarından dolayı çok boyutlu bir yapıya sahiptirler (Colli ve Rose, 2008).

Aile işletmeleriyle ilgili yapılan tanımlar farklı tecrübe, özellik ve deneyimlerden yola çıkılarak yapılmıştır. Yapılan bu tanımlamalar yıllar itibarıyla Tablo 1.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Aile İşletmesine İlişkin Tanımlar

Yazar	Yıl	Tanım
Barnes ve Hershon	1976	Sahipliğin kontrolü, bir bireyin ya da tek bir ailenin üyelerine ait oldukları işletmelerdir (s.106).
Babicky	1987	Genellikle sermayenin sınırlı bir şekilde büyümesiyle elde edilen ve işletmeyi geliştirmek için çok çalışmış ve işletmenin çoğunluğunu elinde bulunduran bir veya birkaç kişi tarafından kurulan küçük işletme türüdür (s.25).
Barry	1989	Tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen bir girişimdir (s.293).
Dreux	1990	Bir ya da daha fazla aile tarafından kontrol edilen işletmelerdir. (s.226).
Donckels ve Frohlick	1991	Aile üyelerinin öz kaynakların yüzde 60'ına veya daha fazlasına sahip olduğu işletmelerdir (s.152).
Gallo ve Sveen	1991	Tek bir ailenin hisse çoğunluğuna sahip olduğu ve kontrolü elinde bulundurduğu ayrıca yönetimin bir kısmının aile üyelerinden oluştuğu ve önemli kararların aile üyeleri tarafından verildiği işletmelerdir (s.181-182).
Carsrud	1994	Sahiplik ve kararların bir "akrabalık grubu" üyeleri tarafından alındığı bir işletme olarak tanımlar (s.40).
Ward	1997	Ailenin gelecek kuşaklarının yönetim ve kontrolü için devredilen işletmelerdir.
Chua ve diğ.,	1999	Aile işletmesi, aynı ailenin üyeleri ya da az sayıdaki aile tarafından işletmenin nesiller boyunca sürdürülebilecek şekilde yönetildiği, kontrol edildiği ve vizyonunun şekillendirildiği işletmelerdir (s.25).
Hulshoff	2001	İşletmenin öz sermayesinin en az % 50'sinin tek bir aileye ait olduğu ve en az iki aile üyesinin üst düzey yöneticiler olarak aktif rol oynadıkları işletmelerdir (s.35).
Kırım	2001	Tek bir ailenin çoğunluk oy hakkına sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin işletmeyle ilgili alınan önemli kararların etkili olduğu yapılardır (s.3).
Özcan	2015	Bir aileden iki ya da daha fazla kişi aynı işletmede çalışıyorsa ve bunlardan bir kaç işletmenin çoğunluk payına sahipler bu işletmeler aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır (s.30).
Kamacı	2017	En az iki kişiden oluşan ve finansal yapıyı kontrol etme gücüne sahip olan bunun yanı sıra ailenin yaşamını devam ettirebilmesi için geçim sağlamak, mirası korumak, mal veya hizmet üretmek amacıyla kurulan ve yönetimde aile üyelerinden kimselerin bulunduğu kar amacı güden kuruluşlardır (s.2).
Koçel	2018	Mülkiyeti ailenin himayesinde olan ve aile üyeleri tarafından yönetilen, yönetimi aile üyeleri arasında nesilden nesile devredilebilen, işletmeyle ilgili stratejik kararların aile üyeleri tarafından verildiği, yönetimin bir aile tarafından kontrol edildiği işletmelerdir (s.90).

Yapılan tanımlamalarda aile işletmeleriyle ilgili sahiplik, sermaye, sürdürülebilirlik, yönetim, kan bağı gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Aile işletmeleri tanımlamalarında genel olarak ortak olan noktalar ise şu şekildedir (Fındıkçı, 2017: 37):

- Aile işletmeleri ailedeki bireylerin iş kurmuş şeklidir,
- Aile işletmesi genellikle ailedeki bir girişimci tarafından başlatılmasına karşın daha sonra aile fertlerinin işin içine dâhil olduğu kurumsal kavramlardır,
- Aile işletmeleri kendilerine özgü (kültür, gelenek) gibi özelliklerin işe yansıdığı sosyal kurumlardır,
- Aile işletmeleri tek başına bir girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider ve çocukları damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile bireylerinin bir araya geldiği kombinasyonlardan meydana gelebilmektedirler,
- Çoğunlukla aile işletmeleri aralarında kan bağı bulunan kimselerden meydana gelmektedir.
- Aile işletmeleri mülkiyeti ailenin elinde bulunan işletmelerdir,
- Aile işletmelerinde aileler yapılan işten etkilenmektedir,
- Aile işletmelerinde etkin olan karakter ve karar mekanizmasında etkin olan kişilerin aynı aileden olduğu işletmelerdir.

Aile işletmesi aile üyelerinin ekonomik faaliyetlerini sürdürmeleri ve birliktelik ortamını devam ettirmelerine yardımcı olan kurumlardır. Aile işletmelerinin kurulma sebepleri olarak içinde bulunulan ekonomik, kültürel ve sosyal çevre gösterilmektedir. Çalışılan işletmedeki ekonomik koşulların elverişli olması, yakın arkadaşların işletme sahibi olarak başarılar kazanmaları, uygun niteliklere haiz ortakların bulunması kişileri işletme kurmaya teşvik etmektedir (Özcan, 2015: 33). Aile işletmeleri genel özellikleri bakımından kurucu girişimci tarafından faaliyetlerine devam eden ve genel olarak Küçük ve Orta Büyüklükte

İşletme (KOBİ) niteliği gösteren işletmeler olarak kabul edilmektedirler. Ancak aile işletmeleri bazı yönleriyle KOBİ'lerden ayrılmaktadırlar (Erdoğan, 2007: 67).

Dünyadaki işletmelerin % 98 'i KOBİ'lerden oluşmakla birlikte bunların % 90'ı aile işletmelerinden oluşmaktadır. Aile işletmeleri ülkelerin ekonomisinde önemli bir etkiye sahiptirler. Örneğin ABD'deki işletmelerin % 80 ile % 95'i aile işletmeleri tarafından kontrol edilmektedir. Avrupa'da ise bu oran yaklaşık % 70 ile % 80'lere tekabül etmektedir. Orta Doğu'da bu oranın % 75 ile % 90 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Avustralya'da işletmelerin yaklaşık % 67'si aile işletmeleri tarafından kontrol edilirken Asya'da ise işletmelerin çoğu farklı ülkelerde bulunan Çinli aile işletmeleri tarafından yönetilmektedir (Alderson, 2018: 1).

Bunun yanı sıra milli hâsıla içindeki payları, gerçekleştirdikleri işlemler sonucunda devlete ödedikleri vergiler, ihracat içerisindeki önemli paya sahip olmaları aile işletmelerinin önemini ortaya koymaktadır (Alkış, 2018: 3). Aile işletmeleri kültürel unsurlar değerlendirme kapsamı dışında tutulduğunda ülkelerin çoğunda ortak özellikler göstermektedirler. Bu ortak noktalardan biriside ortalama yaşam süreleridir. Aile işletmelerinin ortalama yaşam süreleri 24-25 yıl olmakla birlikte ABD, İtalya, Japonya gibi ülkelerde altıncı ve yedinci kuşaklar halen varlıklarını devam ettirmekte olup bu işletmeler 300-400 yıldır faaliyetlerine devam etmektedirler (Sönmez, 2018: 33).

1.2. Dünya'da ve Türkiye'de Aile İşletmeleri

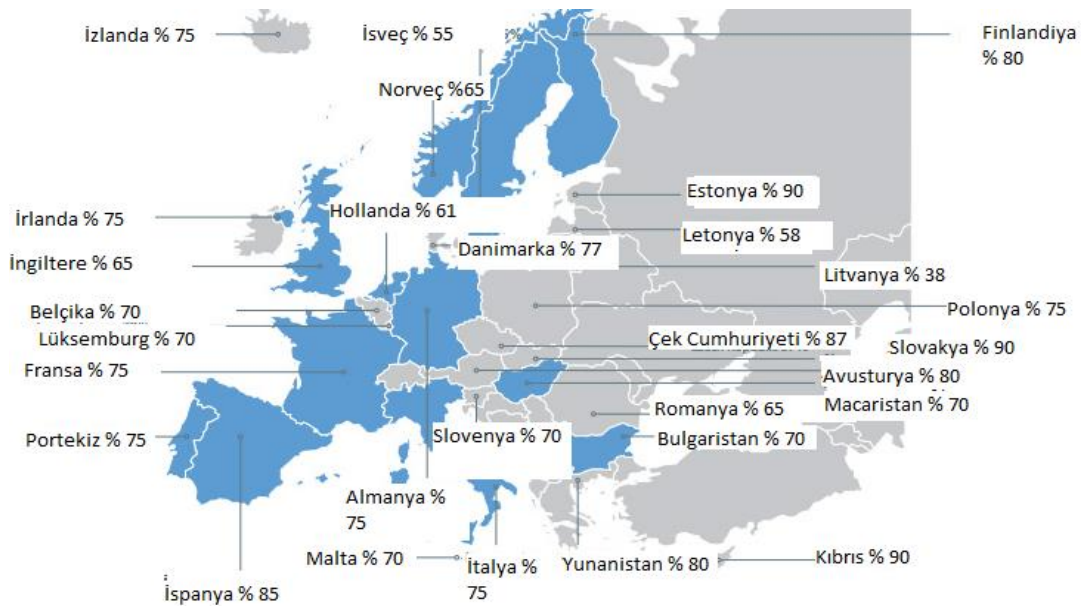
Dünya'da ve Türkiye'de aile işletmeleri krizin olumsuz etkilerinin bertaraf edilmesi, işsizlikle mücadelenin sağlanması gibi konularda incelenmesi gereken önemli bir kavramdır. Bu doğrultuda aile işletmeleri son dönemlerde hızla önemi artan bir konu olarak görülmektedir.

1.2.1. Dünya'da Aile İşletmeleri

Bir ailedeki liderin ya da aile bireylerinden birinin ailenin geçimini sağlamak ve geleceklerini güvence altına almak amacıyla kurulan aile işletmelerinin sayısı her geçen gün artış göstermektedir. Dünya genelinde bilinen bütün işletmelerin üçte ikisi aile işletmelerinden meydana gelmektedir (Gersick ve diğ., 1997). Sanayi devrimi

öncesinde Avrupa’da küçük işletmeler hâkim durumda iken sanayi devriminden sonraki dönemde bu yapı değişime uğramış ve daha büyük işletmeler kurulmaya başlamıştır (Ateş, 2003: 82).

Forbes’un 2016 yılında yayımlanan raporuna göre milyarderler listesinin % 42’si aile işletmeleri iken Fortune 500’deki işletmelerin ise % 40’ı aile işletmelerinden oluşmaktadır (www2.deloitte.com, 2018). Son istatistiki göstergelere göre yıllık Küresel Gayri Safı Yurtiçi Hâsıla (GSYH)’nin %70-90’ını ve Dünya çapındaki işletmelerin ise % 50-80’ini aile işletmeleri oluşturmaktadır (www. ffi.org, 2020). Ayrıca Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) içerisinde yer alan işletmelerin % 85’inden fazlası aile işletmelerinden meydana gelmektedir (OECD, 2006). ABD’de Standard and Poor’s (S&P) 500 içerisinde yer alan işletmelerden aile işletmeleri tarafından “kontrol edilen ya da aile işletmeleri tarafından yönetilen işletmeler toplam vergi gelirlerinin % 89’unu, GSYH’nin % 64’ünü (5,9 trilyon dolar) toplam iş gücünün % 62’sini (82 milyon kişi) oluşturmaktadır (Astrachan ve Shanker, 2003: 217). S&P 500 içerisinde yer alan hisselerin üçte biri aile işletmeleri tarafından kontrol edilmekle birlikte ödenmemiş öz kaynakların % 18’i aile işletmelerinin sahipliğindedir (Anderson ve Reeb, 2003: 1301). Avrupa’daki aile işletmelerinin ülkelere göre oransal durumları Şekil 1.1.’de gösterilmektedir.



Şekil 1.1. Avrupa’daki Aile İşletmelerinin Ülkelere Göre Yüzdesi

Kaynak: www.europeanfamilybusinesses.eu, 2020.

Avrupa kıtasında aile işletmeleri etkin bir yapıya sahip olmakla birlikte Avrupa'daki tüm işletmelerin önemli bir kısmı aile işletmelerinden meydana gelmektedir. Aile işletmeleri Avrupa'daki GSYH'nin yaklaşık % 50'sini oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin sayısı Avrupa'da 14 milyondan fazla olmakla birlikte bu işletmeler özel sektörde 60 milyondan fazla istihdam sağlamaktadır (www.europeanfamilybusinesses.eu, 2020).

Güney Asya'daki işletmelerin ise % 85 'i aile işletmelerinden meydana gelmektedir ve bu işletmelerin değeri yaklaşık 1 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. (www.brunswickgroup.com, 2018). Endonezya'da aile şirketleri, GSYH'nin % 80' ine katkıda bulunmaktadır ve aile işletmeleri işsizlik, yoksulluk ve suçluluk gibi sosyal sorunların çözümüne yardımcı olmaktadır (Rahman ve diğ., 2017: 247). Güney Afrika'daki aile işletmeleri ise tüm işletmelerin % 80'ini oluşturmakta ve bu işletmelerin % 60'ı Johannesburg (JSE) borsasında listelenmektedir (Maas and Diederichs, 2007). Orta doğudaki aile işletmelerinin % 60'ı GSYH'ye katkıda bulunmakta olup % 80 oranında istihdam alanı oluşturmaktadırlar (Pwc, 2016:6). Orta Doğuda yer alan aile işletmelerinin çoğu ise Suudi Arabistan'da yer almaktadır ve burada faaliyet gösteren aile işletmelerinin çoğu inşaat ve petrol işletmeleridir. Suudi Arabistan'da bulunan aile işletmeleri ülkedeki ekonomik aktivitelerin %25'ini oluşturmaktadır. Ülkede yer alan en büyük 100 işletmenin yarısı aile işletmelerinden meydana gelmekte olup Orta Doğu'da yer alan en büyük 10 aile işletmesinden 4'ü Suudi Arabistan'dadır (Bardsley, 2017: 1). Tablo 1.2.'de aile işletmelerinin ülke ekonomilerine ve istihdama yaptıkları katkı gösterilmektedir.

Tablo 1.2. Aile işletmelerinin Dünya Genelindeki Ekonomik Etkileri

Ülke	Özel Sektördeki Aile İşletmelerinin Yüzdesi	Aile İşletmelerinde İş gücü İstihdamının yüzdesi.	Aile İşletmelerinin Ulusal GSYH'ye Katkısı (%)
Afganistan	35	-	30
Arjantin	71	68-70	-
Bahreyn	95	73	28
Belçika	69	45	55
Brezilya	90	50	85
Şili	90	60	60
Çin	85	-	65
Kolombiya	70	65	60
Kosta Rika	90	-	60

Tablo 1.2. Devamı

Dominik Cumhuriyeti	96	-	80
Ekvador	90	93	51
El Salvador	90	65	51
Finlandiya	80	50	40-45
Fransa	60-66	-	60
Almanya	95	57	55
Honduras	90	-	-
Hong Kong	60-66	-	-
Hindistan	90	79	66
Endonezya	72	-	-
İran	78	-	-
Irak	-	35	-
İtalya	93	94	-
Japonya	90	-	-
Lübnan	85	85	-
Malezya	70	65	67.20
Meksika	82-90	79	90
Hollanda	69.30	49.90	53
Paraguay	80	-	-
Peru	90	74.70	75
Filipinler	80	-	76
Portekiz	70	50	60
Porto Riko	90	-	-
Singapur	-	-	50
Güney Afrika	80	-	-
Güney Kore	-	-	48.20
İspanya	75	-	65
İsveç	79	-	-
Tayvan	60-66	-	-
İngiltere	70	-	70
Uruguay	80	-	50
ABD	80-90	63	57
Venezuela	92	73	50

Kaynak: Ferramosca ve Ghio, 2018: 22-23.

Tablo 1.2. incelendiğinde aile işletmelerinin ülke ekonomilerine olan katkıları ve istihdam oranları görülmektedir. Aile işletmelerinin GSYH'ye katkıları ABD, İngiltere, Almanya ve İspanya gibi gelişmiş ülkelerde % 50'inin üzerinde gerçekleşmiştir.

Aile işletmelerinin en önemli sorunlarından birisi olarak görülen işletmelerin gelecek kuşaklara aktarılması süreci her zaman tam anlamıyla başarıya ulaşmamaktadır. Örneğin ABD'de yer alan işletmelerin yaklaşık % 40'ı ilk beş yıl içerisinde faaliyetlerine son verirken geriye kalan işletmelerin ise % 66'sı birinci kuşakta ya el değiştirmekte ya da iflas etmektedirler. İkinci kuşağa ulaşabilen aile işletmesi sayısı % 20'yi geçmemekte ve bu % 20'lik kısmında ancak % 17'si üçüncü kuşağa kadar devamlılıklarını sağlayabilmektedirler. Sonuç olarak ise birinci kuşak tarafından faaliyete geçen 100 aile işletmesinden sadece 3,4 'ünün üçüncü kuşağa kadar varlıklarını sürdürebilmektedirler (Güney, 2008: 203).

Dünyada'ki en eski aile işletmeleri incelendiğinde 578 yılında kurulan Kongo Gumi işletmesinin faaliyetlerine 15. yy boyunca devam ettiği ve en eski aile işletmesi olduğu bilinmekle beraber tapınak yapımı ve restorasyon işleriyle uğraşan işletme 2006 yılında faaliyetlerini durdurmuştur. İşletmenin iflas etme sebebi olarak ise finansal sıkıntılar, yeni kuşağın kötü yönetimi ve inşaat sektöründe yaptıkları yanlış yatırımlar gösterilmektedir (Ateş, 2013: 28). O'Hara'nın Centuries of Succes adlı kitabında yer alan işletmelerden birisi olan İngiliz C. Hoare & Co. İngiliz Bankacılık Kurumu ise 1672 yılında kurulmuştur. 346 yıl önce faaliyetlerine başlayan ve bugün Hoaresbank ismiyle İngiltere'nin önde gelen işletmelerinden birisi olan Hoaresbank'ın sırrı ise en iyi yaptığı işi yapması ve en iyi bildiği alanlara odaklanması olarak gösterilmektedir. Günümüzde ise Dünya'nın en eski aile işletmesi unvanını 718 yılında kurulan ve 46. Kuşağın yönetimden sorumlu olduğu Zengoro Hoshi tarafından idare edilen Hoshi Ryokan işletmesidir (www.economist.com, 2019).

Günümüzde Dünya ekonomisinin çok önemli bir kısmını oluşturan, farklı sektörlerde ve farklı ülkelerde faaliyetlerini yürüten ve çağımızın önemli küresel

aktörlerden biri olan aile işletmelerinin gelir düzeylerine göre listelenişi Tablo 1.3.'te gösterilmektedir.

Tablo 1.3. Gelir Düzeyine Göre Dünyada 'ki En Büyük 20 Aile İşletmesi

İşletme Adı	Ülke Merkezi	Sahibi Olan Aile	Faaliyette Bulunduğu Sektör	Gelir Milyar \$
Wal-mart Stores, Inc.	ABD	Walton	Toptan ve Perakende Satış	500,343.0
Volkswagen AG	Almanya	Porsche ve Piech	Otomotiv	270,035.5
Berkshire Hathaway, Inc	ABD	Buffet	Varlık Yönetimi	247,537.0
EXOR N.V.	İtalya	Agnelli	Varlık Yönetimi	163,012.4
Ford Motor Company	ABD	Ford	Otomotiv	160,338.0
Schwarz Group	Almanya	Schwarz	Toptan ve Perakende Satış	117,760.0
Cargill, Incorporated	ABD	Cargill	Toptan ve Perakende Satış	114,695.0
Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Almanya	Quandt ve Klatten	Otomotiv	111,609.8
Tata Sons Private Ltd	Hindistan	Tata	Çeşitlendirilmiş Sanayi Ürünleri	110,700.0
Koch Industries Inc.	ABD		Çeşitlendirilmiş Sanayi Ürünleri	110,000.0
ALDI Group	Almanya	Albrecht ve Heister	Toptan ve Perakende Satış	106,175.0
Comcast Corp.	Amerika Birleşik Devletleri	Robert	Medya ve Eğlence	94,507.0
SK Holdings Co., Ltd	Güney Kore	Chey	Kimyasal Petrol Enerji İletişim	89,972.3
Gunvor Group Ltd	İsviçre	Törnqvist	Petrol ve Gaz	87,000.0
Pacific Construction Group Company Ltd	Çin	Yan	İnşaat	86,623.0
Dell Inc.	Amerika Birleşik Devletleri	Dell	Teknoloji	79,040.0
Arcelor Mittal	Lüksemburg	Mittal	Madencilik ve Metal	76,033.0
Amer International Group Company Ltd	Çin	Wenyin	Madencilik ve Metal	73,436.0
China Evergrande Group	Çin	Hui	Gayrimenkul	67,783.7
Reliance Industries Limited	Hindistan	Ambani	Petrol ve Gaz	62,737.6

Kaynak: www famcap.com, 2021.

Tablo 1.3.'te Dünya'nın en büyük 750 aile işletmesi listesindeki en fazla gelire sahip olan ilk 20 aile işletmeye yer verilmiştir. 750 aile işletmesinin küresel ekonomiye katkısı 2018 yılında 9,1 trilyon dolar olarak gerçekleşmiş olup bu işletmeler 30,5 milyon kişiye istihdam sağlamıştır (www famcap.com, 2021).

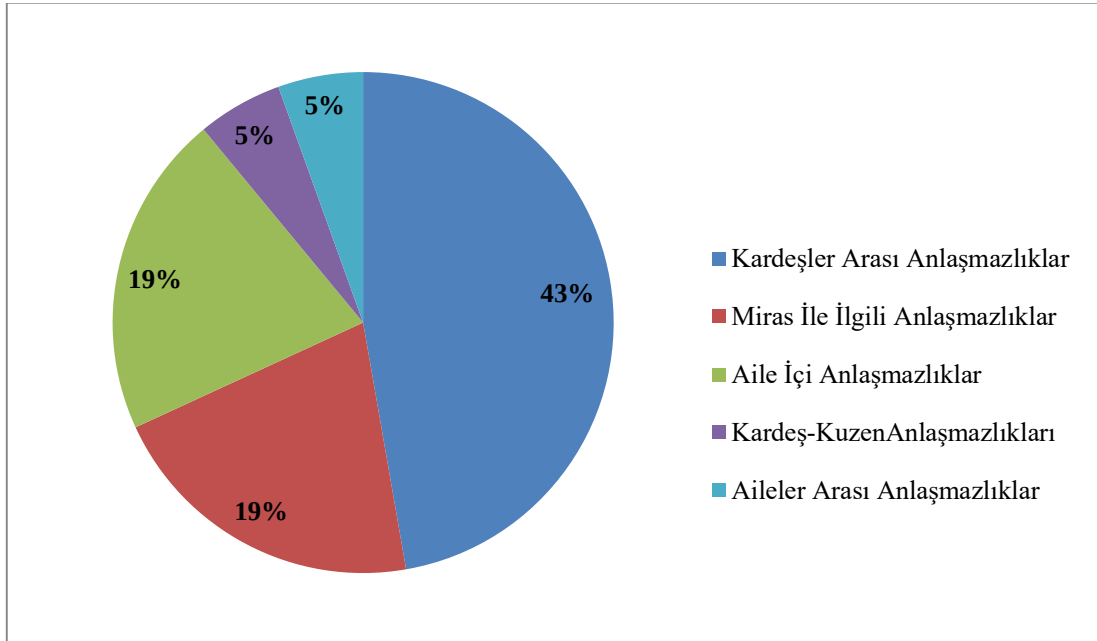
1.2.2. Türkiye’de Aile İşletmeleri

KOBİ’ler Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de işletmelerin çoğunluğunu oluşturmaktadır. KOBİ’lerin toplam işletmelere oranı ABD’de % 97,1 Almanya’da % 99,8 Japonya’da % 99,4, Türkiye’de ise 98,8 olarak gerçekleşmiştir. Türkiye’deki işletmelerin ise % 95’i aile işletmeleridir (Güney, 2008:144).

Günümüzde Avrupa’da ve ABD’de yaşam süreleri 100 yılı aşan pek çok işletmeye rastlamak mümkündür. Özellikle yıllar öncesinde küçük atölyelerde işe başlayan ve günümüzde 3. veya 4. kuşaklara ulaşan Ford, Bosch, Siemens gibi işletmelere rastlamak mümkündür. Türkiye’de ise bu ölçekte gelişme eğilimi gösteren işletmeler bulmak mümkün değildir (Güleş ve diğ., 2013: 19). Bu durumun en büyük etkeni olarak sanayileşme sürecinin geç başlaması gösterilmektedir. Osmanlı devleti 600 yıl hüküm sürmesine karşılık tarım, el sanatları ve askerliğe önem göstermiş ticarete etkin rolü ise azınlıklar oynamıştır. Dolayısıyla sanayileşme faaliyetlerinden bahsetmek mümkün olmamaktadır. Türkiye’de sanayileşme hareketleri İzmir İktisat Kongresinde özel sektörün teşvik edilmesiyle ivme kazanmıştır. Bu kapsamda şu faaliyetler gerçekleştirilmiştir (Kebeci, 2011):

- 1930-1950 yılları arasında devlet tarafından büyük sanayi kuruluşları kurulmuş ve özel sektör desteklenmiştir,
- 1950 ve 1960’lı yıllarda ise kredi bulma kolaylıklarının sağlanması ve liberal ekonomiye sıcak bakılması günümüzdeki aile işletmelerinin temellerinin atılmasında etkili olmuştur,
- 1980’li yıllarda aile işletmeleri devlet tarafından uygulanan politikalar sayesinde güçlenmişlerdir. Aile işletmeleri 80’li yıllarda güçlerini daha da arttırmak amacıyla işletmelerde profesyonel yöneticilere yer vermişlerdir.

Yapılan araştırmalar Türkiye’de 4. Kuşağa ulaşabilmiş işletme sayısının % 6’yı geçmediğini ortaya koymuştur. Bu sonucun en büyük etkeni olarak ise aile içinde yaşanan iletişimsizlik gösterilmektedir. (Sönmez, 2018: 26). Aile işletmelerinde ortaya çıkan diğer problemler Şekil 1.2.’de gösterilmektedir.



Şekil 1.2. Aile İşletmelerinde Çıkan Sorunların Sebepleri

Kaynak: Alacaklıoğlu, 2009: 16.

Aile işletmelerinde yaşanan bu sorunların önüne geçilmesi ancak işletmelerin kurumsal bir kimlik kazanmaları ile mümkün olmaktadır. Kurumsallaşmanın sağlanmaması aile işletmelerini olumsuz yönde etkilediği kadar ülke ekonomilerine de önemli zararlar vermektedir.

Türkiye’de yer alan en eski aile işletmeleri ise Tablo 1.4.’te gösterilmektedir.

Tablo 1.4. Türkiye’nin En Eski Aile işletmeleri

İşletme	Kurucu	Kuruluş Tarihi	Kuşak Sayısı
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1777	-
Hatemoğlu	Hacı Mustafa Saykı	1826	3
İskender	Mehmetoğlu İskender Efendi	1860	3
Hafız Mustafa	İsmail Hakkızade	1864	5
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Karaköy Güllüoğlu	Hacı Mehmet Güllü	1871	5
Kuru Kahveci Mehmet Efendi	Mehmet Efendi	1871	4
Sabuncakis	İstiraki Sabuncakis	1874	-
Komili	Komili Hasan	1878	-
Erden Gıda Sanayi	Mahir ve Kamil Kardeşler	1878	-
Çöğenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4

Tablo 1.4. Devamı

Cemilzade	Şekerci Udi Cemil Bey	1883	4
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	-
Çukurova Sanayi	Çukurova Holding	1888	3
Hacı Şakir	Hacı Ali	1889	-
Teksima Tekstil	H.Mehmet Botsalı	1893	4
Tuzcuoğlu Nakliyat	Fehmi Mustafa Tuzcuoğlu	1893	3
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Alevli A.ş.	Yuda Levi	1898	-
Arkas Holding	Gabriel Arcas	1902	-
Bebek Badem Ezmecisi	Mehmet Halil Bey	1904	-
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Abdi İbrahim	Abdi İbrahim Bey	1912	
Broderi Narin	Hamdi Narin	1917	3
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
E.R.Roditi Halefleri	Eliyezer Roditi	1923	2
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Yırcalı Un Fabrikası	Muharrem Haspi	1923	2
Mustafa Nevzat İlaç Sanayi	-	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Alp Yaman	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.ş	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Evyap Sabun	Rıfat Evyap	1927	2 3
Nurus	Nurettin Kunurkaya	1927	3
Tahincioğlu	Tahincioğlu Ailesi	1927	2
Numune-i Terakki	Nevzat Özgörkey	1930	3
Dedeman İnşaat	Mehmet Kemal Dedeman	1930	2
Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930	2
Haznedar Ateş Tuğla	Erez Ailesi	1933	3
Şen Şapka/Vakko	Vitali Hakko	1934	2
Maraşoğlu Yağ Sanayi	İbrahim Maraşoğlu	1935	2
Bayraktarlar	Halil Bayraktar	1935	4
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942	
Tikveşli	Doğan Vardarlı	1943	
Ülker	Sabri Ülker	1944	2
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3

Kaynak: Karpuzoğlu, 2004: 42; Erdoğan, 2007: 87-89 ve PwC, 2010: 6.

Türkiye’de 100. yılını tamamlayan işletmeler büyüyemeyen küçük ölçekli işletmelerdir. Bu işletmeler geleneksel Türk kültürünün özelliklerini yansıtan boza, lokum ve helva gibi ürünlerin üretimini yapan işletmelerdir. Türkiye’de faaliyetlerine devam eden aile işletmelerinden Dünya’daki en büyük 500 aile işletmesi içerisinde yer alan işletmelerin ise yaklaşık 90 yıllık bir maziye sahip oldukları bilinmektedir. Bu bağlamda Türkiye’deki aile işletmelerinin ortak özellikleri ise şu şekildedir:

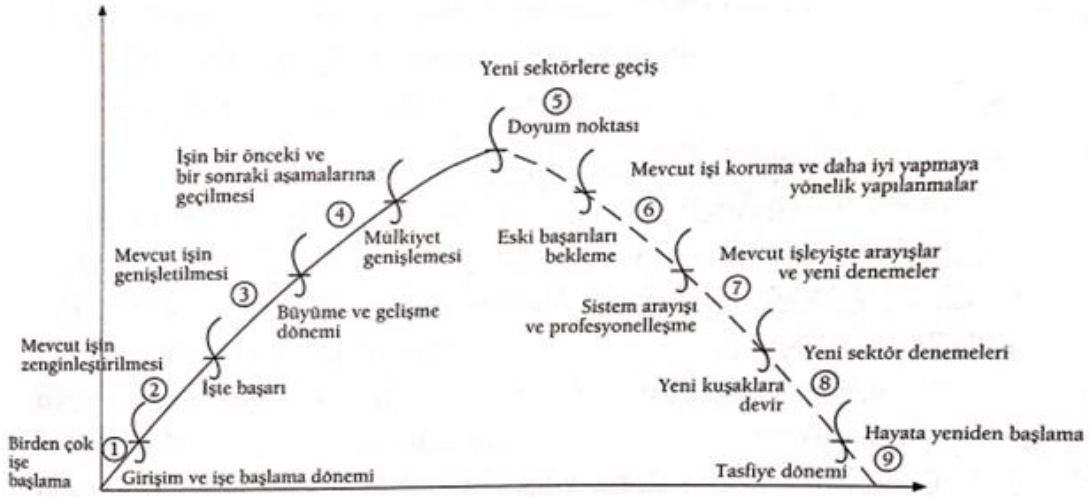
Türkiye’deki aile işletmelerinin genel olarak karakteristik özellikleri değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır (Alacaklıoğlu, 2013: 47):

- Türkiye’deki aile işletmeleri genel olarak geniş bir perspektiften ve uzun soluklu olarak koşulları ve olayları değerlendirme yeteneğine sahiptirler,
- Türkiye’deki aile işletmelerinin büyük kısmı halka açık olmadıklarından dolayı üzerlerinde herhangi bir baskı hissetmemekle birlikte belirli bir süre içerisinde raporlama zorunlulukları da bulunmamaktadır,
- Zaman yönetimi açısından uzun dönemli planların etkinlikleri daha rahat takip edebilmektedirler,
- Girişimcilik özellikleri çok yüksektir,
- Aile işletmeleri diğer işletmelerle kıyaslandıklarında istihdama önemli bir katkı sağlamaktadırlar. Ayrıca aile işletmeleri kriz dönemleri gibi zor dönemlerin üstesinden gelinmesi konusunda önemli bir misyon üstlenmektedirler.

1.3. Aile İşletmelerinin Kuruluşu ve Gelişimi

Aile işletmelerinde de diğer işletmelerde olduğu gibi çeşitli evreler bulunmaktadır. Aile işletmeleri genel olarak küçük ve hatırı sayılır bir sermaye ile ve genellikle girişimcilik niteliğine sahip aile mensuplarının gayretleri sonucunda faaliyetlerine başlamaktadırlar. İş hayatına başlayan işletmeler büyümekte, olgunlaşmakta, yeni kuşaklarla hayatına devam etmekte ve yok olma sürecine

girmektedirler (Alkış,2018: 16). Şekil 1.3.'te aile işletmelerinin gelişim evreleri gösterilmektedir.



Şekil 1.3. Aile İşletmelerinin Kuruluşu ve Gelişimi

Kaynak: Fındıkçı, 2017: 21.

Her aile işletmesi kuruluş aşamasından faaliyetlerini sonlandırana kadar belirli aşamalardan geçmektedir. Bu aşamalara aşağıda değinilmektedir (Fındıkçı, 2017: 41-48).

- **Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi:** Aile işletmelerinin sıfırdan başlayarak işe dâhil olduğu süreç ilk aşamayı meydana getirmektedir. Genellikle girişimci bu aşamada çıraklığını yaptığı işi ya da babasının işini devam ettirmek amacıyla faaliyette bulunmaktadır. Girişimcinin ilk hedefi işletmeyi ayakta tutmak olup girişimcilerin faaliyette bulundukları sektör gereği aileden ya da dışardan kimseler işletmeye dâhil edilebilmektedirler.
- **İşte Başarı:** İşte başarının sağlanması, aşamasında girişimciler gereğinden fazla çaba sarf etmektedirler. Yoğun bir şekilde çalışan girişimci aile üyelerinin bir kısmını da yanlarına alarak iş yerinde süreklilik oluşturmaktadırlar. Bu aşamada yer alan aile işletmelerinin birçoğu esnaf özelliği kazanarak bu aşamada kalabilmekte ve zorluklardan sonra elde

ettikleri refahı yeterli görmektedirler. Bu aşama işin kurulduktan sonra belirli bir seviyeye ulaştığı ve kurucunun doyum sağladığı aşamadır.

- **Büyüme ve Gelişme Aşaması:** Gerçekleştirilen ilk girişimin başarılı olması ekonomik olarak aileye de katkı sağlamaktadır. Aile işe ne kadar önem verirse işte aileye o derecede fayda sağlamaktadır. Dolayısıyla iş ve aile arasında sağlanan uyum işin büyümesi ve gelişmesini sağlamaktadır. Bu aşamada üretimle uğraşan işletmeler üretimle ilgili yeni yerler açarken, pazarlama işlemleriyle uğraşan işletmeler yeni pazarlara ulaşmakta, ticaret ile ilgileniyorsa yeni ürünlerin ve hizmetlerin sunulmasına yönelmektedirler.
- **Mülkiyet Genişlemesi Aşaması:** İşletmeler genellikle büyüme ve gelişme aşamasında elde ettikleri başarının meyvelerini toplamaktadırlar. Girişimcinin bu evrede mal varlıklarında artış meydana gelmektedir. Bu dönemde kurucular arasında mal mücadelesi belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır.
- **Doyum Aşaması:** İş kurma, büyüme ve genişleme aşamalarını başarıyla tamamlamış olan işletmeler mülkiyet genişlemesi aşamasıyla birlikte doyum noktasına ulaşmışlardır. Genel olarak bakıldığında doyum noktası işletmenin koymuş olduğu hedeflerle alakalı olduğundan her işletme için doyum noktası farklılık göstermektedir. Bazı yöneticiler doyum noktasına ulaştıklarını düşünerek mevcut pozisyonlarını yeterli görürken bazı yöneticiler ise daha fazlasını arzu etmektedirler. Farklı bakış açıları kişiler arasında ayrılıklar oluşmasına neden olabilmektedir.
- **Eski Başarıları Bekleme:** Aile işletmelerinde çan eğrisinin tepe noktası doyum noktasını ifade etmektedir. Tepe noktasından sonra eğrinin seyri aşağıya doğru bir yön izlemektedir. İşletme farklı bir girişimde bulunmamışsa, yeni bir iş kolunda varlık göstermemişse ya da yeni iş alanının gerektirdiği vasıflara sahip değilse aşağıya doğru iniş başlamaktadır. Bu durumun en önemli göstergelerinden biriside eski

başarıların sürekli gündeme gelmesi ve bu başarıların tekrar yakalanması için yeni projelerin üretilmesi gösterilmektedir. İşlerin kötüleşmesi kişilerin kendileri dışındaki herkesin ve süreçlerin sorgulanmasına neden olmaktadır. Eskiden kazanılan başarıların tekrar edilmesi beklenilmesine rağmen bu durum pek mümkün değildir. Çünkü hem koşullar hem de kişilerde bir takım değişiklikler meydana gelmeye başlamıştır.

- **Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme:** İşletmeler bu aşamada kendi faaliyetlerinin yetersiz olduğuna ikna olmakla birlikte kurumsallaşma kavramının gerekliliğini dile getirmeye başlamışlardır. İş akışının sabit olması, etkinliklerin yapısı gibi unsurlar işletmelerin yerinde saymasına hatta gerilemelerine neden olmaktadır. Bu gerilemenin önlenmesi ise sistemli ve kurumsal bir yönetimin var olmasıyla ortadan kalkmaktadır. Bu aşamada en önemli nokta ise girişimcilerin sistematik ve kurumsallaşmaya inanmaları gösterilmektedir.
- **Yeni Kuşaklara Devir:** Aile işletmelerinin son aşamalardan birisi olarak yeni kuşaklara devir gösterilmektedir. Kuruluş aşamasını başarıyla tamamlayarak, girişimlerini doyum noktasına ulaştıran ancak eski başarılarını sürdüremeyen ve eski günlerine dönmek isteyen işletmeler, sorunlardan kurtulmak amacıyla bir sistemin oluşturulmasına, kurumsallaşma faaliyetlerine öncelik verilmesine son olarak yeni kuşağa devir sürecine yönelmektedirler. Bu süreç işletmenin yeniden canlandığı ya da kurucu girişimcinin birçok zorlukla hayata geçirdiği işin yeni kuşak tarafından bastırıldığı bir dönem olarak da gerçekleşebilmektedir. Aile işletmelerinin çok az kısmının ikinci kuşağa devrinin gerçekleştiği düşünülürse gelecek kuşağa önem verilmesi işe önem verilmesi kadar önemli bir konu olarak görülmektedir.
- **Tasfiye Dönemi:** İşletmelerin kuruluş, gelişme aşamalarını tamamladıktan sonra tasfiye dönemine gelinmesi arzu edilmeyen bir durumdur. Ancak her işletmenin belirli bir ömrü bulunmaktadır. İşletmelerin kuruluşu ve gelişmesi ne kadar normalse yok olması da o kadar normal görülmektedir.

Temel amaç ise aile işletmelerinin hayatının elden geldiği kadar uzatılmasıdır.

Aile işletmelerinde en dramatik dönem bu son aşamadır. İşler iyi gitmediği zaman aile üyeleri birbirlerine düşmekte ve mal paylaşımı konusu gündeme gelmektedir. Girişimcilerin birçok zorlukla kurarak belirli seviyeye getirdiği işletmelerinin yok olduğunu görmesi onları derinden üzmemekte ve bunun neticesinde farklı davranışlara yönelmelerine sebep olmaktadır. Bu safhada öncelikli olarak kurumun düştüğü bu durumdan kurtarılmasıdır. Buna rağmen tasfiye söz konusu ise bu sürecin adil bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

1.4. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri

Literatürde aile işletmelerinin gelişim evreleri genel olarak üç ve dört başlık altında incelenmektedir. Aile işletmelerinin farklı alt başlıklarda açıklanmasının temel nedeni gelişim evreleri ve ortaklıktan kaynaklanmaktadır (Özcan, 2015: 49). Bu çalışmada aile işletmelerinin gelişim evreleri dört başlık altında açıklanmaktadır:

- Birinci nesil aile işletmeleri,
- Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri,
- Kompleks (İkinci ve üçüncü nesil) aile işletmeleri,
- Sürekli olmayı başaran aile işletmeleridir.

Dünya’da aile işletmelerinin % 90’ı üçüncü nesile ulaşmadan yok olmaktadırlar (Diken, 2020: 193). Aile işletmeleri için yaygın olarak kullanılan birinci nesil kurar ve geliştirir, ikinci nesil idare eder, üçüncü nesil ise batırır sözü aile işletmelerinin içinde bulunduğu durumu özetlemektedir. Aşağıda aile işletmelerinin gelişim evrelerine değinilmektedir.

1.4.1. Birinci Nesil (Tek Patronlu) Aile İşletmeleri

Birinci nesil aile işletmeleri; kurucunun inanç, değer ve tutumlarının işletme kültürüne önemli derecede şekil verdiği aşamadır. Bu aşamada yetki kurucuda

olmakla birlikte eş ve aile üyeleri ortaklık statüsüne sahiptirler. İşletmeyle ilgili stratejik ve fonksiyonel kararlar kurucu tarafından alınmaktadır (Erkan, 2012: 18).

Bu tip aile işletmelerinde girişimci; işe alma, pazarlama, üretim ve eğitim gibi konularda bire bir alakadar olmaktadır (Attila, 2016: 43). İşletme belirli bir kapasiteye ulaştığında ise iş görenleri tek başına idare etmesi zor olduğundan yeni bir yöneticinin istihdam edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada işletme hızlı bir büyüme gerçekleştirebilmektedir. Bunun temel nedeni olarak ise tek bir patron bulunması ve karar verme sürecinde hızlı davranılması gösterilmektedir.

Girişimcinin başarılı bir yönetim sergilemesi aile ilişkilerinin kuvvetlenmesini sağlamakla birlikte aile üyelerini de işletmenin faaliyetlerinde görev almak için teşvik etmektedir. Girişimciler özellikle çocukların gözünde birer efsane olmasına neden olan bu durum genç kuşağın işletmenin faaliyetlerinde yer almak için istekli olmalarını sağlamaktadır. Sonuç olarak değerlendirildiğinde girişimcinin hem ailede hem de işletmedeki etkinliği artmaktadır. (Karpuzoğlu, 2004: 97). Bu durum ancak her zaman avantaj olarak görülmemektedir. Çünkü patron durumunda bulunan kişinin diğer aile üyeleri ve iş görenlerin fikirlerini önemsememesi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Erkan, 2012). Dolayısıyla genellikle birinci nesil aile işletmelerinde karşılaşılan sorunlar şu şekildedir (Alayoğlu, 2003: 33-34; Erkan, 2012: 19):

- Birinci nesil aile işletmelerinde işletme yönetimi, kültür ve strateji en önemli üç etkidir. Girişimcinin değer yargıları, kişiliği ve tutum biçimi örgüt yapısının şekillenmesinde en önemli unsurlar olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu tür işletmelerde yazılı prosedürlerin olmasından ziyade geçici ve günü kurtaracak çözümlerle birlikte belirsizliğin hâkim olduğu yapılar ortaya çıkmaktadır,
- Girişimciler statüleri gereği iş yaşantılarına özel yaşantılarından daha çok vakit ayırmaktadırlar. Dolayısıyla bu durum aile içi dengelerin bozulmasına neden olmaktadır. Bu aşamada işletmelerin tanıtım harcamalarının fazla olmasına karşılık nakit akışları azdır ve likiditeye duyulan ihtiyaç yüksektir,

- Büyük bir kısmı “tek patronlu işletme” özelliği gösteren bu evredeki işletmeler tek kişinin vizyonuna, enerjisine ve şansına muhtaç olmasından dolayı patronun yaşadığı herhangi bir hastalık, depresyon veya patronun yorgun düşmesi gibi sebeplerden dolayı işletmeler ciddi sorunlar yaşayabilmektedirler,
- Bu aşamada bir sonraki nesil için mülkiyet ya da yönetim yapısına ilişkin bir plan yapılmamıştır. Dolayısıyla bu evrede yukarıdaki eksikliklerin giderilmemesi ya da öngörülememesi aile işletmelerinin ilk aşamadan faaliyetlerine son vermelerine neden olmaktadır,
- Kurucunun gerekli finans bilgisinden yoksun olması ve değişen piyasa koşullarına adaptasyon sağlayamaması,
- İşletmede işe uygun iş gören alınmaması ve aile bireylerinin yetenekleriyle uyumsuz işlere atanması,
- Ailedeki bireylerin uzmanlık gerektiren konularda gerekli bilgiden yoksun olması ve stratejik kararların verilmesinde tek başlarına hareket etmeleri,
- İşletmede uygun bir kayıt tutma prosedürünün bulunmaması nedeniyle maliyetlerin gerekli ölçüde kontrol altında tutulamaması,
- Üst düzey yöneticilerin yeni ürün piyasa sürmek ve işletmenin stratejik planlarının yapılması konularında kendilerini sürekli tekrar etmeleri işletmeye yeni bir bakış açısı kazandırmamaları.

1.4.2. Büyüyen ve Gelişen Aile işletmeleri

Ailedeki kurucu üyenin ilk girişiminin başarılı olması ailenin ekonomik anlamda refah seviyesini arttırmaktadır. İlk dönemde yaşanan belirsizliklerden sonra bu aşamada işletmeler yeni bir süreç içerisine girmektedir. Bu kapsamda iş sahası, satışlar, ürünlerin çeşitliliği ve çalışan sayıları artmaktadır (Erkan,2012: 20).Bu aşamada iki veya daha fazla kardeş işletmedeki hisselerin çoğunluğuna sahip

olmakla birlikte işletmenin hali hazırdaki durumu hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdikleri gibi konular irdelenmektedir (Atilla, 2016: 44).

Kardeş çocuklarının bu dönemde okul öncesi dönem ya da okul döneminde olmaları nedeniyle hafta sonlarında ya da yaz tatillerinde işi ve işletmeyi tanımaları istenmektedir. Genellikle çocukların okul döneminde olmaları ve işletmenin kuruluş aşamasında yaşadığı zor dönemleri atlatarak büyüme aşamasına girmesi diğer aile üyelerinde işletmede çalışma isteklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 102).

Bu dönem aile üyelerinin uzmanlık gereken konularda yetersiz kaldıkları dolayısıyla profesyonel yönetimin anlayışına geçişin ilk adımlarının atıldığı ya da atılması gerekliliğinin ortaya çıktığı dönemdir. Bu aşamada pazar koşullarına ve işletmenin hedeflerine uygun sistemler inşa edilmektedir. Aile üyelerinin kendilerini eksik hissettiklerinde profesyonel iş görenler çalıştırılmaktadır. Böylelikle bir sonraki aşama olan kompleks aile işletmeleri aşamasına geçiş kolayca sağlanabilmektedir (Sungurtekin, 2008: 32).

Aile işletmelerinde kurucunun üstlendiği görev zamanla değişebilmekte işletmeler kurumsallaşabilmektedirler. İşletmeler büyürlerken uzmanlık alanlarına göre birimlere ayrılmaktadırlar. Bunun sonucu olarak ise ilk aşamadan farklı görev tanımları ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin kurucuya olan bağımlılıklarını azalmaktadır. Kurucunun sahip olduğu yetkiler çocuklarına aktarılmaktadır. Bu aşama kurucu açısından zor bir dönemi ifade etmektedir. Çünkü işletmenin kuruluşundan geçen süre zarfına kadar tek yetkili iken yetkilerini başkalarına devretme zamanı gelmiştir (Erkan, 2012: 21-22).

İşletmeler bu evrede birçok sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Fındıkçı, 2017: 42; Özcan, 2015: 54 ve Ateş, 2009):

- Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde işletmenin olumlu bir gidişat sergilemeye başlamasıyla birlikte işletmede görev almak ve paydaş olmak isteyen kişi sayısı artmaktadır. Bu aşamada sahiplik hakkı olan kişi sayısının

belirlenmemesi, pay oranları ve kâr dağılım oranlarının belirlenmemesi işletmelerde önemli problemlerin baş göstermesine neden olmaktadır,

- Aile işletmelerinde çocuklar, gelinler ve damatların katılımıyla aile işletmelerinde artan üye sayısı işletmelerin gelecekleri için tehlike arz etmektedir. Çünkü bilhassa eşit ortaklıklarda gerçekleşen kardeş işletmelerinde her aile üyesi yönetimde görev almak istemektedir. Bu durumda işletmelerde kaos yaşanmasına neden olmaktadır,

İşletmenin büyümesiyle birlikte işletmede görev almak isteyen aile fertlerinin sayısında artış görülmektedir. Bu dönemle birlikte işletme yeniden kuruluş, yeni bir dinamik kazanma gibi özellikler göstermektedir.

1.4.3. Kompleks (İkinci ve Üçüncü Kuşak) Aile işletmeleri

Kompleks aile işletmeleri; gelişim sürecinin üçüncü evresinde yer alan, kuzenler tarafından yönetilen ikinci ve üçüncü kuşak aile işletmeleri olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 93). Kompleks aile işletmelerinde birden fazla kuşağın bir arada bulunmasından dolayı üçüncü ve dördüncü kuşağa rastlamak mümkündür. Dolayısıyla aile üyelerinin yaşları, mesleki deneyimleri ve kariyerleri farklılık göstermektedir (Güleş ve diğ., 2013: 106). Kompleks aile işletmeleri; İşletmenin büyümesi ve kapasite artışı ile birlikte iş ve aile kavramları arasındaki ilişkilerin karmaşıklaşması dolayısıyla prosedür ve ilkelere daha fazla ihtiyaç duyulan işletmelerdir (Kamacı, 2017: 17).

Aile işletmesinin büyümesi ve çok sayıda üyenin çalışması ya da çalışmak istemesi işletme ve aile dengesinin nasıl sağlanacağı sorusunu gündeme getirmektedir. Dolayısıyla bu soruya yanıt olarak ise işletenin aileden daha geniş bir yapıya sahip olması aile üyelerinin mali yapılarını iyileştirmelerine imkân tanırken aile yapısının işletmeden daha büyük olması ise şartların tersine dönmesine neden olmaktadır (Özcan, 2015: 54). Bu aşamada işletmenin yönetiminde bulunan aile üyeleri aldıkları kararların işletmenin geleceğine etki ettiğinin farkındadırlar. Kompleks aile işletmeleri aşamasında şu aşamalar gerçekleşmektedir (Attila, 2016: 45):

- Büyüme daha önceki dönemlerde olduğu kadar hızlı olmasa da devam etmektedir,
- İşletmenin mal ve hizmetlerine olan talep maksimum düzeyde gerçekleşmektedir,
- İşletmenin borçlanabilme kapasitesi yüksek olmasına karşılık borçlanma ihtiyacı giderek azalmaktadır,
- İşletmenin piyasa da olumlu bir unvanı bulunmakla birlikte piyasayı etkileyen bir konumda bulunmaktadır,
- Etkili bir örgüt yapısına kavuşulması amacıyla işle ilgili yazılı uygulamalar, yetki ve sorumluluklar ve görev tanımları belirlenmiştir. Böylelikle bir sistem oluşturulmaya başlanmış kişisel amaçlardan çok işletmenin başarısı hedeflenmiştir,
- Takım çalışmasının önemi vurgulanmakla birlikte kalite kontrol sistemleri uygulanmaya başlanmıştır,
- İşletme iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimleri göz önünde bulundurarak stratejilerini belirlemeye çalışmaktadırlar.

Bu evrede ortaya çıkan çatışmalar menfaat kavgaları işletmenin gelişmesi ve kârlılık düzeyini olumsuz yönde etkilemekte örgüt içinde çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Kamacı, 2017: 18). Aile işletmelerinde görülen bu karmaşık yapının önlenmesi ise işletmelerin bir an önce kurumsallaşmasından geçmektedir. Bu kapsamda aile işletmelerinin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini yürütmelerine yardımcı olacak aile planları ve kurullarının oluşturulması gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle hissedarlar sözleşmesi hazırlanmalıdır. Dolayısıyla da bu aşamadaki aile işletmeleri aile üyesi olmak ve işletmenin hissedarı olmak arasındaki çizgiyi çok iyi bir şekilde kavramaktadırlar (Alayoğlu, 2003: 39).

1.4.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

Bu aşama aile işletmelerinde kurumsallaşmanın son aşaması olarak görülmekle birlikte iş değerleri aile değerlerinin önüne geçmektedir. İşlerin yerine getirilebilmesi için kan bağı ve güven kavramlarının aksine iş kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede işler analizlerle değerlendirilmekte ve işlerin sürekliliğinin sağlanması amacıyla bazı kriterler yerine getirilmektedir (Alayoğlu, 2003: 40).

Sürekli işletmeler, misyon ve vizyonlarına bağlı hareket etmenin yanı sıra orta ve uzun dönemli planların ağırlıklı olarak gerçekleştirildiği yapılardır (Yolaç ve Doğan, 2011: 94). Bu aşamada kârlılık, müşteri memnuniyeti gibi kavramlar önem kazanmakta, işletmeler toplumsal ve sosyal fayda sağlayacak çalışmaları işletmelerin olumlu imajlarını korumak ve geliştirmek için düzenlemektedirler. Bu düzenlemelerde bölümlerin ve kişilerin ayrı ayrı başarılarından ziyade işletmenin tümüyle başarısı üzerine yoğunlaşmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 116). Süreklilik sağlamak isteyen aile işletmeleri kurumsallaşma faaliyetlerini uygulamaktadırlar. Bu işletmeler kurumsallaşmayı her ne kadar benimseselerde bir takım sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada karşılaşılan sorunlar şu şekildedir (Erkan, 2012: 29; Karpuzoğlu, 2004: 116):

- Kurumsallaşma faaliyetlerinin beraberinde getirdiği aşırı katılığın bireylerin motivasyonları üzerindeki olumsuz etkisi,
- Standartlar ve kuralların yenilikler karşısında değişmemesi ve kurallara aşırı bağlılık,
- Aile üyelerinin profesyonellerin emri altında çalışmaları,
- Terfi koşullarında profesyoneller ve aile üyelerinin eşit koşullarda değerlendirilmesi,
- Mevcut aile üyelerinin yaşadıkları moral bozukluklarından dolayı potansiyellerini yeterince kullanamamaları,

- Aile üyelerinin kendi aralarında birleşerek profesyonellerin yaptıkları işlere karşı çıkması,
- İş değerlerinin kan bağı, güvenilirlik gibi unsurlardan daha önemli olması işletmedeki bazı bireylerin mevcut işler için yetersiz olmalarından dolayı işletme dışında kalmalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu durum aile üyeleri arasında istenmeyen problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Aile işletmelerinin gelişim aşamaları Tablo 1.5.'te gösterilmektedir.

Tablo 1.5. Aile işletmelerinin Yaşam Evreleri ve Temel Özellikleri

	Birinci Nesil Aile İşletmeleri	Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	Kompleks Aile İşletmeleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri
Mülkiyet	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Aile ve Profesyoneller Arasında	Aile ve Çok Sayıda Profesyonel Arasında
Örgüt Yapısı	Basit Merkezi	Basit Yarı Merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Profesyonel Yöneticiler ve Aile Bireyleri Arasında Ortak	Profesyonel Yöneticilerden Danışmanlardan, Aileden Oluşan Komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey Yatay	Dikey, Yatay ve Çapraz	Çok Boyutlu
Değerler	Aile ve Girişimci Değerleri	Girişimci Değerleri	İş Değerleri	İç ve Dış Piyasa Değerleri

Kaynak: Karpuzoğlu, 2004: 124.

Bu tabloda dikkat edilmesi gereken husus her aile işletmesinin her aşamayı aynı sırada veya hepsinin birden tamamlamak zorunluluğu olmadığıdır. Özellikle hisse devri kararları alınması bazı aşamaların atlanmasına ve belirli aşamada kalınmasına neden olmaktadır (Alayoğlu, 2003: 33). Örnek vermek gerekirse işletmenin sahipliğini elinde bulunduran anne veya baba işletmedeki hisselerinin büyük bir çoğunluğunu çocuklarına devredebilir ancak aynı işletmede yönetim işlevlerini de yerine getirebilmektedir (Özcan, 2015: 64).

1.5. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Kendine özgü niteliklere sahip olan aile işletmeleri diğer işletmelerle kıyaslandıklarında bir takım avantajlar ve dezavantajlara sahiptirler. Bu avantajlar ve dezavantajlar aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri tarafından belirlenmektedir

(Alayoğlu, 2003: 24). Aile işletmelerinin sahip oldukları güçlü ve zayıf yönler onların rekabetçi konumlarının belirlenmesinde önemli bir etkidir. Aile işletmelerinin güçlü yönleri; Uzun perspektifli düşünme yeteneği, esnek hareket edebilme kabiliyeti, düşük risk alma, işletmenin zor dönemlerinde esnek çalışması, işletme tarafından sağlanan gelirin yatırımla desteklenmesi, bürokrasinin sınırlı olması ve finansal avantajlar gösterilirken zayıf yönleri ise sermaye piyasalarına girişte engellerin olması, örgüt yapısının karmaşık olması, akraba kayırcılığının yaygınlaşması, motivasyon eksikliği, fikir ayrılıkları, devretme ile ilgili sorunlar, görev dağılımlarının net bir şekilde ifade edilmemesi sayılabilmektedir (Güleş ve diğ., 2013: 33).

1.5.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmelerinde üyelerin çoğunluğunun aileden olması işletmeye olan sadakat ve bağlılık kavramını yükseltmektedir. Dolayısıyla aile işletmeleri diğer işletmelerle kıyaslandıklarında bir takım avantajlara sahiptirler. Bu avantajlar genel olarak finansman, yönetim ve kurum kültürü başlıkları altında değerlendirilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 22). Aşağıda aile işletmelerinin avantajları açıklanmaktadır.

- **Sermaye ve Finansman Yapısı:** Aile işletmelerinin sahip olduğu sermayenin çoğu öz kaynaklardan sağlanmaktadır. Aile işletmelerinin finansman açısından avantajlarından bir tanesi kriz zamanlarında ellerinde ne var ne yoksa ortaya koyarak işletmeyi ayakta tutmaktadırlar (Diken, 2020: 199).

Aile işletmelerde bir diğer önemli özellikte tanınmışlık kavramıdır. İster sosyal anlamda isterse de iş yaşantısında iyi bir şekilde tanınmış olmak birçok zor durumu ortadan kaldıracak gibi kaynaklara ulaşmada ve finansman sağlanmasında kolaylık sağlamaktadır (Ateş, 2003: 12).

- **Yönetim ve Karar Alma:** Aile işletmeleri bürokrasinin düşük düzeyde gerçekleştiği yerler olmasından dolayı üst yönetime ulaşmak daha kolaydır. Girişimciler kendi fikirlerini ve diğer aile üyelerinin fikirlerini hayata

geçirirken çok fazla prosedüre maruz kalmamaktadır (Dökümbilek, 2010: 16).

Aile işletmelerindeki bireyler küçük yaşlardan itibaren aile ile ilgili pek çok bilgiye sahip olduklarından işe uyum ve adaptasyon konusunda sorunlar yaşamamaktadırlar. Aile işletmelerinde faaliyet esnasında fark edilen eksikliklere anında müdahale edilmekte ve fikirler özgür bir şekilde ifade edilmektedir (Ak, 2010: 66). Diğer taraftan aile işletmeleri tanınmış bir aile olmanın avantajlarından da yararlanmaktadırlar. Bu bağlamda aile işletmeleri; rakipler, tedarikçiler ve müşteriler karşısında olumlu bir imaja sahip olmaktadır. Bu oluşturulan olumlu imaj işletmeye olan güven duygusunun artmasını da sağlamaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 23).

- **Kurum Kültürü:** Aile işletmelerinde geçmişten gelen birliktelik ruhu ile paylaşılan değerler ve inançlar arasındaki uyum sağlam bir kurum kültürünün oluşturulmasında etkili olmaktadır. Kurum kültürü aile içindeki değerlerden beslenmekte olup aile işletmelerinin başarıyı yakalamalarında önemli bir etkiye sahiptir. (Karpuzoğlu, 2004: 24).

Aile işletmelerinin kendilerini tanıtmalarında ve etkin olmalarında kültür önemli rol oynamaktadır. Ailenin sahip olduğu kültür zamanla işletmeye de nüfuz etmekte ve işletmeninde kültürünün oluşmasında etkili olmaktadır.

Aile üyelerinin ana amacı işletmelerin sürekliliğini sağlamak ve sonraki nesillere ulaştırmaktır. Faaliyete geçen aile işletmelerinin çoğu devamlılıklarını sağlayamamakta ya da belirli süreler sonunda el değiştirmektedirler. Mülkiyet anlayışının el değiştirmemesi ya da başka bir deyişle ailede kalması işletmedeki kurum kültürünün oluşmasında etkin rol oynamaktadır (Reyhanoğlu ve Yıldırım, 2016: 578).

- **Ekip Ruhu/ Sinerjisi:** Aile işletmelerinde bireylerin birbirlerini tanımaları işlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Alkış, 2018: 19). İşle ilgili herhangi bir sorunla

karşılaşıldığında aile üyeleri birbirlerine yardımcı olmaktadır. Böylelikle işletmelerde etkin ve verimli bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.

- **Güçlü Aile Bağları:** Aile ilişkilerinin güçlü olması aile üyelerinin işlerine daha fazla konsantre olmalarını sağlamaktadır. Bu tip işletmelerde sahiplenme duygusu daha yoğun yaşanmaktadır. Böylelikle yetenek sahibi olan aile üyeleri başkalarının yanında çalışmak yerine kendi işletmelerinde çalışmayı tercih etmektedirler (Alayoğlu, 2003: 25). Birlikte çalışma imkânı bulan aile üyeleri birbirlerini daha iyi tanımaktadırlar hatta bu durum paylaşılan deneyimler ve etkileşimler sayesinde aralarında özel kelimeler, ifadeler ve vücut hareketlerinin gelişmesine olanak sağlamaktadır (Taguiri ve Davis, 1996: 205).
- **Bilgi Birikimi Ve Yapılan İşe Adaptasyon Sağlanması:** Ailedeki bireyler yapılan işi bizzat kendileri deneyimleyerek öğrenmektedirler. İş yaşamında öğrendikleri bu deneyimleri gelecek kuşaklara aktarabilmekte ve böylece çevrede meydana gelen değişimlere kolayca uyum sağlayabilmektedirler (Alayoğlu, 2003: 25).

1.5.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin temelinde bireylerin yer alması avantajlı yönlerinin yanı sıra bir takım dezavantajlara da neden olabilmektedir. Nepotizm, finansman sorunları, yetki ve sorumluluklarla ilgili yaşanan problemler, aile üyeleri aralarında yaşanan problemler, ücretlendirme problemleri aile işletmelerinin dezavantajları arasındadır. Aile işletmelerinin dezavantajları aşağıda açıklanmaktadır.

- **Nepotizm (Adam Kayırma):** Nepotizm kavramını en basit şekliyle ifade etmek gerekirse örgütlerde akrabaların istihdam edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Nepotizm gerek kamu sektöründe gerekse de özel sektörde karşılaşılan önemli bir sorundur. Aile işletmelerinde yükselme kriterleri göz önünde bulundurulduğunda performanstan ziyade aile ilişkilerindeki yakınlık ve kan bağı faktörünün tercih edilmesi yaygın bir anlayıştır (Yılmaz, 2014: 18). Nepotizm kavramının kökleri Rönesans

dönemindeki bazı papaların nitelik ve yeteneklerini göz önünde bulundurmadan yeğenlerine üst düzeyde işler bulmalarına dayandırılmaktadır (Alkış, 2018: 22). Nepotizm kavramı akraba kayırmacılığı kavramının yanı sıra arkadaş, eş dost, aynı memleketten ya da aynı okuldan mezun olmak, aynı etnik köken ya da siyasi görüşten olmak gibi çeşitli biçimlerde de ortaya çıkmaktadır. Nepotizm ya da diğer bir adıyla akraba kayırmacılığı gelenek ve göreneklere bağlı olduğu, ilişkilerin yoğun şekilde gerçekleştiği ve piyasa sisteminin yeterince etkin işlemediği toplumlarda etkili olmaktadır (Özsemerci, 2003: 20).

Nepotizm kavramı bir işletmede, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma ve örgüte duyulan güven duygusu gibi kavramlar üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin örgütte çalışan kişilerin başarı ve deneyimlerini görmezden gelerek tamamen kişisel kararları doğrultusunda hareket etmeleri örgüt içerisinde olumsuz bir havanın oluşmasını ve örgüt başarısının olumsuz yönde etkilenmesini sağlamaktadır.

- **Finansman Sorunları:** Aile işletmelerinin avantajlı yönlerinden birisi olan işletmenin aileye borçlanması yani ihtiyaç duyduğu anda sermayeyi aileden temin etmesi bazı durumlarda dezavantaj olabilmekte ve işletmeyi iflasın eşiğine getirebilmektedir. İşletme her ne kadar mali olarak desteklense de finansman yetersizliği işletmenin büyüme hızında yavaşlamaya yol açmakta ve işletmeyi zor durumda bırakmaktadır (Kamacı, 2017: 7-8). Ailenin mal varlığının yeterli olmamasından dolayı borç vermeye yanaşmaması ve yüksek kredi oranından borcun sağlanması ise diğer dezavantajları olarak görülmektedir.
- **Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği:** Aile işletmelerinde üyeler yönetim için genellikle iş bölümüne gitmemektedir. Kimin hangi işleri ve nasıl yapacağı, yapılacak işle ilgili görev tanımlarının ve sorumlulukların belirsizliği işletmeyi tehlikeye atmaktadır (Develi, 2008: 25). Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi muhtemel çatışmaların önüne geçmekte

yapılacak olan işlerin belirli bir plan dâhilinde yerine getirilmesine yardımcı olmaktadır.

- **Aile Üyeleri Arasında Rekabet:** Aile işletmelerinde aile üyeleri arasında birtakım çekişmeler yaşanmaktadır. Aile üyelerinin aralarındaki bu tür çekişmeler kişisel rekabet ya da üstünlük sağlamak amacıyla kullanıldığında işletme bu durumdan zarar görmektedir. Özellikle kurucu yönetici ile işletmeyi devralacak olan yeni yönetim arasında bu tür sorunlar olabilmektedir. Aile üyeleri arasında yaşanan bu rekabet işletmeyi yok olmaya kadar götürebilmektedir (Levinson, 1971).
- **Ücretlendirme Sorunu:** Aile işletmelerinde ailenin tüm bireyleri işletmede çalışsınlar ya da çalışmasınlar her yıl kendilerine düşen payları tahsil etmekte ya da kâğıt üzerinde almaya hak kazanmaktadırlar. Bu durum işletmede hisseye sahip olmasına rağmen çalışmayan aile üyeleri ile işletmede bir ücret karşılığında fiilen çalışan üyeler arasında sorunlar meydana getirmektedir. İşletmeler bu uyumsuzluğun giderilmesi için ya çalışan aile üyelerinin paylarında artışa gitmeli yahut ücret politikasını yeniden değerlendirmelidirler (Alkış, 2018: 26).

1.6. Aile işletmelerinde Sistem Modelleri

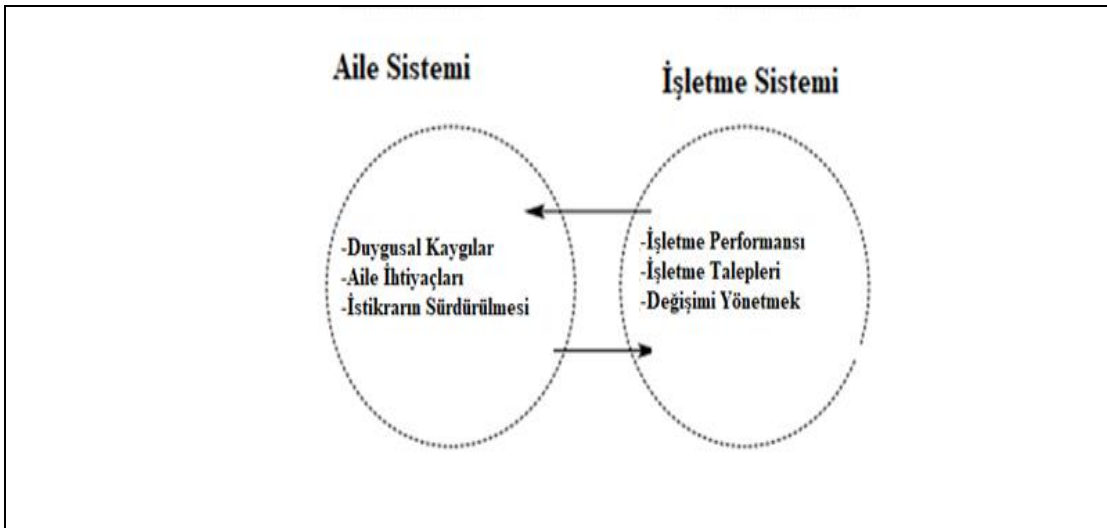
Mary Parker Follet 20. yy'ın başlarında yönetimi “Başkaları vasıtasıyla iş görme olarak tanımlamıştır” (Devane ve Wilson, 2009: 32). Başkaları kavramıyla ifade edilmek istenenin ne olduğu aile işletmelerinde çok zor bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer önemli bir sorun ise hiyerarşik ilişkilerin belirlenmesi konusunda yaşanan sıkıntılardır. Dolayısıyla işletmelerde sürekliliğin sağlanması amacıyla belirli dinamiklerin belirlenmesi, sistem ve alt sistemler arasındaki ilişki seviyesinin ortaya konulması önem arz etmektedir (Çini, 2016: 16).

Sistem kavramı genel olarak karşılıklı bağlı ve ilişkili parçaların bir araya gelmesi ile oluşan ve bütüne ilişkin özellikler barındıran yapılardır (Koçel, 2018:279). Sistem teorisi yaklaşımı bütünün parçalardan büyük olduğu esasına dayanmaktadır. Sistem yaklaşımının temeli Von Bertalanffy'nin 1920'lerde yaptığı

“Genel Sistem Teorisi’ne dayanmaktadır. Bu sistem bütün bilim dalları için ortak bir model oluşturma amacını gütmektedir (Perker ve Akıncıtürk, 2012: 198). Aile işletmelerinde modern sistem teorilerinin temelleri de genel sistem yaklaşımına dayanmaktadır. Aile işletmelerinde bireyler aile üyesi olmalarının yanı sıra işletme üyesi olarak da misyon üstlenmektedirler. Dolayısıyla bu karmaşık sistem yapısının daha anlaşılır bir şekilde ifade edilmesi için aile sistem teorisi, üç daire modeli ve dört daire modeli açıklanmıştır.

1.6.1. Aile Sistem Teorisi (İki Daire Modeli)

1980’li yıllardan sonra aile işletmelerinin karmaşık yapısının daha iyi kavranması amacıyla sistem temelli yaklaşımların kullanımı artış göstermiştir (Distelberg ve Sorenson, 2009: 66). Aile sistem teorisi genel olarak aile işletmeleri ile alakalı literatürde çok sık olarak karşılaşılan yaklaşımlardan birisidir. Aile işletmeleri farklı iki sistemi bünyesinde bulundurması sebebiyle diğer işletmelerden farklılık göstermektedir (Alayoğlu, 2006: 548). Geleneksel olarak aile işletmeleri aile ve işletme gibi iki temel sistemden meydana gelmiştir. Her iki sisteminde kendine göre farklı gereksinimleri ve amaçları bulunmaktadır (Hollander ve Elman, 1998: 147). Şekil 1.4.’te aile sistemiyle işletme sisteminin karşılaştırılması gösterilmiştir.



Şekil 1.4. Aile Sistemi ile İşletme Sisteminin Karşılaştırılması

Kaynak: Carlock, R.S ve Ward J.S. 2001:5.

Aile sistem teorisinde, aile sistemi duygusal bir yapıya sahipken işletme sistemi ise maddi bir özellik göstermektedir. Aile sisteminin ana görevi aile üyelerinin büyümeleri, eğitilmeleri ve kendilerine güven duygusunun geliştirilmesidir (Alacaklıoğlu, 2009: 20). Aile üyeleri, aile işletmeleri için büyük bir güç veya potansiyel bir zayıflık sebebi olabilmektedirler (Carlock ve Ward, 2001:5). Birçok aile işletmesinin başarısında ya da başarısızlığında, katılım yapısından ziyade aile ilişkilerinin önemli bir faktör olduğu anlaşılmaktadır (Donnelly, 1964: 445). Aile sistemi teorisi, ailelerin kendine göre bir düzeni ve etkileşim kuralı olduğunu savunmaktadır. Bu sisteme göre her ailede yazılı veya yazılı olmayan kurallar mevcut olmakla birlikte aileler açık ve kapalı bir biçimde ailesiyle veya aile dışından kişilerle etkileşime geçmektedirler (Yıldız, 2006: 27). İşletme sistemi ise pazarın ihtiyaçlarına yönelik anlaşılır çıktılar üretilmesi, performans verimliliğinin sağlanması, pazar payının artırılması, rekabet avantajı sağlanması, iş görenlerin üretim düzeyinin artırılması gibi amaçlara sahiptir. Birbiriyle iç içe geçmiş bu iki sistemde kimin hangi sistemde olduğunun belirlenmesi bazen zor olmaktadır. Her iki sistemde roller birbirlerinden farklı olmakla birlikte sistemlerin birisinde geçerli olan bir kural diğeri için uygun olmayabilmektedir. Örneğin aile işletmesindeki genel müdürün aileninde genel müdürü gibi davranması yani bir sistemde üstlendiği rolünün diğeri sisteme kayması doğru olmamaktadır (Günver, 2002: 17). Bu nedenle iki sistemin aralarındaki ilişkinin daha anlaşılır bir şekilde ortaya konulması için her iki sisteminde sınırlarının açık bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir (Günel, 2005: 37).

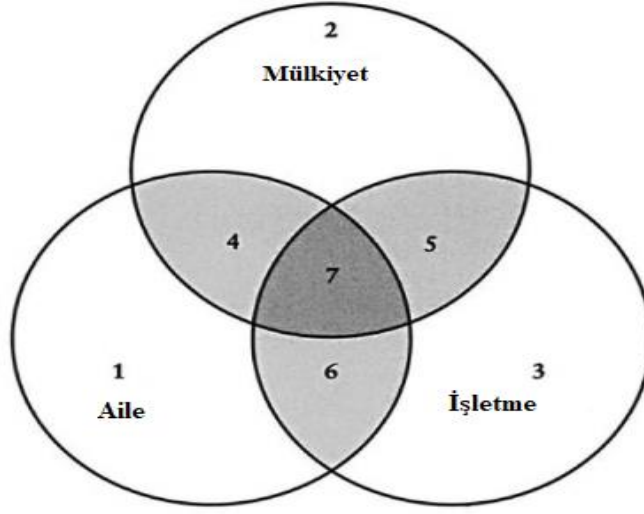
Aile ve işletme sistemi her zaman benzerlik göstermemektedir. Bu iki sistem arasında farklılıkların olması durumunda sistem kaynak ve zaman kaybetmektedir (Arbak, 2010: 11). Bazı aile işletmelerinde bu iki sistemin ayrımının yapılmadığı durumlar bulunmaktadır. Böyle durumlarda sistemlerin birbirlerinden zarar görebilecekleri unutulmamalıdır. Ancak kriz dönemleri ve ani değişikliklerin gerekli olduğu süreçlerde bu iki sistem birbirlerine daha çok bağlanmaktadır (Günel, 2005: 37). Aile ve işletme arasındaki dengenin sağlam bir şekilde kurulması için aile üyelerinin işletmeye katkıda bulunmaları gerekmektedir. Eğer işletme aileye hizmet

etmeye başlarsa bu durum hem aile hem de işletme için önemli sorunları da beraberinde getirmektedir.

1.6.2. Üç Daire Modeli

Harvard Üniversitesinde 1980’li yılların sonunda Tagiuri ve Davis tarafından yapılan araştırmalar neticesinde aile sistem teorisi geliştirilerek aile sistemi dışında başka bir alt sistemin daha varlığı ifade edilmiş ve üç daire modeli geliştirilmiştir (Gersick ve diğ.,1997:5). Aile işletmelerinin etkin ve başarılı bir şekilde idare edilmesi için kendilerine has özelliklerinin farkına varılması gerekmektedir. Genellikle klasik bir aile işletmesinde üç farklı grup bulunmaktadır. Bu gruplar aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlardan meydana gelmektedir. Bahsi geçen grupların her biri daire ile ifade edilirse klasik bir aile işletmesi “üç daire modeli” olarak tanımlanmaktadır.

Grupların her biri bir daire olarak düşünüldüğünde her bir dairenin birbirleriyle bağımsız ancak örtüşen sistemler olduğu ifade edilmektedir. (Gersick ve diğ., 1997:6). Her bir daire genişletilecek olursa birinci daire aile üyelerini, ikinci daire iş görenleri, üçüncü daire ise hissedarlar ve mülkiyet kavramını ifade etmektedir. Bu dairelerinin kesişmesi sonucunda ise yedi farklı kavram ortaya çıkmakta ve aile bireyleri bu kısımların içerisinde yer almaktadır. Modelde yer alan her bir grubun beklenti ve çıkarları farklılık göstermektedir. Şekil 1.5.’te üç daire modeli gösterilmiştir.



Şekil 1.5. Üç Daire Modeli

Kaynak: Gerisck, 1997:6.

Şekil 1.5.'te kesişen kısımlar farklı birer alan olarak kabul edilmektedir. Bu alanların her birisi şu şekilde adlandırılmaktadır (Yıldız, 2006: 24):

- 1) Aile üyesi, işletmede çalışmıyor ve hissesi bulunmamaktadır,
- 2) Hisse sahibi olmakla birlikte aile üyesi değil ve işletmede çalışmamaktadır,
- 3) İşletmede faaliyet göstermesine karşın hissedar ya da aile üyesi değildir,
- 4) Aile üyesi ve hissedar olmasına karşılık işletmede faaliyet göstermemektedir,
- 5) Aile üyesi olmamasına karşın hissedar ve işletmede çalışıyor,
- 6) İşletmede çalışmasına karşın, hissesi bulunmamakta ve aile üyesidir,
- 7) İşletmede çalışmakta, hissedar ve aile üyesidir.

Bahsedilen alanların hepsi bütün aile işletmelerinde bulunmasa da çoğu aile işletmesinde bu alanların yer alacağı kısımlar bulunmaktadır. Bahsedilen modelde her farklı alan ayrı bir ihtiyacı karşılamasından dolayı değişik amaç ve beklentiler bulunmaktadır. Dolayısıyla farklı düşünce yapıları ve beklentilerin olmasının

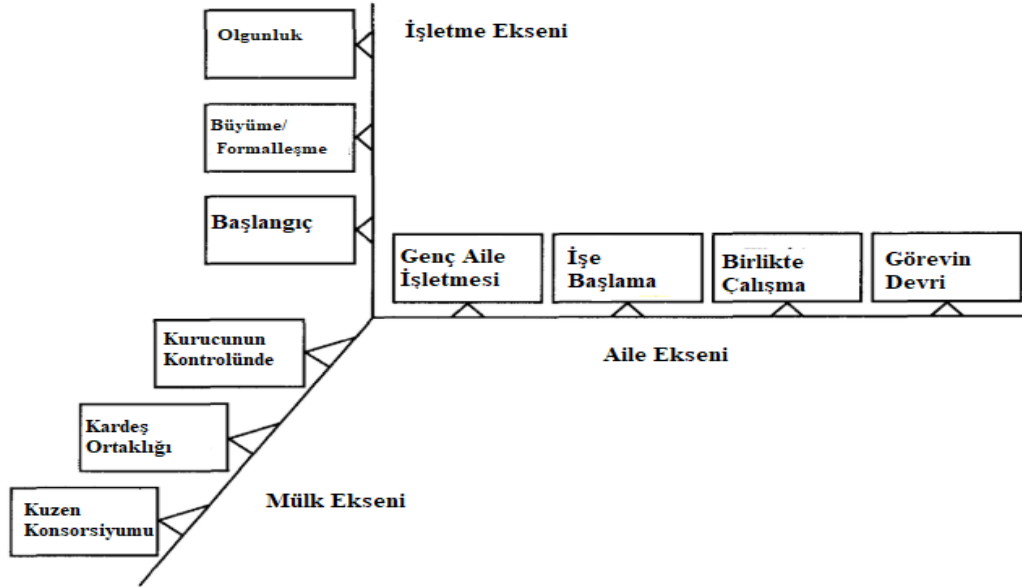
beraberinde çatışma ortamını getirmesi de kaçınılmazdır. Aile, işletme ve mülkiyet kavramlarının her birisi farklı özelliklere sahip olmakla birlikte hepsinin kendilerine özgü karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Tablo 1.6.'da aile, işletme ve mülkiyet kavramlarının karakteristik gelişimi gösterilmektedir.

Tablo 1.6. Aile, Mülkiyet Yapısı, İşletme ve Yönetimin Karakteristik Boyutu

Aile Boyutunun Gelişimi	
Kuruluş Aşaması	Kurucular 40 yaşın altındadır. Kurucunun çocukları ise 18 yaşın altındadır.
İşe Giren İkinci Kuşak	Eski kuşak 35 ile 45 yaşları arasındadır. Yeni kuşak 20'li yaşlarındadır.
Birlikte Çalışma	Eski kuşak 50 ve 60 yaşlarında. Genç kuşak 20 ile 40 yaşları arasındadır.
İntikal Aşaması	Eski kuşak 60 yaş ve üzerindedir. Genç kuşak 45-55 yaşları arasındadır.
Mülkiyet Yapısı Boyutunun Gelişimi	
Sahibin kontrolü	İşletme sadece tek bir kişiye veya eşine aittir. Bununla birlikte, başka bir pasif sahibi olabilir.
Kardeş Ortaklığı	Sahiplik ve yetki kardeşler tarafından kontrol edilmektedir.
Genişletilmiş Aile Üyeleri	Sahiplik, kontrol sahibi ve kontrol sahibi olmayan sahipler ile sahipliğin kuzenler grubunun elinde bulunduğu bir grup tarafından kontrol edilmektedir.
İşletme ve Yönetimin Gelişimi	
İş Kurma	Resmi olmayan organizasyon yapısı olmakla birlikte, sahibi ve yöneticisi tarafından kontrol edilmektedir. İşletme sadece bir ürün veya iş birimi üretmektedir.
Genişleme Ve Kuruluş	İş yapısını ve sistemini geliştirmeye yönelik artan talep. İşletme daha çeşitli ürün ve iş alanları geliştirir ve üretir.
Olgunluk Aşaması	Daha kararlı örgüt yapısı. Müşteri sayısı düzenli olarak azalır. Üst yönetim kadrosunda bölünme yapısı uygulanmaktadır

Kaynak: Gomulia, 2013: 127- 128.

Aile işletmelerinde üç daire modeline büyüme boyutu eklenerek üç boyutlu gelişim modeli elde edilmiştir. Burada bahsi geçen aile, işletme ve mülkiyet kavramları birbirlerinden ayrı gelişim boyutlarını ifade etmektedirler (Gersick ve diğ., 1997: 17). Aile, işletme ve mülkiyetin yapılarının her birisi belirli bir aşamada ilerlemekle ve birbirlerini etkilemektedirler. Bu üç eksenin birleşmesiyle üç boyutlu alan kavramı ortaya çıkmaktadır. Şekil 1.6.'da üç boyutlu evrim modeli gösterilmektedir.



Şekil 1.6. Üç Boyutlu Evrim Modeli

Kaynak: Gersick ve diğ., 1997: 17.

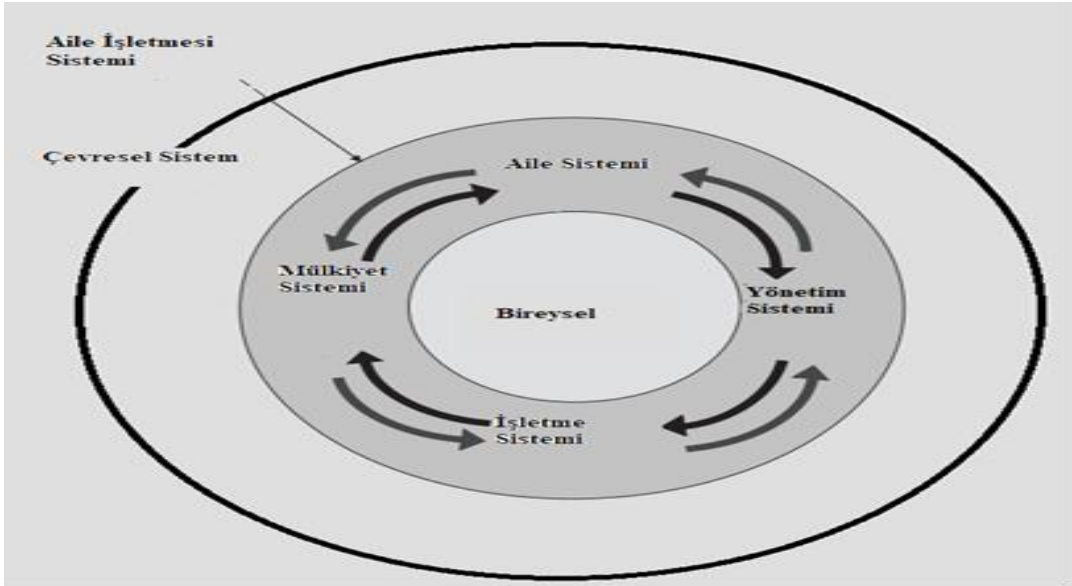
Şekil 1.6. incelendiğinde aile eksenini genç aile işletmesiyle başlamakta daha sonra kurucu lider işin hayata geçirilmesine öncülük etmektedir. Birlikte çalışma aşamasında kurucu lider varislerle birlikte çalışma imkânı bulmaktadır. Son olarak ise varisler yönetimi devralmakta ve yönetimde etkin görev üstlenmektedirler. Mülk eksenini ise kurucunun kontrolü, kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumunda faaliyetlerini sürdürebilmektedirler. Mülkiyet yapısının evrimi tek patron yönetiminden kuzen konsorsiyumuna geçtikçe yönetim faaliyetleri zorlaşmaktadır. İşletme ekseninde ise aile işletmesine özgü faaliyetleri içeren boyuttur. İşletme büyüklüğü, yaşı, yapısı, büyüklüğü ve finansal durumu işletmenin içinde bulunduğu aşamaları belirlemektedir (Yolaç ve Doğan, 2011: 90).

1.6.3. Dört Daire Modeli

Aile işletmesi araştırmalarında nihai amaç, aile işletmeleri üzerinde ayrı bir teorinin geliştirilmesidir. Günümüzde aile ve işletmelerdeki etkiyi araştırmada aile ve işletme boyutunun yanında yönetim sisteminin de dâhil edildiği dört daire modeliyle ele alınmıştır. Dört daire modelini diğer yöntemlerden ayıran en önemli özelliği çevre unsurunu dikkate alması olarak gösterilmektedir (Birincioğlu ve Acuner, 2015:

500).Üç daire yöntemine yönetim ve çevre unsuru dâhil edilerek sistem açık bir sistem haline dönüşmüştür. Bu amaç doğrultusunda işletme varlığını ve sürekliliğini devam ettirebilmektedir.

Açık sistem yaklaşımı, birçok alt sistemden oluşan geniş, karmaşık kültürel bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Naumann ve Lincoln, 1989: 152). Açık sistem yaklaşımı aile işletmelerindeki diğer faktörleri birleştirmesi açısından kullanışlı bir yöntemdir (Pieper ve Klein, 2007: 304).Şekil 1.7.'de dört daire modeli gösterilmektedir.



Şekil 1.7. Aile işletmelerinde Dört Daire Modeli

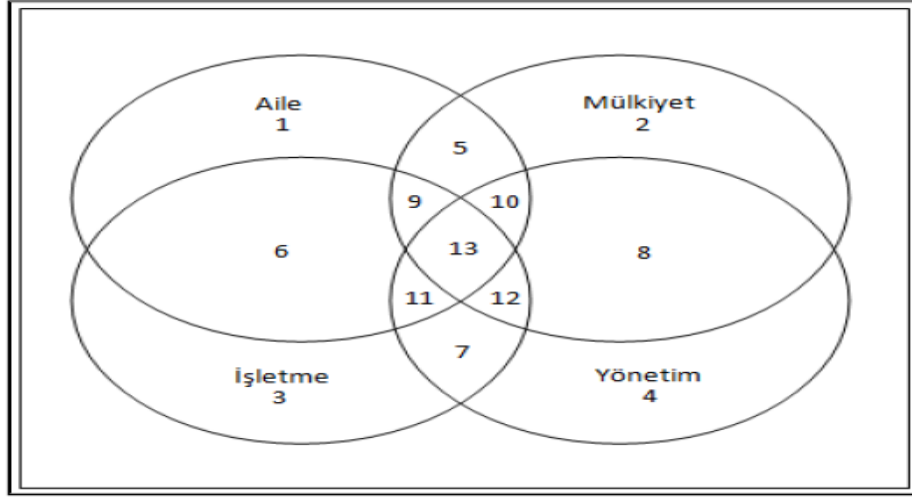
Kaynak: Pieper ve Klein, 2007: 309.

Bu modelde temel roller dört ana grupta toplanmıştır. Bunlar mülkiyet sistemi, işletme sistemi, yönetim sistemi ve aile sistemi oluşturmaktadır. Aile işletmelerinde bulunan dört sistem birbirleriyle sürekli etkileşim halinde bulunmaktadır. Dolayısıyla bu sistemler arasında ortaya çıkan sorunlar diğer sistemleri de etkisi altına almaktadır. Sistemler arasında sağlıklı bir iletişimi sağlamak için iletişim bozukluklarının ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda problemin çözümünde rol oynayabilecek unsur olarak kişi veya kişiler gelmektedir. Sisteme eklenen yönetim kavramı ise her zaman ihtiyaç duyulan bir

yapı olmasının yanı sıra aile, işletme ve mülkiyet kavramlarını belirli bir disiplin altında tutmayı ve onları idare etmeyi sağlayan mekanizmayı ifade etmektedir (Ak, 2010: 57). Yönetim kavramı başkaları vasıtasıyla iş görmek anlamına gelmekte olup ailesel, profesyonel ve siyasal yönetim kavramlarından meydana gelmektedir. Bu kavramlar incelendiğinde ailesel ve profesyonel yönetim kavramlarının tam manasıyla birbirlerinden ayrılmadıklarına dikkat çekilmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 21).

Aile işletmelerinde profesyonel yöneticiler pek çok problemin giderilmesinde etkin rol oynamasına rağmen yönetici seçimi gerçekleştirilirken genellikle aile üyesi olan bireyler tercih edilmektedir. Şayet aile üyeleri gerekli bilgi birikiminden yoksun ise aile dışından profesyonel yöneticiler tercih edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 66). Gerekli tecrübe ve deneyime sahip olmayan aile üyelerinin yönetimde tercih edilmesi rol çatışmaları, planlamadan yoksunluk, faaliyetlerin yerine getirilmesinde karmaşıklığın artması gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Aile işletmelerinde üstlenilen rollerin kesin bir şekilde birbirlerinden ayrılması gerekmektedir. “Çoğu aile işletmesinde ise; biz bir aileyiz herkese yetecek kadar işimiz mevcuttur” anlayışı hâkim bulunmaktadır” dolayısıyla bu durum rollerin kesin çizgilerle ayrılmasına engel olmaktadır (Erdirençelebi, 2012: 59). Aile işletmelerinde huzur ortamı mevcutken rollerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Aile üyesi, hissedar, mülkiyet sahibi gibi yönetimde etkin rol oynayan kişilerin üstlendiği roller açıkça belirtilmelidir. İşletmedeki rollerin ve görevlerin belirlenmesi muhtemel rol çatışmaları ve yaşanabilecek kargaşaların önüne geçmekte bu da işletmenin pozitif bir hava yakalamasını sağlamaktadır. Şekil 1.8.’de aile işletmelerinde dört daire modeline göre üstlenilen roller gösterilmektedir.



Şekil 1.8. Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeline Göre Üstlenilen Roller

Kaynak: Fındıkçı, 2017: 66.

Yukarıdaki çemberde yer alan her bir farklı nokta farklı aktörü ifade etmektedir. Çemberde belirtilen her bir rolün anlamı ise şu şekildedir (Fındıkçı, 2017: 66):

- 1) Aile üyesi olmasına rağmen hissesi bulunmamaktadır. İşlemede yer almayan aile üyeleri bu kapsamda değerlendirilmektedir. Dolayısıyla işletmedeki kararların alınması sürecinde etkin bir rolü bulunmamaktadır,
- 2) İşletmede ortak olmakla birlikte aile üyesi değildir. Aile işletmelerine dışarıdan dâhil olan ve işin işleyiş mekanizmasına dâhil olmayan ortaklardan meydana gelmektedir,
- 3) Bu grupta yer alan üyeler dışarıdan işletmeye alınan ve işin yerine getirilmesinde etkin rol oynayan profesyonel çalışanları kapsamaktadır,
- 4) Profesyonel üst düzey yöneticiler bu kapsamda ele alınmakla birlikte aile üyesi veya ortak değildir,
- 5) Bu kişiler aile üyesi ve ortak olmakla birlikte yönetsel kararların verilmesinde etkin değildirler. İşletmedeki üst düzey yönetsel kararların alınmasında etkin değildirler. Genellikle girişimci ile yakın ilişki düzeyleri

olmalarına karşın işin içerisinde yer almayan kimseler bu grupta yer almaktadırlar,

- 6) Çoğunlukla ikinci ve üçüncü dereceden akrabaları içermekle birlikte mülkiyet hakları yoktur ve karar alma sürecinde etkin değildirler,
- 7) Profesyonel çalışan veya yöneticiler bu kısımda yer almakla birlikte aile üyesi değildirler ve mülkiyet hakları yoktur,
- 8) Aktif olarak iş yaşantısında yer almamakta ve aile üyesi değildirler. Buna karşın mülkiyet sahibi ve üst karar mekanizmasının içinde yer almaktadırlar. Genel olarak dışarıdan olan ortaklar bu grupta yer almaktadırlar,
- 9) Bu grup üyeleri aile üyesi, mülkiyet sahibi ve işletmede bir görev üstlenmektedirler. Genellikle yönetsel anlamda sınırlılıkları olan aile üyeleri ve ortaklar bu gruba mensupturlar,
- 10) İş akış sürecine dâhil edilmemesine rağmen temel kararların verilmesi sürecinde etkin olarak rol almaktadır. Aile üyesi ve mülkiyet sahibidirler. İlgi ve yeteneklerinin farklı alanlarda olmasına karşın temel olarak işin içerisinde bulunan ve genellikle aile üyesi olan kişilerdir,
- 11) Mülkiyet sahibi olmamasına karşın aile üyesi, aktif olarak yürütme görevi bulunmakta ve temel üst düzey kararların verilmesinde etkindirler. Etkin kariyerleri nedeniyle her zaman gereksinim duyulan ikinci ve üçüncü dereceden akrabalar bu grubun içerisinde yer almaktadırlar,
- 12) Mülkiyet sahibidir işlerin yürütülmesinde bizzat rol üstlenmektedir. Buna karşılık aile üyesi değildirler. Genellikle teknik anlamda uzman olan ve işin işleyişini bilen ve aynı zamanda kurumda faaliyet gösteren kişilerdir,
- 13) İşletmede yer alan bütün rollerin kesişme noktasında bulunmakla birlikte bu kişiler aile üyesi, ortak ve aktif bir şekilde işlerin yürütülmesinde ve önemli kararların alınmasında etkin rol oynamaktadırlar. Bu grupta yer alan

kişiler genellikle işin kurucuları, aile üyeleri ya da aralarında kan bağı olan kimselerdir.

1.7. Aile İşletmelerindeki Mevcut Roller

Kişilerin bulundukları konum dolayısıyla yapabilecekleri ve yapamayacaklarının önceden belirlendiği davranışlar bütünü rol olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada aileden olanların üstlendikleri roller ve statüler ile aileden olmayanların üstlendikleri roller ve statüler farklılık göstermektedir (Karpuzoğlu, 2004: 35). Aile üyelerinin ve aile üyesi olmayanların üstlendikleri roller Tablo 1.7.'de gösterilmektedir.

Tablo 1.7. Aile İşletmelerindeki Roller

Aile Üyelerinin Üstlendikleri Roller	Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Roller
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: 68.

1.7.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Roller

Bu kapsamda değerlendirilen roller bireylerin aile üyesi olmalarından dolayı sahip oldukları niteliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda aile üyesi olan bireyler işletmede girişimci, varis ve akrabalık statüsünde değerlendirilmektedirler.

1.7.1.1. Girişimci Statüsü

Girişimci, mevcut fırsatları gözlemleyerek saptayan bu fırsatları ve tüketicide var olan istekleri iş fikrine dönüştüren, kaynakları bir araya getirerek işletme kuran ve risk alan kişidir (Güney, 2008: 7). Yeni iş imkânlarının keşfedilmesi ve bu imkânların yeni girişimlerde ekonomik kazanç sağlamak amacıyla kullanılması kişilerin hayatında her zaman önemli bir yer edinmiştir. (Karayiannis, 2003: 557). Girişimcilik kavramı köken olarak Fransızca bir kavram olmakla birlikte bu kavram ilk kez 1437 yılında “ Dictionnaire de la langue francaisede” kullanılmıştır

(Landström, 2005: 8). Türkçe’de bu kavram üstlenmek anlamında kullanılmaktadır. Girişimci gerçekten de işletmeyi organize eden, riski üstlenen ve yönetme şeklinde sorumluluk alan kişileri ifade etmektedir (Güney, 2015: 57) .

Aile işletmelerinde ise sıfırdan işe giriş aşaması girişimcilik aşamasını oluşturmaktadır. Bu kişiler genellikle kırsal yaşamdan gelmiş olmakla birlikte aile işletmelerin hayata geçirilmesinde ilk adımı atmış bulunmaktadırlar. Bu kimseler başkalarının yanında işin gereksinimlerini öğrenmelerinin yanı sıra azimli, tutkulu ve son derece hırslıdırlar (Fındıkçı, 2017: 41). Girişimci statüsü işletmelerde kurucu ortak olarak da adlandırılmaktadır. Girişimci kavramı genel olarak üç farklı kavram altında değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki girişimciyi davranışsal özellikleri bakımından değerlendirmekte olup girişimci risk alan, vizyon sahibi, problemlerin kolayca çözümlenmesini sağlayan, yenilikçi, kriz durumlarını avantaja dönüştüren kişi olarak tanımlanmaktadır. Girişimcilikle ilgili ikinci boyut ise girişimciyi ekonomik değer olarak ele alan modeldir. Ekonomik konum açısından girişimciler ise kendi bilgi ve yetenekleriyle birlikte mal veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacıyla doğal kaynaklar, iş gücü ve sermaye gibi üretim faktörlerini bir araya getiren, kâr amacı güden ve zarar olasılığını göze alan kişidir (Karpuzoğlu, 2004: 36). Girişimcilikle ilgili son kavram ise “ Bizzat işi yapan, geliştiren ve bağımsız olarak hareket eden kişidir” (Kuriloff ve Hemphill, 1988: 521).

1.7.1.2. Varis (Vekil) Statüsü

Aile işletmelerinde varis, gelecekte işletmenin yönetim kurulu başkanı ya da genel müdürü konumunda olacak ya da yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde etkin bir rol üstlenecek kişi olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 46). Bu sebeple aile işletmelerinin devamlılığının sağlanması amacıyla varisin seçilmesi önem arz eden bir konu olmaktadır. Varisler işletmelerin geleceği olarak görülmektedirler. Dolayısıyla varislerde işletmenin sürekliliğini devam ettirebilmek için bir takım özellikler bulunması gerekmektedir. Bu özellikler; uzun vadeli düşünme yetisi, bütünü görebilme yeteneği, analitik bakış açısı, etkin bir yönetim kurmak için karizmatik ve dönüşümcü liderlik yapılarıdır.

Aile işletmelerinde gücün aktarılmasında en büyük erkek çocuğunun kullanılması yaygın bir modeldir. Ancak en yaşlı varis her zaman en iyisi olmayabilir ve erkek çocukları kız çocuklarından her zaman daha iyi olmayabilirler (Ayres, 1990: 6). Bazı durumlarda ailedeki en genç erkek ya da en genç kızın varis olarak seçilmesi işletmede belirsizliği ve rekabeti artırıcı bir etki yaratmaktadır (Barnes, 1988: 11). Aile işletmelerinde bugünkü ve gelecek jenerasyonlar arasındaki mutlu bir iletişim sağlanması ancak tarafların birbirlerini karşılıklı olarak anlamalarına bağlı bulunmaktadır (Handler, 1992: 296). Ailede erkek çocuğun olmaması ya da kız çocuğun erkekten büyük olması, işletmeyi devralacak birden fazla yetenekli ve bilgi birikimine sahip kişilerin bulunması sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Güleş ve diğ., 2013: 65). Ayrıca ailedeki kız çocuklarının erkek çocuklarından daha hırslı, yetenekli ve bilgi sahibi olmaları da işletmelerde sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır.

Bir işletmede varis seçilmesine yönelik stratejilerin olup olmadığı aşağıdaki kriterlere göre belirlenmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 47):

- İşletme aileye ait olmak zorunda mıdır? Cevabınız “Evet” ise niçin,
- İşletmenin sahipliğini aile elinde bulundurmak istiyor mu? Cevabınız “Evet” ise niçin,
- İşletmenin başında bulunan kişi ölürse ya da iş göremez hale gelirse, işletmenin akıbeti ne olacaktır? İşletmeyi kim yönetecektir,
- Hissedarlar ve üst düzey yöneticiler yukarıdaki sorular ve cevapları üzerinde uzlaşma sağlanabilir mi?

Yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar hayır ya da bilmiyorum ise işletmenin varis seçimi için herhangi bir stratejik planının olmadığını göstermektedir. Aile işletmelerinde varislerin seçiminin daha nesnel kriterler çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda aile işletmelerinde varis seçilmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu kriterler geliştirilirken eğitim,

teknolojik, finansal ve yönetsel yetenekler önem arz etmektedir (Güleş ve diğ., 2013: 66).

1.7.1.3. Akrabalık Statüsü

Akrabalık ve iş kavramlarının örtüştüğü aile işletmelerinde akrabalık kavramı yönetim faaliyetlerini zorlaştıran aktörlerden birisidir. Akrabalık kavramı genel bir değerlendirme ile ifade edilecek olursa girişimcinin kan bağıyla bağlı olduğu kimseler ve evlilik yoluyla işletmeye dâhil olan kimseler olarak ifade edilmektedir (Tosun, 2013:7). Kapsamlı bir şekilde ifade edilmesi gerekirse bu kişiler kurucunun eşi, çocukları, annesi, babası, teyzesi, kuzenleri, yeğenleri ya da evlilik yoluyla aileye katılan kimselerdir.

Girişimcinin işletmeyi faaliyete geçirdiği ilk yıllarda akrabalık statüsü işletmenin verimli olmasına katkı sağlarken ilerleyen yıllarda ise çatışma ortamına neden olmaktadır. Bu durumun nedenleri arasında ise ilerleyen dönemlerde işletmede ortaya çıkması muhtemel olarak görülen varisin kim olacağı ve yönetimde etkin rol oynama isteği gösterilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 57). Aile içerisindeki çatışmaların önlenmesi için bir devir planı uygulanmalı ve işleri kimin devralacağı önceden belirtilmelidir. Ayrıca varislerin başarılı olması için iyi bir işletme tecrübesi ve iyi bir eğitim almaları, aile içerisindeki ilişkilerin olumlu yönde olması ve düşük rekabetin yanı sıra yüksek düzeyde paylaşılan değerlerin etkin olması gerekmektedir (Birley ve diğ., 1999: 599).

Aile işletmelerinde yer alan akraba statüsüne sahip kişilerin bulundukları konumlar genellikle bilgi ve becerilerden ziyade girişimciye olan yakınlıklarından kaynaklanmaktadır. Bu durum “ne olursa olsun işten atılmam” düşüncesinin yaygınlık kazanmasına dolayısıyla işletmeye ara sıra gelmelerine, ücretleme ve terfi sistemlerinde adaletsiz uygulamaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. İşletmelerin daha kurumsal yapılar olarak faaliyetlerine devam etmeleri için gücünü akrabalık statüsünden alan, uzmanlıktan ve deneyimden yoksun kişilerin kurum dışarısında çalışma yaşantılarını sürdürmeleri gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 58). Kısaca ifade edilmesi gerekirse işletmelerin devamlılıklarının sağlanması amacıyla

akrabaların çıkarlarından ziyade işletmenin çıkarlarının ön planda tutulması önem arz etmektedir.

1.7.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Roller

Bu kapsamda ele alınan kişiler kan bağı esasının dışında bilgi, beceri ve deneyimin ön planda tutulduğu rolleri kapsamaktadır. Bu kişiler işletmede iş gören, profesyonel yönetici, ortak ya da danışman rolü üstlenmektedirler.

1.7.2.1. İş Gören Statüsü

Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge olarak insan faktörü gösterilmektedir (Sabuncuoğlu, 2016:100). Aylık ya da ücret mukabilinde işletme için fiziki anlamda veya düşünce olarak emek veren kimseler iş gören olarak nitelendirilmektedirler.

Aile işletmelerinde durum farklılık göstermekle birlikte girişimcinin işletmeyi faaliyete geçirmesinden itibaren iş görenler kurucunun yanında bulunmaktadır. Bu kişilere aileye ve işletmeye bağlılıkları dolayısıyla daha yüksek ücret ve sosyal haklar sağlanmaktadır. Bahsedilen iş görenler işletmenin varoluşundan beri kurucunun yanında bulunmalarından dolayı olası bir krizle karşılaşıldığında gelirlerinden vazgeçebilmektedirler. Çünkü işletmeyle aralarında duygusal bir bağ söz konusudur (Karpuzoğlu, 2004: 65). Ayrıca işletmeyle ilgili konularda kendilerini sorumlu hissetmekle birlikte aile üyelerinin güvenlerini sağlamışlardır.

1.7.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü

Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı yönetim anlayışları mevcuttur. Profesyonellik kültürü, yönetsel olarak profesyonel yöneticilerin bulunduğu örgütleri ifade etmekle birlikte bu işletmelerin diğerlerinden daha profesyonel oldukları anlamına gelmemektedir (Dyer, 1988: 12). Genellikle işletme sahibi ve tepe yöneticinin aynı kişi olduğu işletmelerde aile üyelerinin iş için gerekli bilgiye sahip olmamaları ya da istenilen bilgi ve yeteneği sağlama ehliyetini kazanmaktan uzak olmaları durumunda profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 66).

Profesyonel yönetici riski ve kârı kendisine ait olmamak üzere mal ve hizmet üretmek için gerekli olan öğeleri bir araya getiren ve işletmeyi girişimcinin adına idare eden kişilerdir (Kurt, 2009: 72). Yöneticiler işletmeye sağladıkları fayda ve yararlar karşılığında ücret, kâr ya da primden pay almaktadırlar. Pazarlama, muhasebe, hukuk, eğitim, insan kaynakları gibi konularda teorik ve pratik bilgilere sahip olan profesyonel yöneticiler işletmenin büyümesinde ve kurumsallaşmasında önemli rol oynamaktadırlar. Başarıları genellikle başkalarına bağlı olan profesyonel yöneticiler aldığı kararlardan ziyade tepe yöneticilerin aldığı kararları uygulayan kimselerdir. Ancak girişimcilerin çocuğunun olmaması, çocuklarının ilgi alanlarının ve kariyer hedeflerinin farklı olması ya da çocukların iş için gerekli olan bilgi ve beceriden yoksun olması durumunda işletmenin başına geçecek kişinin aile dışından olması gerekmektedir. Bu aşamada girişimci aile değerlerine uygun ve aynı zamanda iş için gerekli bilgi ve beceriye sahip olan profesyonel yöneticilerin tepe noktasına getirilmesine olanak tanımaktadır. Ancak belirtilen durumlar haricinde profesyonellerin işletmedeki tepe noktasına getirilmesi düşük bir olasılıktır (Karpuzoğlu, 2004: 66).

Profesyonellerin yabancı pazarlar hakkında sahip olduğu tecrübeler, teknolojik anlamdaki bilgileri gibi pek çok özelliği çoğu işletmede profesyonellere ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla profesyonellerin sahip olduğu yetenekler göz önünde bulundurulduğunda işletmeye olan bağlılıklarının sağlanması ve profesyonel yöneticilerin kaybedilmemesi adına profesyonellere yetki devri gerçekleştirilmeli, işletmeye olan katkıları takdir edilmeli ve kariyer yollarının açık olduğu hissettirilmelidir. Bu şartlar yerine getirildiği takdirde profesyoneller işletmede daha aktif bir rol üstlenmekte, işletmenin sürekliliği sağlanmakta ve işletmenin kurumsal bir yapı kazanması sağlanmaktadır.

1.7.2.3. Ortak Statüsü

İşletmeler mevcut sermaye varlıklarıyla hedeflerine ulaşmasının mümkün olmadığı durumlarda aile üyeleri dışındaki kişileri işletmeye dâhil ederek sıcak para girişi sağlamaktadırlar. Bahsedilen nakit akışına özellikle pazar paylarının

arttırılması, yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi, teknolojik faaliyetlerin geliştirilmesi gibi sebeplerden dolayı ihtiyaç duyulmaktadır. (Karpuzoğlu, 2004: 68).

Aile üyeleri ile aile üyesi olmayan ortakların işletmeye bakış açıları birbirlerinin eksikliklerini tamamlar nitelikte olursa aile işletmeleri daha da etkinlik kazanmakta ancak tersi bir durum söz konusu olduğunda ise işletmede çatışmalar meydana gelmektedir Aile işletmelerinde her ne kadar ortaklık statüsü mümkün olsa da işletmede çoğunluğun aile üyelerinden meydana gelmesi sebebiyle ailenin sahip olduğu inançlar, değerler ve felsefenin devam ettirildiği ve işe yansıdığı görülmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 68).

1.7.2.4. Danışman Statüsü

Danışmanlık; işletme sorunlarının çözüme kavuşturulması yahut işletmenin hâlihazırdaki durumunun iyileştirilmesi gibi faaliyetleri kapsayan ve bu amaç doğrultusunda geliştirilen çözüm önerilerini yöneticilere ileten alanındaki uzman kişilerin yerine getirdikleri faaliyetlerdir. Aile işletmeleri, özellikle işletmenin büyüme ve gelişme gösterdiği dönemlerde insan kaynakları, hukuk, muhasebe, finans gibi konularda uzman kişilerden danışmanlık hizmeti almaktadırlar. Yöneticiler genellikle danışmanları algılarını dönüştürmek amacıyla yardım alabilecekleri profesyoneller olarak görmektedirler ve danışmanlar yardım için en doğru kaynak olarak görülmektedirler (Kubr, 2002: 10).

Aile işletmeleri danışmanlık hizmeti alırlarken dikkat etmesi gereken birkaç önemli nokta bulunmaktadır. Bunlar danışmanlık hizmeti satın alınırken danışmanın ailenin dostu olmaması, işletmeye özgü değerleri dikkate alması, işin ehli olması, işletmenin hangi konularda yetersiz olduğu ve hangi konularda uzman görüşüne ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesidir. Daha sonraki adımda ise yöneticilerin verdikleri kararların desteklenmesi amacıyla mı yoksa gerçek anlamda danışmanların fikirlerine ihtiyaç duyulduğu için mi başvurduklarını belirlemeleri gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 69).

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

Türkiye’de kurulan işletmelerin önemli kısmı genellikle kurumsal bir yapıdan uzak aile işletmelerinden meydana gelmektedir. İşletmeler belirli büyüklüğe ulaşıncaya kadar faaliyetlerini az sayıda kişi ile yürütmekte hatta kişi sayısı belirli bir süre kurucuların gayretleriyle sınırlı kalabilmektedir. İşletmeler büyümeye başladıklarında ise bir takım sorunlarla karşı karşıya kalmakta olup sorunların çözülmesi için gerekli adımlar atılmadığında ise kapanabilmektedirler (Diken, 2020: 141).

Aile işletmelerinin çoğunluğu elde ettikleri başarılarla ve işlerine tutku ile bağlı olmalarına rağmen kurumsallaşma konusunda yeterli olduğu iddia edilemez. Bu durum aile işletmelerinin kalıcı olma konusunda sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla aile işletmeleri bu sorunlardan dolayı uzun dönemde istikrarlı ve küresel rekabette etkin bir yapıya ulaşamamaktadırlar. Aile işletmelerinde kurucu girişimcinin işi bırakması, kardeşler arasında yaşanan problemler, bağımsız bir yönetim kurulunun olmaması, aile meclisi ve aile anayasasının oluşturulmaması gibi problemler kurumsallaşmanın sağlanamamasının nedenleri arasında sayılabilir (Attila, 2016:5). Bu bölümde kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşma süreci, kurumsallaşmanın boyutları, aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramları ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması gibi kavramlar değerlendirilmiştir.

2.1. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramı

İşletmelerin kurulmalarının birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi sürekliliğin sağlanmasıdır. Süreklilik kavramı örgütlerin faaliyetlerini yerine getirirken belirli bir kişi ya da kişilere bağlı olmadan fonksiyonlarını yerine getirebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Süreklilik kavramının sağlanmasında kurumsallaşma kavramı önem arz eden konuların başında gelmektedir (Diken, 2020: 141). İşletmelerin kurumsallaşma ihtiyaçları genellikle büyüme aşamasında meydana gelmektedir. İşletme belirli bir büyüklüğe ulaşmasına rağmen süreklilik sağlanmamışsa bunun en önemli nedeni olarak hem aile hem de işletmenin

kurumsallaşma faaliyetlerini başlatmamış olması gösterilmektedir. (Özcan, 2015: 186). Aile işletmelerinin rekabetin yoğun düzeyde yaşandığı günümüz koşullarında varlıklarını devam ettirerek, faaliyette bulundukları sektörde, bölgede ve ülkede söz sahibi olabilmeleri kişilere bağlı bir sistem anlayışından uzak bir yapı benimsemeleri ve bireysel hırs ve isteklerden uzak bir şekilde profesyonelce yönetilmelerine bağlı bulunmaktadır (Sungurtekin, 2008: 63). Kurumsallaşma kavramı işletmelere rekabet avantajı sağlamasının yanı sıra işletmelerin faaliyette bulundukları çevre ve karar alma süreçleri üzerinde de etkili olmaktadır (Aydın ve Tan, 2019: 225).

Kurumsallaşma kavramının daha iyi bir şekilde ifade edilmesi için öncelikle kurum kavramının açıklanmasında yarar bulunmaktadır. Kurum kelimesinin sözlük anlamı evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2020). Tablo 2.1.'de kurum kavramı ile ilgili olarak literatürde yapılan diğer tanımlar gösterilmektedir.

Tablo 2.1. Kurum Kavramına İlişkin Tanımlar

Yazar	Yıl	Tanım
Hughes	1936	Belirgin bir sosyal türün göreceli sürekliliğinin veya bir sosyal çeşitliliğinin parçasıdır (s.180).
North	1990	Kurumlar, bir toplumda oyunun kurallarıdır veya daha resmi olarak, insan etkileşimini şekillendiren insanca tasarlanmış kısıtlamalardır (s.3).
Jepperson	1991	Yeni kurumsalcılara göre kurum “Sosyal olarak inşa edilmiş, rutin olarak yeniden üretilmiş, program veya kural sistemleri” olarak tanımlanmaktadır (s.149).
Holm	1995	Rasyonel bir perspektiften bakıldığında, bir kurum bireysel ve kolektif çıkarlar arasındaki doğal çelişkiyi uzlaştırmak için bir araçtır (s.399).
Hodgson	2006	Sosyal etkileşimleri yapılandıran yerleşik ve yaygın sosyal kurallar sistemleri olarak tanımlayabiliriz (s.2).
Güney	2008	Kurum kavramı toplumsal açıdan değerlendirildiğinde toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri, belirli toplumsal ilişkiler düzenini ve topluluğu ifade etmektedir (s.278).
Sungurtekin	2008	Maddi, manevi, sosyal olgu ve değerler için oluşturulan ve belirli amaç, kural, hedef, ilke, teyamel ve inisiyatifler doğrultusunda süreklilik göstererek hareket eden, gelişmeler doğrultusunda kendini yenileyen, denetleyen ve tatmin yaratan, özgün yapılanma biçimidir (s.56).
Şanal	2011	Kurumları belirli kurallar ve prosedürler saptayarak belirsizliği azaltan, kişilerin tercihlerini saptayarak sınırlandıran ve insanların etkileşimi için kılavuz özelliği gösteren unsurlardır (s.35).
Erdirençelebi	2012	İki ya da daha fazla kişinin ortak bir amacı gerçekleştirmek için davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı (s.173).
Farkas	2019	Özel normlar veya kurallar sistemidir (s.71).

İşletmedeki faaliyetlerin kurumsal bir nitelik kazanması, sistematik bir şekilde iş akışının devam etmesi ve işletme kültürünün oluşması kurumsal bir yapının var olmasıyla mümkün olmaktadır. Kurumsallaşma kavramında bireylerin ön plana çıkmasından ziyade tüzel kişilikler aktif rol oynamakta böylece bireysel bir yönetim anlayışından bağımsız olarak çağdaş iş ve işletmecilik yapısının hâkim olduğu bir sistem inşa edilmektedir.

İşletmelerde kurumsallaşmanın amacı hissedar ve hak sahiplerinin amaç ve beklentilerini yerine getirilmesidir (Tetik ve Uluyol, 2005: 19). Kurumsallaşmanın diğer bir amacı ise işletmenin kişilerden ve onların kendi becerilerine bağlı yürütme yöntemlerinden bağımsız duruma gelerek sürekliliğin sağlanmasıdır (Özcan, 2015: 181). Kurumsallaşmanın gerçekleşmesi işletmeler için artık bir zorunluluk olmakla birlikte kurumsallaşmanın olmadığı işletmelerde yöneticilerin kişisel güçleri ile işlemler yürütülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin performansı kişilere bağlı olduğundan kişilerin değişmesi işletme için önemli sorunlar oluşturmaktadır (Erdirençelebi, 2012: 176). Kurumsallaşma kavramına ait literatürde yapılan tanımlar Tablo 2.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 2.2. Kurumsallaşma Kavramına İlişkin Tanımlar

Yazar	Yıl	Tanım
Broom ve Selznick	1977	İstikrarsız, gevşek bir şekilde organize edilmiş veya dar teknik faaliyetlerden düzenli, istikrarlı, sosyal olarak bütünleşen modellerin ortaya çıkışıdır. (s.222).
Meyer ve Rowan	1977	Kurumsallaşma, sosyal süreçlerin, yükümlülüklerin ya da gerçeklerin toplumsal düşünce ve davranışta kurala benzer bir statüye dönüşme süreci olarak tanımlanmıştır. (s.341).
Zucker	1977	Kurumsallaşma hem bir süreç hem de bir nitelik değişkenidir. Bireysel aktörler tarafından sosyal olarak tanımlanan gerçekleri iletme süreci ve bu sürecin herhangi bir noktasında, sosyal gerçekliğin az veya çok kanıksanmış yanısıdır.(s.728).
Kimberly	1979	Kurumsallaşma, yeni normların, değerlerin ve yapıların mevcut normlar, değerler ve yapı kalıpları çerçevesine dâhil edildiği süreçtir. (s.447).
Hisrich ve Peters	1994	Yapılan işin gereksinimlerinin dışında sistemi değerlerle bütünleştirmektir.
Crossan ve diğ.,	1999	Kurumsallaşma, işletmedeki tüm yapıların ve aşamaların kendiliğinden işler bir yapı kazandırılmasını ifade etmektedir (s.529).
Alayoğlu	2003	Bir örgütün işlevlerini yerine getirme biçimlerini anlatan, birlikte hareket eden ve uyumlu bir bütün oluşturan düşünceler, davranış biçimleri ve değer yargılarıyla bunları anlaşılır bir biçimde sunan araç gereçler, simgeler ve rozetlerden oluşan bir bütündür.(s.63).

Tablo 2.2. Devamı

Karpuzoğlu	2004	Bir davranış ya da inanışın, işin yapılma yöntemi ve şeklinin kurum tarafından değer verilen yapılara dönüştürülmesi işlemidir (s. 133).
Pazarcık	2004	Kurumsallaşma kurumların profesyonelce yönetildikleri ve kontrol edildikleri sistemdir (s.36).
Tetik ve Uluyol	2005	Kurumsallaşma en genel tanımıyla örgüt kültürüdür. Ancak her işletmede örgüt kültürü bulunmasına rağmen her işletme kurumsallaşmış değildir (s.19).
Fındıkçı	2017	Kurumsallaşma, hangi konuda olursa olsun her türlü iletişim ve etkileşimde belirli prosedürlerin ve kuralların etkin olması olarak gösterilmektedir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse kişilerin bireysel yaşamından, aile yaşantısına, kurum ve kuruluşlardan toplumlara ve toplumlar arası ilişkilerde belirli kuralların hâkim kılınmasıdır (s.102).
Güney	2008	Kurumsallaşma, kurumların sürekliliği, davranışlara standart getirilmesi ve istikrar kazanmasıdır. Belirlenmiş olan kuralların, yasaların, gelenek ve göreneklerin, dini ve etnik temele dayanan sosyal etkileşim kalıplarının istikrarlı bir şekilde gelişmesi, belirli kurallar etrafında standartlaştırılması ve süreklilik kazandırılmasıdır (s.292).
Apaydın	2009	Kurumsallaşma kavramı iş yapış aşamalarının içselleştirilmesi ve bir işin örgüt tarafından dışardan herhangi bir zorlama olmadan kendiliğinden uygulanmasıdır
Ural	2009	Kurumsallaşma, çoğunlukla bir takım idari ve örgütsel noksanlıkları olan bir işletmenin kurum olma süreci olarak tanımlanmaktadır (s.17).
Özcan	2015	Kurumsallaşma kavramı aile dışından yöneticiler ile çözülebilen bir yapı olmaktan ziyade işletme sahiplerinin çıkarlarını kollayan ve sahipler ile yönetim arasında bir sistem kurmayı amaçlayan bir düzendir (s.180).

Kurumsallaşma kavramını algılamak için öncelikle bu kavramın ne olmadığıнын bilinmesi gerekmektedir. Kurumsallaşmanın ne olmadığına ilişkin maddeler şu şekildedir (Pazarcık, 2004: 36):

- İşletmenin tamamen profesyonellerce yönetilmesi,
- Denetim faaliyetlerinin yapılmaması,
- Bir kenara çekilerek hiçbir şeye karışmamak,
- Birçok danışman toplanılması,
- Başkalarının sözüne göre hareket edilmesi,
- İşletme sırlarının dışarıya çıkarılması değildir.

Kurumsallaşma kavramı çoğu zaman iş ve işleyişin profesyonellere bırakılması olarak algılanmaktadır. Bu yanlış bir anlayış olmakla birlikte profesyonelleşme; uzmanlıkları dolayısıyla işletmedeki mevcut görevleri meslek olarak yapan kişiler aracılığıyla işlerin yürütülmesidir (Yükselen, 2018: 31). Profesyonelleşme ve kurumsallaşma kavramları arasındaki farklar ise şu şekildedir (Tuncel, 2011: 5; Karpuzoğlu, 2004: 133):

- Kurumsallaşma işlerin önceden belirlenmiş kurallara göre yerine getirilmesi iken profesyonelleşme işlerin uzmanlar tarafından yapılmasıyla ilgilidir,
- Kurumsallaşma kavramı sistematik bir kavramla ilgili iken profesyonelleşme bu sistematik davranışı yerine getirecek olan insan faktörü ile ilgilidir.

Kurumsallaşma kavramı ne tam anlamda kurumsal denilmesi gereken bir sonuç ne de kurumsal değil denilebilecek kadar bir başlangıcı ifade etmektedir. Günümüzde % 100 kurumsal bir işletmeden bahsetmek ne kadar zorsa % 0 kurumsal bir işletmeden bahsetmekte o kadar güçtür.

Kurumsallaşma kavramını temel olarak açıklayan beş farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar benzer özelliklere sahip olmakla birlikte temelde bir takım farklılıkları yapılarında bulundurmaktadırlar. Bu yaklaşımlardan ilki örgütlerdeki kurumsal teorinin en erken ve en etkili versiyonlarından biri, Philip Selznick'in ve öğrencilerinin çalışmaları ile ortaya konmuştur (Scott, 1987: 494). Selznick'e göre kurumsallaşma bir uyum sağlama unsurudur. Bu yaklaşımda işletmeler hedeflere ulaşmak için kullanılan teknik araçlar olarak görülürken kurumlar ise değerlerin oluşturulduğu yapılar olarak nitelendirmektedir (Scott, 1987: 494).

Bahsedilen diğer iki yaklaşım ise Peter Berger ve Thomas Luckmann'ın görüşlerini içermektedir. Berger ve Luckman insanların davranışlarının içinde bulunduğu çevre tarafından sınırlandırıldığını belirtmektedir. Tekrar eden eylemlere farklı kişilerce aynı anlam verilmesi ise kurumsallaşma olarak tanımlanmaktadır. Berger ve Luckman kurumsallaşmanın üç aşamadan meydana geldiğini

belirtmektedir. Bunlar dışsallama, nesnelleştirme ve içselleştirme (Scott, 1987: 495).

Kurumsallaşma kavramı bazı araştırmacılara göre çevreye uyum sağlama olarak görülmesine karşılık Zucker gibi çoğu araştırmacıya göre ise kurumsallaşma bir süreç olarak gerçekleşmektedir (Apaydın, 2007: 27). Bu süreç işletmelerin faaliyetlerine başlayıp gelişme aşamasına ulaşmasıyla birlikte başlamaktadır. Fakat bu sürecin gelişim hızı ve kapsamı işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bu süreç bazı işletmelerde sınırlı seviyede ve yavaş olarak gerçekleşirken bazı işletmelerde ise daha kapsamlı ve hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir (Kimberly, 1979: 447).

Yeni kurumsallık yaklaşımı olarak ortaya çıkan teoriler ise, Meyer'in "Eğitimin Bir Kurum Olarak Etkileri" ve Rowan'ın "Kurumsallaşmış Örgütler: Bir Mit ve Merasim Olarak Biçimsel Yapı" adlı makaleleri ile gerçekleşmiştir (Şen, 2017: 13). Meyer ve Rowan kurumsallaşmanın çevreyle ortak değerler oluşturarak gelişeceğini ileri sürmüşlerdir. Meyer ve Rowan'a göre kurumsallaşmanın amacı sürdürülebilirliğin sağlanması, meşruluk kazanılması ve kaynakların arttırılmasıdır (Diken, 2020: 142).

DiMaggio ve Powell ise rasyonelliği eleştirmekle birlikte işletmeler için meşruluk kazanmanın önemini vurgulamaktadır. İşletmeler belirsizliklerin üstesinden gelmek için başarılı ve meşru olan işletmeleri taklit ederek onlara benzemektedirler (Selznick, 1996: 273).

Beşinci yaklaşımda ise Friedland ve Alford, inanç sistemlerinin farklılıklarına değinmektedirler. İnsanların ve grupların çıkarlarının korunması amacıyla farklı toplumsal kavramlara farklı anlamlar yükleyebildiklerini savunmuşlardır (Apaydın, 2007: 12).

2.2. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma kavramı, çevresel faktörlere karşı duyarlı olarak gelişme gösteren ve çevresel değişkenlerin beklentilerine uygun yanıtlar verilmesi

neticesinde oluşan dinamik bir süreçtir. Bu süreç süreklilik arz eden bir yapı olmakla birlikte işletmenin kuruluşu ile başlayıp yaşamı boyunca devam etmektedir (Zucker, 1977). Bazı araştırmacılar kurumsallaşmayı çevreye uyum sağlamak olarak değerlendirmektedirler. Dolayısıyla çevrede sürekli olarak gerçekleşen değişimler işletmelerinde devamlı olarak kurumsallaşma çabası içinde bulunmalarına sebep olmaktadır (Apaydın, 2007: 27).

Kurumsallaşma kurumdaki tüm süreç ve görevlerin detaylı bir şekilde tanımlanması ve disipline edilmesiyle alakalıdır (Diken,2020:163). Kurumsallaşma çalışmaları süreç olarak değerlendirildiğinde öncelikle hedeflerin ve uygulamaların net bir şekilde belirlenmesi, örgütlerde kim tarafından hangi işin yapılacağını belirlenmesi “kurumsallaşma yol haritasının” çıkarılması gibi çalışmaların yapılması önem arz etmektedir (Kobanoğlu, 2013: 67).

Kurumsallaşma sürecinde ilk olarak işletmenin iç ve dış çevresinin analiz edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada işletmenin çevresinden nasıl etkilendiği belirlenmelidir. Kurumsallaşma sürecinde diğer önem arz eden bir konu ise kurumsal vizyon, misyon ve stratejilerin belirlenmesi aşamasıdır. Sonraki aşamalarda ise işletmelerin belirlediği değerlerin yazılı hale getirilmesi, örgüt yapısının kurumsallaşma sürecine uygun bir yapıya dönüştürülmesi, örgütsel iş tanımları ve iş akışlarının belirlenmesi gelmektedir (Diken, 2020: 164).

Kurumsallaşma sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekildedir (Alayoğlu, 2003: 117):

- Kurumlar çevrelerinde meydana gelen değişmelere göre kurumsallaşma aşamalarını sürekli olarak gözden geçirmelidirler,
- Kurumsallaşma ve bürokrasi birbirlerinin düşmanıdır. İşletmeler kurumsallaşıyoruz diyerek yöneticileri ve çalışanları yazılı prosedürlerle bunaltmak hedeflenen verimin gerçekleşmesini engelleyebilir,
- Kurumsallaşma süreci gerçekleşirken belirlenen kurallar herkes için aynı şekilde uygulanmalıdır,

- Kurumsallaşma sürecinde herkes bulunduğu kademeye göre hareket etmelidir. Kurumsallaşma süreci literatürde kanunen tanınma, varlığın sürekliliği, bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanma başlıkları altında incelenmektedir.

2.2.1. Kanunen Tanınma

İşletmeler faaliyetlerini devam ettirebilmek için tüzük, yönetmelik, kanun gibi hukuki kuralların yanı sıra din, örf, adet ve görenek gibi yazılı olmayan kurallara da uymak zorundadırlar. İşletmeler ister yazılı hukuk kuralları isterse de sözlü hukuk kuralları olsun yönetsel ve örgütsel sorumluluklarını yerine getirmek zorundadırlar. İşletmelerin varlıklarının resmîlik kazanması Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Kanunu, Türk İş Hukuku, Türk İcra İflas Kanunu gibi kanunlar tarafından kabul edilmekte ve bu kanunlar çerçevesinde sınırlandırılmaktadır (Erşahan, 2008: 101).

Örgütlerde kurallar açık ve net bir şekilde ifade edilmelidir. Böylelikle kuralların herkes tarafından aynı şekilde algılanması, değişmemesi ve denetim mekanizmasının etkin olması sağlanmaktadır. İşlemlerin resmîlik kazanması aynı zamanda devlet tarafından belirlenen yasalara uygun hareket edilmesini sağlamaktadır (Yağcı, 2014: 32).

İşletmeler resmi kurallara uydukları ve onları yerine getirdikleri düzeyde kurumsallaşmaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşma faaliyetlerini yerine getirmek isteyen işletmeler yasal değişkenlere uymalıdırlar. Kurumsallaşmış işletmelerde; örgüt faaliyetleri resmîlik kazanmakta, örgüt içi iletişim ve koordinasyon etkin bir şekilde sağlanmakta ve denetim işlevleri kolaylaşmaktadır.

2.2.2. Varlığın Sürekliliği

İşletmeler kuruluş aşamalarında birçok unsuru göz önünde bulundurarak işletmedeki görev ve faaliyetleri düzenleyen yapılar oluşturmaktadırlar. İşletmeler faaliyetlerine başladıklarında iktisadi anlamda birçok zorlukla karşı karşıya kalmaktadırlar. Değişken çevre koşulları işletmeler için belirsizlik ve tehlikeleri beraberinde getirmektedir. İşletmeler bu tehlikelerden korunmak amacıyla daha

esnek bir davranış sergilemektedirler. Bu şekilde davranan örgütler varlıklarını devam ettirmektedirler (Karpuzoğlu, 2004: 79).

İşletmelerin mevcut durumlarını statik bir konumdan dinamik yapıya dönüştürmeleri devamlılıklarının sağlanmasında etkili olmaktadır (Özuysal, 2006: 53). Kurumsallaşma sürecinde “varlığın sürekliliği” aşamasında lider ve yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu kapsamda işletmedeki iş görenlerin hedefleriyle işletmelerin hedefleri uyumlu olmalı, işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalı, gerekli önlemler alınmalı, kısa vadeli planların yanı sıra uzun vadeli hedefler belirlenmelidir (Pembe, 2004: 33).

2.2.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

İşletmeler örgütleri birey ya da gruplardan meydana gelen ve bunların arasındaki ilişkilerle gelişme gösteren, kendilerine özgü amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf eden yapılar olarak değerlendirdiklerinde, her örgütün zorunlu olarak yerine getirmesi gerekenler; uygun bir yaşam düzeni kurmak ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Örgütler sürekliliği sağlamak için kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla çalışanların ihtiyaç ve amaçları arasındaki uyumu sağlamalıdır (Karpuzoğlu, 2004: 80). Örgütlerde birey örgüt amaçlarının uyumu sağlanması aşamasında en üst kademeden en alt kademeye kadar hiyerarşik bir düzen şeklinde amaçlar belirlenmelidir. Böylelikle üst yönetim tarafından belirlenen amaç ve hedefler tüm örgüte yayılmaktadır (Örmeci, 2005).

Örgütlerin temelini bireyler oluşturmaktadır. Bireylerin en belirgin özellikleri ise sosyal bir yapıya sahip olmalarıdır. Bireyler çevreleriyle iletişim kurmaya başladıklarında ilk olarak kendi ihtiyaç ve çıkarlarını gözetmektedirler. Dolayısıyla bu amaçlarını gerçekleştirmek için örgütlerden yararlanmaktadırlar. Aynı şekilde örgütlerinde misyon ve vizyonları bulunmaktadır. Örgütler vizyonlarını gerçekleştirmek amacıyla bireylerden yararlanmakta değişen koşullara hedef ve amaçlarını uyarlayarak sürekliliklerini sağlamaktadırlar (Karpuzoğlu, 2004: 79). Anlaşılabacağı üzere örgütler ve bireylerin amaç uyumları arasında farklılıklar olması etkinliğin sağlanmasını önleyen bir faktördür. Bu sebeple kurumsallaşma

faaliyetlerine yönelirken bireysel ve örgütsel amaçların uyumlaştırılması önem arz etmektedir.

2.2.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kimlik kelimesinin sözlük anlamı “ toplumsal bir varlık olarak insanın nasıl bir kimse olduğunu gösteren belirti, nitelik ve özelliklerin bütünü olarak ifade edilmektedir. Kurumsal kimlik kavramı ise örgüte ait değerler sistemi ve örgütün karakteri olarak ifade edilmektedir.

Kurumsal kimlik, örgütün kendisini nasıl gördüğü ve paydaşları tarafından nasıl algılandığı ifade etmekte olup aynı zamanda örgütün imajını sağlamlaştırmak için gerçekleştirilen faaliyetleri de kapsamaktadır. (Temelli, 2014). Ayrıca bir işletmeye ait ürün ya da hizmetlerin ismi, logosu, taşıt araçlarının dizaynı, işletme binasının görüntüsü, satış elemanlarının davranış biçimleri, işletmede çalışan iş görenlerin profili ve kalitesi gibi kavramları da kapsamaktadır (Bayer, 2003).

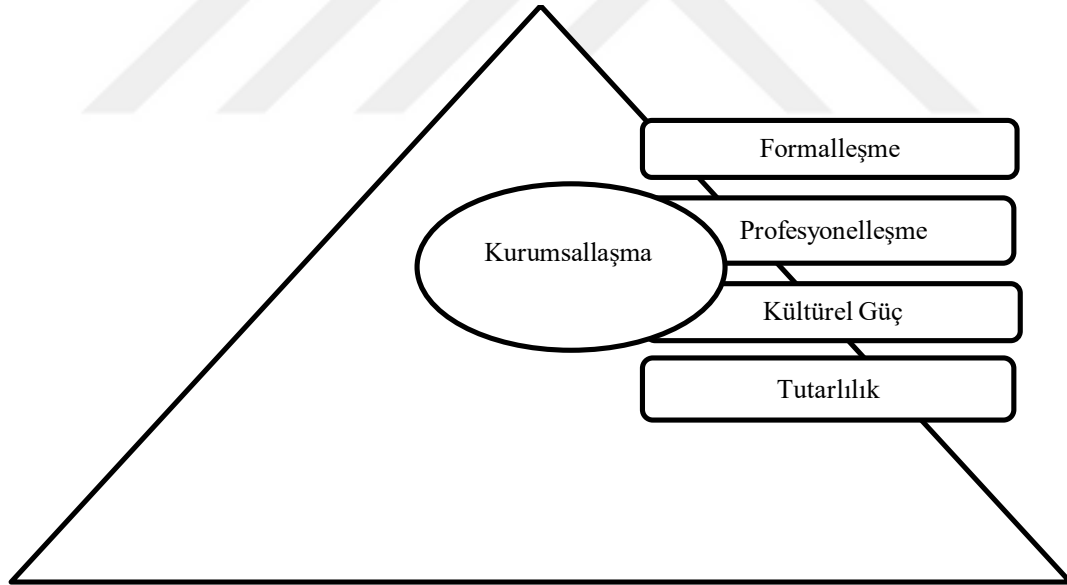
Selznick bir kurumda sadece formal anlamda bir oluşumun olmasını kurumsallaşma için yeterli görmemekte bunun yanı sıra bireysel ve örgütsel uyum, etkileşim ve değer özdeşleşmesinin de gerekliliğinden bahsetmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 80). Kurumsal kimlik kurumsal paydaşlar arasında saygı kazanmak ve destek sağlamak amacıyla ortaya çıkmış ve rekabet avantajı sağlamak için ele alınmış stratejik bir yapıdır.

Kurumsallaşma düzeyi arttıkça örgütlerin kurumsal kimlikleri oluşmaktadır. Kurumsal kimlik işletmelerin diğer işletmelerden ayırt edilmesinde önemli bir etkidir. Bir örgütte kurum kimliğinin oluşması hedef kitlelerin örgütü algılayış biçimi ile yakından ilgilidir. Çünkü hedef kitleler kuruluşun saygın ve güvenilir olduğu konusunda bir karara ulaşmadıkça kuruluşlar gerekli saygınlığı kazanamamaktadır. Dolayısıyla hedef kitlelerin işletme için yapacakları geri bildirim itibar kazanmaları için çok önemlidir (Okur, 2003: 19).

2.3. Kurumsallaşmanın Boyutları

Türkiye’de kurumsallaşma, işletmeleri kişisel yönetimden uzak ve süreklilik kavramının ön planda tutulduğu yapılara dönüştüren bir araç olarak algılanmaktadır (Ulukan, 2005: 32). Küresel bir işletme olma zorunluluğu, değişim faktörünün rekabet etmede etkin role sahip olması, çevresel baskılar ve bilgi toplumunun sahip olduğu temel nitelikler işletmeleri kurumsallaşmaya iten başlıca sebeplerdir (Bayer, 2005: 140).

Kurumsallaşma ile sürekliliğin sağlanması ve büyüme arasında bir ilişki bulunması da bu kavrama olan ilgiyi arttırmaktadır. İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde yerine getirmesi gereken aşamalar bulunmaktadır. Bunlar literatürde kurumsallaşmanın boyutları olarak ifade edilmektedir. Kurumsallaşmayla ilgili boyutların bilinmesi işletmelerin kurumsal bir yapı kazanmasını kolaylaştırmaktadır. Kurumsallaşmanın boyutları Şekil 2.1.’de gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Kurumsallaşmanın Boyutları

Kurumsallaşmanın boyutları olan formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık kavramları aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.1. Formalleşme

Bugüne kadar yapılan çalışmalar profesyonellerin çoğunun profesyonel örgütlerde çalıştıklarını göstermektedir (Wallace, 1995: 229). Bununla birlikte profesyonel çalışma isteği örgütlerin misyonunun merkezinde yer almaktadırlar. Profesyonel bir yönetim anlayışının hâkim olması ise örgütlerdeki bazı prosedürlerin yerine getirilmesiyle mümkün olmaktadır. Formalleşme kavramı profesyonelleşme için atılması gereken adımların başında gelmektedir. Bu bakış açısı doğrultusunda formalleşme; işletmelerde gerçekleştirilen faaliyetlerin ve ilişkilerin belirtilmesi ve iş görenlerin görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı bir şekilde sunulması olarak tanımlanmaktadır (Cevher, 2014: 588). Ayrıca formalleşme, işletmelerin faaliyetlerinin önceden belirlenmiş kurallar, normlar ve prosedürler çerçevesinde gerçekleştirilmesi olarakta tanımlanmaktadır. Formalleşme iyi bir şekilde tanımlanmış kuralları ve düzenlemeleri içermektedir. Böylelikle iş görenler çalışmalarını büyük bir dikkatle yerine getirmekte ve ellerinden gelenin en iyisini vermeye çalışmaktadırlar (Danish ve Ahmad, 2015:229). Aynı zamanda görev tanımları ve sorumlulukların yazılı olması örgütlerde ortaya çıkması muhtemel olan çatışmaları da engellemektedir.

Formalleşme memnuniyet seviyesi ve örgütsel bağlılığın artırılmasına katkı sağlamakla birlikte iş görenlerin motivasyonlarının ve üretkenliklerinin artırılmasında sağlamaktadır(Adler ve Borys, 1996: 66). Formalleşme derecesi yüksek olan organizasyonlarda işlerin nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı önceden belirlenmiştir. Bu tip örgütler çevreye daha kolay uyum sağlamakla birlikte iş görenler iş akışının nasıl gerçekleştiği konusunda fikir sahibi olmaktadır.

Günümüzde modern işletmecilik anlayışı açısından değerlendirildiğinde formalleşmeyi gözlemleyebileceğimiz pek çok alan bulunmaktadır. Bunlardan biriside kurumsal çevredir. Enerji ve çevre konusunda yapılan yasal zorunluluklar kuralların işletme içerisinde uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda işletmeler kimi zaman bağımsız değerlendiriciler kimi zaman da akredite kuruluşlardan danışmanlık hizmeti almaktadırlar. Bu durum işletmelerin formal bir nitelik kazanmasında etkili olmaktadır (İnalkaç, 2018: 24).

2.3.2. Profesyonelleşme

Profesyonellik bireyin ileri seviyede eğitimi neticesinde elde ettiği bilgi, beceri ve yeteneklerinin içinde bulunduğu örgütte değer kazandırılması sürecidir. (Koç, 2017: 46).

Profesyonelleşme; yönetimde profesyonellerin etkin olması, işletmenin çalışma ortamının profesyonelleri destekleyecek şekilde organize olması ve işletmelerin sektörel anlamda diğer profesyonel kuruluşlarla ilişki içerisinde olmasıdır. Profesyonel kişiler bir mesleği ya da görevi kazanç sağlamak amacıyla en az hata ile yerine getiren uzman kimseler olarak tanımlanmaktadır. Bir alanda profesyonel olmak o işle ilgili en ince detaylara kadar bilgi sahibi olmayı ve uygulamaya hâkim olmayı gerektirmektedir.

Profesyonellerin belirli konularda sahip oldukları uzmanlık dolayısıyla diğer işletmelerdeki değişim süreçleri yakından takip edilmektedir. Böylelikle çevresel değişim takip edilerek yeni uygulamaların işletmede kullanılması mümkün olmaktadır. Bu yaşanan değişim ise işletmelerdeki iletişim oranını arttırmaktadır (Kimberly, 1978: 362).

Profesyonelleşme kavramı sadece örgütlerde profesyonel iş görenlerin çalıştırılması ve yönetim kurullarında aile ile ilişkisi olmayan kimselerin istihdam edilmesi olarak algılanmaktadır. Ancak profesyonelleşme sadece aile dışındaki bireylerin görevlendirilmesi değil aynı zamanda aile bireylerinin de eğitim, bilgi, beceri ve eğitimleri doğrultusunda işletmede görev almalarını kapsamaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

İşletmelerdeki profesyonel yöneticilerin sayısı örgütlerin ne ölçüde profesyonelleştiklerinin belirlenmesinde en önemli ölçüttür. İşletmelerde görev alan profesyonellerin sayısı arttıkça örgütler daha profesyonel bir yapı kazanmaktadırlar (Koç, 2017: 47).

İşletmelerde profesyonellerin yer alması örgütlere bir takım avantajlar sağlamaktadır (Erdirençelebi, 2012: 204; Staggenborg, 1988: 586; Stone ve Brush, 1996: 647):

- Profesyonellerin katkısı niceliksel olarak ölçülebilmektedir. Örneğin kârlılığın değerlendirilmesi buna örnek gösterilebilir,
- İşletmelerde profesyonellerin yer alması nepotizmin önlenmesini sağlamakla birlikte, duygusal bir yönetim anlayışının aksine bilgi, beceri ve yeteneklerin daha ön planda tutulduğu yönetim anlayışının hâkim olmasına imkân tanımaktadır,
- Profesyonelleşme sayesinde işletmelerde koordinasyon artmaktadır. Profesyoneller bunu işletmeleri formal yapılar haline getirerek mümkün kılabilirler,
- Profesyoneller işletmedeki faaliyetlerin etik kurallar çerçevesinde gerçekleşmesini sağlayarak örgüt kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

İşletmeler profesyonel topluluklar olup çalışanlarına profesyonel kariyer imkânları sunmaktadırlar. İşletmelerde profesyonellik anlayışının hâkim olması ve profesyonellerin işletmeye kazandırılması için profesyonel değer sistemine uyumlu teşvikler sağlanmalıdır (Cohen ve Kol, 2004: 338). İşletmeler profesyonel iş görenler istihdam ettiklerinde organizasyonlardaki bütün problemlerin çözüleceğini düşünmektedirler ancak profesyonelleşme sürecinde en önemli süreç profesyonelleri istihdam etmenin yanı sıra profesyonel yönetim anlayışının örgüt kültüründe yaygınlaştırılmasıdır.

2.3.3. Kültürel Güç

En genel şekilde ifade edilmesi gerekirse kültür “burada işlerin yapılma biçimidir” şeklinde ifade edilmektedir. Kültür örgüt içerisinde yer alan bireylerin inançları, değerleri, başarıları, başarısızlıkları, öğrenilmiş paylaşımları ve çıkarılan dersleri kapsamaktadır. Örgütsel kültürün dayanak noktası olarak örgütün tarihi,

geleneksel yapısı, liderin etkisi, kullandığı teknoloji, sunduğu hizmetler, kullanılan bilgi sistemleri, hedef, değer ve inanç sistemleri, yasalar gibi pek çok unsur gösterilmektedir (Uzunçarşılı ve Narin, 2018:8).

Kültürel güç işletmelerdeki temel değerlerin paylaşılması ve bunların çalışanlar tarafından kabulünü ifade etmektedir (Tavşancı, 2009: 18). İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için örgütsel anlamda bütünleşmenin sağlanması gerekmektedir. Bu şekilde davranılması çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olmalarını ve örgüte karşı aidiyet duygularının gelişmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte çalışanlar böyle bir ortamda bulunmaktan dolayı mutluluk duymakta ortak değer ve inanç sistemleri benimsenerek birbirlerine olan güvenlerini arttırmaktadırlar. Kültürün içselleştirildiği örgütlerde ortak hedeflere erişilmesi kolaylaşmaktadır.

Kültürel güç işletmenin güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmasının yanı sıra iç ve dış paydaşlar tarafından benimsenmesiyle ilişkilidir. Güçlü bir örgüt yapısı işletmenin faaliyette bulunduğu alanda rakiplerinden ayrılmasını ve kurumsallaşmasını sağlamaktadır. İşletme kültürü bilginin kullanılmasını hızlandırmakla birlikte işletme içerisinde iletişimin hızlanmasına katkı sağlamaktadır. Kültürel güç çalışanların işletme yönetiminde etkin olmalarını ve karar alma mekanizması içerisinde yer almalarına katkı sağlamaktadır. Aile işletmelerinde kurum kültürünün tanıtılması ise özellikle kurucu girişimcilerden sonra sisteme dâhil olan ya da dâhil olması muhtemel kişiler tarafından etkin olarak yönetilmeli ve çalışanlara aktarılmalıdır (Ak, 2010: 79).

2.3.4. Tutarlılık

Örgütlerde yer alan kişilerin verdikleri sözleri yerine getirmeleri, kişilerin davranışları ve fikirleri arasında uyum olması, belirli özelliklere sahip olması ve bunlardan taviz vermemesi tutarlılık olarak adlandırılmaktadır. Bu durum bireyler için önem arz etmesinin yanı sıra örgütler içinde oldukça önemlidir (Candan, 2015: 44).

Tutarlılık, sektörel olarak benzer faaliyetlerde bulunan işletmelerin benzer durumlarda yakın tepkiler verebilmesi, işletmelerin misyonları, stratejileri ve eylemleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Apaydın, 2007: 79). Ancak değişkenliğin fazla olduğu koşullarda tutarlılıktan bahsetmek mümkün değildir. Tutarlılık güçlü bir örgüt yapısının oluşturulmasında önemli bir etken olarak görülmektedir. Tutarlılığın gerçekleşmesi için prosedürlerin açık şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Örgütlerde tutarlılığın yüksek olması çalışanların işletmeleri adil olarak değerlendirmelerini sağlamakla birlikte işletmeye olan katkılarının da artmasını sağlamaktadır (Cohen ve Kol, 2004: 338). Tutarlılık kavramı müşteriler açısından değerlendirildiğinde de önemli bir unsurdur çünkü müşteriler ne ile karşılaşabileceklerini bilmek ve müşterisi oldukları işletmelere güvenmek istemektedirler. Tutarlılık kavramı içsel ve dışsal tutarlılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel tutarlılık kavramı işletmenin eylemleri ile hedeflerinin benzer olması iken dışsal tutarlılık ise benzer sektörlerde bulunan işletmelerle aynı tepkileri vermesidir (Dando ve Swift, 2003 Aktaran Apaydın, 2007: 79). Tutarlılık işletmelerin krebilitesini arttırmakta bu sayede bilgi edinme maliyetleri azalmaktadır. Kurumlar işletmeleri tutarlı olarak görmemeleri halinde birçok kaynaktan bilgi edinme yoluna başvurmaktadırlar. Bu durum ise bilgi edinme maliyetinin yüksek olmasına sebep olmaktadır (Erdirençelebi, 2012: 214).

İşletmede eylemlerin tutarlı olmaması örgütlerde çatışmaların meydana gelmesine neden olmaktadır. İşletmelerde ortaya çıkan çatışma ortamı ise bölümler arası koordinasyonun azalmasına ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.

2.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Dünya’da 1990’lı yılların sonrasında ekonomik ve sosyal anlamda çok hızlı gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelerin birçok etkisi olmakla birlikte işletmelerde; değişim ve dönüşümler ortaya çıkmış, rekabetin etkisi daha derinden hissedilmeye başlanmış, stratejik anlamda değişiklikler meydana gelmiş ve bunların sonucu olarak kurumsallaşma ihtiyacı zorunluluk haline gelmiştir (Diken, 2020: 245).

Kurumsallaşma kavramı bütün işletmeler için önem taşımasının yanı sıra aile işletmeleri açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Bunun temel nedeni olarak ailede duyguların etkin şekilde yaşanmasından kaynaklanmaktadır. Duyguların etkin olduğu bir işletmede ticari faaliyetlerde bulunulması bir takım kurullara ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır (Fındıkçı, 2017: 104). Bu bağlamda iş ve aile ilişkileri birbirlerinden ciddi anlamda etkilenmektedirler. Dolayısıyla aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramı işletmenin kurumsallaşması ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması olarak incelenmelidir.

2.4.1. Aile İşletmelerinde İşletmenin Kurumsallaşması

Aile işletmelerinde aile değerlerinden ziyade iş değerleri daha önemlidir. Kurumsallaşmış aile işletmelerinde kan bağından ziyade bilgi, beceri, tecrübe ve yetenek sahibi kişilere sorumluluk verilmekte, misyon ve vizyon çalışmaları yapılmakta, departmanların başarılarından ziyade işletmenin bütününün başarısı hedeflenmektedir (Aydınlık ve Karagülle, 2006: 59).

Aile işletmelerinde işletmenin kurumsallaşma göstergeleri arasında uzun ve kısa vadeli planlamaya önem verilmesi, insan kaynakları departmanı oluşturulması, profesyonel yöneticilerin işletmeye kazandırılması, kurum kültürünün oluşturulması, personele sistemli ve sürekli olarak eğitimler verilmesi, akraba kayırcılığının önlenmesi, aile ve işletme ilişkilerinin bir ayrıma tabi tutulması, aile üyelerinin göstermiş oldukları performansa yönelik ücretlendirme yapılması ve aile üyelerinin yönetim kadrolarına doğrudan gelmelerinin önlenmesi gösterilmektedir (Karabulut, 2008: 654). Bunların haricinde kurumsallaşma faaliyetlerinin sağlanması için yazılı prosedürlerin bulunması, yönetim devrinin planlanması, görev teslimi sağlanması aşamasında öz geçmişlerin profesyonelce incelenmesi, aile ile ilgili olarak risk planlaması bulunması, akrabaların işletmeye nasıl dâhil olacaklarına ilişkin karar vermek işletmenin kurumsallaştığını belirten göstergeler arasındadır (Ayrancı, 2010: 90).

2.4.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Kurumsallaşma kavramı ele alındığında örgütsel açıdan işletmenin kurumsallaşmasının anlaşılması gerekirken aile ilişkilerinin iç içe geçtiği işletmelerde kurumsallaşma kavramı aile ilişkilerinin kurumsallaşması ve işletmenin kurumsallaşmasını ifade etmektedir (Özcan, 2015: 249).

Aile işletmelerinin gelecek kuşaklara aktarılamaması ve pek çok işletmenin girişimcisinin vefatı ya da işleri yerine getiremez hale gelmesiyle birlikte devamlılıklarını sürdürememelerinin en önemli sebebi plansız hareket etmeleri ve uzun süreçli düşünme yeteneğine sahip olmamaları yani aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına gerekli önemin verilmemesi gösterilmektedir (Alayoğlu, 2003: 85). Örneğin ABD’de kurulan 100 işletmeden yalnızca 3,4 tanesi üçüncü kuşağa kadar ulaşabilirken, İngiliz işletmelerinde bu oran 3,3 olarak gerçekleşmektedir. Türkiye’de ise durum farklılık göstermemektedir (Sağlam, 2006: 499).

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında en önemli faktör olarak iletişim görülmektedir. Bu iletişimin sağlanması ise kurumsallaşmanın gerçekleşmesiyle mümkün bulunmaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşmanın sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi gerekli mekanizmaların oluşturulmasıyla mümkün bulunmaktadır (Alayoğlu, 2003: 86). Aile işletmelerinin kurumsallaşmasındaki amaç, aile üyelerinin farklı önceliklerinin belirlenerek, üstlenilen farklı rollerden doğan sorunların aile üyeleri arasında kurulması gereken güçlü bir iletişimle ortadan kaldırılmasıdır (Özcan, 2015:249).

Kurumsallaşmış aile işletmeleri kendilerine has özellikleri ve kurallara bağlı işleyiş mekanizmalarına sahip olmasının yanı sıra kişiye özel uygulamaların bulunmadığı, işlevsel faaliyetlerin belirli standartlara tabi olduğu, fırsatların ve yeniliklerin yakından takip edildiği, devlete, iş görenlere, müşterilere ve tüm paydaşlara katkı sağlayan ve iş ilişkilerinin belirli kurallarla düzenlendiği işletmelerdir.

Aile işletmeleri geçmişte yaşadıkları başarıları elde ettikleri süreçte kullandıkları strateji ve taktiklerle tekrar aynı başarıları yakalayabileceklerini

düşünmektedirler. Aile işletmelerinin sürekliliklerinin sağlanması açısından bu durum tehlike olarak görülmektedir. İşletmelerin devamlılıklarını sağlamak için değişen şartlara ve günün koşullarına bağlı kalarak hareket etmeleri gerekmektedir.

Aile işletmelerinin zayıf olduğu noktalardan birisi ise aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Aile üyeleri yetenek ve kapasitelerine bakılmaksızın işe alınmakta ve örgüt içerisindeki hiyerarşik yapıda hızlı bir şekilde yükselmektedirler. Bazı durumlarda ise aile üyelerine özel konumlar oluşturulmaktadır. Ancak küreselleşme eğilimleriyle birlikte hız kazanan yoğun rekabet ortamı, teknolojik gelişmeler, stratejik düşünce demokratik yönetim gibi unsurlar işletmeleri değişime ayak uydurmaya zorlamaktadırlar. Değişim ise beraberinde güçlü ve değişik bilgi ve becerilere sahip aile liderlerini getirmektedir. Aksi takdirde değişime ayak diremesi o aile işletmesini yok edebilmektedir (Pazarcık, 2004: 36; Kiracı ve Alkara, 2009: 174).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma aşamasında öncelikle kurumsal bir yol haritası olması gerekmekte olup aile üyelerinin kurumsallaşma fikrine hazır olmaları beklenmektedir.

Aile ve işletme ilişkilerinin kurumsallaşmasına katkı sağlayan ve aile üyelerinin izleyen kuşakta dâhil olmak üzere bu kurumsal yapı içinde görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyen, farklı amaçlara yönelik çeşitli aile sözleşmeleri bulunmaktadır. Bunlar aile anayasası, yönetim kurulu, aile meclisi ve aile konseyidir. Bu kavramlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

2.4.2.1. Aile Anayasası

Aile anayasası işletmeyle ilgili vizyon ve misyonun yer aldığı, genel ve özel hedeflerin saptandığı, iş ve işleyiş şekline ilişkin kural ve prosedürlerin yazılı olarak ortaya konulduğu temel bir kılavuzdur. Tüm işletmeler açısından aile anayasasının var olması kurumsallaşmanın önemli bir niteliği olarak gösterilmektedir. (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500). Aile anayasası; işletmeyi geleceğe taşımak adına tüm yönetim kurallarını ortaya koyan ileride yaşanması muhtemel çatışmaları önceden öngörerek belirli önlemler alan yazılı kuralların toplamıdır (Yıldırım, 2007: 63).

Aile işletmelerinde aile anayasası oluşturulmasının 3 ana sebebi bulunmaktadır (Montemerlo ve Ward, 2011: 23):

- İşletmenin başarılı bir şekilde gelişmesini teşvik etmek,
- Mülkiyet bütünlüğü ve bağlılığı sürdürmek,
- Aile olarak ailenin gücünü pekiştirmektir.

Aile anayasası oluşturulmasındaki temel amaç, aile ve işletmenin geleceğinin güven altına alınması, hissedar olsun ya da olmasın işletmede çalışan profesyonel yöneticilerin ve vasıfsız çalışanların yetki ve sorumluluklarına açıklık getirmek, hangi niteliğe sahip kişilerin ne tür sorumluluklar alacağı, gelecek neslin aile işletmelerinde nasıl yer alacakları ve terfi edeceklerinin belirlenmesidir (Ak, 2010: 126).

Aile anayasası, istihdam politikası, aileye ait vizyon ve misyonun tespiti, işletmeye yönelik ortaklık oranları, kâr payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi, işletmenin adını kullanarak farklı alanlara yatırım yapma ve kredi kullanma sorumluluğu gibi konuları içermektedir (Kebeci, 2011: 101).

Aile anayasasının oluşturulması ise şu süreçlerden oluşmaktadır (Fındıkçı, 2008).

- 1) Ön hazırlık aşaması,
- 2) Mevcut olumsuzlukların düzeltilmesi,
- 3) İşletmenin yapısına uygun kriterlerin belirlenmesi,
- 4) Anayasanın yazılı hale getirilmesi,
- 5) Anayasanın uygulanmaya koyulması,
- 6) Anayasanın denetlenmesi ve yenilenmesi aşamalarından meydana gelmektedir.

Hazırlanan aile anayasası sayesinde çeşitli konulara açıklık getirilmekte olup sübjektif kararlardan ziyade önceden belirlenmiş kurallara bağlı bir yapının hâkim kılınması sağlanmaktadır. Aile anayasasında şu soruların cevabı yer almaktadır (Yükselen, 2018: 79-80):

- İzleyen dönem aile üyelerinin bilmesi gereken kurallar nelerdir,
- Aile işletme sorunlarını nasıl çözecek,
- Girişimde yer alan aile üyelerinin görev, hak ve sorumlulukları nedir,
- Karar alma sürecine kimler dâhil edilmektedir ve kimin kararları etkilidir,
- Aile anayasasının gözden geçirilme ve günün şartlarına göre düzenlenme aralıkları nedir,
- İşletmenin yönetim kurulu başkanı ya da CEO'su kim olacak ve nasıl seçilecek,
- İşletme tek bir liderle mi yoksa bir takımla mı (kardeşler ya da kuzenler) yönetilecek,
- Zamanı geldiğinde halef ya da halefler kimler olacak? Hangi prosedürlere göre işletmeyi devralacaklar gibi sorulara aile anayasasında cevap verilmektedir.

Dünya'da aile anayasasına sahip olan işletmelerden bazıları Mitsui Group, Ford-Broyson, Baker- Firm, Muillez gibi işletmelerdir. Türkiye'de ise birçok işletme aile anayasasına sahip olmakla birlikte Eczacıbaşı, Koç ve Sabancı aile anayasasına sahip olan işletmelere örnek verilebilir.

Dünya'da aile anayasasına ilişkin olarak şu çarpıcı örnekler verilmektedir (Montemorlo ve Ward, 2011:1):

- Japonya'nın en eski işletmelerinden biri olan ve giyim üretiminin % 15'ini, otomotiv üretiminin ise % 20'sini elinde bulunduran The Mitsui ailesi aile anayasalarını 1800' lü yıllardan önce yazmışlardır,
- Fransa'da bulunan ve Dünya çapında bir perakendeci olan The Muillez ailesinin anayasasının geçmişi 100 yıl öncesine dayanmaktadır,
- Survey of American Family Business tarafından 2002 yılında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre aile işletmelerinin % 35'inin çeşitli şekillerde aile anayasaları bulunmaktadır,
- Bocconi Üniversitesi'nin araştırmasına göre İtalyan KOBİ'lerin 1/3'ünün çeşitli şekillerde aile sözleşmeleri bulunmaktadır,
- İtalyan Aile İşletmeleri Derneği (AİdAF) ve Aile İşletmeleri Enstitüsü (IEF)' nin ortaya koymuş oldukları çalışmalara göre ise İtalyan ve İspanyol aile işletmelerinin % 10- % 12'si modern bir aile sözleşmesine sahip olmakla birlikte bu oran her geçen gün artış göstermektedir.

Yukarıda bahsedilen işletmelerin başarılı olmalarında aile anayasasının oluşturulmasının katkısı büyüktür. Aile işletmelerinde aile anayasası bir takım avantajlar ve dezavantajlar sunmaktadır. Bu avantaj ve dezavantajlar şu şekildedir (Güney, 2008: 191-192):

Aile anayasasının avantajları;

- Ailede bulunan bireylerin yönlendirilmesinde etkilidir ve rehber görevi üstlenmektedir,
- Aile içerisindeki mevcut iletişimin güçlenmesini sağlamaktadır,
- Aile değerlerinin gelecek nesillere aktarılmasına katkıda bulunur,
- İşletmede sinerji oluşturur,
- Yardımlaşma ve iş birliği gibi davranışları destekler,

- Güven sağlamaktadır ve tarafsızdır,
- Üst düzey yöneticilerin işletmenin olanaklarından kendi çıkarları doğrultusunda yararlanmalarını engellemektedir,
- Ailedeki önceliklerin belirlenmesine yardımcı olur,
- İşletme performansının artırılmasını sağlar,
- Çalışanların tatmin olabilecekleri bir ortam oluşturur,
- Aile sadakatini arttırır.

Aile anayasasının dezavantajları ise;

- Esnek bir yapıya sahip değildir,
- Ailedeki tüm bireyler arasında fikir birliği sağlanması zordur,
- Aile anayasasının hazırlanması zaman alıcı bir süreçtir.

2.4.2.2. Yönetim Kurulu

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sağlanmasında en önemli adım olarak aile anayasasının oluşturulması gösterilmektedir. Aile anayasasının en önemli kısmı ise yönetim kurulunun oluşturulmasıdır.

Yönetim kurulları yapısı, davranışı, ekonomik görünümü, boyutu ve yeterliliği açısından farklılık göstermektedir. Bununla birlikte nasıl çalıştığı ve hedeflerine ulaşmak için kaynaklarını nasıl düzenlediği konusunda bir serbestlik bulunmaktadır (Garoyan ve Mohn, 1985: 1).

Genel olarak yönetim kurulu yasal etkisinin yanı sıra hissedarların çıkarlarının korunması, yöneticilerin atanması, kontrol edilmesi, işten çıkarılması, etkisiz yönetim uygulamalarının kaldırılması gibi görevler üstlenmektedir (Beiner ve diğ., 2004: 327). Ayrıca bir işletmenin işlevlerini düzgün bir şekilde yerine

getirmesinde hayati bir role sahip olmakla birlikte iç kontrol sisteminin zirvesidir (Jensen, 1993: 862).

Aile işletmeleri işleyiş sistemlerinde uyumsuzluk ve fikir ayrılıkları ortaya çıktığında büyük zarar görmektedir. Bu durumda üçüncü bir kişi tarafından yapılan değerlendirme sürecin sürekliliği açısından zorunlu olmaktadır. Yönetim kurulu tarafsızlık ve uzmanlık bilgisi sayesinde bu gibi durumlarda ortaya çıkabilecek çatışmalarda arabulucuk rolünü üstlenmektedir.

Yönetim kurulunun yapısı işletmelerin etkinliğini büyük ölçüde etkilemektedir. Yönetim kurulu tamamıyla aile üyesi ortaklardan oluşmamalıdır. Aile ve işle çıkar çatışması olmayan işletme dışından bağımsız kimselerde yönetim kuruluna dâhil edilmelidirler (Özcan, 2015: 256). Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin yönetim kurullarında bağımsız üyelerin bulunması işletmenin kurumsallaşması açısından önemli bir faktördür. Genel olarak ise bağımsız üye sayısının ikiden az olmamak üzere işletmelerin büyüklüğüne göre dereceli olarak artırılması yönetim kurulunun tarafsız bir yapı kazanmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Attila, 2016: 125).

Hemen hemen bütün aile işletmelerinde yönetim kurulu bulunmaktadır fakat fonksiyonel bir yapıya sahip değildir. İşler kişilerin şahsi olarak izledikleri prosedürlere göre şekillenmektedir. Bu işletmelerde net bir görev paylaşımı olmamakla birlikte bu durum ortakları karşı karşıya getirebilmektedir. Oysa ortaklık ister baba ve çocuklar istersede kardeşler ya da yakın akrabalarından oluşsun sistematik bir şekilde kurulmuş yönetim kurulunun varlığı herkesi rahatlatmaktadır (Fındıkçı, 2017: 188). Yapılan araştırmalara göre yönetim kurulu aktif olan işletmelerin daha disiplinli oldukları, daha hızlı bir şekilde büyüdükleri ve bu işletmelerde stratejik planlama süreçlerinin daha sistemli bir şekilde işlediği anlaşılmıştır (Alacaklıoğlu, 2009: 53). Bu sebeple işletmelerin çoğunluğu zorunlu olmadığı halde her şeyin dikkate alındığı yönetim kurulların yararlı ve gerekli oldukları konusunda hem fikirdir (Thomsen ve Conyon, 2012: 175).

2.4.2.3. Aile Meclisi

Aile işletmelerinde aile ilişkilerini güçlendirecek ve aile içerisinde yaşanması muhtemel sorunların çözüme kavuşturulmasına yardımcı olacak bir mekanizmanın oluşturulması işletmelerin sürekliliklerini sağlaması açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda iletişimsizlik ve kendini ifade edememe gibi sorunların yaşanmamasını veya işletmede yaşanması muhtemel sorunların önlenmesini sağlayacak en önemli organlardan birisi “Aile Meclisi”dir (Alayoğlu, 2003: 91). Aile meclisleri; aile ya da ailelerde birlik ve beraberliğin sağlanması, yatırımlar ile ilgili durumun değerlendirilmesi, aile ilişkilerinde disiplinin sağlanması, karşılıklı iletişim ve etkileşimin geliştirilmesi, geleceğe ilişkin fikirler üretmek gibi amaçlara hizmet etmektedir (Yükselen, 2018: 96).

Aile meclisi oluşturulmasının dört önemli nedeni bulunmaktadır (Gersick ve diğ, 1997: 237-238):

- Aile meclisleri işletme mülkiyeti ve yönetimine ilişkin haklar ve sorumluluklar konusunda aile üyelerinin eğitildikleri en uygun yerdir,
- Aile meclisi, aile ve işletme üyeleri arasındaki sınırın belirlenmesine yardımcı olmakla birlikte aile üyesi olmayanların fikirlerini belirtmelerine imkân sağlamaktadır. Ayrıca aile ve işletme sorunlarının birbirlerine karışmalarına engel olmaktadır,
- İşletme sahipleri iş ile ilgili acil konuları genellikle bayram, doğum günü gibi resmi olmayan toplantılarda görüşmektedirler. Dolayısıyla görüşmeler neticesinde elde edilen sonuçlar olumlu olmamaktadır,
- Aile meclisi ailenin paylaşılan bir vizyon, anayasa yani bir aile planı oluşturmasına yardımcı olacak yapının geliştirilmesini sağlamaktadır.

Aile meclisleri 15 yaşını tamamlamış çocuklar ve eşler dâhil olmak üzere tüm aile bireylerinden oluşabilmektedir. Genel olarak yılda birkaç kez toplanmakla birlikte meclisin başkanı genellikle ailenin en büyüğü konumunda olan bireylerdir. Meclis başkanını belirlemenin diğer bir yöntemi ise üyelerin aday göstermesidir Aile

meclislerinin toplanma aralıkları, çalışma biçimleri, amaçları ve tartışılan kararların hayata geçirilmesi için raportör atanmalı ve kayıtlar imza altında olmalıdır (Yükselen, 2018: 96).

İşletmelerde bu tür yapılara istikrar kazandırılması çok kolay değildir. Özellikle ataerkil aile yapısına sahip işletmelerde açık ve samimi iletişim yeteneğinin zayıf olması bu hususta önemli bir etkidir. Aile işletmelerinde toplantılarda hassas konuların ele alınmasına aile üyeleri karşı çıkmaktadırlar. Zamanla çeşitli nedenlerden dolayı bir araya gelmeyen aile üyeleri aile meclisleri sayesinde birbirlerini daha yakından tanıma imkânı bulmaktadırlar. Böylelikle işletmelerde açık iletişim ve etkin bir yapının oluşturulması sağlanmaktadır (Alayoğlu, 2003: 92).

2.4.2.4. Aile Konseyi

Aile konseyi aile üyelerinin işletmeyle ve aileyle ilgili sorunlarını tartışmak üzere belirli aralıklarla bir araya geldikleri topluluktur. Aile konseyinin temel hedefi, aile üyelerinin değerlerini, gereksinimlerini ve işletmenin beklentilerini saptamak ve ailenin uzun vadeli çıkarlarını koruyacak politikalar geliştirecek bir platform oluşturmaktır (Günver, 2002: 91).

Aile konseyinin amaçları, ailenin gereksinimleri yönünde değişmekle birlikte üstlendiği fonksiyonlar planlama, karar alma ve problem çözme noktasında gerçekleşmektedir. Aile konseyinin temel işlevleri ise şu şekildedir (Yükselen, 2018: 97):

- Aile ve işletme ilişkilerinin kurumsallaşması,
- Aile anayasasının uygulanması,
- Aile bireylerinin işletmede çalışma koşullarının belirlenmesi,
- İşletmeyle ilgili gelecek projelerinin aile meclisinin tavsiyeleri kapsamında değerlendirilmesi,
- İzleyen dönem aile üyelerinin kariyer planlarının yapılandırılması.

Aile konseyi aile üyeleri arasındaki açık ve özgür iletişimi kolaylaştırmalıdır. Bununla birlikte aile işletmesinin gelecekteki yönünün belirlenmesine yardımcı olmalıdır (Friedman, 1998: 23).

Aile konseyi genellikle işletmede faaliyette bulunan aile bireylerinden oluşmaktadır. Birden fazla ailenin söz sahibi olduğu durumlarda ise her bir ailenin konseye birer temsilci vermesi ile konsey oluşturulmaktadır (Yükselen, 2018: 97). Aile konseyinde aile içi problemler tartışılmalı ve çözüm yolları bulunmalıdır. İşletmeyle ilgili sorunlar ise yönetim kurulunda değerlendirilmelidir. Aile konseyi toplantılarında bir kişinin son kararı verecek güçte olması arzulanan bir durum olmakla birlikte işletmede aileden birkaç üyenin birlikte görevi sürdürmeleri ise yüksek bir olgunluğun göstergesi olmaktadır. Aile üyeleri işletmeyle ilgili görüşlerini bildirmek istediklerinde genellikle tepe yöneticisini arayarak sorunların iletilmesi yoluna başvurmaktadırlar. Aile konseyleri böyle bir durumun oluşmasını engellemekte olup aile konseyinde tartışılan konuların genel bir görüş ve öneri olarak profesyonellere aktarılmasını sağlamaktadırlar. Böylelikle asıl görevi işletmenin yönetimi olan kişilerde kendi işlerine daha fazla zaman ayırabilmektedirler (Özcan, 2015: 250-251).

Aile konseyinde gerçekleştirilen bütün toplantıların ciddi ve önemli olması gerekmemektedir. Toplantıların daha ilgi çekici ve yüksek katılımlı gerçekleşmesi için konulara çeşitlilik getirilmelidir. İşletmelerde daha başarılı bir aile konseyinin oluşturulmasını sağlayacak ilkeler ise şu şekildedir (Gersick, 1997: 238):

- Toplantılar için zamanlama yapılması ve bu zamanlamaya uyumun sağlanması,
- Sürecin işleyişine dikkat etmek,
- Grup içindeki liderlik sorunlarının halledilmesi,
- Toplantıların samimi bir ortamda gerçekleşmesi,
- Belirli aşamalarda profesyonellerin yardımına başvurmak,

- Alt grupları bir araya getirmek ve onların deneyimlerinden fayda sağlamak.

Dünya’da bulunan pek çok ünlü aile işletmesinde “Aile Konseyi” kavramı yer edinmiş durumdadır. Volkswagen ve Audi’nin sahibi Pietsch, BMW’nin sahibi Quandt, Ericsson’un sahibi Wallenberg ve Bosch aileleri bu gelişim sürecini başarıyla tanımlamış işletmeler arasında yer almaktadırlar (Bayıksel, 2003: 190).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ULUSLARARASILAŞMA

Küresel düzeyde faaliyet gösteren işletmeler için olduğu kadar, küçük ve orta ölçekli büyüklükte olan ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmeleri için de büyüme stratejileri, kârlılık, devamlılığın sağlanması, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak gibi amaçların gerçekleştirilmesi için uluslararasılaşma faaliyetleri önem taşımaktadır. Bununla birlikte aile işletmelerinde yıllara bağlı olarak artan yeni nesil aile üyelerinin sayı ve nitelik açısından işletmede istihdam edilmesi sorununun çözümü ise yine uluslararası faaliyetlere yönelmeyi gerekli kılmaktadır. Küreselleşme kavramının evrensel ve kaçınılmaz bir sosyo ekonomik trend oluşturduğu ve Dünya'nın yeni bir ekonomik sisteme geçtiği tartışma götürmez bir gerçektir (Mutlu, 2017:11). Günümüzde aile işletmeleri, sonraki kuşağa sıradan bir işletme bırakmanın ötesinde; küresel rekabet gücü olan bir işletme bırakmayı hedeflemektedir (Attila, 2016: 5). Kuşkusuz küresel düzeyde etkin olabilmek için her paydaşa ayrı görevler düşmekte ve bu vazifelerin de uyum içerisinde yerine getirilmesi gerekmektedir (Mutlu,2017: 6). Çalışmanın bu bölümünde uluslararası ticaretin tarihsel gelişimi, uluslararasılaşma nedenleri ve karşılaşılan sorunlar, uluslararasılaşma teorileri ve uluslararası pazarlara giriş stratejileri incelenmiştir.

3.1. Uluslararası Ticaretin Tarihsel Gelişimi

Uluslararası ticaret faaliyetleri yeni bir fikir olmamakla birlikte elde edilen kanıtlar 15 000 yıl önce Çin, Hindistan ve Japonya gibi ülkelerin Dünya çapında ticaret ürünlerinin olduğunu gösterirken Afrikalıların ise birkaç bin yıl öncesinde Güney Amerikalılarla ticaret yaptıklarına dair bulgulara ulaşılmaktadır. 5. yy'da Yunan ve Orta Doğu tüccarlar uluslararası ticaret işlemleriyle uğraşırken Roma İmparatorluğu ise 600 yıldan daha uzun süre uluslararası ticarete hâkim olmuştur (Dlabay ve Scott, 2006: 10).

Uluslararasılaşma kavramı ihracat kavramından yabancı ülkelerde gerçekleştirilen yatırımlar ve ortaklıklara kadar tüm faaliyetleri içerisine almaktadır

(Sundu, 2013). Dolayısıyla uluslararasılaşma kavramını açıklamadan önce uluslararası ticaretin gelişim evrelerine değinmek gerekmektedir.

Uluslararası ticaret tarihsel açıdan değerlendirildiğinde dört ayrı dönemde ele alınmaktadır (Mutlu, 2017: 11-12):

- 1. Dönem 1500-1850 yılları arasındaki ticaret dönemi,
- 2. Dönem 1850-1914 yılları arasındaki sömürgecilik dönemi,
- 3. Dönem 1914-1945 yılları arasındaki ayrıcalıklar dönemi,
- 4. Dönem 1945'den 1990'lı yılların ortalarına kadar olan uluslararası dönemdir.

3.1.1. Ticaret Dönemi

Ticaret dönemi 1500'li yıllardan başlayarak 1850'lerde Avrupa'daki sanayi devrimine kadar geçen süreci ifade etmektedir. Bu dönemde karşılaşılan riskler dolayısıyla sınırlı ticaret faaliyetleri gerçekleşmiş olup bireyler ülke dışından satın aldıkları malları Avrupa'ya göndererek yüksek kârlar elde etmişlerdir (Koparal, 2014: 8).

Ticaret döneminde uzun mesafeleri kat edebilen ve kendisini yabancı tehditlere karşı koruyabilen yelkenli gemilerin kullanılmasıyla birlikte daha önceki dönemlerden farklı olarak işletmeler tarafından idare edilen, diğerleriyle kıyaslandıklarında daha büyük ölçekli ve sistemli bir uluslararası ticaret şekli ortaya çıkmıştır. (Güler, 2018: 44).

Ticaret döneminde ipek, baharat ve kıymetli metallerin ticareti önem kazanmış bilhassa 17. ve 18. yüzyılda ipek ve baharat yollarının sağladığı katkı sayesinde zenginleşen İngiliz, Hollanda ve Fransız işletmeleri günümüzdeki uluslararası işletmelere kaynak oluşturmuşlardır (Koparal, 2014: 8). İlk büyük ticaret işletmelerine örnek olarak İngiltere'deki "British India Company" Hollanda'daki "Dutch East India Company" ve "The Hudson Bay Company" gösterilmektedir

(Kabaalioğlu, 1982: 6-7 Aktaran Mutlu, 2017: 18). Ayrıca ticaret döneminde bankacılık sektörü önem kazanmış Floransa'daki Medici ailesi önemli teşebbüslerde bulunarak Dünya'da bilinen bölgelerde bankalar kurmuşlardır (Koparal, 2014: 8).

3.1.2.Sömürgecilik Dönemi

Sömürgecilik dönemi 1850'li yılların sonlarından I. Dünya savaşının başlangıcına kadar olan dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde coğrafi keşifler tamamlanmış ve ülkelerin birbirleriyle etkileşimleri artmıştır. Ayrıca sanayi devriminin de etkisiyle büyük işletmeler kurulmuş, Avrupa kökenli işletmelerin yapısında değişiklikler meydana gelmiş ve bu ülkelerin ticaretlerinde önemli yer tutan egzotik mallar popülerliğini yitirerek daha kolay ve ucuz nitelikte olan ürünlere yerini bırakmıştır (Mutlu, 2017: 18).

Avrupa'da endüstrinin gelişmesi beraberinde birtakım sorunları da getirmiştir. Aşırı üretim sonucunda oluşan ürünlere yeni pazarlar bulma arayışı bu sorunlardan birtanesidir. Diğer taraftan ise endüstri ülkelerinin kendi kaynaklarının yetersiz olması hammadde arayışlarını arttırmış ve kaynakların sağlanacağı yeni yerlerin bulunması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Güler, 2018: 45).

Sömürgecilik döneminde uluslararası ticarete önemli gelişmeler yaşanmış olup 1870 yılında 58 milyar frank olan Dünya ticaret hacmi 1913 yılına gelindiğinde 200 milyar franka ulaşmıştır. 1913 yılında Almanya'nın ithalatının % 87'sini hammadde ve yiyecek oluştururken bu oran Fransa ve İngiltere'de % 80 olarak gerçekleşmiştir. İhracat oranları değerlendirildiğinde ise Almanya ve İngiltere'nin ihracatlarının % 66'sını endüstri ürünleri oluştururken Fransa'da bu oran % 60 olarak gerçekleşmiştir (Armaoğlu, 1993: 62).

Sömürgecilik yöntemini benimseyen ülkeler bu ticaret şekline önemli kazançlar sağlamış ve uzak bölgelerde bulunan sömürgelerini rakip ülkelerden korumak için oluşturdukları ordularını finanse edebilecekleri kaynaklar ayırmışlar (Güler, 2018: 46).

3.1.3. Ayrıcalıklar (İmtiyazlar) Dönemi

Ayrıcalıklar dönemi 1914 ile 1945 yılları arasındaki dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde I. ve II. Dünya savaşlarının işletmeler üzerinde etkileri önemlidir. Sömürgecilik döneminde dış ülkelere yapılan yatırımlarda tarım ve madencilik ön planda yer alırken ayrıcalıklar döneminde ise otomobil sektörü popüler olmuştur. Avrupa’da başta İngiltere, Fransa ve Almanya’da üretim yerleri kuran General Motors bu dönemde lider konumda bulunurken otomobil ve otomobil yedek parçaları ile uğraşan işletmelerin sayıları Avrupa’da artış göstermeye başlamıştır (Koparal, 2014:9).

Ayrıcalıklar döneminde geleneksel liderlik zayıflamaya devam ederken işletmeler ataerkil sorumluluklar üstlenmişlerdir. Bu eğilimler batılı teşebbüslere büyük tavizlerin verildiği bir dönemi kapsamaktadır. Kongo’daki Lever imtiyazı, Orta Doğu’daki petrol imtiyazları ve United Fruit’in Orta Amerika’daki anlaşmaları bu türden tavizleri kapsamaktadır (Ronen, 1986: 5).

Modern anlamda çok uluslu işletmelerin kurulmasına örnek olarak ise 1929 yılında İngiltere’de faaliyetlerine başlayan ve Hollandalı “ Dutch Margarine Union “ isimli işletmeyle birleşerek “Unilever” adını alan “Lever Brothers” gösterilmektedir (Mutlu, 2017: 19).

Ayrıcalıklar döneminde işletmelerin faaliyetlerini etkileyen iki önemli olay bulunmaktadır. Bunlardan ilki 1929 yılında ortaya çıkan büyük buhrandır. Büyük buhran özellikle batılı ülkelerde etkili olmakla birlikte bu ülkelerde üretilen fazla malların ellerinde kalması ve işsizliğin artması gibi sonuçlara ortam hazırlamıştır. Bu durum Avrupa ve ABD’nin gücünün azalmasına neden olurken yüksek ücret talep eden batılı yöneticiler yerine Afrika, Asya ve Latin Amerika kökenli bireylerin tercih edilmesine neden olmuştur. Uluslararası işletmelerin etkilenmesine sebep olan ikinci önemli olay olarak ise Dünya savaşları sonucunda Avrupa’daki birçok bölgenin işgal altında kalması gösterilmektedir (Koparal, 2014: 9).

3.1.4. Uluslararası Dönem

Uluslararası dönem 1945 yılından itibaren günümüze kadar olan dönemi kapsamaktadır. Ancak detaylı bir şekilde değerlendirildiğinde 1945-1970 yılları arası dönem, 1970’den 1990’a kadar olan dönem ve günümüze kadar olan dönem olarak incelenmektedir.

1945- 1970 yılları arası dönemin başlangıcı olarak II. Dünya Savaşı’nın sona ermesi gösterilmektedir (Mutlu, 2017: 20). II. Dünya Savaşı sonrasında en önemli endüstriyel bölgelerden olan Avrupa ve Japonya çok büyük kayıplara uğramıştır. Savaşın kazananlarından olan ABD ise savaşın olumsuz etkilerini en az kayıpla atlatan ülke olup Dünyadaki en baskın ekonomi durumuna gelmiştir. Savaşın sona ermesiyle birlikte endüstrileşmiş ülkeler uluslararası ticareti canlandırmak için uluslararası para ve finans sisteminin kurulmasında karar kılmıştır (Güler, 2018: 48).

1945’den 1970’e kadar geçen dönemde yeni pazarların ve yeni üreticilerin keşfedilmesi dolayısıyla bu dönem “Global genişleme” yılları olarak adlandırılmıştır. Bu yıllarda hızlı haberleşme ağlarına sahip olunması dolayısıyla işletmeler ulusal pazarlara girme fırsatı bulmuştur. Bu dönemde Avrupa’daki işletmelerle kıyaslandıklarında geri planda kalan ABD ‘li işletmeler Dünya pazarlarına açılmaya başlamıştır (Koparal, 2014: 10).

1970’li yıllarda dış pazarların çekiciliği Amerikan işletmeleri için önemini yitirmeye başlamıştır. Bunun bir sonucu olarak ise 1970- 1975 yıllarına kadar olan dönemde Amerikan işletmeleri yatırımlarının %10’unu satmış ve bu yıllarda yapılan yatırımların sayılarında önemli bir azalma meydana gelmiştir (Mutlu, 2017: 49). Uluslararası dönemde işletmelerin faaliyetlerinden rahatsızlık duyan ev sahibi ülkeler bu işletmelerin ekonomik faaliyetlerini kontrol altına almak ve ülkeler arasındaki dengeleri sağlayabilmek için bazı kısıtlamalar getirmiştir. Bunlara örnek olarak ise tarifeler, ithalat kotaları, vergiler gibi kısıtlamalar gösterilmektedir. Bahsedilen bu dönemde Japon ve Avrupalı işletmeler ABD’li işletmelere karşı üstünlükler kazanmış, özellikle gelişmekte olan ülkelere yapılan yatırımlarda ABD’li işletmeleri geride bırakmıştır. Bundan dolayı bu dönemde ABD’li işletmelerin üstünlüklerini

sona erdiren bir neden olarak kaynak yetersizliğinin olduğu anlaşılmıştır (Koparal, 2014: 10).

1980’li yıllara gelindiğinde rekabet daha da artmaya başlamış teknolojik anlamda transfer artışları görülmüştür. Yaşanan bu gelişmeler uluslararası ticaret faaliyetleri daha da kompleks bir hale getirmiştir. 1990’lı yıllara gelindiğinde ise ülkeler arasında gerçekleşen savaşıardan ziyade ülkeler arasındaki ticari savaşılar meydana gelmiştir (Mutlu, 2017: 23).

3.2. Uluslararasılaşmanın Tanımı

Faaliyette bulunulan çevrede yaşanan değişimler işletmeleri etkisi altına almaktadır. İlk başlarda kendi pazarlarındaki müşterilere hizmet veren işletmeler müşteri odaklı rekabet anlayışının egemen olmasıyla birlikte ürünlerini sunabilecekleri yeni pazar arayışlarına yönelmişlerdir. Bu yeni rekabet anlayışı kalite standartlarının arttırılmasının yanı sıra işletmelerin üretim maliyetlerinin de azaltılmasını zorunlu kılmaktadır. İşletmeler bu noktada faaliyetlerini üretim maliyetlerinin düşük olduğu yabancı ülkelere kaydırmakta ya da yeni pazar arayışlarında bulunmaktadır (Aykan, 2009: 69).Uluslararasılaşma hareketlerinin önem kazandığı bu dönemde işletmelerin birbirlerine olan bağımlılıkları artma eğilimi göstermiş, yeni pazarlar birçok fırsat ve riski beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla yaşanan bu süreçle birlikte uluslararasılaşma kavramının önemi artmıştır.

İşletmeler açısından değerlendirildiğinde uluslararasılaşma önemli bir büyüme stratejisi olarak görülmektedir. Küçük ölçekli işletmelerden küresel ölçekli işletmelere kadar geniş bir alana yayılan ve ulusal ekonomiler içerisinde önemli pay sahibi olan aile işletmelerinin varlıklarının devamlılıklarını sağlamalarında uluslararasılaşma en önemli unsur olarak görülmektedir (Arregle ve diğ., 2012: 1115). Uluslararasılaşma kavramı makro düzeyde değerlendirildiğinde ülkelerin ekonomik gelişmişlikleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmakla birlikte ülkelerin bir takım fırsatları değerlendirmesi ya da zorluklarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır (Keohane ve Milner: 1996: 45-46).

İşletme literatüründe uluslararasılaşma kavramına yaygın olarak değinilmesine rağmen, deneysel çalışmalar genellikle uluslararasılaşma kavramının gözlenebilen kısmında yer alan faaliyetlere yoğunlaşmaktadır (Johanson ve Wiedersheim, 1975). Dolayısıyla literatürde uluslararasılaşma kavramıyla ilgili olarak birçok ifade bulunmasına rağmen açık bir tanım bulunmamaktadır. Uluslararasılaşma kavramı genel olarak ihracat faaliyetlerinde bulunmak olarak algılanmaktadır (Andersen, 1993; Haar ve Ortiz-Buonafina, 1995; Lau, 1992; Sullivan ve Bauerschmidt, 1990). Ancak uluslararasılaşma kavramı sadece ihracat faaliyetlerini kapsamamakta sınır ötesi kümelenme, sınır ötesi iş birlikleri, bağlı kuruluşlar, şubeler, ortak girişim gibi faaliyetleri de kapsamaktadır (Singh ve diğ., 2010: 153).

1950’li yıllardan sonra işletmelerin uluslararasılaşma hareketlerine olan ilgisi artış göstermiş bununla birlikte uluslararasılaşma kavramı önceleri ihracat hareketlerini içermekte iken Dunning, Vernon, Servan-Schreibar, Horst ve Luostarinen uluslararasılaşmanın daha çok boylamsal bir yapıya kaydığını belirtmişlerdir (Buckley ve Ghauri, 2002). Uluslararasılaşma kavramına ilişkin literatürde yapılan tanımlar Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Uluslararasılaşmaya İlişkin Tanımlar

Yazar	Yıl	Tanım
Arpan	1975	İhracat ve ithalat faaliyetlerinden oluşan süreçtir (s.3)
Turnbull	1987	Uluslararasılaşma bir işletmenin uluslararası operasyonlarındaki dışa doğru hareketleridir
Welch ve Luostarinen	1988	Uluslararası faaliyetlere katılım oranının artırılması olarak tanımlanmaktadır (s.36)
Johanson ve Vahlne	1990	İşletmelerin amaçlarına ulaşmak için sürekli olarak ilişkiler kurduğu, geliştirdiği ve gerekirse sonlandırdığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (s.18)
Lau	1992	İşletmenin herhangi bir strateji ya da yöntem kullanarak ülke sınırlarının dışına açılması olarak ifade edilmektedir (s.17).
Erkutlu ve Eryiğit	2001	Uluslararasılaşma kavramı; işletmelerin ulusal sınırları dışında faaliyetlerini yürütmeleriyle ilgili bir kavramdır (s.150).
Bjelic	2008	Mal ve hizmetlerin ulusal sınırların ötesinde değişimi olarak algılanmaktadır (s.1).
Jankulovski ve Bojkovska	2017	Uluslararası sınırlar ve bölgeler arasında sermaye, mal ve hizmet alışverişidir.
Mutlu	2017	İki ya da daha fazla ülke arasındaki her türlü işletme faaliyetidir (s.8)

Türkiye’de ise uluslararasılaşma kavramı, uluslararası işletmecilik faaliyetleri olarak incelenmiştir.

3.3. Uluslararasılaşma Nedenleri ve Karşılaşılan Sorunlar

Küreselleşme kavramı işletmeler açısından değerlendirildiğinde birtakım riskleri ve fırsatları içerisinde barındıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler; Dünya genelinde hâkim olan ekonomik bütünleşme yaklaşımları, ülkeler arasındaki ticari sınırlarının her geçen gün daha saydam hale gelmesi ve uluslararası ticarete serbestlik derecesinin arttığı bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir (Özdemir, 2013). Dolayısıyla işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelmeleri kaçınılmaz olmaktadır.

İşletmelerin genel olarak uluslararasılaşma nedenleri proaktif ve reaktif nedenlerden kaynaklanmaktadır. Proaktif motifler, işletmenin benzersiz yetkinliklerden (örneğin, özel bir teknolojik bilgi) veya piyasa olanaklarından yararlanmaya olan ilgisine dayanarak, strateji değişikliği denemesini teşvik etmektedir. Reaktif nedenler ise işletmelerin kendi ulusal pazarları ya da yabancı pazarlardaki baskı ve tehditlere karşı pasif bir tutum takınarak uyum sağlamasıdır (Hollensen, 2011: 50). İşletmelerin uluslararası faaliyetlerde bulunmasını sağlayan proaktif ve reaktif nedenler Tablo 3.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2. İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlerde Bulunmasını Sağlayan Proaktif ve Reaktif Nedenler

Proaktif Nedenler	Reaktif Nedenler
Kâr ve Büyüme Hedefleri	Rekabetçi Baskılar
Yönetim Dürtüsü	İç Pazarların Küçük Ve Doymuş Olması
Teknolojik Yeterlilik / Benzersiz Ürün	Aşırı Üretim/Aşırı Kapasite
Yabancı Pazar Fırsatları/ Pazar Bilgisi	Beklenmeyen Yabancı Siparişler
Vergi Avantajları	Sezonluk Ürünlerin Satışının Genişletilmesi

Kaynak: Albaum ve diğ, 1994.

Yukarıda belirtilen reaktif nedenlere ek olarak ücretlerin yüksek olması, vergi yükünden kaçınmak, sosyal hakların gelişmiş olması gibi etkenlerden de bahsedilmektedir (Ulaş, 2009: 14).

Proaktif stratejiler, reaktif stratejilerle kıyaslandıklarında daha agresif ve olumlu yaklaşımlardır ve bir işletmenin performans gelişimi için bir fırsat algıladıklarında gerçekleşmektedir. Reaktif nedenler ise işletmenin etken olarak

uluslararasılaşma düşüncesine sahip değilken bazı sebeplerden dolayı uluslararası pazarlara açılması ya da açılmak zorunda kalması olarak ifade edilmektedir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetlerinde bulunma nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır (Çavuşgil ve diğ., 2012: 16-17).

➤ **Pazar Çeşitlendirmesi Yoluyla Büyüme Fırsatlarının Araştırılması:**

Pazar çeşitlendirmesi yoluyla yeni pazar potansiyelleri değerlendirilmektedir. Örneğin Gilette, Siemens, Sony, ve Biogen satışlarının yarısından fazlasını uluslararası pazarlardan elde etmektedirler. Bununla birlikte iç pazarda doygunluğa ulaşmış ürünler dış pazarlara sunularak ürünlerin pazarlanabilir ömrü uzatılmaktadır. Örneğin günümüzde kullandığımız ATM'ler bu duruma örnek gösterilmektedir. İlk olarak Londra'da Barclays Bank tarafından kullanılan ATM'ler ABD ve Japonya tarafından kabul edilmiştir. ATM'lerin büyümesi bu ülkelerde yavaşladıkça Dünya'nın geri kalanına pazarlanmıştır.

➤ **Daha Yüksek Kârlar ve Marjlar Kazanmak:** Birçok ürün ve hizmet için olgunlaşmış ekonomilerde pazarın büyüme yapısı düz ve durgun bir yapı izlemektedir. Rekabetin genellikle yoğun olması dolayısıyla işletmeler düşük kâr marjları ile çalışmaktadır. Güçlü pazar talebi ve daha az rekabetin olduğu koşullarda işletmeler daha yüksek kâr marjları uygulayabilmektedir. Örneğin banyo tesisatı üreten Amerikan Standart ve Toto kendi iç pazarlarıyla kıyaslandığında Endonezya, Meksika ve Vietnam gibi hızla sanayileşen ülkelerde daha uygun bir rekabet ortamı bulmuşlardır.

➤ **Ürünler, Hizmetler ve İş Yöntemleri Hakkında Yeni Fikirler Edinmek:**

Uluslararası pazarlar zorlu rakipler ve çeşitli gereksinimleri olan müşterilerden oluşmaktadır. Dış çevreler işletmeleri yeni fikirler ve süreçlerin geliştirilmesine maruz bırakmaktadır. İşletmelerin yurt dışında iş yapmaları yeni bilgiler kazanmalarına neden olmaktadır. Örneğin

Toyota'nın "Just in time" tekniğini kullanması diğer üreticiler ve yabancı tedarikçiler tarafından da bu tekniğin kullanılmasına olanak sağlamıştır.

- **Yurt Dışındaki Kilit Müşterilere Daha İyi Hizmet Vermek:** Küresel piyasalarda birçok işletme yurt dışındaki müşterilere daha iyi hizmet vermek için uluslararasılaşma faaliyetlerinde bulunmaktadır. Örneğin Nissan ilk fabrikasını İngiltere'de açtığında birçok otomotiv parçası tedarikçisi orada kendi operasyon birimlerini kurmuştu.
- **Tedarik Kaynaklarına Yakın Olmak ya da Ürün Tedarikinde Esneklik Kazanmak:** İşletmeler petrol, madencilik ve ormancılık gibi endüstrilerde uluslararası operasyonlarını hammaddeye yakın olan yerlere kurmaktadır. Örneğin alüminyum çıkarmak için Brezilya, Jamaika ve başka ülkelerde faaliyet gösteren Alcoa işletmesi bu duruma örnek gösterilmektedir. Bazı işletmeler ise uluslararasılaşarak çeşitli tedarik kaynakları sayesinde esneklik kazanmaktadır. Örneğin Dell işletmesinin Asya, Avrupa ve ABD'de montaj tesislerine sahip olması üretimin bir bölgeden diğerine kolayca kaydırılmasına olanak sağlamaktadır. Bu yetenek sayesinde Dell işletmesi döviz kuru dalgalanmalarını ustaca yönetebilmekte ve rakiplerine karşı daha iyi bir performans sergilemektedir.
- **Düşük Maliyetli ve Daha İyi Üretim Faaliyetlerine Ulaşmak:** Uluslararasılaşma, işletmelerin sermaye, teknoloji, yönetsel faaliyetler ve düşük ücretli iş gücüne ulaşılmasına olanak sağlamaktadır. Örneğin bazı Tayvanlı bilgisayar üreticileri düşük maliyetli sermayeye ulaşmak için ABD'de yan kuruluşlar kurmuştur.
- **Uluslararası Rakiplerle Daha Etkin Bir Şekilde Mücadele Etmek ya da İç Pazardaki Rekabetin Büyümesini Engellemek:** Uluslararası işletmelerin küresel pazarları işgal etmesiyle rekabetin önemi artmıştır. İşletmeler rakipleriyle uluslararası pazarlarda karşılaşarak rekabete girmekte ya da rakiplerinin ulusal pazarlarına saldırmaya başlayarak onların istikrarını bozarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Bunun bir örneği

olarak Caterpillar'ın Japonya'ya girerek Komatsu ile rekabete girmesi gösterilmektedir. Böylelikle Caterpillar Komatsu'un en az on yıl uluslararası genişlemesini engellemiştir.

- **Yabancı Bir Ortakla Potansiyel Olarak Faydalı Bir İşe Yatırım Yapmak:** İşletmelerin yurt dışına yatırım yapmak için pek çok stratejik sebepleri vardır. Ortak girişimler ve proje bazlı ittifaklar yeni ürünlerin gelişimine yol açabilir. Örneğin Fransız Groupe Bull gelecek nesil bilgi teknolojisini geliştirmek ve öngörü kazanmak için Japon Toshiba ile ortaklık yapmıştır.

İşletmelerin uluslararasılaşmanın önünde birtakım engeller bulunmaktadır. Bunlar ise şu şekildedir (Hollensen, 2011: 61):

- Finansman yetersizliği,
- Gerekli bilginin yetersiz olması,
- Dış pazar bağlantılarının eksik olması,
- İhracat bağlantılarının eksikliği,
- Dış pazarlara büyümeyi finanse etmek için sermaye eksikliği,
- Dış pazarlara tahsis etmek için üretken kapasite eksikliği,
- Yabancı dağıtım kanallarının eksikliği,
- İç pazarların gelişmesinde yönetim vurgusu,
- Maliyetin yüksek olmasından dolayı dağıtım ve finansman harcamalarındaki artışlar.

3.4. Uluslararasılaşma Teorileri

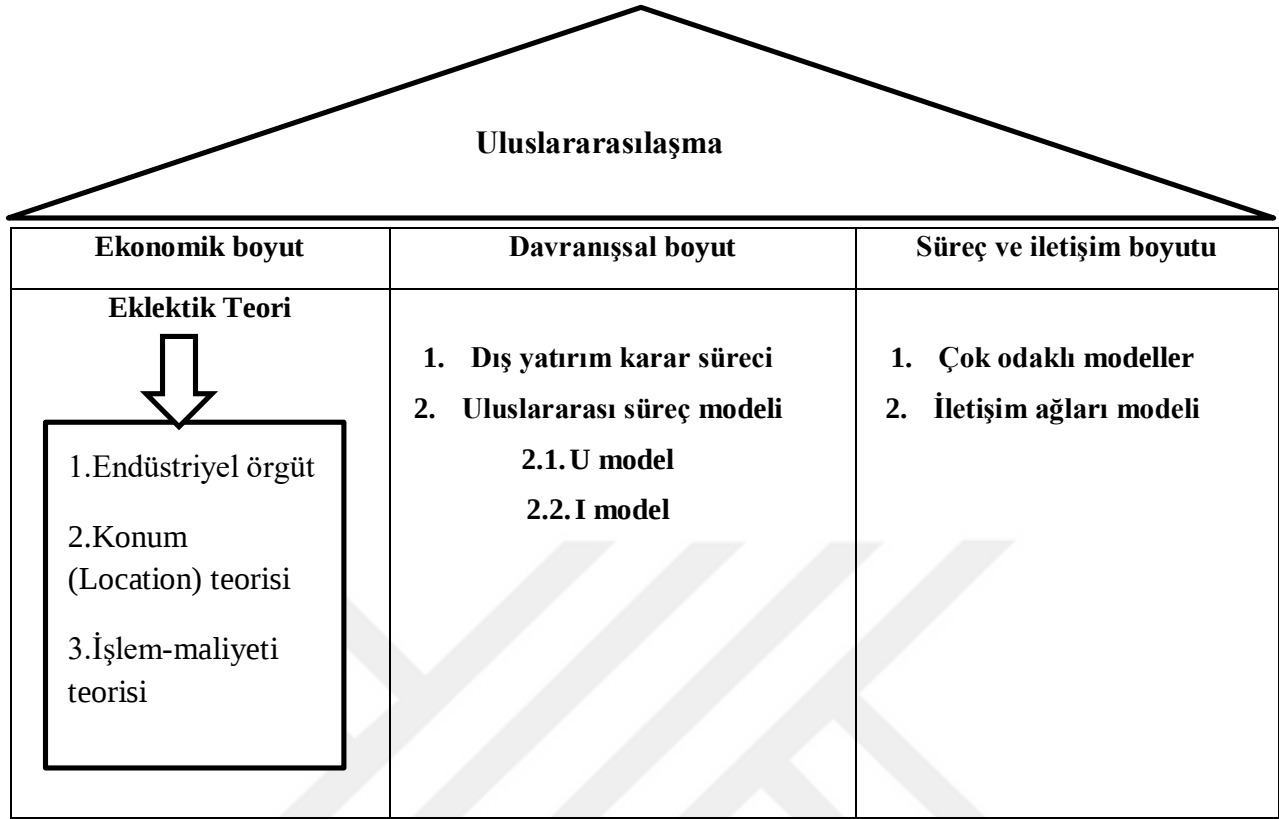
Uluslararasılaşma teorileriyle ilgili yaklaşımlar genel olarak iktisat ve işletme bilimi açısından değerlendirilerek oluşturulmuştur. Literatür incelendiğinde

uluslararasılaşma kavramıyla ilgili farklı teorilerin kullanıldığı görülmüştür. Bu kavramlar yardımıyla işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri ve bu süreçleri oluşturan temel yapıların incelenmesi amaçlanmıştır.

Stratejik açıdan bir değerlendirme yapıldığında uluslararasılaşma kavramı üç temel başlık altında sıralanmıştır. (1) Aşamalı teoriler, (2) Strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi temel alan teoriler ve (3) Yönetmel süreçleri temel alan örgüt teorileri olarak sınıflanmaktadır (Aykan, 2009).

Başka bir yaklaşıma göre ise uluslararasılaşma süreçleri (1) Ekonomik temelli uluslararasılaşma teorileri, (2) Davranış temelli uluslararasılaşma teorileri, (3) İlişki ve süreç temelli uluslararasılaşma modelleri olmak üzere üç grupta incelenmiştir (Coviello ve McAuley, 1999).

Peskova (2006: 21) uluslararasılaşma teorilerini (1) Klasik ve neoklasik uluslararasılaşma teorileri, (2) Aşamalı uluslararasılaşma teorileri, (3) Süreklilik yaklaşımı başlıkları altında değerlendirilmiştir. Aşağıdaki şekilde (Ohlen, 2002; Amann, 2003) tarafından ifade edilen uluslararasılaşma teorilerinden yararlanılarak bir derleme yapılmıştır. Şekil 3.1.'de uluslararasılaşmanın üç temel teorik boyutu gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Uluslararasılaşmanın Üç Temel Teorik Boyutu

Kaynak: Ohlen, 2002; Amann, 2003: 9.

Uluslararasılaşma kavramı incelendiğinde bilhassa 1950-1960'lı yıllarda çok uluslu işletmelerin uluslararasılaşmasıyla ilgili olan ekonomik modeller ağırlık taşıırken, 1970'li yıllarda küçük ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma sürecine yönelik çalışmalara önem verilmiş ve ihracat çalışmaları ile ilgili modeller incelenmiştir. 1990'lı yılların sonrasında ise uluslararası yatırımlar kavramıyla ilgili çalışmalar yapılmıştır (Aykan, 2009: 117). Bu çalışmada Coviello ve McAuley (1999) tarafından yapılan sınıflandırma referans alınmıştır.

3.4.1. Ekonomik Temelli Uluslararasılaşma Teorileri

Ekonomik yaklaşımın temelinde pazarın ve işletmenin analiz edilerek işletme için en uygun uluslararasılaşma yönteminin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Demirci ve Aydemir, 2008). Ekonomik temelli uluslararasılaşma yöntemleri ise şunlardır:

- Endüstriyel örgüt teorisi,

- Pazarın çekiciliği teorisi,
- İşlem maliyetleri teorisi,
- Eklektik teori.

3.4.1.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi

1960'tan önce, çoğu bilim insanı Doğrudan Yabancı Yatırımları (DYY), yüksek getiri beklentisiyle bir ülkeden diğerine sermaye transferi olarak görmüştür. Ancak bu görüş iki temel nedenden dolayı geçerliliğini yitirmiştir. İlk olarak bu şekilde yapılan yatırımlar sermayenin dışındaki teknoloji, yönetim ve pazarlama becerileri gibi kaynakların da transferini içermektedir. İkinci olarak ise DYY'da kaynaklar iki bağımsız taraf arasında değil işletme içerisinde aktarılmaktadır (Dunning, 1979: 272). Çok uluslu girişimcilik yatırımlarına öncülük eden ilk modern çalışma 1960 yılında yazılıp 1976 yılında basılan Stephen Hymer'in doktora tezidir (Casson, 1987: 5; Hymer, 1976: 29).

Hymer sermaye hareketlerini işletmelerin uluslararası faaliyetleri ve DYY'ı endüstriyel organizasyon teorisi ile ilişkilendirerek teorik temelin gelişmesine katkıda bulunmuş ve ülkeler yerine sanayilerine odaklanmıştır.

Endüstriyel organizasyon teorisi yapı, davranış ve performans paradigması çerçevesinde inşa edilmiştir. Temel dayanak noktası olarak ise pazardaki katılımcıların davranışlarının pazar performansını belirlediği düşüncesine dayanmaktadır (Caves, 1974). Endüstriyel örgüt teorisi çok uluslu işletmelerin neden faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki işletmelere kıyasla net bir rekabet avantajı sağladığı sorusunu cevaplamaya odaklanmıştır (Dunning, 1979: 273).

İşletmeler açısından değerlendirildiğinde ise temel varsayımlarından biri işletmelerin öncelikle yerel piyasalardaki pazar paylarını arttırmaları ya da mevcut kapasitelerini arttırdıktan sonra uluslararası yatırımlara başvurmaları gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Bu aşamada işletmeler başka bir işletmeyi satın alarak ya da üretim aşamalarının bir kısmını yurt dışında gerçekleştirerek uluslararası faaliyetlere başlamaktadır (Hegge, 2002). Ülkeden çok işletmenin sahip olduğu

özelliklere önem veren Hymer ve Kindleberger'e göre yabancı ülkelerde üretim yeri kurulması planlandığında ya da o ülkelerdeki yerel işletmelerle rekabete girildiğinde işletmeler bazı avantaj ve dezavantajlara sahip olmaktadır. İşletmelerin avantajları arasında ucuz finansman sağlanması, bazı piyasalara özel girişlerin sağlanması ve bazı teknolojik avantajlar gösterilmektedir. Dezavantajları olarak ise iletişim maliyetleri, seyahat, işletmenin uzaktan işletilmesinden kaynaklanan maliyetler, piyasa deneyimsizliği, ulusal farklılıklara aşına olunmaması sayılmaktadır (Hymer, 1976: 27 ve Ohlen, 2002: 59-62).

3.4.1.2. Pazarın Çekiciliği Teorisi

Pazarın çekiciliği teorisi, uluslararası işletmelerin yatırım kararları verirken neden bir ülkeye yatırım yapıp diğerlerine yapmadığı ile ilgili sorulara odaklanmaktadır (Dunning, 1979:273). Uluslararası yatırımlarda bulunacak işletmelerin seçici bir strateji kullanmaları ve daha fazla kar getirisi olabileceğini düşündükleri pazarları tercih etmeleri gerekmektedir (Agarwal ve Ramaswami, 1992: 5). Yabancı yatırımın yapılacağı konumun seçilmesi işletmeler açısından en önemli kararlardan birisidir. Buckley ve Casson'un gelişmesine öncelik ettiği ve Dunning ile Rugman'ın da katkıda bulunduğu bu teori piyasaların düzensiz olması ve birçok riski de içerisinde bulundurması dolayısıyla işletmelerin DYY'lara yönelmesini açıklamaktadır (Aykan, 2009).

İşletmeler yurt dışında yatırım kararları verirken maliyet unsurlarını göz önünde bulundurmalıdır. Bu nedenle işletmeler başlangıçta konum seçimi yaparken lisanslama yöntemlerini tercih etmekteydiler ancak lisanslama yönteminin yatırımcılara ekstra maliyetler yüklemesi büyük ölçekli pazarlarda DYY yönteminin tercih edilmesine neden olmuştur. Bunlara ek olarak işletmelerin konum kararları üretim faktörleri ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir (Ohlen, 2002: 62).

Uluslararası ticaret teorilerine klasik düşünce anlayışının erken döneminin katkıları bulunmaktadır. Adam Smith (1776) ve David Ricardo (1817) üretim faktörlerinin sabit olduğu ve piyasaların etkin olduğu varsayımıyla hareket etmişlerdir. Smith uluslararası ticaret teorilerini mutlak üstünlükler teorileri ile

açıklarken Ricardo karşılaştırmalı üstünlükler teorisi ile açıklamaktadır. Sabit üretim faktörleri varsayımından dolayı bu teorilerin çok uluslu işletmelerin evrimlerini açıklayıcılığı oldukça sınırlıdır. Neo klasik uluslararası ticaret teorisi Heckscher-Ohlin teoremine dayanmaktadır. Bu teori büyük kaynak girdilerini gerektiren malların üretiminde uzmanlaşma sağlanmasını ve sahip oldukları kaynakların ihtiyaç duydukları diğer girdiler karşılığında ihraç edilmesi düşüncesine dayanmaktadır. Bu teoremin aksine Wassily Leontief 1953 yılında ABD'nin emek yoğun üretim faktörlerine sahip olduğunu savunmaktadır (Berry ve diğ., 1997: 375). Heckscher – Ohlin teorisinin temel varsayımı da uluslararası faktörlerin sabit olduğu varsayımına dayanmaktadır. Model katı varsayımlarına rağmen çok uluslu işletmelerin evrimi için iki etkiye sahiptir. İlk olarak DYY'lar ve uluslararası ticaret uluslararası pazarlara hizmet etmenin iki önemli yolu olarak görülmektedir. İkinci olarak ise Heckscher-Ohlin modelinden çok uluslu işletmelerin pazarın çekiciliği teorisine ilişkin göstergeler ortaya çıkabilmektedir. Sermaye yoğun olarak tanınan ülkeler bu üretim faktörünü emek yoğun ülkelere transfer ederek maliyet avantajına sahip olmaktadır (Ohlen, 2002: 63).

Pazarın çekiciliği yönteminin uygulanması bazı stratejik faktörlerden dolayı karmaşıklık göstermektedir. Bunlar şu şekildedir (Buckley ve Casson, 2009: 1564):

- İlk olarak ölçeğe göre artan getiriler söz konusu olmaktadır,
- İkincisi olarak modern işletmeler rutin üretim dışında birçok faaliyette bulunmaktadır. Konum stratejisi normal koşullarda birbirlerinden bağımsız olan üretim, pazarlama ve Araştırma Geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerini bütünleştirmektedir. Bunun yanı sıra işletmelerde taşıma maliyetleri ve bilgi akışlarına da dikkat edilmelidir,
- Üçüncü olarak ise işletmeler eksik rekabet piyasalarında faaliyet göstermektedir,
- Dördüncü faktör olarak ise devlet müdahaleleri gösterilmektedir. Sonuç olarak konum kararları işletmenin bahsedilen bu faktörleri ne kadar içselleştirdiğiyle alakalı olmaktadır.

3.4.1.3. İşlem Maliyetleri Teorisi

1960'lı yıllarda örgütlerle ilgili yapılan çalışmalar değişim göstererek çevresel faktörlerin örgütlerin yapısında belirleyici olacağı anlaşılmıştır. Geleneksel yapılara olan eleştiriler örgüt ve çevre arasındaki ilişkilerde yeni yaklaşımların üstünlük sağlamalarına sebep olmuştur. 1970'li yıllarda örgütleri iktisadi bakış açısıyla incelemeye çalışan ve dolayısıyla örgüt kuramına yeni bir açılım getiren 80'li ve 90'lı yıllarda etkisi süren örgüt kuramları ortaya çıkmıştır (Kalemci, 2013).

Kökenleri iktisat ve sözleşme hukukuyla ilişkilendirilen işlem maliyeti teorisi 1937 yılında iktisatçı olan Ronald Coase tarafından yayımlanan “The Nature of The Firm” isimli makalesinde “Örgütler neden vardır?” sorusunun araştırılmasıyla ortaya çıkmıştır. Coase'ye göre işletmeler sadece piyasalardan daha iyi performans gösterildiği durumlarda ortaya çıkmaktadırlar (Gibbons, 1999: 145). Örgütlerin davranış özelliklerinin anlaşılması amacı ile ortaya çıkan “İşlem Maliyeti Teorisi” örgüt teorilerinin merkezinde yer almaktadır (Williamson, 1981: 548). Coase tarafından temelleri atılan işlem maliyeti teorisi Williamson tarafından geliştirilmiştir. İşlem maliyetlerini basit olarak ifade etmek gerekirse bir mal ve hizmet değişimi gerçekleştirmenin maliyeti olarak ifade edilmektedir (Hobbs, 1996: 16). İşlem maliyeti yaklaşımının temel fikri ise örgütlerin ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim faaliyetlerini maliyet açısından en ekonomik olarak gerçekleştirmek istemeleri düşüncesine dayanmaktadır (Koçel, 2018: 374).

Coase'nin temel düşüncesi Williamson tarafından piyasa ve bürokrasi yaklaşımı ile genişletilmiştir. Williamson 1979 yılında bürokrasi kavramını kapsayan örgütsel eylemleri açıklamıştır. Williamson'a göre uygun fiyatın belirlenmesi aşamasında bazı faktörler belirlenirken birtakım belirsizlikler bulunmaktadır. Bahsedilen bu belirsizlikler ise piyasa dışındaki mekanizmalar ile değişim sağlanarak azaltılmaktadır (Leblebici ve Kurban, 2012: 5).

İşlem maliyeti teorisi bürokrasi açısından değerlendirildiğinde ise ekonomik mübadele sürecinde piyasa mekanizmasının uygunsuz ya da maliyetli olduğu

durumlarda diğ er aracılar verimliliğ in sağlanmasına yardımcı olmaktadırlar (Robins, 1987: 68- 70).

Williamson’a göre (1981: 549) işlem maliyeti örgütlerde üç temel düzeyde değerlendirilmektedir. Bunların ilki işletmelerin birbirleriyle nasıl ilişkilendirileceğ ini ortaya koyan genel yapıdır. İkinci olarak ise hangi işlemlerin işletme içerisinde hangilerinin işletme dışında ger ekleştirileceğ ine yöneliktir.     nc s  ise örgütlerdeki insanların tutumlarıyla ilgilidir.

Hobbs’a göre (1996: 17) işlem maliyetleri ise bilgi maliyetleri, müzakere maliyetleri ve yürütme ve denetleme faaliyetleri olarak sınıflandırılmaktadır. Bilgi maliyetleri işlemlerden önce ortaya çıkan maliyetler olmakla birlikte bu maliyetler ürünler, fiyatlar, tedarikçiler ve müşteriler hakkında bilgi sağlanmasının maliyetleri olmaktadır. Müzakere maliyetleri ise satın alma işlemleri ya da personel istihdam edilmesi, komisyon ücretleri ve sözleşmelerden doğan maliyetleri kapsamaktadır. Denetleme ve yürütme faaliyetleri ise işlemin görüşülmesinden sonra ortaya çıkmakta olup tedarikçilerin mallarının kalitesinin ya da tedarikçinin davranışlarının izlenilmesi gibi faaliyetlerdir.

İşlem maliyeti yaklaşımı temel olarak iki davranışsal varsayıma dayanmaktadır. Bunlar “fırsatçılık” ve “sınırlı rasyonellik” dir (Williamson, 1981: 550). İşlem maliyeti teorisine göre fırsatçılık tarafların çıkarlarını koruyacak şekilde ekonomik işlemlerde bilginin eksik ya da yanlış aktarılmasıdır. Bahsedilen çıkar kavramı ile ifade edilmek istenen ise  alma, yalan söyleme ve aldatma olarak nitelendirilmiştir (Hill, 1990: 500). Her bireyin fırsatçı davranışa ilgisi bulunmaktadır. Bu davranış özellikleri zamanla aldatma meyili ile birlikte kişilerin kişisel çıkarlarını meydana getirmektedir.

İşlem maliyeti yaklaşımının diğ er davranışsal varsayımı ise “sınırlı rasyonelliktir” Bu yaklaşım insan zihninin ve kavrama kapasitesinin sınırlı bilişsel işlem gücüne sahip olduğunu dolayısıyla kişilerin bilgiye hatasız ulaşamayacaklarını savunmaktadır. (Thompson ve Yuanyou, 2004: 452).Dolayısıyla en uygun karar verme yetisine ulaşmanın zor olduğunu belirtmektedir.

3.4.1.4. Eklektik Teori

İngiliz iktisatçı profesör John Harry Dunning tarafından 1973 yılında geliştirilen ve yurt dışında genel bir DYY oluşturma amacına yönelik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım yurt dışında sahiplik (ownership), pazarın çekiciliği (Location) ve içselleştirmenin (Internalization) bir ürünüdür. Dunning çalışmalarında pazarın çekiciliği, endüstriyel örgüt teorisi ve uluslararası ticaret teorilerini birleştirerek eklektik teoriyi oluşturmuştur (Andersen, 1997: 34).

Dunning'in konuya ilişkin çalışmaları 1950'lerin ortalarında İngiliz imalat sanayinde ABD'nin DYY'ı üzerine olan doktora tezi ile başlamıştır. Dunning'ten önceki çalışmalar ABD imalat sanayisindeki emek verimliliğinin İngiliz imalat sanayisiyle karşılaştırıldığında yaklaşık iki ile beş kat daha fazla olduğu görüşündedir. Dunning'in amacı ise bu farklılığın nedeni olarak ABD ekonomisinin daha üstün yerli ve hareketsiz kaynaklardan mı yoksa ABD işletmelerindeki yöneticilerin daha etkin olmasından mı kaynaklandığını araştırmıştır (Dunning, 2001: 173). Araştırmanın hipotezi eğer yüksek verimliliğin sebebi yönetsel sebeplerden kaynaklanıyorsa İngiltere'de bulunan ABD işletmeleri en az ana ülkedeki işletmeler kadar performans sergilemeleri gerektiğini belirtmiştir. Bunu da sahipliğe özgü bileşen (O-Ownership) etkisi olarak adlandırılmıştır. Bununla birlikte ABD işletmelerinin ana işletmeleri kadar başarılı olmadıklarını ancak yerel rakiplerinden daha başarılı olduklarını keşfetmiştir. Bundan dolayı verimlilik farklılıklarının kısmen konum (Location) kısmen sahiplik (Ownership) özellikleriyle açıklandığı düşüncesi hâkim olmuştur. Dunning 1970'lerin başlarında yazdığı iki makalesiyle sahiplik ve konum avantajlarını ele almıştır. Bunların ilki olan ve 1972 yılında yayımlanan makalesinde İngiltere'nin "Avrupa Ortak Pazarına" üye olmasının olası etkileriyle ilgilidir. İkinci makalesi ise son on yılda işletmelerin ulusal sınırları dışında faaliyetlerini açıklamak için yazılmıştır. Uluslararası üretimin belirleyicilerini endüstriyel organizasyon teorisi ve pazarın çekiciliğini teorilerini birleştirerek katkı sağlamıştır. Dunning 1976'yıldaki "Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Yeri" adlı Nobel sempozyumunda bu makaleyi sunmuştur. Dunning makalesinde bir ülkenin ekonomik alanının iki şekilde düşünülmesi gerekliliğini

savunmuştur. Bunlardan ilki ulusal sınırların dışında üretilen çıktının üretimin sahipliğinden bağımsız olması iken ikincisi ise ulusal sınırlar dışında üretimi yapılan kısımda içeren kendi işletmeleri tarafından üretilen çıktıdır.

Eklektik paradigmanın amacı; ABD ve İngiltere örneklerinde bahsedildiği üzere çok uluslu işletmelerin ev sahibi ülkelerde bulunan rakiplerine kıyasla rekabetçi üstünlüklerinin nedenini açıklamaktadır. Dunning'e göre işletmelerin uluslararasılaşmaya olan ilgileri üç koşul yerine getirildiğinde artış göstermektedir. İşletmeler bu üç koşulun sağlanmasıyla DYY ile uluslararasılaşma faaliyetlerine karar vermektedirler. Bunlar mülkiyet avantajı, konumsal avantaj ve içselleştirme avantajı olup aşağıda açıklanmaktadır (Çavuşgil ve diğ., 2012: 162).

- **Sahiplik Avantajı:** İşletmelerin faaliyette bulundukları ülkelerdeki rakipleriyle rekabet edebilmeleri için gelir bakımından bir takım üstün varlıklara ya da işletmeye özgü temel yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler işletmeye ait sahiplik avantajları olarak adlandırılmaktadır (Belbağ ve Yılmaz, 2016).

Çok uluslu işletmeler dış pazarlarda etkin bir şekilde rekabet avantajı sağlayan bilgi, beceri, yetenek, önemli ilişkiler ve diğer avantajlara sahip olmalıdırlar. İşletmelerin uluslararası başarıya ulaşmaları için rekabet avantajı yeterince sağlam olmalıdır. Çünkü yabancı işletmelerin kurulması ve işletilmesi için harcanan maliyetlerin telafi edilmesi gerekmektedir. Ayrıca bu özellikler işletmeye özgü olmalı ve kolayca transfer edilebilir olmamalıdır. Rekabet avantajı uygun teknoloji, yönetsel yetenekler, ticari marka ya da marka ismi, ölçek ekonomilerini içerebilmektedir. İşletmelerde mülkiyete özgü davranışlar ne kadar değerli olursa DYY ile işletmelerin uluslararası boyut kazanma olasılıkları o kadar yüksektir (Çavuşgil ve diğ., 2012:162).

- **Konum Avantajı:** İşletmenin nerede yatırım yapacağının belirlendiği avantajlardır. Yatırımın yapıldığı ülkede üretim faktörlerinin miktarı ve kalitesi, yatırımda bulunulmak istenen ülkenin yabancı yatırımcılara karşı genel tutumu, pazarın büyüklüğü, alt yapı hizmetlerinin sağlanması konum

avantajların bir kısmını oluşturmaktadır (Çınar, 2014: 17). Bu duruma örnek vermek gerekirse Alcao işletmesinin Brezilya’da büyük boksit kaynakları bulunmasından dolayı rafineriler açması gösterilmektedir. Alcao ayrıca Brezilya’nın nispeten düşük ücretli ve iyi eğitilmiş, iş gücüne sahip olması ve bu bölgeye özgü avantajların varlığı gibi nedenlerden dolayı burada DYY’de bulunmuştur (Çavuşgil ve diğ., 2017: 162).

- **İçselleştirme Avantajları:** İçselleştirme kavramını paradigmasında kullanırken Dunning; Buckley ve Casson’dan etkilenmiştir. İşletme bu avantajları yabancı tabanlı üretim, dağıtım ve diğer değer zinciri faaliyetlerinin içselleştirilmesinden kazanmaktadır (Çavuşgil ve diğ., 2012: 163). İçselleştirme teorisiyle birlikte faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde büyük kontrol sağlanır, üretilen ürünlerin kalitesi artar, üretim aşamalarının güvenli bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanır, işletmenin sunduğu ürünler için muhtemel alıcıların belirsizliği azalır (Belbağ ve Yılmaz, 2016). Eklektik teoride üretim yeri üstünlükleri kullanılmakla birlikte karar vericilerin yüksek donanım sahibi olmasından dolayı belirsizlik söz konusu olmamakta rasyonellik kavramı ön plana çıkmakta ve en iyi sonucun alınması hedeflenmektedir. Bununla birlikte teori dinamik bir yapıya sahip olmasının yanı sıra birden fazla faktörü dikkate almaktadır (Aykan, 2009).

3.4.2. Davranış Temelli Uluslararasılaşma Teorileri

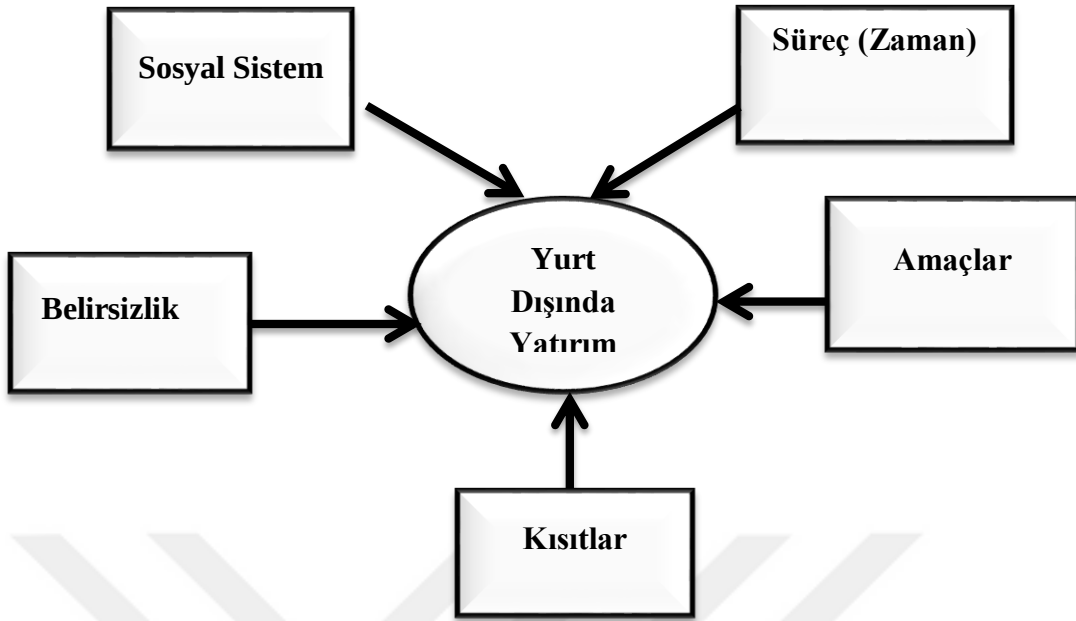
Ekonomik temelli teorilerin durağan bir yapı göstermesinden dolayı 1970’li yıllarda yapılan uluslararasılaşma çalışmaları çok uluslu işletmelerdeki direk yatırım kararları üzerine odaklanmışlardır (Aykan, 2009: 123). Davranış temelli teoriler olarak ifade edilen modeller işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamada en sık kullanılan teorilerden birisidir. Davranışsal teoriler olarak ifade edilen bu yaklaşım ilk olarak 1966’da Ahoroni’nin “Yurt Dışında Yatırım Kararı” isimli makalesiyle birlikte ortaya çıkmış daha sonrasında ise birçok araştırmacı tarafından desteklenmiştir (Aykan, 2009).

Bu kısımda öncelikle yurt dışında yatırım karar süreci daha sonra ise süreç yaklaşımı olarak ifade edilen Johanson ve Wiedersheim (1975) ile Johanson ve Vahlne (1977) tarafından ortaya koyulan uppsala modeli ile Bilkey ve Tesar (1977), Reid (1981), Czinkota (1982) ve Çavuşgil (1980) tarafından benimsenen yenilikçi uluslararasılaşma süreç modeli (I Modeli) açıklanmaktadır.

3.4.2.1. Yurt Dışında Yatırım Karar Süreci

Yurt dışında yatırım kararlarına dair yapılan ilk çalışma Aharoni'nin İsraildeki 38 Amerikan işletmesinin yatırım kararlarının incelendiği çalışmasıdır. Aharoni'ye göre yurt dışında yatırım süreci bireysel ve örgütsel faktörlerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Aykan, 2009). Aharoni'ye göre dış yatırım karar süreçleri; işletmenin içerisi ve dışarısında gerçekleşen sosyal ilişkiler, davranışlar, fikirler gibi pek çok yapının iç içe geçmesiyle oluşan bir süreci ifade etmektedir (Yıldırım, 2007).

Sistem birbiriyle ilişkili bir takım parçalardan oluşmaktadır. Bütün organizasyonlar birbirlerini sürekli etkileyen bireyler veya alt grup sistemlerinden oluşmaktadır. Ayrıca katılımcılar sadece bir örgütün üyesi olmamakla birlikte diğer sistemlerle de ilişki içerisinde. Örgüt bir bütün olarak değerlendirildiğinde endüstri, faaliyette bulunan toplum ve kültürel çevre gibi pek çok üst sistemin parçası olduğu anlaşılmaktadır. Bu faktörler kapsamında problemler tanımlanmakta, alternatifler belirlenmekte ve fikirler türetilmektedir. Örgütler hayatta kalmak için çeşitli dış sistemlerle simbiyozu başarmalıdır. Bu ortak yaşam ise örgüt çevresi, örgüt amaçları, risk, belirsizlik, zaman ve kısıtlamalar gibi geniş bir alanda görülmektedir (Aharoni, 1966). Şekil 3.2.'de yurt dışında yatırım kararlarını etkileyen faktörler gösterilmektedir.



Şekil 3.2. Yurt Dışında Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Aharoni, 2002: 3-8 Aktaran Aykan, 2009: 125.

Yatırım kararları genellikle yüksek düzeyde belirsizlik ve yönetim kaynak yetersizlikleri ile tasvir edilmektedir. Yurt dışı yatırım kararları yukarıda bahsi geçen unsurlar ile açıklanmaktadır. Aharoni genel olarak daha az gelişmiş ülkelerin yabancı yatırımları çekmesi sorunuyla ilgilenmiştir. Ülkelerin bu amaçla neler yapabileceğini belirlemek için yatırım karar süreçlerini incelemiştir. Potansiyel yatırımcılara bilgi sağlamaya ve yatırımın önündeki en önemli engelleri oluşturan risk ve belirsizlik unsurlarını azaltmaya yardımcı olan diğer yöntemlere büyük özen gösterilmesi gerektiğine karar vermiştir. (Aharoni, 1966: 14). Yatırım kararlarında genel olarak ise iki gruptan söz edilmektedir. Bunların ilki yatırımlarda önemli etkiye sahip olan örgütlerin içerisinde yer alan yöneticiler ve çalışanlar iken ikinci grup ise rakipler, hizmet verilecek pazar ve dış çevre ile ilgili etkenlerdir (Aharoni, 1966).

3.4.2.2. Uppsala Uluslararasılaşma Süreç Modeli (U-M)

Johanson ve Wiedersheim (1975) ve Johanson ve Vahlne (1977) tarafından geliştirilen Uppsala modeli ve yenilik yaklaşımı model uluslararasılaşma yaklaşımını aşamalı olarak değerlendirmesi bakımından ortak özellikler göstermektedir. Uppsala modelinin temeli Penrose'un işletmelerin büyümesi

teorisine dayanmaktadır (Cyert ve March, 1963; Ahoroni, 1966). Uppsala modeli iskandinav ülkelerinde gelişmiş ve araştırmacılar tarafından “Uppsala Okulu” olarak adlandırılmıştır. (Ruzzier ve diğ., 2006: 482). Johanson ve Wiedersheim tarafından dört İsveç işletmesi olan Sandvik, Copco, Facit ve Volvo’da yapılan çalışmalar modelin geliştirilmesinde etkili olmuştur.

Uppsala modeli işletmelerin ilk olarak ulusal pazarlarda gelişme gösterdiği varsayımına dayanmaktadır. Uluslararasılaşmanın önündeki en büyük engel olarak ise bilgi ve kaynak yetersizliği görülmektedir. Tüm bu engeller artan uluslararasılaşma faaliyetleri sayesinde yabancı pazarların öğrenilmesiyle birlikte azaltılmaktadır. İşletmelerin yabancı pazarlar hakkındaki bilgi eksiklikleri ve belirsizlikten kaçınma eğilimleri işletmeleri fiziksel anlamda yakın olan ülkelerle ve karşılaştırmalı olarak iyi bilinen ülkelerle ticaret yapılmasına yöneltmektedir (Johanson ve Wiedersheim, 1975: 306). İşletmeler bu şekilde gelişmelerini tamamlamakla birlikte dış pazarlarda elde edilen bilgiler diğer pazarlara aktararak uluslararasılaşma süreci devam etmektedir.

Uppsala modelinde uluslararası pazarlara girişte dört farklı strateji kullanılmaktadır Bu aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır (Johanson ve Wiedersheim: 1975):

1. Aşama: Düzenli bir ihracat faaliyeti bulunmamaktadır,
2. Aşama: İhracat bağımsız acenteler aracılığı ile gerçekleşmektedir,
3. Aşama: Yurt dışı satış temsilciliklerinin kurulması,
4. Aşama: Yurt dışı üretim/imalat birimleri.

Yukarıdaki aşamaların her birinde işletmelerin sahip oldukları pazar bilgisi ve kaynak taahhütü farklılık göstermektedir. Birinci aşamadan dördüncü aşamaya doğru geçildikçe işletmelerin sahip oldukları pazar deneyimleri dolayısıyla kaynak taahhütleri ve uluslararasılaşma düzeyleri artış göstermektedir.

Yukarıdaki aşamalar evrimsel bir şekilde uluslararası pazarlara giriş yapıldığını göstermektedir. Ancak bu aşamaların bir takım istisnaları da bulunmaktadır (Ecer ve Canitez, 2005: 13):

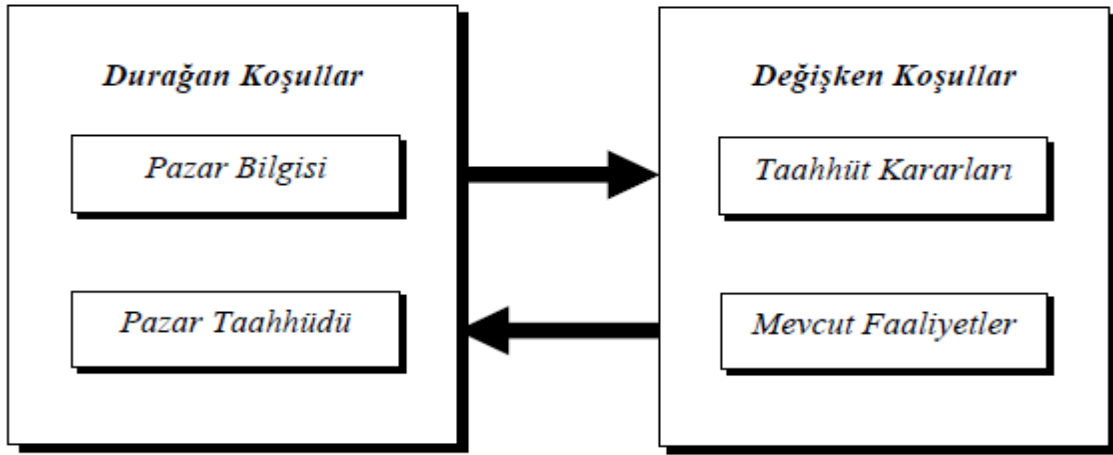
- İşletmelerin kaynakları yeterliyse büyük yatırımlar yapabilirler,
- Pazar durgun ve homojen bir yapıya sahipse, pazar hakkında bilgi farklı tecrübeler yoluyla kazanılabilir,
- İşletmeler pazar hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarında, bu bilgileri başka pazarlar için kullanabilirler.

Johanson ve Wiedersheim tarafından ortaya atılan Uppsala modeli genel olarak iki temele dayanmaktadır. Bunlardan ilki işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetlerini aşamalar halinde gerçekleştirmeleri iken ikincisi ise aşamalar ilerledikçe işletmelerin daha fazla “psikolojik mesafe” bulunan pazarlara yönelmeleridir (Johanson ve Vahlne, 2002: 2).

Psikolojik mesafe kavramı; pazar ve işletme arasındaki iletişimi bozan dil, kültür, politik sistem, eğitim seviyesi ve endüstriyel gelişmişlik düzeyinde meydana gelen farklılıklar gibi birçok faktörün toplamı olarak görülmektedir (Johanson ve Wiedersheim, 1975: 308 ve Johanson ve Vahlne, 1977: 24). Uppsala modeline göre işletmeler uluslararasılaşma faaliyetlerinde bulunurlarken öncelikle psikolojik olarak yakın algıladıkları yani kendi pazarlarına benzeyen, iyi bildikleri ve kolayca pazarın yapısını kavrayabilecekleri yerlerden başlamaktadırlar. Bu pazarlarda işletmeler fırsatları rahatça değerlendirmekle birlikte pazar belirsizliği de daha az gerçekleşmektedir. İşletmeler buralarda yeterince deneyim ve tecrübe sahibi olduktan sonra psikolojik olarak daha uzak mesafeli pazarlara açılmaktadırlar. Böylelikle işletmeler elde ettikleri bilgi ve tecrübe sayesinde bir pazardan diğerine geçerek uluslararasılaşma faaliyetlerini arttırmaktadırlar (Johanson ve Wiedersheim, 1975, Czinkota ve Ronkainen, 2007: 284).

Johanson ve Vahlne tarafından uluslararasılaşmanın artımsal karakterini formalize etmek amacıyla bir dinamik model geliştirilmiştir. Bu modelde bir olayın çıktısı diğer olayın girdisine etki etmektedir.

Uppsala modelinde uluslararasılaşma süreci ikisi durağan, ikisi değişken olmak üzere dört faktörden meydana gelmektedir. Pazara taahhütü ve pazar bilgisi durağan faktörler olarak ele alınırken, taahhüt kararları ve mevcut faaliyetler değişken faktörler olarak nitelendirilmektedir. Şekil 3.3.'te durağan ve değişken koşullar gösterilmektedir.



Şekil 3.3. Temel Uluslararasılaşma Mekanizması- Durağan ve Değişken Koşullar

Kaynak: Johanson ve Vahlne, 1977: 26.

- **Pazar Taahhütü;** Taahhüt edilen kaynak miktarı ve derecesi olmak üzere iki unsurdan meydana gelmektedir. Taahhüt edilen kaynak miktarı pazardaki yatırımın büyüklüğünü ifade ederken taahhüt derecesi ise alternatif kaynak bulmanın zorluğu ve başka pazarlara yönelmenin zorluğunu ifade etmektedir. Belirli bir pazar alanında bulunan kaynaklar genellikle bu pazarın taahhüdü olarak kabul edilebilir. Ancak bazı durumlarda satılabilir ve finansal kaynaklar başka amaçlar için kolayca kullanılabilir (Johanson ve Vahlne, 1977: 27).
- **Pazar Bilgisi:** İşletmelerin yurt dışı pazarlardan ve mevcut işlemlerinden kazandıkları tecrübeler uluslararasılaşma faaliyetleri için önem taşımaktadır. İş ağı modeline göre işletmelerin pazar bilgisi eksikliği iş yaptıkları ya da iş

yapmaya çalıştıkları işletmeler ve bu çevredeki işletmeler arasındaki ilişkilerden meydana gelmektedir.

Modele göre işletmelerin uluslararası faaliyetleri için hem genel hem de özel pazar bilgisine sahip olmaları gerekmektedir. Genel pazar bilgisi pazarlama yöntemleri gibi temel unsurları içerirken özel pazar bilgisi ise; pazarın iklimi, kültürel özellikleri, işletme personellerinin özellikleri gibi etmenlerden meydana gelmektedir. Özel pazar bilgisi işletmelerin pazardaki deneyimleri sayesinde elde edilmektedir. İşletmelerin sahip oldukları pazar bilgisi ve pazar taahhütleri arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. İşletmelerin pazarla ilgili daha iyi ve fazla bilgi elde etmeleri bilgi kaynaklarının daha kıymetli hale gelmesi ve pazar taahhütlerinin artmasını sağlamaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977: 28).

- **Mevcut Faaliyetler:** Mevcut faaliyetler işletmenin ana faaliyet kaynağını oluşturmakla birlikte işletme içerisinde ve işletmenin bulunduğu pazarda gerçekleşen faaliyetleri kapsamaktadır. Her iki unsorda pazarlama faaliyetlerinin devamlılığının sağlanması açısından önem taşımakta olup belirli bir süreç sonunda elde edilmektedir. Bu tecrübenin dışarıdan personel kiralanması ya da tecrübe sahibi olan kişilerden tavsiye alınması ile sağlanabileceği tartışılmakta olup bu olgunun her zaman gerçekleşmesi uluslararasılaşmanın bir süreç olması ve yavaş ilerlemesinden dolayı mümkün görülmemektedir (Andersen, 1993).
- **Taahhüt Kararları:** Uluslararası işlemlerde taahhüt kararları ikinci değişken koşulu oluşturmaktadır. Taahhüt kararları pazarlarda algılanan risklere ve fırsatlara bağımlı olmakla birlikte fırsatlar ve tehditlerin deneyimin bir parçası olduğu varsayılmaktadır. Problemler öncelikle örgütte çalışanlar tarafından fark edilmektedir. Problemlerin temel çözüm yöntemi olarak ise piyasadaki işlemlerin tamamlayıcı faaliyetlere yayılması gösterilmektedir. Pazar faaliyetleri ile problemlere çözümler aranırken ilgili problemin semptomlarının komşu pazarlarda incelenmesi gerekmektedir (Cyert ve March, 1963). Aynı yöntem fırsatlar içinde geçerli olmaktadır. Dolayısıyla fırsatlar ve problemler işletmenin çevreyle iletişim kuran bölümleriyle ilgili olmaktadır. Karar alternatiflerinin arttırılıp arttırılmaması

ise pazarlardaki mevcut faaliyetlerin uygulanması ile ilgili olmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1977: 29).

3.4.2.3. Yenilikçi Uluslararasılaşma Modeli (I Modeli)

Yenilik yaklaşımıyla ilgili olarak birçok çalışma yapılmıştır. Yenilikle alakalı uluslararası pazarlama kararlarını alamaya yönelik ilk çalışmalar 1962 yılında Roger ve 1968’de Simmonds ve Smith tarafından gerçekleştirilmiştir. Daha sonra ise Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota (1982) tarafından geliştirilmiştir (Andersen,1993). Bu modeller uluslararasılaşma yaklaşımlarını inovasyon olarak görmektedirler. Bunun nedeni olarak ise yerel olarak faaliyete başlamış bir yapıyı uluslararası düzeyde bir seviyeye getirmenin zor bir süreç olması gösterilmektedir.

Aşamaların sayısı farklı makalelerde değişmekle birlikte, yazarlar her bir yeni adımın önceki aşamalardan daha fazla deneyim katılımını temsil ettiği konusunda hemfikirdir.

U modelinden farklı olarak, bu akıma ait olan yazarlar, birçok önemli faktör ve aktörün bilginin yanı sıra uluslararasılaşmayı da etkilediğini göstermektedir. Yenilikçi modeller, işletmelerin uluslararasılaşma modellerini Rogers’ın “Aşamalı Uyum Süreci” yaklaşımı kapsamında incelenmiştir. (Andersen, 1993: 212). Yenilikçilik modelinde kendinden bir sonraki aşama yenilik olarak kabul edilmiştir. Bunun sebebi olarak ise işletmenin ihracata başlama kararlarının sebepleri üzerinde fazla durulmayışı gösterilmektedir (Aykan, 2009: 129). Tablo 3.3.’te yenilikçi uluslararasılaşma modelleri değerlendirilmiştir.

Tablo 3.3. Yenilikçi Uluslararasılaşma Modellerinin Gözden Geçirilmesi

Bilkey ve Tesar (1977)	Çavuşgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
<u>1.Aşama</u> Yönetim ihracatla ilgilenmez	<u>1.Aşama</u> İşletme sadece iç pazara satış yapmaktadır.	<u>1.Aşama</u> Tamamıyla ilgisiz işletme	<u>1.Aşama</u> İhracat farkındalığı: Fırsat tanıma sorunu, ihtiyaç uyarımı
<u>2.Aşama</u> Yönetim düzensiz siparişleri karşılar ancak ihracatın fizibilitesi yapılmamaktadır.	<u>2. Aşama</u> İhracat öncesi aşama: İşletme bilgi araştırması yapar ve ihracatı gerçekleştirmenin fizibilitesini yapar.	<u>2.Aşama</u> Kısmen ilgili işletme	<u>2.Aşama</u> İhracat niyeti: Motivasyon, tutum, inanç ve beklentiler.
<u>3.Aşama</u> Yönetim aktif ihracat için çalışmalar yapmaktadır.	<u>3.Aşama</u> Deneyisel katılım: İşletmeler psikolojik olarak yakın bir ülkeye sınırlı bir oranda ihracat yapmaya başlarlar.	<u>3.Aşama</u> Araştıran işletme	<u>3.Aşama</u> İhracat denemesi: Sınırlı ihracattan kişisel deneyim.
<u>4.Aşama</u> İşletme kazandığı deneyimlere dayanarak psikolojik olarak yakın ülkelere ihracat yapmaktadır.	<u>4.Aşama</u> Aktif katılım: Daha fazla yeni ülkeye ihracat ve doğrudan satış hacminde artış meydana gelmektedir.	<u>4.Aşama</u> Deneyen işletme	<u>4.Aşama</u> İhracatı değerlendirme: İhracat yapmaktan kaynaklanan sonuçlar
<u>5.Aşama</u> İşletme ihracat konusunda tecrübelidir.	<u>5.Aşama</u> İşletme kaynakları iç ve dış pazarlar arasında paylaşmaktadır.	<u>5.Aşama</u> Deneyimli küçük ihracatçı	<u>5.Aşama</u> İhracat kabulü: İhracatın kabulü/ihracatın reddi
<u>6.Aşama</u> Yönetim diğer psikolojik olarak yakın olan mesafelere ihracat için fizibilite yapar.		<u>6.Aşama</u> Deneyimli büyük ihracatçı	

Kaynak: Andersen, 1993: 213.

Tablo incelendiğinde bütün modellerin psikolojik mesafe kavramını dikkate aldıkları ve ihracatın gelişiminde aşamalı yaklaşımı benimsedikleri anlaşılmaktadır (Ghanatabadi, 2005: 32). Aynı şekilde ihracatı düşünmeyen işletmeler daha sonrasında bir takım itici ve çekici faktörler nedeniyle ihracata yönelmektedirler. Bu görüşlerin desteklenmesi amacıyla yenilikçilik modelinde, ihracatın toplam satışlara oranı kullanılmıştır. Ancak Çavuşgil (1984) uluslararasılaşma sürecinin son

aşamasında ihracatın yanı sıra doğrudan yatırım, yurt dışı üretim tesisleri, satış şubeleri, iş birlikleri gibi diğer uluslararası katılım şekillerinin de birlikte geliştiğini savunmuştur (Aykan, 2009: 130).

3.4.3. İlişki ve Süreç Temelli Uluslararasılaşma Modelleri

Ekonomik temelli teorilerle başlayıp davranışsal teorilerle gelişme gösteren uluslararasılaşma çalışmaları ilişki ve süreç yaklaşımli modeller ile gelişimini sürdürmeye devam etmiştir. İlişki ve süreç temeline dayanan yaklaşımlar davranışsal boyutlu yaklaşımlar gibi tek boyutla değil, çok faktörlü yaklaşımlar altında incelenmektedir. İlişki ve süreç temelli yaklaşımlar uluslararasılaşmayı daha dinamik ve evrimsel bir olgu olarak değerlendirmektedir (Coviello ve McAuley, 1999: 225). Bu kapsam doğrultusunda çok odaklı modeller ve iletişim ağları (network) teorisi incelenmektedir.

3.4.3.1. Çok Odaklı Modeller

Çok odaklı yaklaşım; çok uluslu işletmelerdeki ekonomik ve politik koşulların denge koşulları altında tutulması gerekliliğini savunmaktadır (Melin, 1992: 108). Ekonomik koşullar, uluslararası faaliyetlerin düzenlenmesini ve uluslararası rekabetin etkisini ifade ederken politik koşullar ise ulusal piyasalar ile ev sahibi ülkenin talepleri arasındaki farklılıkların uyumlu hale getirilmesi için yapılan düzenlemeleri ifade etmektedir (Aykan, 2009: 132). İşletmeler çok odaklı yaklaşımlara genellikle yönetsel yaklaşımlar nedeniyle gereksinim duymaktadır.

İşletmelerin uluslararası piyasalarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmeleri için üç temel yeteneğe ihtiyaçları bulunmaktadır. (Ohlen, 2002: 78). Bunlardan ilki şube faaliyetlerinin kontrol edilmesi amacıyla gerçekleştirilen faaliyet stratejilerinde verimlilik ikinci olarak stratejik anlamda değişikliklere olanak verecek merkez ve şube oluşturma yeteneği son olarak ise birleşmelerle şubelerle birlikte rekabet edebilmek esnekliğidir (Aykan, 2009: 133).

3.4.3.2. İletişim Ağları (Network Teorisi)

Uluslararası faaliyette bulunan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin açıklanması 1970-1980’li yılların başına kadar etkili olmakla birlikte bu tarihten sonrasında ise işletmelerdeki uluslararasılaşma aşamalarının açıklanmasında yetersiz kalmıştır. Bu nedenlerden dolayı 1988 yılında Johanson ve Mattsson Ağ (network) yaklaşımı adını verdikleri bir teori geliştirmişlerdir. Bu teori işletmelerin hızlı bir şekilde uluslararasılaşması için resmi ve gayri resmi iş ilişkileri kurması temeline dayanmaktadır (Collinson ve Houlden, 2005; Coviello ve Munhro, 1995). İletişim ağı yaklaşımının temel varsayımı bir işletmenin uluslararasılaşmasının özel olarak sahip olduğu avantajlarla değil içinde bulunulan ağ yapısıyla alakalı olduğunu savunmaktadır (Coviello ve McAuley, 1999). Bu teoriye göre işletmelerin ilişki içerisinde bulundukları müşteriler, tedarikçiler, rakipler, finans kuruluşları, kamu kurumları gibi aktörler ve bu sayede yararlandıkları hammaddeler, ürünler, bilgi ve teknoloji işletmelerin uluslararasılaşmasında önemli rol oynamaktadır (Coviello ve Munhro, 1995: 50).

Chetty ve Holm’ göre (2000: 80). İşletmeler uluslararasılaşma yoluyla diğer ülkelerdeki ortaklarıyla iş ilişkileri kurmakta ve bu ilişkileri devam ettirmektedir. Bu aşamada farklı uluslararasılaşma kanalları ortaya çıkmaktadır. Bu kanallar ise şu şekilde ifade edilmektedir (Chetty ve Holm, 2000: 80):

- İlk olarak işletmeler için yeni ülkelerdeki benzer işletmelerle ilişki kurarak (Uluslararası genişleme),
- İkinci olarak ise hali hazırda kurulmuş olan yabancı ağlarda bağlılığı arttırarak (Nüfuz etme),
- Çeşitli ülkelerde sahip oldukları ağlardaki pozisyonlarını birleştirerek (Uluslararası birleşme).

Ağlarda meydana gelen faaliyetler işletmenin yeni kaynaklara ve pazarlara ulaşmasına olanak sağlamaktadır. Ağ teorisinde bir işletme ihtiyaç duyduğu ve başka işletmeler tarafından kontrol edilen kaynakları ağdaki pozisyonları sayesinde elde

edebilmektedirler. Johanson ve Mattsson işletmeleri dört kategori altında sınıflandırmışlardır (Johanson ve Mattsson, 1988).

- **Erken Başlayan:** İlk kategori olan erken başlayan aşamasında işletme uluslararası faaliyetleri az olup rakipler ve tedarikçiler ile aynı pozisyonundadır. Erken başlayan aşamasında yabancı pazarlar hakkında çok az bilgiye sahip olunmakla birlikte bu bilgiyi iç pazarlardaki ilişkilerden elde edilmesi şansı çok düşük bulunmaktadır. İşletmeler yabancı pazarlara bu bilgiyi elde etmek için acenta kullanarak yabancı pazarlara girmektedir. Bu şekilde işletmeler belirsizliği azaltarak acentanın önceden sahip olduğu bilgilerden yararlanmaktadır.
- **Yalnız Uluslararasılaşan:** Bu işletmeler genellikle yüksek derecede uluslararasılaşmalarına rağmen iç pazar odaklı pazar çevresine sahiptir. Yalnız uluslararasılaşmanın hâkim olduğu işletmeler pazar ile ilgili önceden bilgi ve deneyim sahibi olduklarından pazarı uluslararasılaşma seviyesine yükseltme kapasitesine sahiptir.
- **Geç Başlayan:** Bu işletmelerin pazar çevreleri zaten uluslararasılaşmış olmakla birlikte yabancı pazarlarda bulunan tedarikçiler, müşteriler ve rakipleri ile dolaylı bağlantıları bulunmaktadır. Geç başlayan aşaması dezavantajlı olabilmektedir. Çünkü önceden oluşmuş bir ağa yeni girilmesi zordur ve rakipler daha fazla bilgiye sahip olmaktadır.
- **Diğerleri Arasında Uluslararasılaşmış:** Diğerleri arasında uluslararasılaşmış işletmeler uluslararası bilgi kazanmışlardır ve farklı pazarlardaki faaliyetlerinin koordine edilmesi amacıyla satış temsilcilikleri kurmuşlardır. Tablo 3.4.'te ağ teorisine göre işletmelerin uluslararasılaşma konumları gösterilmektedir.

Tablo 3.4. Ağ Teorisinde İşletmelerin Uluslararasılaşma Konumları

İşletmenin Uluslararasılaşma Derecesi	Pazarın Uluslararasılaşma Derecesi (Net Üretim)		
	Düşük	Düşük Erken Başlayan (Early Starter)	Yüksek Geç Başlayan (Late Starter)
	Yüksek	Yalnız Uluslararasılaşan (Lonely International)	Diğerleri Arasında Uluslararasılaşan (International Among Others)

Kaynak: Ghanatabadi, 2005: 41.

Tablo 3.4. incelendiğinde hem erken başlayan hem de geç başlayan aşaması uluslararası tecrübe ve bilgi bakımından eksik olarak karakterize edilmektedir. Erken başlayan aşaması için uluslararasılaşmanın arkasındaki itici güç olarak bilgi gelişimi gösterilmektedir. Geç başlayan aşamasının arkasındaki itici güç olarak ise iç pazarlardaki ilişki gösterilmektedir (Arenius, 2002). Yalnız uluslararasılaşan işletmelerin itici gücü olarak ise herhangi bir pazardaki işletmeye özel kaynakların kullanılma isteği gösterilmektedir. Bu işletmeler uluslararası faaliyetler bakımından değerlendirildiğinde erken ve geç başlayan işletmelere göre daha fazla tecrübeye sahiptir (Aykan, 2009). Diğerleri arasında uluslararasılaşan işletmelerin itici gücü olarak ise ağ pozisyonunun stratejik kullanımı gösterilmektedir. (Arenius, 2002: 34).

Genel olarak iletişim ağı modeli diğer uluslararasılaşma modellerini tamamlayıcı bir bakış açısı sağlamakta olup işletmeler tarafından öngörülen uluslararasılaşma stratejilerinin ağıdaki konumlarından ve koşullardan etkilendiğini varsaymaktadır.

Uluslararasılaşma sürecinde iletişim ağları modeli işletmelerin daha hızlı bir şekilde büyümelerini sağlamaktadır. Özellikle büyük işletmeler diğer işletmelerin dış pazar seçimlerine rehberlik etmekte ve pazara giriş için gerekli şartların yerine getirilmesini sağlamaktadır (Coviello ve Munhro, 1997: 372). İletişim ağları modeli ile farklı ülkelerdeki işletmelerle ilişkiler kurulmakta ve uluslararasılaşma faaliyetleri meydana gelmektedir. Böylelikle farklı ülkelerde etkinliklerini sürdüren işletmeler için yeni pazarlara ulaşılması söz konusu olmaktadır.

İletişim ağları modelinde işletmeler kendi faaliyet alanları ile ilgili olarak bilgi ve deneyim kazanırlarken ağdaki diğer işletmelerde bu deneyimlerden yararlanmaktadır. Böylelikle bir ağ içerisindeki bilgi paylaşılmaktadır. Bilgi tabanında yetenekler, ihtiyaçlar, stratejiler gibi ağda bulunan ortaklar hakkında bilgi edinebilmektedir. Yani işletmeler ağda bulunan yakın ortaklarla birlikte ağa dâhil olan diğer aktörler hakkında da bilgi sahibi olabilmektedirler. Bu durum bilgi havuzu olarak adlandırılmaktadır. Bu bilgi havuzunda mevcut olan işletmelerin gelişmeleri için fırsatlar bulunmaktadır (Meyer ve Skak, 2002: 179).

İletişim ağı modelinin bir takım olumsuz tarafları da bulunmaktadır. İşletmeler sorunlara neden olabilecek yanlış bir yatırımda bulunabilirler. Hatta böyle ilişkilerin kurulması işletmenin uluslararasılaşma sürecinde engel olarak görülebilmektedir. Bu durum psikolojik mesafe, idari ve hukuksal faktörler ve ekonomik durum gibi birçok faktörden kaynaklanabilmektedir (Göktaş, 2016).

İşletmeler pasif bir şekilde bir ağa dâhil olduklarında önde gelen pazarlarda meydana gelen fırsatları kaçırmaktadır (Gulati ve diğ., 2000: 203).

3.5. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş yöntemleri için birçok seçenek bulunmaktadır. Bu seçenekler arasında ihracat, lisans anlaşmaları, franchising, anahtar teslim projeler ortak girişimler gibi pek çok seçenek bulunmaktadır. Bahsedilen bu yöntemlerin her birisinin ayrı ayrı riskleri bulunmaktadır. Dolayısıyla her birinin diğerine göre zayıf ve üstün yanları bulunmaktadır. İşletmeler uluslararası pazarlara girerlerken gerekli koşulları iyi bir şekilde analiz ederek kendi işletmelerinin finansal durumlarına, tecrübelerine, birikimlerine ve faaliyette bulunmayı düşündükleri ülkenin koşullarına uygun bir giriş yöntemi belirlemelidirler (Çubukçu, 2015). Uluslararası pazarlara girecek işletmelerin bir takım kurallara uyması gerekmektedir. Bunların başında Ar-Ge faaliyetlerinin sağlam bir şekilde organize edilmesi ve dış pazarlarda etki altına alınması düşünülen tüketiciler hakkında bilgi sahibi olunması gelmektedir (Koparal, 2014). İşletmelerin uluslararası pazarlara girerken kullandıkları yöntemler Şekil 3.4.'te gösterilmektedir.



Şekil 3.4. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Kaynak: Mutlu, 2017: 103.

Günümüzde işletmeler uluslararası pazarlarda etkin olmak amacıyla yukarıda bahsedilen yöntemlerden yararlanmaktadırlar. Bu yöntemler sırasıyla açıklanmaktadır.

3.5.1. İhracat

Uluslararası pazarlara girmenin en hızlı ve en basit yöntemi olmasından dolayı işletmelerin çoğu ihracat stratejisini benimsemektedir. İhracat en az seviyede kaynak tahsisi gerektirmesinin yanı sıra işletmelere birçok avantaj sağlaması ve riskinin az olması dolayısıyla işletmeler için uygun bir yapıya sahiptir. İhracat, işletmelerin kendi ürün ve hizmetlerinin ya da başka işletmelere ait mal ve hizmetlerin dış pazarlarda satılması işlemi olarak görülmektedir (Çubukçu, 2015). Ülkeler gereksinim duydukları her şeye sahip olamadıklarından diğer ülkelere çoğu zaman muhtaç konumda bulunmaktadır. Dolayısıyla ülkelerin ihraç faaliyetlerinde bulunmadan ekonomik faaliyetlerini devam ettirmeleri mümkün görülmemektedir.

İşletmelerin ihracata yönelmelerindeki temel etkenlerin başında yerel pazarlarda yaşanan dalgalanmalar ve yerel rekabetten kaçınma isteği gelirken makro açıdan düşünüldüğünde ise ihracat ülkelerin dış ticaret dengelerinin sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır. İhracatın ülke ekonomilerine sağladığı yararlar şu şekildedir (Kılıç, 2007: 9):

- İstihdam sağlanmasına katkıda bulunmaktadır,
- Yatırımların desteklenmesi ve ödemeler dengesinin iyileştirilmesi sağlamaktadır,
- Ülke refahının arttırılmasına katkıda bulunmaktadır,
- Üretim verimliliğinin farklı ülkeler arasında gerçekleştirilen transferlerle yükseltilmesini sağlamaktadır,
- Teknolojik yeniliklerin pazara sunulmasına katkı sağlamaktadır,

İhracatın ülkelere sağladığı avantajların yanı sıra işletmelere sağladığı bir takım avantajlarda bulunmaktadır. Bunlar ise şu şekildedir (Pirtini ve Melemen, 2004:5):

- İşletmelerdeki kaynakların etkin kullanılmasını sağlamaktadır,
- İş gören verimliliğinin arttırılmasını sağlamaktadır,
- Farklı pazarlarda ihracat imkânı sunulduğundan riskin azaltılmasına katkıda bulunmaktadır,
- Pazar payının arttırılmasına katkı sağlamaktadır.

Aile işletmelerinin uluslararası pazarlara girerken kullandıkları en yaygın yöntem ihracat yöntemidir. Literatürde uluslararasılaşma faaliyetlerinin ölçülmesinde yine ihracat rakamları dikkate alınmaktadır. İhracat kavramı doğrudan ve dolaylı ihracat olarak incelenmektedir.

3.5.1.1. Doğrudan İhracat

İhracatçı işletmenin mal ve hizmetlerini yurt içindeki aracılardan yararlanmaksızın belirlenen pazarlara ulaştırmasına doğrudan ihracat adı verilmektedir. Doğrudan ihracat yönteminde ihracatçı, finansmanın sağlanması, taşıma işlemleri ve ihracat yapılmak istenilen pazar hakkında bilgi toplayabilme gibi avantajlara sahiptir. Doğrudan ihracat yöntemi genellikle dış pazarlara yüksek düzeyde bağımlı olan ve büyük ölçekli işletmelerin tercih ettiği bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Cengiz ve diğ., 2007: 37). Doğrudan ihracat yönteminde; yabancı ülkelere gerçekleştirilen ticaret sayesinde istihdama katkı sağlanmaktadır. Doğrudan ihracatın bir diğer avantajı ise işletmeler açısından risk oranının düşük olması gösterilmektedir.

Doğrudan ihracat yapılırken kullanılan araçlar ise şu şekildedir (Yılmaz ve Özken, 2015; Çiftçi, 2015; Kartal, 2006):

- Yurt dışı satış bürosu ile yurt dışı işletmesi,
- İşletme içinde kurulan ihracat departmanı,
- Yurt dışı satış temsilcileri,
- Gezici satış elemanları,
- Acenteler,
- Distribütörler,
- Perakendeciler .

İhracat birimleri ürüne, müşteriye ve yere göre koordine edilebilmektedir. İşletmelerde ihracat bölümleri, ihracattan sorumlu bir yönetici ya da diğer bölümlerden ayrı bir ihracat bölümü, ihracat satış şubesi gibi farklı işlevlere sahip yapılardan meydana gelebilmektedir (Kartal, 2006: 41).İhracatçı işletmeler diğer ülkelerde satışlarını yapmak amacıyla kendi satış bürolarını kurabilmektedir. Böylelikle ithalatçı ülke pazarında bulunan toptancı, acente, perakendeci ve

tüketicilere daha rahat ulaşabilme imkânına sahip olmaktadır. Yurt dışında kurulacak olan dış ticaret işletmeleri ise işlevsel açıdan değerlendirildiğinde satış bürolarına benzemelerine rağmen yapısal olarak farklılık göstermektedir. Bu işletmeler ithalatçı ülkede bağımsız bir yapıya sahiptir. Sermaye yapıları tamamen ihracatçıya ait olabileceği gibi yabancı hissedarlar tarafından paylaşılabilen bir yapıya da sahip olabilmektedir. İşletme içerisinde kurulan ihracat departmanı ise satış yöneticisi ve işletmedeki elemanlar aracılığı ile ihracat işlemlerinin yürütüldüğü departmanlardır (Çiftçi, 2015).

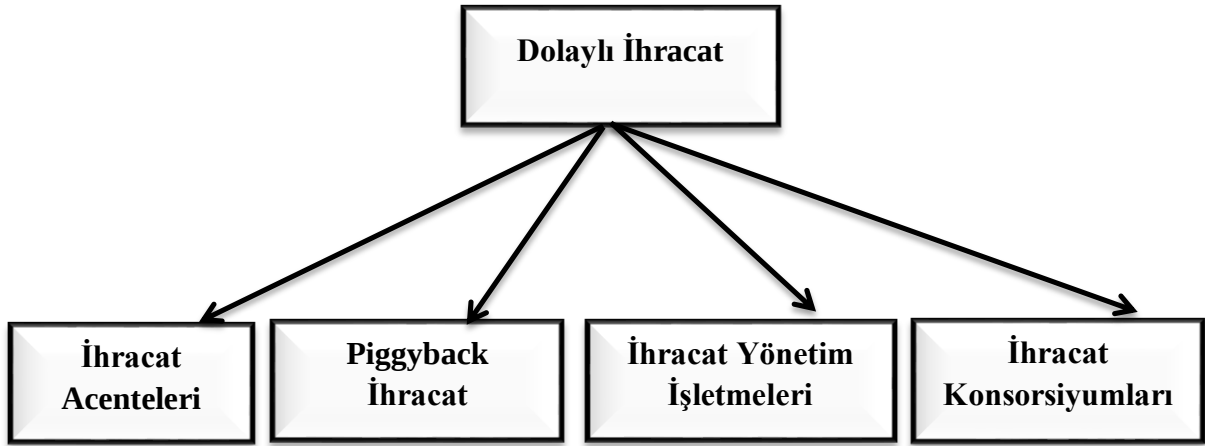
Yurt dışı satış temsilcileri ihracatçı işletmeyi yurt dışında temsil etmekte ve ihracatçı işletme adına satış yapmaktadır (Yılmaz ve Özken, 2015). Gezici satış elemanları asıl müşteriye ulaşarak onlarla yüz yüze görüşmek suretiyle pazarlayacağı ürünün bir örneği ile birlikte satışı gerçekleştiren kişilerdir. Acenteler yurt içinde faaliyet gösteren acentelere benzemekle birlikte ithalatçı pazarında ihracatçıya müşteri bulunmasını sağlayan ve ihracatçı işletme adına ithalatçıyla pazarlık yapan işletmelerdir. Distribütörler ise ihracatçı ülkenin malını ithalatçı ülkede satmaya yetkili kuruluş olarak karşımıza çıkmaktadır (Yılmaz ve Özken, 2015). Perakendecilik mal ve hizmetlerin direkt olarak nihai tüketiciye ulaştırılmasıyla ilgili eylemlerdir. Günümüzde yaşanan gelişmeler neticesinde küresel perakendeciler olarak isimlendirilen büyük ölçekli perakendecilerin uluslararası pazarlara girmesi önem kazanmıştır. Örneğin Türkiye pazarında yer alan Tesco ve Carrefour faaliyette bulundukları ülkelere tecrübesi yeteriz olan işletmelerin hızlı bir şekilde girmelerini sağlamaktadır (Kartal, 2006).

3.5.1.2. Dolaylı İhracat

Bu ihracat türünde işletmeler ülke içerisinde ürettikleri ürün ve hizmetleri araçlar vasıtasıyla ya da bu ürünlerin ihraç ürünleriyle birleştiren başka bir yerli imalatçıya satmak suretiyle yabancı işletmelere satmaktadır (Koparal, 2014: 21). Dolaylı ihracat genellikle işletmeler tarafından ihracat süreçlerinin yeterince bilinmemesi, ihracat süreçlerinin yönlendirilmesini sağlayacak eleman yoksunluğu, yurt dışında bulunan müşterilerle ilişkileri yönetebilecek teknik ve yabancı dil yeteneğine sahip olunmaması gibi nedenlerden dolayı tercih edilmektedir. Sürecin

işleyişinde bu işleri yapacak bir aracı işletme ihracatçı adına bu işlemleri yürütmektedir (Yılmaz ve Özken, 2015). Bu ihracat yöntemi aracılar vasıtasıyla gerçekleştirildiğinden yöneticiler hiçbir uzmanlık bilgisine gereksinim duymadan ihracat işlemlerini yerine getirebilmektedirler. Dolaylı ihracat yönteminin bir takım avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajları açısından değerlendirildiğinde kaynak açısından yetersiz olan işletmelerin teknik detaylardan ziyade tüm dikkatini üretime vermesini sağlamaktadır. Dezavantajları ise ihracat işleminin aracılar vasıtasıyla gerçekleşmesinden dolayı kârı düşük gerçekleşmekte olup pazarlama faaliyetleri ile ithalatçı üzerindeki kontrol kısıtlıdır (Yılmaz ve Özken, 2015). Ayrıca işletmelerin ürünleri için uygun olmayan satış kanallarının kullanılması, zayıf bir hizmet veya satış desteğinin gerçekleşmesi, yetersiz tanıtım ya da ürünlerin gereğinden düşük veya yüksek fiyatlandırılması gibi olumsuzluklarla da karşı karşıya kalınmaktadır. Bu durum yabancı pazarlarda ürün ve hizmetlerin imajının zedelenmesine neden olmaktadır. Başka bir sorun ise pazarın geliştirilmesi için sınırlı çaba sarf edilmesi potansiyel fırsatların kaybedilmesine neden olabilmektedir (Hollensen, 2007: 313).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ve aile işletmelerinde dolaylı ihracat faaliyetleri genellikle kendi ülkelerinde ve ulusal aracılar vasıtasıyla satış yapılması şeklinde gerçekleştirmektedirler (Jansson ve diğ., 2007: 7). Yapılan satışlar genellikle fuarlar vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Böylelikle işletmeler arasındaki kültür, dil ve teknik sebeplerden kaynaklanan problemler en düşük seviyeye indirilmektedir (Aykan, 2009). Dolaylı ihracatta kullanılan aracı kurumlar ise Şekil 3.5.'te gösterilmektedir.



Şekil 3.5. Dolaylı İhracatta Kullanılan Aracı Kurumlar

İhracat Acenteleri: İhracat acenteleri içerisinde tüccarlar ve ihracat ticaret işletmeleri yer almaktadır. İhracat acenteleri genellikle belirli bir pazar üzerinde bilgi sahibi olan işletmelerdir. Acenteler belirli bir ücret ya da komisyonla temsil ettikleri müşteriler için dış pazarlarda siparişler almaktadır (Yılmaz ve Özken, 2015). Bu yöntemin ihracat yönetim işletmelerinden farkı ise, ihracat departmanı olarak faaliyette bulunmak yerine daha kısa süreli ilişkiler yürütülmektedir ve bir veya iki pazarda sabit bir komisyon ücretiyle faaliyet gösterilmektedir (Djaferovska, 2019).

➤ **Piggyback İhracat:** Piggyback ihracat dolaylı ihracat şekillerinden biri olup iki işletme arasında gerçekleşen iş birliğini tanımlayan bir yöntemdir. Piggyback işletmesi ihracatçı firmanın başka ülkelerdeki dağıtım faaliyetlerini yürüten işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Piggyback ihracat yönteminde işletme kendi kanallarını oluşturmak yerine taşıyıcı işletmenin kanallarından yararlanmaktadır (Terpstra ve Yu, 1990). Piggyback ihracat yönetiminde ihracatın başarılı olabilmesi için yeni ürünün önceki ürünlerle rakip olmaması ve diğer ürünleri tamamlayıcı nitelikte olması gerekmektedir (Yılmaz ve Özken, 2015).

➤ **İhracat Yönetim İşletmeleri (Export Management Company) :** İhracat Yönetim İşletmeleri (EMC) uluslararası pazarlama hizmeti sunan yerli işletmelerdir. Bu işletmeler belirli bir komisyon karşılığında ya da birkaç işletmenin distribütörü olarak uluslararası pazarlarda hizmet sunmaktadırlar. Çoğu EMC oldukça küçük olmakla birlikte çoğunlukla belirli bir coğrafi

alanda ya da pazarda deneyim sahibidirler (Czinkota ve Ronkainen, 2013: 287).

EMC'lerden yararlanarak dolaylı ihracat faaliyetinde bulunan işletmeler bu işin içerisinde uzun zamandır yer alan işletmelerin tecrübelerinden yararlanmaktadır. İşletmeler EMC'ler sayesinde daha geniş ve tam mamul hatları oluşturmakta ve dış pazarlardaki müşterilere ulaşmaktadırlar (Aykan, 2009).

EMC'ler ile çalışmanın avantajları şu şekildedir (Terpstra ve Sarathy: 2000: 380).

- EMC'lerin tecrübesi sayesinde üreticiler yurt dışı pazarları hakkında bilgi sahibi olmakla birlikte ihracat konusunda know how'a zaman kaybetmeden ulaşabilmektedir. Ancak üretici işletmenin bu tür etkinlikleri kendisinin oluşturmaması ileride bağımlılık oluşturarak dezavantaj olmaktadır.
- İmalatçı işletme kendi işletmesinin bünyesinde uzmanlık faaliyetlerini geliştirmek için harcayacağı maliyetlerden kurtulmaktadır.
- Konsolide sevkiyat sayesinde EMC müşterisi navlun bedelinden tasarruf sağlamaktadır.
- Tamamlayıcı ürünler ile birlikte EMC'nin ürünleri de ürün çeşitliliğine dâhil edilerek yurt dışında daha iyi temsil edilme imkanı sağlanmaktadır.
- EMC'lerin çoğunluğu yurt dışındaki kredi sorumluluğunu üstlenmektedir.

EMC'lerin en büyük dezavantajı ise dağıtım işlemlerini gerçekleştirmek için pazara yapılacak olan yatırımı karşılayacak bütçeye her zaman sahip olmamaları dolayısıyla sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için varlıklarını gelire dönüştürmeleri gösterilmektedir (Djaferovska, 2019).

EMC'lerin iki temel çalışma şekli bulunmaktadır. Bunlardan ilki ya malların sahipliğini alarak kendi hesaplarında uluslararası faaliyetlerde bulunurlar ya da aracı olarak hizmet vermektedirler. EMC'ler genellikle çeşitli müşterilere hizmet

verdiğinden, çalışma şartları müşteriden müşteriye ve işlem den işleme değişebilmektedir (Czinkota ve Ronkainen, 2013: 287). EMC'lerin elde ettikleri karlar büyük oranda yüksek satış oranlarına bağlı olduğundan mümkün olduğunca çok miktarda müşteri ve ürün elde etmeye çalışmaktadırlar (Mutlu, 2017).

- **Webb- Pomerene:** 1918 yılında ABD'de uluslararası satışların payı, finans ve fiyat bilgisi ilişkilerine dair birleşmelere olanak sağlayan Webb-Pomerene kuruluşlarının faaliyet göstermesini destekleyen kanunlar çıkarılmıştır (Mutlu, 2017: 106). Webb-Pomerene işletmeleri benzer nitelikteki ürünlerde uluslararası satışların tek elden satışını ifade etmektedir. Bu işletmelerin temel amacı rekabetin azaltılmasının önlenmesi, kota tahsisi, dağıtıcıların seçimi ve pazarla ilgili konularda yardımcı olmaktır (Aykan, 2009).

Webb- Pomerenerlerin başlıca işlevleri ise şu şekildedir (Terpstra ve Sarathy, 2000):

- Birlik namına ihracatın gerçekleştirilmesi,
- Nakliye için gerekli olan anlaşmaları yapmak ve nakliye için gerekli araçların kiralanması,
- Pazar ile ilgili gerekli araştırmaların yapılması,
- Borç işlemlerinin tahsilatının sağlanması,
- Yurt içinde ve dışında satış acentelerinin belirlenmesini sağlamak,
- İhracat fiyatlarının saptanmasıdır.

Webb-Pomerene birlikleri ile birlikte yurt dışı pazarları için daha verimli araştırmalar yapılmaktadır. Çok sayıda satıcı işletmeden ziyade tek bir kuruluş olarak örgütlenmek satış maliyetlerinin azaltılmasını ve daha istikrarlı fiyatların oluşmasını sağlamaktadır (Djaferovska, 2019). Webb Pomerenerlerin başlıca sağladığı faydalar ise şu şekildedir (Catero ve diğ., 2011: 434):

- İhracat maliyetlerinin düşürülmesi,
- Tanıtım faaliyetleri ile talebin artması,
- Ticaret engellerinin azaltılması,
- Çift taraflı görüşmelerle ticaret koşullarının iyileştirilmesi gösterilmektedir.
- **İhracat Ticaret Firmaları (Export Trading Company):** İhracat Ticaret Firmaları (ETC) sömürge günlerinden bu yana tarihi mirasın bir parçası olarak günümüze gelmektedir. ETC'ler doğası gereği farklı olmasına rağmen Afrika ve Uzak Doğu'da hala önemli ticari güçlerdir. Uluslararası ticaretle ilgili şirketler Dünya çapında etkin olmalarına karşın ETC kavramının en etkin olarak uygulandığı yer Japonya'dır. Japonya'da ihracat ve ithalat faaliyetlerinde bulunan birçok işletme bulunmaktadır. Bunların en büyükleri ise sogo shoshalardır. C. Itoh, Mitsui, Mitsubishi shoji, kaisha bunlardan bazılarıdır. Çoğu ETC büyük ölçekli yapılara sahip olmakla birlikte şubeleri ile birlikte faaliyetlerini gerçekleştirmekte ve diğer ülkeden gelen malları bir araya getirip aktarmaktadırlar. ETC'ler mal alıp satabilecekleri gibi konsinye mallarla da işlem yürütebilmekte ve komisyonculuk faaliyetlerinde bulunabilmektedirler. ETC'ler birden fazla müşteriye temsil etme yönünden EMC'lere benzeseler de bazı farklılıklar bulunmaktadır (Onkvisit ve Shaw, 2004: 357):
- Daha çeşitli üretim hattına sahiptir,
- Daha fazla hizmet sunmaktadır,
- Finansal açıdan daha iyi ve büyüktür,
- Satılan ürünlerin sahipliğini devralmaktadır,
- Sadece ihracat ile faaliyet alanlarını kısıtlamazlar,

- İşletmeler kolaylaştırıcı hizmetler sunmanın da ötesine geçmekte üretim, fiziksel dağıtım kanallarının geliştirilmesi, finansman ve kaynak gelişimi faaliyetlerini yerine getirmektedirler.

ETC'ler Japonya'daki yapılara benzer şekilde ABD'de faaliyet göstermektedir. Bu yapılar ABD'deki işletme ve bankaların Japon ticaret işletmelerine benzer ölçek ve kapsamda uluslararası bağlantılara sahip olan ticaret işletmeleri kurmasını sağlamaktadır. ABD'deki Bank of America, Citicorp, General Electric, General Motors, Sears gibi işletmeler ETC'ler tarafından kurulmuştur (Djaferovska, 2019: 84).

- **İhracat Konsorsiyumları:** Aynı sektörde ya da benzer sektörlerde ya da alt sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin ihracat faaliyetleri sırasındaki işletme tecrübelerini geliştirmek ve oluşum içerisinde olan işletmelerin ihracat hacimlerini arttırmak amacıyla birlikte yer alan üyelerin gönüllülük usulüne göre bir araya geldikleri kuruluşlardır (Yılmaz ve Özken, 2015).

3.5.2. Stratejik Ortaklıklar

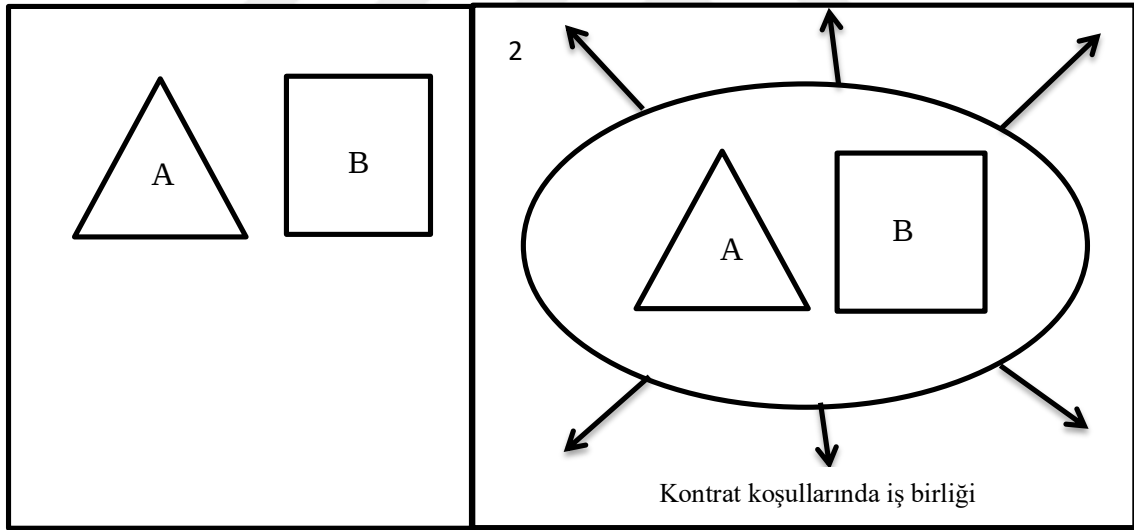
Stratejik ortaklıklar iki ya da daha fazla işletme arasında yapılan ve rekabet avantajı sağlayan, risk, kaynak ve gelirlerin paylaşıldığı uzun dönemli iş anlaşmalarıdır (Oum ve diğ., 2000: 4). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse stratejik ortaklık iki ya da daha fazla işletmenin belirli konularda iş birliği yapmasıdır.

Stratejik ortaklıklar sayesinde işletmeler finansal, yönetsel, teknolojik faaliyetleri ve rakiplerinden ayırt edilmesini sağlayan mevcut yeteneklerini birleştirerek hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir (Deresky, 2017). Genellikle işbirlikçi stratejiler olarak adlandırılan bu anlaşmalar çalkantılı bir ortamda her bir ortağın stratejisini işletme için mümkün olandan daha hızlı ilerleten geçiş mekanizmalarıdır (Lei ve Slocum, 1992). Bu ortaklık şeklinde ortaklar risklerini, ve kaynaklarını paylaşmaktadırlar ancak sermaye ve kâr paylaşımı söz konusu olmamaktadır.

Bir ortaklığın stratejik ortaklık olarak nitelendirilmesi için bulunması gereken minimum nitelikler şu şekildedir (Ulubaşoğlu, 2002: 4):

- Stratejik olarak belirlenmiş hedeflerin var olması,
- Tarafların ortaklığa yaptıkları katkı kadar fayda sağlayabilmeleri,
- Sürekli bir ilişkiyi hedefleyen uzun dönemli bir anlaşmanın var olması,
- Tarafların stratejik ortaklığın yönetimine aktif bir şekilde katılım sağlamaları,
- Stratejik ortaklıklarla sağlanacak yararların diğer anlaşmalarda sağlanması beklenen faydalardan fazla olması gerekmektedir.

Şekil 3.6.'da stratejik ortaklıklar gösterilmektedir.



Şekil 3.6. Stratejik Ortaklıklar

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 324.

Stratejik ortaklıklar kurmak işletmelere bazı avantajlar sağlamaktadır. Bunlar; pazarlarda kolayca erişilemeyen varlıklara ulaşma imkânı sağlaması, küçük işletmelerin teknoloji ve yeni ürünlere ulaşmasına imkân vermesi, büyük işletmelerin de sahip oldukları yeteneklerin ve tecrübelerin yurt dışına pazarlanmasına olanak vermesi gösterilmektedir. Stratejik ortaklıkların dezavantajı ise, yükümlülüklerin dağıtılmasında dengesizliklerin meydana gelmesi gösterilmektedir. Bununla birlikte

stratejik ortaklıklarda dikkatli olunmadığı takdirde işletmeler aldıklarından fazlasını kaybedebilmektedir (Hill, 2013: 504).

İşletmelerin stratejik ortaklıklar kurmalarına engel olan sebepler ise şu şekildedir (Fuentes ve Ortiz, 2010):

- Her iki işletme tarafından belirlenen amaç ve menfaatlerin iki işletmeninde örgüt yapısı ile uyumsuz olması,
- Felsefe ve çıkarları açısından çelişmeyen potansiyel ortaklıklar bulmanın zorluğu,
- Rakip ürünler üreten işletmelerle anlaşmalar yapılmaya çalışılması.

Swinth ve Vinton'a göre (1993). Aile işletmelerinin ülkelerin ekonomilerine önemli katkılarının bulunduğundan ve stratejik ortaklıklardan bilhassa joint ventureların küçük aile işletmelerine birtakım avantajlar sağladığına değinmiştir.

Fuentes ve Ortiz'e göre (2010), Aile işletmeleri dış pazarlara açılırken stratejik ortaklıkları tercih etmektedir. Stratejik ortaklıkların bu işletmelerin özel durumlarından dolayı bir takım avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmak için karşılıklı olarak eksikliklerini tamamlamalarına imkân sunan stratejik ortaklıklar; lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi, montaj operasyonları, ortak yatırımlar, diğer ortak yatırımlar ve yap işlet devret başlıkları altında incelenmektedir.

3.5.2.1. Lisans Anlaşmaları

Dış pazarlara açılmanın nispeten kolay yollarından birisi ise lisans anlaşmalarıdır. Lisans anlaşmaları büyük miktarda sermaye harcamaları gerekmeden dış pazarlarda etkin olmak için etkili bir yöntemdir. Bu anlaşmalar sadece büyük işletmelerle sınırlı olmamakla birlikte orta ve küçük ölçekli işletmeler içinde tercih edilen bir yöntemdir (Catero ve diğ., 2011: 347). Lisans anlaşması yurt dışında bulunan bir yerel üreticiye üretim ya da satış yetkisinin verilmesini içermektedir. Lisans anlaşmalarında lisans veren taraf lisansör (lisans veren) patent, üretim tekniği,

ticaret markası ve malların dağıtım haklarını belirli bir ücret karşılığında lisans alana (lisansiye) devretmektedir. Lisans anlaşmasıyla lisansörler ürünlerini kendi ülkelerinin dışında üretebilme olanağı bulmaktadır (Mutlu, 2017). Böylelikle sermaye gereksinimi duyulmamakta ve risk almamaktadır. İşletmelerin ürünlerinin üretilmesi için izin verdiği işletme satılan ürünler için lisansöre belirli pay ödemektedir. Bu paya işletme payı (Royalty) adı verilmektedir. Bu haklar özel lisans veya özel olmayan bir lisans için olabilir. (Daniels ve diğ., 2019: 59).

Lisanslı olan ürün ve hizmetler marka adı, işletme adı, patent, ticari sır ya da ürün formülü olabilmektedir. Lisans verme işlemi moda endüstrisinde yoğun olarak kullanılmaktadır. Örneğin Bill Blass, Hugo Boss ve diğer küresel tasarım ikonları lisans anlaşmalarından daha fazla gelir elde etmektedir. Disney, Caterpillar NBA(Ulusal Basketbol Birliği), Coca Cola gibi kuruluşların hiçbirisi giyim işletmesi olamamalarına karşılık lisans anlaşmaları marka adlarını kullanmalarına ve bu sayede önemli bir gelir kaynağı oluşturmalarına olanak sağlamaktadır (Keegan ve Green, 2013: 256). Lisansör lisansiye karşılığında belirtilen haklardan birini veya bir kısmını verebilmektedir. ABD gelir idaresi maddi olmayan bu hakları beş gruba ayırmıştır (Daniels ve diğ., 2015: 639):

- Patentler, tasarım, formüller, örnekler, buluşlar,
- Edebi, müzikal veya sanatsal kompozisyonların telif hakları,
- İşletme isimleri, marka isimleri, ticaret ünvanı,
- Prosedürler, sistemler, programlar, metotlar,
- Sözleşmeler, franchiseler, lisanslar.

Lisans sözleşmelerinde lisansör gerekli bilgi yardım sağlamakla sorumlu iken lisansiye ise lisansöre daha öncesinde anlaşılan bedeli ödemekle yükümlüdür. İşletmeler bazı stratejik nedenlerden dolayı lisans anlaşması yapmaktadır. Bu nedenler şu şekildedir (Hollensen, 2017: 391):

- Lisansör firmanın temel yeteneklerine yoğunlaşmak istemesi,

- Lisans verenler (kendi iştirakleri) için finansal, yönetsel veya pazarlama uzmanlığına sahip olamayacak kadar küçük olmaları,
- Eskimiş teknoloji veya model değişikliği nedeniyle gelişmiş ülkelerde ürün yaşam döngüsünün sonunda olan ürünlerin daha az gelişmiş ülkelerde lisans sözleşmeleri ile toplam ürün yaşam döngüsünün uzatılmasını sağlaması,
- Doğrudan işletme payı (royalty) yüksek olmasa bile, lisans sahibinin (lisans veren tarafından üretilen) kilit bileşenleri üzerindeki marjların oldukça iyi olması,
- Hükümetler eğer doğrudan yabancı yatırımları kısıtlıyorlar ise ve politik risk oranı yüksekse lisanslama en etkili pazara giriş yöntemi olmaktadır,
- Lisans alan ülkenin ithalatında kısıtlamalar olması (tarife ve tarife dışı engeller).

Lisans anlaşmaları işletmelere bir takım avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar şu şekildedir: (Bradley, 2005: 244):

- Zor pazarlara ulaşma imkânı sunması,
- Düşük kaynak taahhüdü gerektirmesi ve düşük sermaye riski içermesi,
- Düşük maliyetle farklı pazarlardaki rakipler ve ürünler hakkında bilgi edinilmesine olanak sağlaması,
- Yerel pazarlarda iyileştirilmiş teslimat ve hizmet avantajları.

Bununla birlikte lisans anlaşmasının bazı dezavantajları bulunmaktadır (Root, 1994: 109-110):

- İlk olarak işletmenin bünyesindeki teknoloji cezbedici olmadıkça bir işletme pazara girme yöntemi olarak lisans anlaşmasını kullanmamaktadır,
- Lisansör işletmeler hedef pazarlardaki kontrolü kaybetmektedir,

- İşletmelerin dış pazarlarda yatırım yapması ya da ihracat yaparak elde ettikleri kazançların lisans anlaşmalarından daha yüksek olması lisans anlaşmasını dezavantajlı hale getirmektedir,
- İşletmeler lisans anlaşmaları ile dış pazarlarda ve kendi ülkesinde rakip yaratma riski ile karşı karşıya kalmaktadır.

3.5.2.2. Franchising

Franchise terimi Fransızcadan türemiştir ve serbest bırakmak anlamına gelmektedir. Franchising kavramının tam bir karşılığı olmaması nedeniyle Türkçe’de de İngilizce ’deki kullanım şeklinde olduğu gibi franchising olarak kullanılmaktadır. Türkçe’ye bu terim münhasır satış ve servis imtiyazı ve isim işletme hakkını kullanma olarak çevrilmiştir ancak bu kavramlar franchise kavramının anlamını tam olarak karşılamamaktadır (Akyol, 1995).Franchising’in kökenleri Bavyera’ya dayanmakta olup birçok ülkede çeşitli işletme türleri tarafından benimsenmiştir (Czinkota ve Ronkainen, 2013).Franchising kavramı 1970’lerin başlarına kadar Avrupa’da bilinmemekle birlikte bu kavram ABD’de popüler hale gelmiştir. Franchising faaliyetlerinin önem kazanmasında ilk olarak imalat sanayinin Dünya çapında gerilemesi ve bunun yerine hizmet sektörü faaliyetlerinin yerine geçmesi gösterilmektedir. (Hollensen, 2011: 361). Franchising pazarda başarıya ulaşmış ürün ve hizmetlerin ana işletmenin belirlediği süre içerisinde ve belirli şartlar altında faaliyetlerini gerçekleştirmesi için başka bir işletmeye tanınan ayrıcalıklar olarak tanımlanmaktadır. Ulusal Franchising Derneği’nin (UFRAD) tanımına göre ise franchising bir ürün ya da hizmetin sahiplik hakkını elinde bulunduran işletmenin belirli süre, şart ve sınırlamalar kapsamında bilgi ve destek (know-how) sağlamak amacıyla imtiyaz haklarını ticari faaliyetleri yürütmek amacıyla ikinci tarafa verdiği sürekli iş ilişkileridir (www.ufrad. org, 2020).

Franchising, franchise veren (franchisor) ile franchise alan (franchisee) olarak nitelendirilen hukuken bağımsız iki taraf arasında gerçekleştirilen ve sözleşmeye dayanan bir ilişkidir. Franchising anlaşmaları lisans anlaşmaları ile kıyaslandıklarında karşı taraf olarak belirtilen franchisee üzerinde daha fazla denetim

hakkını elinde bulundurmakla birlikte yapılan anlaşma gereği franchisor'un franchisee'ye desteği daha fazla olmaktadır (Ağlargoğlu, 2016). Franchise'lar birçok farklı sektörde mevcuttur ancak tüketiciler tarafından yoğun olarak fast food endüstrisinde görülmektedir (Czinkota ve Ronkainen, 2013). Franchise kullanan popüler işletmelere örnek vermek gerekirse Pizza Hut, Hampton Hotelleri, Supercuts, H&R Block, McDonalds, Burger King, KFC gösterilmektedir. Franchising en hızlı gelişme gösteren pazar stratejisi olmakla birlikte Franchise'lar genellikle Doğu Avrupa'nın gelişmekte olan pazar ekonomilerinde, Rusya'da ve Çin'de açılan ilk yabancı perakende satış türleri arasında bulunmaktadır. Örneğin McDonald's Moskova'da ilk şubesini açtığında 700 müşteri ve 27 adet yazar kasası bulunmaktaydı aynı şekilde Çin Beijingdeki KFC şubesi tüm KFC'ler arasında en yüksek satış hacmine sahiptir (Catero ve diğ., 2011: 348). Franchising özellikle küçük işletmeler için iyi bir strateji olmaktadır çünkü insan kaynakları ve sermayeye daha az yatırım yapılması gerekmektedir. Franchising yardımıyla bir girişimci franchisee'nin kaynaklarını büyüyebilmek için kullanabilmektedir. Günümüzdeki çoğu büyük işletme bu yöntemi kullanmaktadır. Giriş ücretleri ve işletme paylarındaki ücretlerin yüksek maliyetleri gibi dezavantajlar, franchisor'ın deneyim ve tekniklerinin yanı sıra tanınmış bir ürüne sahip olması, ticari marka ve belirli bir müşteri alt yapısına sahip olması gibi nedenlerden dolayı franchising yöntemi tercih edilmektedir (Deresky, 2017).

Franchise sözleşmelerinde franchising sisteminin belli bir ülke ya da bölgede gerçekleştirilmesi için imtiyaz tanınması durumunda söz konusu işletmeler ya da kişiler master franchise olarak adlandırılmaktadır (Ağlargoğlu, 2016). Bunun dışında en çok kullanılan franchising sistemleri ise şu şekildedir (Czinkota ve Ronkainen, 2013: 294):

- Üretici ve tedarikçi arasında oluşturulan sistemler,
- Üretici ve depocu arasında oluşturulan sistemler,
- Hizmet işletmesi ve perakendeci arasında kurulan sistemler.

Franchising sisteminin bir takım avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Franchising'in avantajları şu şekildedir (Ağlargo , 2016: 65; İTO, 1998:6):

- Franchising franchisee'ye sistemli bir şekilde işleyen bir iş sistemiyle çalışma franchisor'a ise risksiz ve düşük maliyetle faaliyet gösterme olasılığı sunmaktadır,
- Büyüme ve iş hacminde meydana gelen artışlar işletmelerin iktisadi anlamda iyileşmesine olanak sağlanmaktadır,
- Yapılan anlaşma sonucunda franchisor yerel girişimciler vasıtasıyla yabancı pazarın geleneklerine dair bilgi edinmektedirler,
- Mal ve hizmetlere olan talebin artması franchisor'un finansal kuruluşlardan destek bulma imkânını arttırmaktadır,
- Bu sistem sayesinde tanınmış markaların sürekli müşterileri ile iş yapma olanağından yararlanılmaktadır,
- Franchisor işletme franchisee'ye personel desteğı ve eğitim hizmetleri vermektedir,
- Franchisor ile ortak bir politika izleyerek küçük işletmelerin karşılaştıkları riskler minimize edilmektedir,
- İşletmenin kuruluş yerinin belirlenmesinde bilimsel yöntemlerin kullanılması mümkündür,
- Kuruluş esnasında leasing ve benzeri kuruluşlardan destek sağlanması mümkündür,
- Tanıtım ve reklam giderlerinden tasarruf sağlanmaktadır,
- Franchising için başlangıçta yapılan ödemeler yeni bir iş kurmak için harcanan ön yatırımlardan fazla olmasına karşılık daha önceden denenmiş

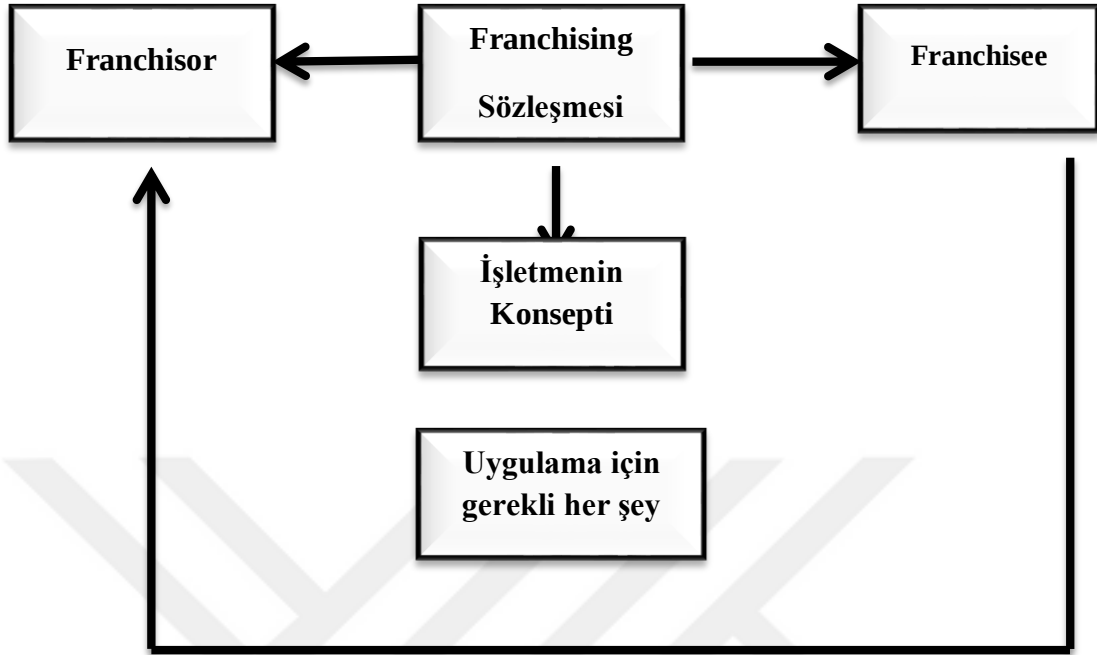
bir iş için yapılan hatalarının bedelleri yeni bir işte karşılaşılabilecek hataların bedellerinden daha düşük olmaktadır,

- İşletmeler açısından değerlendirildiğinde standart bir yönetim, satış ve muhasebe fonksiyonu mümkün olmaktadır.

Franchising'in dezavantajları ise şu şekildedir (Ağlargoğlu, 2016: 65; İTO, 1998: 8):

- Lisans anlaşmasında da olduğu gibi franchising anlaşmasının dâhil olduğu bölgede elde edilen kazançların bölüşülmesi,
- Uluslararası franchising 'in denetiminin zor olması,
- Söz konusu ürün ya da hizmetin kullanım oranının yüksek olması giriş ücretlerini yükseltebilmektedir,
- Sözleşme yapılacağı sürede gerekli araştırmalar yapılmadığı sürece kazancın önemli bir kısmı franchisor' a gitmektedir,
- Piyasadan daha ucuza alınabilecek ürünlerin anlaşma nedeniyle franchisor'dan temin edilmesi,
- Franchisor ile franchisee arasında güvensizliğin olması sözleşme ile tanınan hak ve imkânların sınırlandırılmasına neden olmaktadır,
- Başarılı ve kalitesi kabul görmüş bir marka franchisee'nin davranışlarının yanlış olması sonucunda zarar görebilmektedir.

Franchising anlaşması Şekil 3.7.'de gösterilmektedir.



- a) Ödeme Şekli
- b) Ödeme Şekli + royalties (Satışların belirli yüzdesi)
- c) Diğer giderler ve katkılar (Kira, finansal hesaplar)

Şekil 3.7. Franchising Anlaşması

Kaynak: Welch ve diğ., 2007: 53.

Franchise anlaşmasında anlam karmaşasına yer verilmemelidir. Taraflar aralarındaki ilişkileri ve her iki tarafında yükümlülük ve sorumluluklarını düzenlemelidirler. Anlaşmada belirtilmesi önem arz eden konular ise şu şekildedir (Cebeci, 2005: 13):

- Franchisor'un sahip olduğu haklar,
- Franchisee'nin sahip olduğu haklar,
- Bireysel olarak franchisee'ye verilecek olan mal ve hizmetler,
- Franchisor'un sorumlulukları ve yükümlülükler,
- Bireysel franchisee'nin sorumluluk ve yükümlülükleri,

- Bireysel franchisee tarafından yapılacak olan ödemenin koşulları,
- Bireysel franchisee'nin ilk yatırımı gerçekleştirmesi için anlaşma süresinin yeterli olması,
- Anlaşmanın tekrar yenilenme koşulları,
- Bireysel franchisee'nin devir ve satış işlemlerini gerçekleştirmesine olanak sunan koşulların belirlenmesi ve olası ilk alma opsiyonunun franchisor'ın olması,
- Bireysel franchisee'nin franchisor'un diğer işletmelerden ayırt edilmesine olanak sağlayan işaret, ticari marka, logo ve diğer ayırt edici özelliklerin kullanılması koşulu,
- Franchisor'ın franchise sistemini yeni gelişen trendlere ve değişimlere göre düzenleyebilme yetkisi,
- Anlaşmanın sona erme koşulları,
- Anlaşmanın sona ermesi durumunda franchisor'a ya da diğer kişilere ait olan maddi olan ve olmayan varlıkların teslim koşulları.

Uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden birisi olan franchising uygulamaları aile işletmeleri tarafından da uygulanmakta olup daha az sermayenin gerekli olduğu uygulamalar kullanılmaktadır, (Ward, 1997: 332).

3.5.2.3. Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretimle uluslararası pazarlara açılmayı düşünen işletmeler ürünlerini dış pazarlarda bulunan yerel bir üreticiye yaptırırken pazarlama işlemini ise kendileri üstlenmektedirler. Bahsedilen bu stratejinin gerçekleştirilebilmesi için üretimi gerçekleştirecek işletmenin küresel standartlarda ürün üretme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Mutlu, 2017).

Yurt dışında daha ucuz işçilikle dış kaynaklardan yararlanmanın yaygın bir yolu olan sözleşmeli üretimle nihai ürünler ya da ürünlerin bileşen parçalarının üretimi sağlanmaktadır. Sözleşmeli üretim, işletmelerdeki malların fiziksel üretimini araştırma geliştirme ve pazarlama aşamalarından ayrılmasını sağlamaktadır. Bu sözleşmeler işletmelerin daha yüksek katma değerli faaliyetlere odaklanmasının yanı sıra işletim maliyetlerinin düşürülmesine katkıda bulunmaktadırlar (Czinkota ve diğ., 2011: 448). Örneğin Nike işletme enerjisini tamamen pazarlamaya odaklamış ve Güney Asya'daki birçok işletmeyle sözleşme imzalayarak spor ayakkabıları ve kıyafetlerini üretirmektedir. Aynı şekilde Victoria Secret ve J.C.Penny gibi perakendecilerde giysilerinin üretimini gerçekleştirmek için sözleşmeli üretim yöntemine başvurumaktadırlar.

3.5.2.4. Yönetim Sözleşmeleri

Yönetim sözleşmeleri bilgi odaklı bir know-how işlemi olmakla birlikte yönetim sözleşmelerinde kurumun ya da ilgili birimin işlevsel kontrol mekanizmasının yönetim işletmesine verilmesidir. Yönetim sözleşmesinde işletmeler ülke dışında bulunan teşebbüslerin yönetimde söz sahibi olmalarına olanak tanımaktadır. Bir yönetim sözleşmesinde tedarikçi müşterilere riske maruz kalmadan bütünleşik bir hizmet paketi sağlamaktadır (Czinkota ve Ronkanien, 2013: 303). Yönetim sözleşmeleri uluslararası bir işletmenin yabancı bir işletmenin faaliyetlerinin tamamını ya da bir bölümünü yönetmek amacıyla her iki tarafın karşılıklı olarak yaptıkları anlaşmalardır. Yönetim sözleşmeleri sayesinde işletmeler sahip oldukları personelleri belirli bir ücret karşılığında yabancı ülkelerdeki işletmelere hizmet etmeleri için kullanmaktadır. Böylelikle yönetsel anlamda bilgi ve gerekli tecrübenin dış kaynaklardan elde edilmesi sağlanmaktadır (Mutlu, 2017).

Yönetim sözleşmeleri genellikle kâr dağıtımı ya da işletmenin temel yeteneklerinin dışında kalan gündelik işlerin tamamının yahut bir kısmının yönetilmesi gibi işlemlerle alakalıdır (Kartal, 2006). Yönetim sözleşmelerinin işlevleri farklılık göstermesine karşın temel işlevleri arasında şunlar sayılmaktadır (Djaferovska, 2019):

- Ürünlerin üretimini kapsayan teknik işlemler,
- Personel eğitimini içeren insan kaynakları yönetimi,
- İşletme yönetimiyle ilgili mali düzenlemeler,
- Promosyon faaliyetlerini içeren pazarlama faaliyetleridir.

Yönetim sözleşmelerine örnek vermek gerekirse bazı maden işletmeleri ve petrol rafinerilerinin yanı sıra Hilton otel sistemleri gösterilmektedir (Perreault ve McCarthy, 2002:629).

Yönetim sözleşmeleri önceden belirlenmiş bir ücret karşılığında olabileceği gibi kazanılan gelirden kâr payı alma, belirlenmiş bir fiyat doğrultusunda ilerleyen zamanlarda işletmenin ortaklarından olunması ya da bahsedilen üç durumda ortak birleşimi olarak ortaya çıkmaktadır (Mutlu, 2017). Yönetim sözleşmelerinde işletmeler herhangi bir risk üstlenmemekte olup temel yeteneklerine odaklanabilme imkânı sağlamasının yanı sıra işletmelerin zaman açısından tasarruf sağlamalarına imkân vermektedir. Yönetimi alan işletme açısından yönetim sözleşmesinin avantajı yönetimi isteyerek ele almasıdır. Ayrıca sözleşme yapan işletmenin bilinirliği sayesinde gerekli güven ortamının sağlanması işletmeler açısından gerekli olan finansal desteğin finansman kuruluşlarından elde edilmesini sağlamaktadır (Koparal, 2014). Yönetim sözleşmelerinde yönetici tahsisi yapan işletmeler herhangi bir riske maruz kalmamakla birlikte nakit ihtiyacı duyulmaksızın gelir ve prestij sağlamaktadır. Büyük işletmeler genellikle yönetim sözleşmesi kapsamında büyük taahhütlerde bulunmamakta ve durumun kötüleşmesi halinde yönetimi yerel ortağa devredip gitmekten kaçınmamaktadır (Öz, 2019: 61).

3.5.2.5. Montaj Operasyonları

Montaj operasyonları üretim stratejilerinden biri olmakla birlikte işletmeler arasında iş birliği esasına dayanmaktadır. ABD gümrük kurumunun tanıma göre montaj parçaların bir araya getirilmesi ya da birbirlerine takılması fiilini ifade etmektedir.(www.cpb.gov.tr, 2020). Montaj operasyonları dış pazarlara girişte mamülün parçalarının çoğunluğunun ya da tamamının ana ülkede imal edilerek

montajının başka bir ülkede yapılması, parçaların birbirleriyle uyumlu hale getirilmesi ya da bir araya getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Çiftçi, 2015: 62). Bu kapsam doğrultusunda yabancı ülkedeki bir işletmeyle ülke içindeki bir işletme kendi belirledikleri talimatlar doğrultusunda montaj faaliyetlerini detaylı bir şekilde belirleyerek sözleşme yapmaktadır.

Bu üretim şeklinde her ülke karşılaştırmalı olarak üstünlük elde etmek amacıyla farklı ülkelerde parça ve bileşenler üretmektedir. Sermaye yoğun olan parçalar gelişmiş ülkelerde üretilirken emek yoğun parçalar daha az gelişmiş ülkelerde üretilmektedir. Az gelişmiş ülkelerde iş gücünün fazla olmasından dolayı üretim maliyetleri de düşük olmaktadır (Onkvisit ve Shaw, 2004: 257). Montaj operasyonları genellikle otomobil ve kişisel bilgisayar endüstrilerinde yaygın olarak başvurulan bir yöntemdir (Albaum ve Duerr, 2011: 405).

Montaj operasyonları ile düşük taşıma maliyetleri, düşük gümrük vergileri, işletmelerin dış pazarlardaki ihtiyaçlara daha kolay cevap verebilme imkânı, işçiler ve malzeme açısından maliyet avantajı sağlanması ve doğrudan yatırım gerçekleştirilmeden önce karşılaşılabilecek risklere karşı deneyim sahibi olunması gibi bir takım avantajlar sağlanmaktadır (Tekin, 2017). Montaj operasyonları sermaye ve ekipmandan ziyade iş gücünün yoğun olarak kullanılmasını gerektiren bir yöntemdir. Bu sebepten dolayı işçilik ücretlerinin ucuz olduğu Malezya, Hong Kong, Tayvan gibi ülkelerde kullanılmaktadır (Aykan, 2009: 100).

3.5.2.6. Joint Venture (Ortak Yatırım)

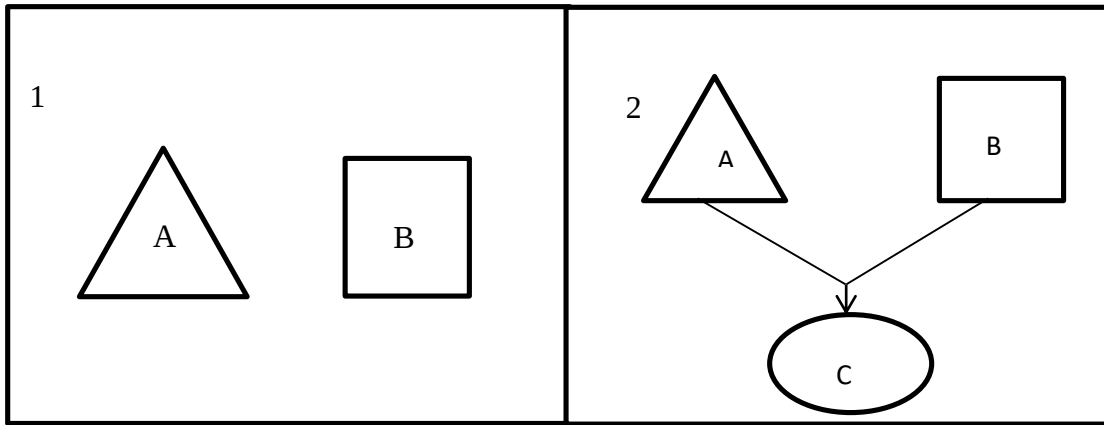
Ortaklık yaklaşımları günümüz küreselleşen Dünya’ında karmaşıklıklar ve belirsizliklere uyum sağlanmasında ve değişen koşullara gerekli reaksiyonların hızlı bir şekilde verilmesinde kullanılabilecek en uygun yöntemlerden birisidir.

Joint venture bir ürün veya hizmet üretmek veya pazarlamak için yabancı işletmelerle birleşerek dış pazarlara girme stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2014: 586). Joint ventureler genellikle yabancı yatırımcıların yerli yatırımcılarla ortaklık kurmaları sonucu oluşmaktadır. Joint venturelerde iki veya

daha fazla işletme sahiplik yapısını kontrol etmekte ve ortak iş yapmanın risklerini paylaşmaktadır.

Joint venture yöntemi finansal, fiziksel ya da yönetsel sebeplerden dolayı tercih edilmesinin yanı sıra, yerel hükümetlerin yerel bir işletmeyle ortak yatırım faaliyetlerinde bulunmayı ön koşul olarak şart koşmasında joint venture yöntemine başvurulmasının başka bir sebebidir. Örneğin Japonya ve Güney Kore gibi ülkeler yabancı yatırımcıların ülkelerinde % 100 sermaye ile yatırımda bulunmalarına izin vermemektedirler. Bu sebepten dolayı bu ülkelerin pazarlarında faaliyette bulunmak isteyen uluslararası işletmeler yerel işletmelerle joint venture faaliyetlerinde bulunmak zorundadırlar. (Mucuk, 2014: 329).

Bir işletmenin parçasının ya da tamamının başka bir işletme tarafından satın alındığı durumlarda joint venture'den söz etmek mümkün değildir. Joint venture faaliyetlerinden söz edebilmek için iki işletmenin sürekliliklerini devam ettirmeleri ve yeni bir işletmenin kurulması gerekmektedir (Albaum ve Duerr, 2011: 390). Şekil 3.8.'de joint venture gösterilmektedir.



Şekil 3.8. Joint Venture

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 329.

Joint venturelere güncel örnekler vermek gerekirse ABD’li Time Warner Entertainment ve Tayvan Pan Asya yatırım işletmesi Tayvan’da kablo tv endüstrisinde Tai Hua adında ayrı bir joint venture kurmuştur (Onkvisit ve Shaw, 2004: 252).

Microsoft ve General Electric, sağlık sektörünün çevrim içi tıbbi kayıtları kullanmasına yardımcı olmayı amaçlayan Caradim'i kurmuştur. Yine Volkswagen Grubu ve General Motors, Çin, Meksika, Tayvan, Türkiye ve Hindistan'daki işletmelerle joint venture kurmuştur (Channon ve Bonnuci, 2015: 1). Literatürde işletmelerin joint venture yapma sebepleri üç teorik yaklaşım altında incelenmektedir. Birinci yaklaşım Williamson tarafından geliştirilen işlem maliyeti teorisine dayanmaktadır. Bu teorinin temeli maliyetlerin düşürülmesine odaklanırken; ikinci yaklaşım olan stratejik yaklaşımın temeli ise, motivasyon ve rekabetçi konumlandırmanın karlılık üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Üçüncü yaklaşımda ise, örgütsel teorilerden yararlanılmıştır (Kogut, 1988: 320). Ayrıca literatür incelendiğinde iki çeşit joint venture çeşidi olduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan ilki ortakların kazandıkları kar üzerinden pay veren ve varlığa hukuki kişilik kazandıran ortak yatırımlar iken ikincisi ise herhangi bir tüzel kişiliğe sahip olmayan lisans, dağıtım, tedarik sözleşmeleri, teknik yardım ve yönetim sözleşmeleri üzerine oluşturulan joint venturelerdir (Hennart, 1988: 361-362).

Joint venturelerin yerel ve uluslararası işletmeler için bir takım avantajları bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Hill, 2013:497; Koparal, 2014: 30; Channon ve Bonnuci, 2015: 1):

- Bir işletme yerel bir ortak bularak ev sahibi ülkenin rekabetçi koşulları, kültürü, dili, siyasi sistemleri ve iş sistemleri hakkındaki bilgi ve tecrübelerinden yararlanmaktadır,
- Yabancı bir pazarın açılışında gelişim maliyetleri ve riskleri yüksek olduğu zaman, işletmeler bu maliyetleri ve riskleri yerel bir ortakla paylaşabilmektedirler,
- Yetersiz finans ve uzman yönetim becerilerine sahip daha küçük organizasyonlar için, joint venture yeni bir pazara girmek için gerekli kaynakları elde etmenin etkili bir yöntemidir,
- Geçici konsorsiyum işletmeleri ve ittifaklıklarla elde edilebilecek olan büyük çapta ve özellikli projelerin bireysel işletmeler tarafından elde

edilmesi sağlanmaktadır. Bu iş birlikleri savunma yatırımları, mühendislik projeleri ve küresel teknolojik yatırımları kapsamaktadır,

- Uluslararası işletme yerel ortağın daha önceden sağladığı bağlantılardan yararlanmakta ve bu sayede ev sahibi ülke hükümetiyle iyi ilişkiler kurarak siyasi üstünlükler sağlayabilmektedir,
- Politik baskılar azalmaktadır.

Joint ventureler pazarlama açısından inkâr edilemez güce sahip olsa da, birçok işletme hükümet düzenlemeleri veya baskısı tarafından zorunlu tutulmadıkça ortak yatırım anlaşmalarına girmekte isteksiz davranmıştır. (Johanson, 2009:166). Yabancı yatırımcılar Dünya'nın çeşitli bölgelerinde, özellikle gelişmekte olan ekonomilerde bir takım sorunlarla karşılaşmıştır (Kurtz, 2008:230).

Joint venturelerin işletmeler açısından taşıdığı riskler ise iki temel nokta üzerinde yoğunlaşmaktadır (Koparal, 2014: 30):

- Kontrol yeteneğinin azalması dolayısıyla uluslararası işletme kontrolü kaybedebilir,
- Kârın yerel ortakla paylaşılması söz konusu olduğundan uluslararası işletme daha az karla yetinmek zorunda kalabilir.

Aile işletmeleri uluslararası pazarlara açılırken diğer yöntemlerle karşılaştırıldıklarında joint venture yaklaşımını daha sık kullandıkları anlaşılmaktadır (Okoroafo, 1999: 147). Aile işletmelerinin ürünlerini uluslararası pazarlara ulaştırırken en çok ihracat ve ortak yatırımları kullandığı belirlenmiştir. Yine aynı şekilde Renforth ve Raveed (1980, 31-38) aile işletmelerinin diğer işletmelerle kıyaslandıklarında uluslararası pazarlara açılmada joint ventureleri daha çok tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

3.5.2.7. Diğer Stratejik Ortaklıklar

Diğer stratejik ortaklıklar arasında konsorsiyum, anahtar teslim projeler ve yap işlet devret modeli ortaklıklar yer almaktadır. Bu ortaklıklar aşağıda açıklanmaktadır.

3.5.2.7.1. Konsorsiyum Anlaşmaları

Konsorsiyum, belirli bir ticari faaliyeti, projeyi ya da ihaleyi gerçekleştirmek amacıyla birden fazla işletmenin geçici olarak bir araya gelmesi olarak tanımlanmaktadır. Konsorsiyumun üyesi olan işletmeler hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını korumakta ve ortaklık projenin bitmesi ile son bulmaktadır (Küçük, 2017: 172). Bu anlaşma şekli genellikle büyük taahhüt gerektiren farklı uzmanlık alanlarına sahip işletmeler tarafından ulusal ya da uluslararası bir ihalenin kazanılması amacıyla teknolojik ve finansal yeteneklerinin birleştirilmesi işlemidir (Aykan, 2009: 104).

Konsorsiyum anlaşmasının kurulma nedenleri ise yeterli sermayenin sağlanması, işletmelerin uzmanlık alanları ve güçlü yönlerinden yararlanılması, riskin paylaşılması gibi etmenler söz konusu olmaktadır. Anlaşmaya konu olan iş, örneğin bir hava limanı inşaatı gibi proje tamamlandığında işletmeler birleşmeleri sona ermektedir. Konsorsiyumların en belirgin örnekleri olarak hava alanı, metro, köprü ve hastane gibi büyük ölçekli projeler gösterilmektedir. Konsorsiyumlara ulusal işletmelerin yanı sıra uluslararası işletmelerde taraf olabilmektedir. Böylelikle gerçekleştirilen konsorsiyum anlaşması daha güçlü bir nitelik kazanmaktadır. Örneğin İstanbul'da gerçekleştirilen Atatürk ve Fatih boğaz projeleri, Ankaray metro projesi, Atatürk ve Keban barajı projeleri yabancı işletmelerin katılımıyla gerçekleştirilen konsorsiyumlardır (Doğan ve diğ., 2018: 130- 131).

3.5.2.7.2. Anahtar Teslimi Projeler

Anahtar teslimi projeler yönetim sözleşmelerine benzerdir. İnşaat ya da anahtar teslimi olarakta adlandırılan bu projeler büyük ölçekli uluslararası işletmelerin tercih ettiği yöntemlerden birisidir (Çubukçu, 2015). Bu projeler, birçok

piyasa oyuncusunu kapsayan çok karmaşık uluslararası bir faaliyettir. Anahtar teslim projeler için sağlanması gereken en önemli koşullar bir yüklenici ve yabancı müşterinin var olması, ülkeler arasında bir teknoloji açığının var olması ve ihracatçının yabancı müşterinin bulunduğu ülkede talep edilen spesifik ürün ve teknoloji bilgisine sahip olmasıdır (Hollensen, 2017: 456).

Anahtar teslimi bir projede yüklenici yabancı bir müşteri için işletme personelinin eğitimi de dâhil olmak üzere projenin her ayrıntısını ele almayı kabul etmektedir. Sözleşmenin tamamlanmasında yabancı müşteriye anahtar teslimi teriminin karşılığı olan tam işletime hazır bir tesis sunulmaktadır. Bu yöntem sahip olunan teknolojinin diğer ülkelere ihraç edilmesinin en önemli yoludur (Hill, 2013: 493). Anahtar teslimi projeler genellikle hidrolik baraj, otoban, enerji santrali, liman, hava limanı, telekomünikasyon ağı, madenler, petrol rafinerileri gibi uzun ve karmaşık fizibilite çalışmalarının yanı sıra yüksek sermaye ve teknoloji gerektiren projelerde kullanılmaktadır (Uysal, 2015: 65). Bu projeler büyüklüğü bakımından diğer projelerden ayrılmakta olup milyonlarca dolarlık yatırımları ifade etmektedirler.

Anahtar teslimi projeler genellikle çok uzun süreleri ve uygunsuz iklim koşullarında çalışmayı gerektirebilmektedir. Bu nedenle anahtar teslim projelerde uzmanlar tarafından personel seçilirken uzak bölgelerde uzun süreler çalışmaya istekli kişilerin işe alınması gerekmektedir. Anahtar teslim projelerde gelişmiş ülkeler büyük oranda ileri teknoloji içeren projelerde rekabet avantajı sağlarken Çin, Kore, Hindistan ve Türkiye gibi ülkeler ise düşük iş gücü maliyetini gerektiren projelerde rekabet avantajı sağlamaktadırlar (Daniels ve diğ., 2019).

Acil altyapı ve sanayileşme ihtiyaçları olan gelişmekte olan ekonomilerde birçok anahtar teslim proje yapılmaktadır. Bu ülkelerde müşteriler genellikle hükümet veya devlet kurumları olmakla birlikte sözleşmeler genellikle sadece ticari olarak değil, aynı zamanda siyasi olarak da verilmektedir. Örneğin fransız işletmeleri fransızca konuşulan yerlerde daha etkin bir yapı göstermektedirler. Anahtar teslim projeleri genel olarak üç biçimde yerine getirilmektedir (Johnson ve Turner, 2003: 119):

- Yap-işlet-devret (Build-operate-transfer, BOT),

- Yap –sahiplen- işlet (Build- own- operate, BOO),
- Yap –sahiplen-işlet-devret (Build-own-operate-transfer, BOOT) dir.

Anahtar teslim projelerin işletmelere sağladığı bir takım avantajlar ve dezavantajlar bulunmaktadır (Koparal, 2014: 11):

Anahtar teslim projelerin avantajları:

- İşletmelere özel know-how'dan yararlanma imkânı sunmaktadır,
- Konsorsiyumdaki projelerle alakalı olarak işletmelerin bir araya getirdikleri finansal kaynak ve tecrübelerden yararlanılması mümkün olmaktadır,
- Ev sahibi ülkeler açısından değerlendirildiğinde ise yabancı hükümetler ve uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından sağlanan finansal yardımlar ve proje finansmanlarından yararlanmaktadır.

Anahtar teslim projelerin dezavantajları:

- Anahtar teslim projeler genellikle hükümetleri ilgilendiriyor olması dolayısıyla işletmelerin ev sahibi ülkelerle geleceğe dönük uzun soluklu ilişkiler kurulamayacağı anlamına gelmektedir. Ancak bir ülkede elde edilen başarı diğer ülkelerle yapılacak olan sözleşmeleri cezbetmektedir,
- Transfer edilen teknolojiye yerel işletmeler ciddi anlamda yararlar sağlayabilmekte ve ileriki dönemlerde benzer projelerde potansiyel rakipler olabilmektedir.

3.5.2.8. Yap-İşlet-Devret Modeli

Yap-işlet devret modeli bir ülkedeki temel alt yapı hizmetlerinin gerçekleştirilmesi sırasında gerekli finansmanın sağlanması ve özel kesimden ihtiyaç duyulan desteğin karşılanmasına yönelik bir uygulamadır. Yap-işlet-devret modeli ile ülkelerdeki elektrik santralleri, barajlar, hava alanları, kara yolları ve yer altı metroları gibi büyük ölçekli projelerin gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır (Mutlu, 2017: 124).

Yap-işlet-devret modelinde yüklenici tesisi inşa edip müşteriye teslim işlemini sağlamadan önce yatırımın geri dönüşünü sağlamayı umduğu bir süre (genellikle 15-30 yıl) işletmek üzere tesisin inşa işlemini gerçekleştirmektedir. Bu tür sözleşmeler sıklıkla ulusal ve uluslararası düşük proje finansmanlarından yararlanmaktadır. Örneğin Asya Kalkınma Bankası, Dünya Bankası ya da Amerika ihracat ve ithalat bankası gibi ihracat kredi kuruluşlarından yararlanılmaktadır (Johnson ve Turner, 2003: 119).

Gabon, ülkenin elektrik ve su sistemlerini 20 yıl boyunca işletmek üzere İrlanda Elektrik Enerjisi Kuruluşu ve Fransa'nın Compagnie Générale des Eaux işletmeleri ile sözleşme imzalamıştır. İki işletme bu temel hizmetleri geliştirmek için 600 milyon dolarlık yatırım yapmışlardır. 20 yıllık sözleşme süresi dolduktan sonra ise bu varlıkların mülkiyeti Gabon hükümetine devredilecektir (Griffin ve Pustay, 2014). Yap- işlet-devret modeli kamu maliyesi üzerindeki yüklerin azaltılmasına yardımcı olmakla birlikte yüksek kalitede mühendislik ve yönetim yeteneklerine ulaşılmasına imkân sağlamaktadır (Johnson ve Turner, 2003).

Genel bir değerlendirme yapılırsa uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinin avantajları ve dezavantajları Tablo 3.5.'te gösterilmektedir.

Tablo 3.5. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemlerinin Avantajları ve Dezavantajları

Giriş Yöntemi	Avantajları	Dezavantajları
Sözleşmeli Üretim (Yüklenicinin Bakış Açısından Bakıldığında)	-Düşük riskli pazara girişe izin verir, -Kamulaştırma veya kamulaştırma riski olmayan yerel yatırımlar (nakit, zaman ve yürütme yeteneği) yoktur, -Ar-Ge, pazarlama ve satış / satış sonrası servis üzerindeki kontrolün sağlanması, -Kur risklerini ve finansman sorunlarını önler, -Yerel olarak oluşturulmuş bir imaj özellikle devlet veya resmi kurumlara satışlarda yardımcı olmaktadır, -Tarifeler veya diğer engellerle korunan piyasalara giriş imkânı sağlar, -Yerel maliyetler düşükse maliyet avantajı sağlamaktadır, -Bir yan kuruluşta ortaya çıkabilecek şirket içi transfer fiyatlandırması sorunlarından kaçınılmasına olanak verir.	-Know how transferi zordur, -Sözleşmeli üretim, ancak tatmin edici ve güvenilir bir üretici bulunduğu anda mümkündür, -Yerel üreticinin personeline genellikle kapsamlı teknik eğitim verilmesi gerekmektedir, -Standart dışı malları kabul etmeyi reddetmesine rağmen, imalat kalitesi üzerinde kontrol sağlamak zordur, -Gelişmekte olan ülkelerde yapılan üretimlerde arz kısıtlaması meydana gelebilmektedir,

Tablo 3.5. Devamı

Lisans Anlaşmaları	-Pahalı araştırmalar sonucunda geliştirilen ürünler geliri arttırmaktadır. -Yüksek vergi oranları, ithalat kotaları ve benzeri nedenlerle kapalı olan pazarlara giriş izni vermektedir. -Üretimin müşteriye yakın olduğu uygun bir seçenektir. -Çok az sermaye yatırımı gerektirmekle birlikte yüksek bir oranda getiri sağlamaktadır. -Lisansör varlıkların kamulaştırması ya da el konulması tehlikesiyle karşı karşıya kalmaz. -Sınırlı sermaye gereksinimleri nedeniyle, rekabet gelişmeden önce yeni ürünler Dünya çapında hızla kullanılabilir. -Özellikle yerel olarak üretilmeyen ürünler için zayıf koruma sağlayan ülkelerde patentleri korur. -Devletin sözleşmelere güvence vermesi yerel üreticiler açısından bir avantaj olabilmektedir.	-Lisansör sözleşme süresi boyunca belirli satış bölgelerini lisansiye devretmektedir. -Bu anlaşma sonucunda beklentiler karşılanmazsa yeniden müzakere yapılması pahalı olabilmektedir. -Lisans sözleşmesi nihayet sona erdiğinde, muhtemel bir rakip meydana gelmektedir. -Lisansiyeye, pazarlama veya diğer yönetim faaliyetlerinde beklenenden daha az etkin olabilir. Maliyetler gelirlerden daha hızlı artabilir. -Lisansiyeye üzerinde anlaşmaya varılan minimum ciroya ulaşsa bile, piyasadan tam olarak yararlanamayabilir ve rakiplerin pazara girişi açık olabilmektedir. Böylelikle lisansör pazarlama işleminin kontrolünü kaybedebilmektedir. -Lisansiyenin işlemleri üzerinde kontrol eksikliği meydana gelmektedir. -Ürünün kalite kontrolü zordur ve ürün genellikle lisansörün marka adı altında satılmaktadır. -Lisansiyeye ve yerel yönetimlerle yapılan görüşmeler maliyetlidir. -Hükümetler genellikle telif haklarının devri veya bileşen tedariki hakkında şartlar koymaktadır.
Franchising	-Lisanslamaya kıyasla daha fazla kontrol derecesi -Düşük riskli ve düşük maliyetli giriş modu -Para, yerel pazar, bilgi ve deneyim ile yüksek motivasyonlu iş bağlantıları kullanma. -Yeni ve uzak uluslararası pazarları geliştirme becerisi. -Ölçek ekonomilerine üretim -Gelecekteki muhtemel doğrudan yabancı yatırımlara öncülük yapmak	-Yetkili franchisee bulunması pahalı ve zaman alıcı olabilmektedir. -Franchisee'nin işlemleri üzerinde kontrol sahibi olunmaması -Uluslararası kabul görmüş bir ürün paketi oluşturma ve pazarlama maliyeti -İşletme itibarı ve marka ismini korumanın maliyeti -Para transferleri, franchise ücretleri ödemeleri ve franchise sözleşmelerine hükümet tarafından getirilen kısıtlamalar dâhil olmak üzere yerel mevzuatla ilgili sorunlar. -İşletme içi bilgi birikimi açmak gelecekteki potansiyel rakibi yaratabilir. -Franchisee'lerin düşük performans sergilemeleri işletmelerin uluslararası itibarları ve profillerini olumsuz etkiler.

Tablo 3.5. Devamı

Joint Venture	-Yerel pazarlardaki uzmanlık ve bağlantılara erişim -Genellikle uluslararası ortaklar finansal kaynaklar, teknoloji ve ürünlere katkıda bulunmaktadır. -Yerel ortaklar işletmelerin yönetilmesi için gerekli olan yetenek ve bilgiyi sağlarlar. -Pazar ve politik riskin azaltılmasını sağlar. -Birleşmelerle kıyaslandıklarında daha az maliyetlidirler. -Ölçek ekonomileri sayesinde gerçekleşen düşük maliyetler -Ev sahibi ülke kısıtlamalarının üstesinden gelinmesi -Yerel tarifeler ve tarife dışı engellerden kaçınılmaktadır. -Paylaşılan başarısızlık riski -Yerel ortaklar sayesinde ulusal hükümetlerle daha iyi ilişkiler kurulması	-İlgili ortakların hedefleri uyumsuz olabilir ve çatışmalara neden olabilir. -Joint ventura yapılan katkılar orantısız olabilmektedir. -Yabancı işlemler üzerinde kontrol kayıpları. -Ortaklar uzun vadeli yatırımlara odaklanabilmektedir. -Joint venturenin ortaklar için önemi zamanla değişebilir. -Kültürel farklılıklar yönetimde farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. -Esneklik ve güven kaybının oluşması -Çift taraflı yönetim sorunları
Yönetim Sözleşmesi	-Doğrudan yatırım veya ihracatın - ticari veya politik nedenlerle çok riskli olduğu düşünülürse, bu alternatif uygun olabilmektedir. -Diğer faaliyetlerde olduğu gibi yönetim sözleşmelerinde diğer faaliyetlerle birlikte kullanılabilir. -Pazara katılmaya olanak sağlamaktadır. - Örgütsel öğrenmeye imkân sağlaması	-Gelecekteki muhtemel rakiplerin ortaya çıkması -Önemli personeller için talep oluşturmaktadır. Bu niteliklerde personeller her zaman kolay bulunmamaktadır. -Gerekli iletişimin sağlanması için çaba sarf edilmesi gerekmektedir. -Sözleşme yapanlar ile yerel hükümetler arasındaki potansiyel çatışmalar -Bir yüklenicinin girişimin kapasitesini geliştirme yeteneğini de sınırlayan düşük kontrol.

Kaynak: Hollensen, 2007: 348-349.

3.5.3. Doğrudan Yabancı Yatırımlar

İşletmelerin uluslararası pazarlara açılırken kullandıkları ilk aşama olan ihracat ve lisans aşamalarından sonra kullandıkları son aşama DYY'dır. İşletmeler ihracat ve lisans yöntemleriyle elde edemeyecekleri avantajları söz konusu olan ülkeye DYY'lar yaparak sağlamaya çalışmaktadırlar.

Doğrudan yabancı yatırımlar uluslararası bir ilişki şeklidir. Ülke ekonomilerinin Dünya ile aynı anda hareket edebilme yeteneklerini hızlandıran yabancı sermaye yatırımları, bilhassa Doğu blokunun etkisini yitirmesiyle birlikte ilk önceleri güvenli bölge olarak adlandırılan gelişmiş ülkelere

doğru hareket etme özelliği gösterirken zamanla uluslararası ekonominin serbestleşmesiyle birlikte Dünya'nın her yerinde kullanılma alanı bulmuştur (Batmaz ve Tekeli, 2009).

İşletmelerde taşıma maliyetlerinin artış göstermesi, ithalat kotaları, vergi oranlarının yüksek olması işletmelerin doğrudan yabancı yatırımlarda bulunmasına neden olmaktadır. Ayrıca uluslararası pazardaki iş gücü ücretlerinin düşük olması, pazarı ele geçirme isteği ve pazarda hâkimiyet kurma isteği işletmelerin uluslararası pazarlarda doğrudan yabancı yatırımları tercih etmelerine neden olmaktadır (Mutlu, 2017: 124). DYY, bir işletmenin üretim faaliyetlerini ana merkezin bulunduğu ülke sınırları dışında gerçekleştirerek yabancı ülkelerde ortaklarla ya da kendi başına bir işletme kurması ya da var olan bir işletmeyi satın alarak ya da sermaye artırımına giderek kendisine bağımlı bir hale getirmesi olarak tanımlanmaktadır.

DYY'lar doğrudan yabancı portföy yatırımları ve doğrudan yabancı sermaye yatırımları olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Yabancı portföy yatırımları finansal getiri sağlamak amacıyla yatırım yapılan ülke topraklarında bulunmayan yatırımcıları ya da yatırım işletmelerini ifade etmektedir (Chaudhuri ve Mukhopadhyay, 2014:2). Doğrudan sermaye yatırımları ise; farklı ülkelerde bulunan yabancı işletmelerin ya da sermaye sahiplerinin yabancı bir ülkede sıfırdan işletme kurması ya da kurulmuş bir işletmenin satın alma ya da birleşme yoluyla hisselerine sahip olunmasıdır (Mirze, 2018: 234).

Türkiye 2019 yılı verileri göz önünde bulundurulduğunda DYY'lar konusunda Avrupa'daki en popüler yedinci ülke konumundadır. Türkiye 211 adet projeye Avrupa'da gerçekleşen DYY projelerinde % 3,5 paya sahip olmuştur. Türkiye'deki DYY'ın önemli bir kısmı Avrupa, Kuzey Amerika ve Körfez ülkelerinden gerçekleşmekle birlikte Asya'nın payıda belirgin bir şekilde artış göstermiştir. En fazla DYY çeken sektörler ise finans ve imalat sektörleri olarak gerçekleşmiştir (www.invest.gov.tr, 2021).

3.6. Uluslararasılaşmanın Boyutları

Küreselleşmenin ortaya çıkardığı değişim işletmeleri derinden etkilemiş ve işletmeleri kendi sınırları dışında uluslararası faaliyetlere yöneltmiştir. Uluslararasılaşma faaliyetleri sayesinde ülkeler arasındaki sınırlar kalkmış ve Dünya küresel bir pazar haline gelmiştir (Koçak, 2019: 169). Dolayısıyla işletmeler rekabet edebilmek, daha fazla kar sağlamak ve yeni küresel düzene ayak uydurmak için uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelmişlerdir. Bu araştırmada uluslararasılaşma üç boyutta ele alınmıştır. Bunlar şu şekildedir:

- Uluslararası pazarın özellikleri,
- Çevre engelleri,
- Ev sahibi ülke özellikleridir.

3.6.1. Uluslararası Pazarın Özellikleri

Günümüz koşullarında işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamaları her geçen gün zorlaşmaktadır. Dolayısıyla işletmeler yoğun rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve devamlılıklarını sağlamak için alternatif yollar aramaktadırlar. Uluslararası pazarlara giriş bu alternatif yollardan birisi olmakla birlikte işletmelerin uluslararası pazarlara açılma nedenleri şu şekildedir (Tenekecioğlu, 2004: 267):

- Kârları korumak ve arttırmak,
- Yasal kısıtlamalar,
- İç pazarla kıyaslanamayacak ölçüde kâr imkânları sunması,
- Uluslararası ekonomik bütünleşmelerin yapısı ve niteliğinin değişmesi,
- İşletmelerin küresel pazardan pay almak istemeleri gösterilmektedir.

Bununla birlikte işletmelerin mevcut müşterilerini koruyabilmek ve kaynaklarını etkin kullanabilmek gibi etkenlerde uluslararası pazarlara açılmakta belirleyici olmaktadır. Uluslararası pazarlara açılmanın bir takım riskleri de

bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de değişken döviz kurlarıdır. İşletmelerin farklı ülke paralarıyla işlem yapmaları dolayısıyla yerel ülke parası ile yabancı ülke paralarını incelemeleri gerekmektedir. Ülkelerin paralarında meydana gelen değişim, uluslararası faaliyetlerde bulunan işletmelerin nakit akışlarını etkilemektedir (Aydın, 2014: 106).

3.6.2. Çevre Engelleri

İşletmeler uluslararası pazarlara girerken faaliyette bulunacakları ülkenin çevresel koşullarını iyi analiz ederek o çevreye uygun kararlar almak zorundadırlar. Demografik çevre faktörleri (yaş, cinsiyet, meslek) uluslararası pazarlara girerken araştırılması gereken unsurlardan biridir. Demografik çevre, yatırım yapacak işletmeler açısından önem arz etmekte olup dış satım tahminlerinde çoğunlukla kullanılmaktadırlar (Ersoy, 2014: 83). İşletmenin faaliyette bulunacağı pazarda kendi ürün ya da hizmetinin ikamesi olabilecek ne kadar çok ürün ve hizmet varsa rekabet o kadar fazla olmaktadır. Dolayısıyla bu da işletmeler açısından önemli bir engel oluşturmaktadır.

Rakiplerin çeşitleri, sayısı, faaliyet konuları ve konumlanmaları rekabet unsurlarından olup işletmeyi etkileyen dış çevre faktörlerindendir (Mutlu, 2017: 56). Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu fiyatları, rekabet etme maliyetini ve muhtemel kâr potansiyelini etkilemektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 95).

3.6.3. Ev Sahibi Ülke Özellikleri

İşletmelerin faaliyette bulundukları ekonomik koşullar bulunduğu ülkenin ekonomik koşullarının etkisi altında kalmaktadır. İşletme faaliyetlerinin tümü hükümet tarafından belirlenen ekonomik düzenlemelerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu politikalar şu şekildedir (Ulukan, 2018: 28):

- Sanayi politikası,
- Maliye politikası,
- Para politikası,

- Yabancı yatırım politikası,
- İthalat- ihracat politikasıdır.

Ev sahibi ülkenin özellikleri yatırımcılar açısından bazı riskleri barındırmaktadır. Örneğin yatırım yapılacak ülkelerde varlıkların kamulaştırılması, temettü ve diğer transferlere yönelik engeller, yönetimde kontrol kaybı, yatırım yapılacak ülkede gelişmiş bir bankacılık ve finans sisteminin bulunmaması önemli risk unsurlarındandır. Ayrıca uluslararası işletmelerin bağlı işletmelerinde ana ülkeden yöneticiler görevlendirirlerken bağlı işletmenin bulunduğu ülkenin yabancı dilinin bilinmemesi ve sosyo ekonomik ortama uyma sorunu da önemli sorunlardandır (Tonus, 2014: 60).

Aile işletmelerinin uluslararasılaşma faaliyetlerinde bulunmaları için hükümetler tarafından teşvikler de sağlanmaktadır. Bunlar bankalar tarafından sağlanan krediler, vergi istisnaları, sigorta ve garanti destekleri, Ar-Ge yardımları, marka tanıtım faaliyetlerinin desteklenmesi, pazar araştırması ve pazara giriş desteği ve uluslararası fuarların teşvik edilmesi gibi desteklerdir (Atayeter ve Erol, 2011: 3-4).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) çalışma hayatında önemi gün geçtikçe artış göstermektedir. Tarihsel perspektif açısından değerlendirildiğinde personel yönetimi kavramının yönetim paradigmasında meydana gelen değişmelerle birlikte yeni anlamlar kazandığını bununda İKY aşamasını doğurduğunu söylemek mümkündür (Diken, 2017: 186). İKY örgütlerin amaçlarına ulaşması için en değerli stratejik kaynak olan insan unsuruyla ilgilenen alandır.

Aile işletmeleri aile ve işletme kavramlarının iç içe geçtiği yapılar olarak yönetsel uygulamalar bakımından diğer işletmelerden ayrılmaktadırlar. Bu farklılığın temelinde ise istihdam edilen çalışanların hem aile içerisinde hem de aile dışındaki bireylerden meydana gelmesi gösterilmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanması ve bunu devam ettirmelerinde en önemli aktörün nitelikli iş gücü olduğunu ortaya koymaktadır. Bu da aile işletmelerinde etkin bir İKY'nin gerekliliğini ortaya koymaktadır (Alayoğlu, 2012: 245). Çalışmanın bu bölümünde İKY kavramı, İKY'nin özellikleri ve İKY fonksiyonları incelenmiştir.

4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları kavramı örgütlerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için kullandıkları kaynaklardan birisi olan insan unsuru üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu kavram örgütün içerisinde yer alan iş gücü faktörlerini içerdiği gibi örgütün dışında yer alan ve yararlanılabilecek iş gücünü de kapsamaktadır.

İKY kavramı İngilizce olarak “Human Resources Management” ifadesinin karşılığı olarak kullanılmakla birlikte Türkçe’de ise insan kaynağı yönetimi, insan kaynağının yönetimi ya da çoğul olarak insan kaynaklarının yönetimi olarak çevrilmektedir (Aykaç, 1999: 17). Ayrıca endüstriyel ilişkiler, insan gücü yönetimi, çalışma ilişkileri ve personel yönetimi gibi kavramlarda literatürde insan kaynakları yönetimi kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 14).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı 1817 yılında ekonomist Springer tarafından ilk defa kullanılmış olup günümüzdeki anlamıyla kullanımı ise klasik yönetim anlayışının etkin olduğu dönemde gerçekleşmiştir. Bu düşüncenin gelişmesinde Frederick Winslow Taylor ve Henry Fayol'un düşünceleri çok etkili olmuştur (Şimşek ve Öge, 2011).

“İnsan kaynağı” ibaresi ise ilk olarak Peter Drucker'ın 1954 yılında yayımladığı “The Practise of Management” adlı eserinde kullanılmıştır. Drucker çalışmasında yönetsel fonksiyonları işi yönetmek, yöneticileri yönetmek ve çalışanları yönetmek olarak sınıflandırmıştır. Drucker çalışanları yönetmek kavramıyla insan kaynağını vurgulamış ve insan kaynağının diğer kaynaklarla mukayese edilemeyecek bir üstünlüğe sahip olduğundan bahsetmiştir (Akkoyun, 2015).

1980 yılından itibaren popüler olan İKY çeşitli şekillerde tanımlanmakla birlikte İKY'nin herkes tarafından kabul edilen evrensel bir tanımı bulunmamaktadır. Torrington ve diğ. göre (2008) İKY'ni tanımlamak kolay değildir çünkü yaygın olarak iki temel anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan ilki yönetim faaliyetlerinin gövdesini oluşturmakta olup bu anlamda kullanıldığında personel yönetimi kavramının modern bir şekilde kullanımı iken diğer yandan ise personel yönetiminden farklı bir anlamda kullanılmaktadır. İKY'nin tanımı konusunda üç tip yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Guest, 1989):

- İlk olarak insan kaynakları yönetimini personel yönetimine verilen yeni bir isim olarak ele alan yaklaşım,
- İkinci olarak personel yönetiminden farklı bir yaklaşım olarak gören ve bir kurama dayanması gerektiğini öne süren yaklaşım,
- Üçüncü olarak ise stratejik insan kaynakları yönetimi olarak değerlendiren yaklaşımdır.

Günümüzde kabul gören yaklaşıma göre ise İKY geleneksel personel yönetiminden farklı olmakla birlikte daha kapsamlıdır ve örgütteki insan

kaynaklarından tam anlamıyla yararlanmayı amaçlamaktadır. Fakat İKY ile personel yönetimi kavramlarının tamamen farklı kavramlar olduğunu söylemek doğru değildir (Balaban, 2011). Literatürde İKY'ye yönelik yapılan tanımlar Tablo 4.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Storey	1989	İKY'nin ideolojik ve felsefi bir dayanakla birbiriyle ilişkili bir dizi politika olarak kabul edilebileceğine inanmaktadır.
Palmer ve Winter	1993	İKY, insan faktörünün kurum kuruluş ve işletmelerin amaç ve hedeflerinin doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını ve iş görenlerin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması, iş ve kişisel gelişiminin sağlanmasını ifade etmektedir. (s.25).
DeCenzo ve Robbins	1996	İKY, organizasyonlarda kayıt işlemlerinin yapılması, kişisel ve örgütsel gelişimin sağlanması için eğitim verilmesi, çalışanların motivasyonunun ve ihtiyaç duyulan iş gücünün temin edilmesini kapsayan bir fonksiyondur. (p.8).
Mathis ve Jackson	1999	İKY, örgütsel hedeflere ulaşmak için insan yeteneğinin etkili ve verimli kullanılmasını sağlamak için bir organizasyondaki formal sistemlerin tasarımıdır. (s.4).
Argon ve Eren	2004	İnsan kaynağının sahip olduğu özelliklerin madde kaynaklarıyla birlikte sistemli ve dengeli bir şekilde ele alınarak örgütün amaçları neticesinde verimliliğe dönüştürebilmesi için faaliyet gösteren yönetsel fonksiyonların toplamıdır (s.17).
Barutçugil	2004	Bir örgütteki en değerli varlığı olan ve orada çalışan insanların etkili bir şekilde yönetilmesi amacıyla geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.
Armstrong	2006	Bir örgütün yönetiminde en değerli varlık olan ve orada çalışan insanın bireysel ya da kolektif olarak başarısına ya da amaçlarına katkıda bulunan stratejik ve uyumlu bir yaklaşımdır. (s.3).
Uyargil	2008	İKY genel olarak herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, aynı zamanda yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak ifade etmektedir.
Bingöl	2016	İKY kadrolama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, katılım, motivasyon gibi uygulamalar ile örgütün performansını arttırmak ve dolayısıyla rekabet avantajını sağlamak maksadıyla iş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinden minimum seviyede yararlanmaya ve onların ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir yaklaşımdır. (s.5).

Tablodan anlaşılacağı üzere İKY'nin tanımlanmasında üzerinde ortak karar kılınan bir tanım olmamakla birlikte yapılan tanımlar her ne kadar farklı olsada temel olarak eski tanımlardan farklı olmayıp ortaya çıkan değişimler neticesinde bir takım yenilikler getirilmiştir. İKY yönteminin temelinde ise insan unsurunun özelliklerini geliştirme anlayışı hâkimdir. İKY genellikle iki temel felsefe üzerine yoğunlaşmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Palmer ve Winters, 1993: 25):

- 1) İşletmenin hedefi doğrultusunda insan kaynağının etkin kullanımı,
- 2) İş gören beklentilerinin karşılanması ve gelişiminin sağlanmasıdır.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde İKY bir yandan iş görenlerin işletmelerde yüksek performans sergilemelerini öngörürken diğer yandan ise çalışanların yaşam standartlarının yükseltilmesini hedeflemektedir. Bu anlayış sistemi insanı klasik görüşün benimsediği üretim sürecinin bir parçası olması anlayışından ayırmakta aksine mutlu ve tatmin olmuş bir insanın verimli olabileceği görüşünü desteklemektedir (Sabuncuoğlu, 2016: 4). Dolayısıyla insan kaynaklarının iş gücünün verimli ve etkin kullanılmasını sağlamasının yanı sıra bireylerinde yaptıkları işlerden tatmin olmalarını sağlamak gibi bir görevi de bulunmaktadır.

4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi

Yönetim biliminin olduğu alanlarda insan kaynaklarına rastlamak her zaman mümkündür. Paleolitik ve neolitik çağda avcılık, toplayıcılık, belirli bir gruba bağlı olma, iş bölüşümünde yaşa ve cinsiyete dayalı ayrımın getirilmesi İKY ile ilgili faaliyetler kapsamında değerlendirilmektedir. Aynı şekilde geç neolitik dönemde, İKY faaliyetleri toprağın tahsis edilmesi, ekilmesi ve işlenmesi için sorumluluk alınması ve sulanması için iş birliğinin kurulması gibi faaliyetlerde de görülmektedir (Bass, 1994: 4). İKY ile ilgili daha somut örnekler vermek gerekirse; ilk ücrete dair düzenlemelerin Babil'de Hammurabi tarafından ortaya konulduğu anlaşılmaktadır (Harper, 1904). Eski Mısır'da ve Çin'de personel seçimi ve iş gören devir hızıyla ilgili çalışmalar yapıldığı ve değişik yönetsel kavramların kullanıldığı bilinmektedir (Pheng, 2007). Musa Peygamberin "On emri" nin yetki ve sorumluluk kavramlarına esneklik kazandırması, eski Mısır'da piramitlerin inşa edilmesi

sürecinde kullanılan yönetim ve organizasyon biçimleri, eski Yunan'da Sokrat ve Aristo'nun yönetim düşüncesine bilimsellik ve evrensellik anlamında katkılar yapması gösterilmektedir (Yozgat, 1992:4). Ayrıca Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" eserinde iş bölümü ve uzmanlaşma konularından bahsetmesi de yönetim kavramı ile birlikte İKY'nin de ortaya çıktığını göstermiştir.

Tarihin başlangıcından günümüze kadar geçen süre zarfında insanoğlu varlığını sürdürebilmek amacıyla üretim faaliyetlerini sürekli olarak geliştirmeye çalışmıştır. Tarım toplumlarında genellikle üretim faaliyetinde bulunanların sayısı çok fazla olmamakla birlikte bu faaliyetler küçük aile işletmeleri tarafından yerine getirilmektedir. Bu dönemde üretim olanakları kısıtlı olarak gerçekleştirilmekte, seri üretim adına herhangi bir gösterge bulunmamakta, çalışanlara üretimle ilgili eğitimler verilmemektedir. Çalışanlar işi ustalarından öğrenmekte olup usta, çırak ve kalfalar arasında bir hiyerarşi mevcut olmakla birlikte, çalışanlar iş güvenliği, emeklilik, ücret gibi konularda herhangi bir yasal hakka sahip değillerdir. Ayrıca bu dönemde iş görenlerin kendilerine uygulanan keyfi uygulamalar karşısında haklarını arayacakları bir kurum ve kuruluş mevcut bulunmamaktadır (Güney, 2015).

1860'lı yıllara gelindiğinde hızlı bir şekilde artan sanayileşme faaliyetleri ve tarım toplumundan sanayi toplumuna olan evrilme süreci insana ait yaklaşımın değişmesinde önemli rol oynamıştır. Süreç uzun bir aşamada değerlendirildiğinde sanayi devrimi işletmelerin yönetim ile ilgili sorunlarının ortadan kaldırılmasına önemli katkılarda bulunmuştur. Fabrikaların faaliyetlerine başlamaları ile birlikte üretici ve tüketicilerin karşılaşma olasılıkları azalmıştır. İşçilerin arasında usta, kalfa ve çırak ilişkisi yeni bir boyut kazanmış ve işçiler artık geniş bir kitlenin uzmanlık kazanmış üyesi olmuştur (Argon ve Eren, 2004). Endüstri devriminin ilk aşamalarını şekillendiren makineleşme hareketleri küçük işletmelerin büyümesine ve fabrikaların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Demirkaya, 2006). Dolayısıyla bu durumun doğal bir sonucu olarak insan kaynaklarını yönetebilecek uzman kişilere gereksinim duyulmuştur. Bu dönemde Adam Smith'in uzmanlık esasına dayalı olarak işleri basite indirgeyişi, 1786'da Philadelphia'da basım işlerinden sorumlu işçilerin ücret artışı amacıyla yaptıkları grev, ABD'de çalışma yaşantısının düzenlenmesine dair

önlemlerin alınması, 1850 yılında Londra sanayi sergisinin açılmasından sonra yaşanan gelişmeler İKY alanında yapılan öncü çalışmalardır (Baysal, 1993: 59).

1800’lü yılların sonlarına doğru önemi giderek artmaya başlayan refah ve sendikal hareketler sayesinde çalışanların ve onların ailelerinin yaşamakta olduğu duruma kamuoyunun ilgisi giderek artmıştır. Bu durumun sonucu olarak ise bazı yöneticilerin çalışanlarının refahlarına ilgi göstermeleri sağlanmıştır. Bazı örgütlerde barınma, mali ve tıbbi yardımlarla birlikte eğitim, kültür ve dinlenme olasılıkları sunan bir pozisyon olan “Refah Sekreterlikleri” ortaya çıkmıştır. Refah sekreterliği yaklaşımı personel yönetimi düşüncesinin başlangıcı sayılmaktadır. Ancak personel yönetimi yaklaşımı I. Dünya Savaşına kadar uzmanlık alanı olarak görülmemiştir (Bengligiray, 2018).

Sanayi devriminin beraberinde getirdiği hızlı makinalaşma “Bilimsel Yönetim Hareketi” ni ortaya çıkarmıştır. F.W. Taylor (1880) önceliğinde gelişen bu akım işe uygun yetenek ve becerilere sahip olan çalışanların saptanması, verimlilik artışı sonucu çalışanların teşvik edilmesini sağlayan ücretlendirme şekilleri, çalışanlara belirli aralarla verilen dinlenme molaları ve işi icra ederken en iyi yöntemin ne olduğunu belirlemek maksadıyla işleri dikkatli bir şekilde incelemenin önemini vurgulamıştır (Şimşek ve Öge, 2011: 3).

Kurumlardaki personel birimlerinde önceleri evrak kayıt işlemleri yapılırken 1920 yılında sendikalar ve dıştan gelen baskılar sonucunda çalışma sistemleri değişikliğe uğramış ve personel yönetimi kavramı yayılmaya başlamıştır. 1930’lu yıllarda sendika ile ilgili yasaların çıkmasıyla birlikte Elton Mayo ve arkadaşları tarafından sanayi psikolojisi üzerine yaptıkları Hawthorne araştırmaları ile birlikte insanın önemsendiği “Neo-Klasik” yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2013). Bahsedilen yıllarda çalışma ilişkileri bölümü olarak adlandırılan personel bölümünden bütün sorumlulukları üzerine alması istenmiştir.

1940’lı yıllara gelindiğinde personel bölümleri resmi olarak örgütün bir üyesi olmasına rağmen yine kayıt tutma işlemlerini yerine getirmekteydiler. Ancak II. Dünya Savaşı ile birlikte ortaya çıkan emek gücündeki kıtlık bazı işletmeleri

psikoloji alanında çalışmalar yapmaya sevk etmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda personel bölümünün görevlerine yan ödemeler ve yeni iş görenlerin kazandırılmasında eklenmiştir. İş görenlerle ilişkinin geliştirilmesi görevinin personel bölümüne aktarılmasıyla birlikte bu fonksiyon olgunlaşmaya başlamış ve orta yönetici görevinde bulunan kişilerin sayısında artış meydana gelmiştir (Argon ve Eren, 2004). Dolayısıyla personel bölümünün işlevselliği önemini arttırmaya devam etmiştir.

1950’li ve 1960’lı yıllarda ise çalışanların gelişim aşamalarının popüler olduğu yıllar olup Argyris, McGregor, Likert ve Herzberg, Stead ve Lee gibi psikologların yayınları insanların gereksinimlerine dikkat çekmiştir. Bu görüşü dikkate alan yazarlardan Stead ve Lee İnsan Kaynakları Geliştirme (İKG)’nin faaliyetlerinin sadece eğitim faaliyetlerinden meydana gelmediğini buna ilaveten psikologlar tarafından desteklenen motivasyon ve gelişim unsurlarını da içerdiğini ortaya koymuşlardır. Bu görüşten hareketle 1960 ve 1970’li yıllarda bu durum daha fazla kabul edilmeye başlanmakla birlikte sınıf içi eğitim faaliyetleriyle birlikte çalışanların kendilerini geliştirmesine olanak sağlayan koçluk ve danışmanlık faaliyetleri meydana gelmiştir (Haslinda, 2009).

1960 ve 1970’li yıllarda çıkarılan yasalar doğrultusunda personel bölümlerinin önemi giderek artmaya başlamış böylelikle personel yöneticisi kavramı da önem kazanmıştır. Bu düşüncenin bir sonucu olarak personel yöneticilerinin genellikle yüksek bilgi sahibi ve uzman kimselerden olması gerekliliğine değinilmiştir. Çalışanların motivasyonlarının verimliliğe olan etkisinin belirlenmesinde Maslow (İhtiyaçlar Hiyerarşisi), Mc Gregor (X ve Y teorisi), Argyrs (Olgun ve Olgun Olmayan Kişi), Likert (Sistem 1-4), Herzberg (Çift Faktör Teorisi), Mc Clelland (Başarma İhtiyacı Teorisi) gibi teoriler ileri sürülmüş ve davranış bilimiyle uğraşan kişilerin bilinirliklerinin artmasıyla birlikte iş yerlerindeki kişilere yönelik çoğu varsayımda değişim meydana gelmiştir (Özer ve diğ., 2017).

1980’li yıllar ise İKY için önemli bir nokta olmuştur. Bu dönemde insanın başarı şartlarını yerine getirebilmesi için ona yöneltlen aşırı ilgi onu sıradan bir üretim unsuru olmaktan çıkarmış üretim sürecinde etkin rol oynayan bir faktör haline getirmiştir. İKG 1980’li yılların başlarında imalat endüstrisinde meydana gelen

durgunluğun üstesinden gelmek için özellikle çok uluslu işletmelerde stratejilerin geliştirilmesini gerekli kılmıştır (Haslinda, 2009:182).

1980’li yıllarda personel bölümü olarak adlandırılan kısımlar 1990’lı yıllara ulaşıldığında insan kaynakları kavramına “strateji” kavramını eklemişlerdir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) örgütlerin uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan dönüşüm olarak ifade edilmiştir. 1990’lı yıllarla birlikte örgüt düzeyinde kullanılmaya başlayan entelektüel sermaye kavramı ise; işletmenin rakipleriyle kıyaslandıklarında ona değer katan, maddi olarak görülmeyen ve işletmenin konumunun belirlenmesine yardımcı olan insan unsuruna dayalı değerleri ifade etmektedir (Denizli, 2018:15). İşletmeler günümüzde rekabet avantajlarını sürdürmek ve devamlılıklarını sağlayabilmek için entelektüel sermayelerine sürekli yatırım yapmalıdırlar. Dolayısıyla ellerinde bulunan insan kaynaklarına gerekli önemi vermektelerirler. Bu da İKG uygulamalarına yönelmekten geçmektedir.

İKG kavramının günümüzdeki işletmelerde önemli bir konumda olması Peter Senge tarafından 1990 yılında yayımlanan “Beşinci Disiplin” adlı eserinde kullanılan öğrenen örgütler kavramı sayesinde (Denizli, 2018: 16). Öğrenen örgütler hızlı değişimlerin ve belirsizliğin etkin olduğu ortamlarda bilgiyi ortaya çıkaran, aktaran, uygulayan ve elde edilen sonuçlardan hareketle yeniden öğrenen örgütlerdir. Peter Senge’ye göre öğrenen örgütlerin sahip olması gereken beş önemli nitelik ise; sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım öğrenmesidir. İşletmelerdeki bireylerin öğrenmeyi sürekli hale getirmesi ve uygulaması örgütlerin sürdürülebilirliklerine ve rekabet avantajı sağlamalarına olanak vermektedir. Bu sebepten dolayı işletmeler insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik faaliyetlere ağırlık vermeli, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine destek olmalıdırlar.

4.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Özellikleri

Yönetim kavramı başkaları vasıtasıyla iş görme olarak tanımlanmakla birlikte bu tanımlamada hem işi yapan hem de işin yapılmasından etkilenen tarafta insan

etkeni yer almaktadır. Toplumların gelişimlerini tamamlamaları örgütlerin sosyal amaçlarını yerine getirebilmeleri sahip oldukları insan gücünün etkin kullanımıyla ilişkili olmaktadır. İnsan sermayesi kavramı sadece nicel anlamda bir oluşumu kapsamamakta aynı zamanda çalışanların bilgi, beceri, deneyim ve motivasyonlarının tamamını içermektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde İKY bir örgüt için en önemli varlık olarak görülmektedir. Çünkü insan unsuru olmadan bir örgüt birçok önemli fonksiyonu yerine getirememektedir (Bingöl, 2016).

Günümüz koşullarında değerlendirildiğinde başarılı olarak nitelendirilen işletmeler müşteri sadakatiyle birlikte İKY'yi etkin olarak kullananlardır. İşletmelerin mevcut rekabet koşullarında üstünlük sağlamaları ve pazardan daha fazla pay alabilmeleri verimliliklerinin artış gösterilmesiyle mümkün olmaktadır. Verimlilik artışı ise insan kaynaklarının başarılı kullanılmasıyla mümkün olmaktadır (Bingöl, 2016). İşletmelerin gereksinim duyduğu insan kaynaklarının planlanması, eğitilmesi, geliştirilmesi, sağlanması ve performanslarının değerlendirilmesi gibi konular İKY faaliyet alanları içerisinde yer almakta olup bu faktörler işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinin temel nedeni olarak görülmektedir (Güney, 2015).

İKY faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için insana özgü bazı özelliklerin kavranması bilhassa bazı yöneticilerin psikoloji ve sosyal psikoloji gibi alanlarda kendilerini yetiştirmeleri gerekmektedir. Çağdaş örgütlerde İKY bazı belirgin özelliklere sahiptir. Bu özellikler şu şekildedir (Barutçugil, 2004: 43-44):

- İKY örgütlerde bulunması zorunlu bir fonksiyonel kavramdır. Stratejik etkinliği dolayısıyla örgütlerde üst düzeyde ele alınmalıdır,
- Stratejik anlamda uyumun sağlanması maksadıyla örgüt stratejisi ve insan kaynakları politikalarının uyumlaştırılması gerekmektedir,
- Etkili bir İKY kurum kültürüne bağlı olmaktadır,
- İKY çalışanların tutum ve davranışsal özelliklerine önem verilmesini gerektirmektedir,

- İKY verimlilik, etkili bir müşteri hizmetleri, esnek roller, takım çalışması ve katılımcı yönetim anlayışını desteklemektedir,
- İKY pazarlarda gerçekleşen rekabete karşı duyarlı olmakla birlikte dış çevreden gelen tehlikelere karşı tepki verilmesi anlayışına sahiptir,
- İKY uygulamaları ve stratejileri insan kaynakları yöneticileri ve üst düzey fonksiyonel yöneticiler tarafından oluşturulmaktadır,
- İKY yöneticileri iş görenlerin hem takım olarak hem de bireysel olarak gelişmelerini sağlamaktadır.

4.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İKY fonksiyonları temel olarak değerlendirildiğinde personel yönetimi fonksiyonlarını kapsamakla birlikte İKY kavramında yaşanan gelişmeler neticesinde daha detaylı bir hale gelmiştir (Özdemir, 2010: 45).

İnsan kaynakları uygulamaları çalışanların işletmeye girmesinden işten ayrılmasına kadar geçirdiği sürede yaptığı işlerin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Temelde İKY fonksiyonları farklı şekillerde ifade edilmiştir. Daha önce yapılan İKY tanımları göz önünde bulundurulduğunda bir işletmedeki çalışanların yönetilmesi konusunda birbirleriyle etkileşim halinde bulunan politika, süreç ve prosedürler İKY fonksiyonları kapsamında değerlendirilmektedir (Özdemir, 2010).

Örgütler resmi İKY politikaları ve uygulamaları oluşturmaları bakımından birçok alternatife sahiptirler ve bu süreç birçok unsur tarafından etkilenmektedir. İKY politika ve uygulamalarının bazı örgütlerde diğerlerine kıyasla daha uygun bir yapıya sahip oldukları anlaşılmaktadır. Literatürde İKY fonksiyonlarının sınıflandırılmasında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların temel sebebi olarak ise İKY fonksiyonlarındaki bazı maddelerin diğerlerinin içerisinde yer alması gösterilmektedir. Örneğin ücret fonksiyonu yeni bir personelin işi alımında kullanılırken motivasyon kavramı ise mevcut bir personeli elde tutma aşamasında kullanılmaktadır (Kobanoğlu, 2013: 136).

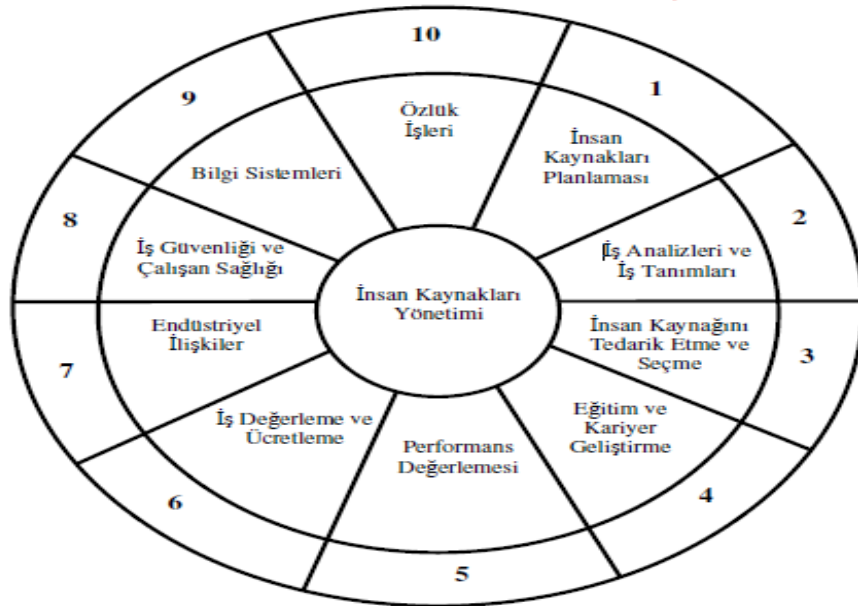
Amerikan İKY Derneği tarafından belirlenen insan kaynakları fonksiyonları; İnsan Kaynakları Planlaması (İKP), personel seçimi ve işe alma, insan kaynaklarının geliştirilmesi, ücret ve diğer ödemeler, çalışma ve çalışan ilişkileri ve insan kaynakları araştırmalarıdır (Tahiroğlu, 2003).

Barutçugil'e göre (2004: 238) İnsan kaynakları uygulanmasına yönelik fonksiyonel stratejiler; İKP ve iş analizi, seçme ve işe alma, takım oluşturma ve takım çalışması, eğitim ve geliştirme, yönetici yetiştirme, kariyer planlama ve kariyer yönetimi, coaching ve mentoring ve performans yönetim sistemidir.

Mucuk'a göre (2008: 315) İKY fonksiyonları İKP, iş gören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücret yönetimi, çalışma (endüstri) ilişkileri olarak incelenmektedir.

Kobanoğlu'na göre (2013:136) İKY fonksiyonları İKP, iş analizi ve iş dizaynı, işe alma (konuşlandırma), performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, iş güvenliği olarak sınıflanmaktadır.

Şekil 4.1.'de insan kaynakları işlevsel çemberi gösterilmektedir.



Şekil 4.1. İnsan Kaynakları İşlevsel Çemberi

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2016: 7.

Özer ve diğ. göre (2017). İKY fonksiyonları İKP, insan kaynağı bulma ve seçme, insan kaynağının eğitilmesi ve geliştirilmesi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, performans yönetimi, personel sağlığı ve iş güvenliği endüstriyel ilişkiler olarak incelenmiştir.

Gürbüz'e göre (2019) İKY fonksiyonları; iş analizi ve iş tasarımı, İKP, aday araştırma ve bulma, iş gören seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret ve ödül yönetimi, iş gören sağlığı ve iş güvenliği, iş hukuku ve sendikal ilişkilerdir.

İşletmeler hangi sektörde olurlarsa olsunlar yüksek performansa ulaşmak istemektedirler. Dolayısıyla bu işletmeler İKY fonksiyonlarının başarılı bir biçimde yönetilmesi doğrultusunda arzu edilen performans düzeyine ulaşmaktadırlar. İnsan kaynağının daha etkili yönetilebilmesi için gerekli olan bilgi ve beceriler yalnızca insan kaynakları departmanındaki personeller için değil iş ortamında insanları yönetecek olan tüm çalışanlar için oldukça önemlidir (Gürbüz, 2019: 23).

İKY ile ilgili tüm işlevlerin temel özellikleri işletmenin faaliyette bulunduğu alanlarda rekabet üstünlüğü sağlamak ve işletmenin sürekliliğini daha iyi bir konuma getirmektir. Dolayısıyla bu durumun bir sonucu olarak yeni teknolojileri ve ürünleri kullanabilecek, sorumlu, gelişen pazarlarda rekabet edebilecek ve tüm bahsedilen bu fonksiyonları uyumlu bir şekilde yerine getirebilecek iş gücünü işletmeye kazandırmak önem arz etmektedir. Bu sebepten dolayı insan kaynaklarının geleneksel rolünün ötesinde stratejik bir rolü de bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Örgütlerde bu işlevlerin yerine getirilmesi üst yönetimin sorumluluğunda olmakla birlikte üst yönetim genellikle politika ve hedefleri belirleyen ve bunların gerçekleştirilmesi için gerekli stratejilerin uygulanmasından mesul olan taraflardır. Örgütlerdeki faaliyetlerin başarısı genellikle üst yönetimin söz konusu faaliyetlere verdikleri öneme göre belirlenmektedir. Dolayısıyla üst yönetimdeki kişilerin İKY'ye bakışı uygulanacak olan fonksiyonları doğrudan etkilemektedir (Özer ve diğ., 2017: 46). İnsan kaynakları fonksiyonları aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir.

4.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama kavramı ile karar süreci arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Karar “Bugünden, geleceğe ilişkin bazı tercihlerin yapılması” şeklinde tanımlanmaktadır. Plan ise en basit şekilde ifade etmek gerekirse belirli bir konudaki kararların toplamı olarak nitelendirilmektedir (Koçel, 2018: 173). Karar verme kısmında kullanılan teknikler hakkında bilgi sahibi olunması planlama kavramının yapılması için önem arz etmektedir.

Genel anlamda değerlendirildiğinde ise planlama belirli bir iş ya da faaliyetin gerçekleştirilmesi ile ilgili bütün temel detayların önceden tasarlanması, tahmin edilmesi, düzenlenmesi ve gerçekleştirmeye hazır hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2013).

Klasik bir deyim olarak kullanılan”En kötü plan bile plansızlıktan iyidir” sözü planlamanın önemini vurgulamakta olup örgütlerde başarının sağlanması planlama fonksiyonunun etkili bir şekilde yerine getirilmesiyle mümkün olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016). Planlama fonksiyonu diğer işletme fonksiyonlarıyla kıyaslandıklarında örgütlere en önemli destek sağlayan faktörlerin başında gelmektedir. Ancak İKP süreci diğer insan kaynakları fonksiyonları ile karşılaştırıldıklarında çok kolay işlemeyen bir süreç olarak görülmektedir. Bunun başlıca nedeni olarak insan etkeninin yeterince tanınmaması gösterilmektedir. Çünkü insan faktörü örgütlerde bulunan diğer unsurlar gibi belirli standartlara kolayca adapte olamaz, sipariş verilemez, maksimum kapasitede çalışması makineler gibi programlanamaz. Dolayısıyla İKP yapılması uzmanları zorlayan bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2016).

İKP konusunda yapılan tanımlar iki grupta sınıflandırılmaktadır. Bunlardan ilki İKP’yi örgüt esasında değerlendiren mikro tanımlardan oluşurken ikincisi ise ülke esasında değerlendiren makro yaklaşımlardır (Timur, 1989).

Şüphesiz örgüt bazında yapılan mikro planlamanın ülke düzeyinde yapılan makro planlamadan tamamıyla soyutlanmış bir yanı bulunmaktadır. Örgütler

açısından hayati önemi bulunan İKP'nin başarılı olması örgüt bazında başarısının makro planlarla uyum içerisinde olmasına bağlı olmaktadır (Akçakaya, 2008).

İKP'de herkesin hem fikir olduğu net bir tanımlama bulunmamaktadır. Bu nedenle birçok tanım ve model bulunmaktadır. Birçok İKP uygulayıcısı insan kaynakları ihtiyaçlarını tahmin etmenin matematiksel ve davranışsal yöntemleri olan teknik tarafına odaklanmayı tercih etmektedir. Diğerleri ise yönetim tarafını, yani karar vericilerin bir kuruluşu etkileyen insan kaynakları sorunlarıyla başa çıkma şeklini tercih etmektedirler (Rothwell ve Kazanas, 2003:2). İKP tahmini modellere dayanan matematiksel çalışmaları, iş analizlerini, yönetim geliştirme çalışmalarını, personel bölümleriyle alakalı tüm sorunların çözülmesi gibi benzer konuları kapsayan geniş bir kavramdır (Akçakaya, 2008: 123).

Literatürde İKP ile ilgili farklı tanımların mevcut olduğu görülmektedir. İKP'ye ilişkin tanımlar Tablo 4.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.2. İnsan Kaynakları Planlaması Tanımları

Bhattacharyya	2006	İKP, yalnızca örgütteki kişi sayısının değerlendirilmesi değildir aynı zamanda kişilerin bilgi, beceri ve deneyimlerine göre dengeli dağılımını içermektedir (s.69).
Rao	2010	İKP, temelde bir kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi için doğru sayıda kalifiye insanı doğru zamanda doğru işe alma sürecidir (s.143).
Fettahoğlu	2014	İKP örgütlerin amaç ve hedeflerinin mevcut ve gelecekteki personel ihtiyacına tercüme edilmesidir (s.88).
Güney	2015	İKP iş ya da görevin gerektirdiği niteliklere sahip olanların bir plan ve program dâhilinde örgüte alımlarını ifade eden bir süreçtir (s.88).
Sabuncuoğlu	2016	İKP bir örgütün personel ihtiyacının karşılanması için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır(s.38).

İKP kavramı doğrudan örgütsel planlama kavramıyla alakalıdır. Amaçlar ve hedeflerin belirlenmesinden sonra örgütsel yapı belirlenir ve hangi düzeyde, hangi insan kaynakları fonksiyonunun insan gücü ihtiyacı olduğu belirlenir (Sabuncuoğlu, 2016: 38). İşletme hedefleri doğrultusunda doğru kişilerin doğru yerde ve zamanda temin edilmesini sağlamak İKP'nin en önemli amacını oluşturmaktadır

İKP kavramının başlıca amaçları ise şu şekildedir (Barutçugil, 2004):

- Örgütün insan kaynaklarıyla ilgili genel ve özel ihtiyaçları çerçevesinde uzun dönemli ve kısa dönemli tahminlerde bulunmak,
- Örgütlerde faaliyetlerin kesintisiz devam etmesi amacıyla insan kaynakları ihtiyaçlarının tam ve zamanında karşılanmasını sağlamak,
- Çalışanların motivasyonlarını ve performansları yükseltmelerini ve örgütte kalmalarını sağlayacak eylem planlarını hazırlamak,
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların geri dönüşlerinin sağlanması,
- Örgüt çıkarlarının sağlanması amacıyla örgütün faaliyette bulunduğu sektörde, emek piyasasında ve sosyo ekonomik koşullarda meydana gelen değişimleri yakından takip ederek uyum sağlanması için gerekli önlemlerin alınması,

İKP'nin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için işletmenin iç ve dış çevre faktörlerinin sürekli gözlem altında olması gerekmektedir. İKP'yi etkileyen iç ve dış çevre faktörleri Tablo 4.3.'te gösterilmektedir.

Tablo 4.3. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

Dış Çevresel Faktörler	İç Faktörler	
Ekonomik koşullar	Yapısal Düzenlemeler	İnsan Gücü Hareketleri
Yasal düzenlemeler	Süreç yenileme	İş gücü devir oranı
Demografik ve sosyal faktörler	Örgütlerin büyüme ve küçülme isteği	Nitelikli personel ihtiyacı
Teknolojik faktörler	İş analizi ve iş tanımları	Sendikal haklar
Rekabet koşulları	Verimlilik ve performans programları	Terfi ve nakiller
	Otomasyon	Emeklilik ve işten ayrılmalar

Kaynak: Yılmaz, 2013: 68.

Tabloda İKP'yi etkileyen dış çevresel faktörler ve iç faktörler görülmektedir. İçsel faktörler dış çevre faktörleriyle kıyaslandıklarında nispeten daha tahmin edilebilir bir yapıya sahiptirler. Dış faktörler ise insan kaynakları yöneticilerini daha

fazla düşündürmektedir. Bahsedilen faktörler yasalar, ekonomik krizler gibi nedenlerden dolayı ani değişiklikler gösterebilmektedir.

İKP süreci genellikle örgütsel planlarla alakalı olmasından dolayı zaman kavramı örgütsel planlarla birlikte değerlendirilmelidir. Örgütsel planlar kısa (0-2 yıl), orta (2-5 yıl) ve uzun (5 yıldan fazla) dönemler halinde sınıflandırılmaktadır. Bir örgütte İKP tam anlamıyla uygulanmaya yeni başlıyorsa öncelikle kısa dönemli planlar yapılmalı İKP konusunda deneyim kazanılmaya başlandığında ise orta ve uzun dönemli planlara yönelinmelidir (Tonus, 2013: 37).

İKP süreci birbirini takip eden dört aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar şu şekildedir: (Barutçugil, 2004).

➤ **Amaç Belirleme:** İKP'nin başlıca amaçları örgütteki mevcut insan kaynağının sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneğin en uygun şekilde kullanılmasını sağlamak, maliyetlerin azaltılmasını sağlamak, çalışanların etkinlik ve verimliliklerini arttırmak, insan kaynakları ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılamak olarak gösterilmektedir.

➤ **Mevcut Durumu Değerlendirme:** Örgütlerde yer alan mevcut insan kaynaklarının ihtiyaçları ne derecede karşıladıklarının ve bahsedilen insan kaynağının doğru şekilde kullanılıp kullanılmadığı belirlenilmektedir. Örgütlerde insan kaynağının durumunun belirlenmesi amacıyla üç boyut incelenmektedir. Birinci boyut çalışanların bilgi, beceri, deneyim, ilgi ve kişilik gibi bireysel özelliklerinin analizinden oluşturmaktadır. İkinci boyut; işlerin özelliklerinin belirlenmesi amacıyla yapılan iş analizidir. Üçüncü boyut ise çalışanların özellikleri ile işlerin özelliklerinin ne derece örtüştüğünün belirlenmesidir. Bu aşamada yapılması gereken en önemli değerlendirmelerden birisi ise işletmenin iç ve dış çevre değişkenleri göz önünde bulundurularak SWOT analizi işleminin uygulanmasıdır.

➤ **İnsan Kaynaklarını Elde Etme Geliştirme ve Yönetme Programlarının Hazırlanması:** Bu aşamada gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının tahmin edilmesi, mevcut ve gelecekteki insan kaynaklarının doğru bir şekilde karşılanması için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanacak olan eylemlerin

planlanması aşamasıdır. Bu aşamada öncelikle mevcut insan kaynaklarının bugünkü ve gelecekteki durumu karşılaştırılır ve o günün ihtiyaçları karşısındaki durumu değerlendirmeye tabi tutulur. Daha sonra ise örgütlerde neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağı ve sorumluların kimler olduğu belirlenerek somut eylemler atılmış olmaktadır. Gerçekleştirilen plan ve programlar mevcut çalışanların eğitimleri, yeni çalışanların istihdam edilmesi ve kariyer planlamalarının yapılması gibi hedefler için dayanak oluşturmaktadır.

➤ **Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi:** İnsan kaynakları planlarının nitelik ve nicelik açısından denetlenmesi aşamasıdır. Elde edilen sonuçlar belirlenen hedeflere, mevcut rakiplere, geçmiş yıllarda elde edilen sonuçlara ve belirli standartlara göre değerlendirilmektedir. Planlama ve uygulamanın başarısının ölçülmesi, mevcut hataların düzeltilmesi ve ilerleyen dönemlerde benzer hatalara düşülmemesi açısından büyük önem taşımaktadır. İKP'yi kullanmayan örgütlerin sahip oldukları insan gücünü tamamen gelişi güzel kullanmaları söz konusu olmakla birlikte terfi, nakil ve işe son verme gibi örgüt açısından hayati önem taşıyan işlemler tamamen keyfi ve duygusal esaslara göre yapılacağı öngörülmektedir. Bu şekilde bir yöntem izleyen işletmelerin üretimlerini nitelikli bir şekilde gerçekleştiremeyecekleri ve rekabet ortamının her geçen gün önem kazandığı günümüzde varlıklarını devam ettiremeyecekleri öngörülmektedir (Çiftçi, 2010). Bu bağlamda İKP doğru yerde, doğru zamanda, doğru sayıda ve doğru türde insana sahip olarak hem işletmenin hem de bireyin uzun vadede maksimum fayda elde etmesini sağlamalıdır (Schuler ve Walker, 1990: 5). Böylelikle örgütlerde verimlilik ve etkinlik artışı gözlenirken işletmeler ise sürekli değişen koşullar karşısında rekabet avantajı sağlamaktadırlar.

4.4.2. İş Analizi ve İş Tasarımı

İş analizinin tarihi M.Ö. 5. yy'da Sokrates ve onun tanımladığı ideal devlet anlayışına kadar uzanmaktadır. Sokrates'in yapılmasına gereksinim duyulan iş ve onu kimin yaptığıyla ilgilendiği ve bununla iş analizinin düşünsel dayanağının başlangıcını temsil ettiği aktarılmaktadır. Diğer taraftan ise ilk geniş kapsamlı iş analizinin bir ansiklopedist ve filozof olan Diderot tarafından gerçekleştirildiği de belirtilmektedir (Primoff ve Fine, 1988).

20. yy'ın başlangıcına kadar iş analizi kavramına yönetim literatüründe rastlanmamıştır. Bahsi geçen bu iki girişimin haricinde ise 1908 yılında Frederick W.Taylor tarafından işçilerin becerilerini geliştirmek ve onların motivasyonların da ve eğitimlerinde etkinlik sağlanması amacıyla başlatılmıştır. 1950 -1960'lı yıllarda ise bilimsel yöntemlere dayalı olan araştırmalara geçilmiştir. 1980 yılından sonraki dönemlerde ise işlerin tanımlanması tasarlanması ve süreçlerin gruplandırılması gereksinimi sonucunda iş analizi çalışmaları yoğunluk kazanmıştır (Budak, 2008: 97).

Örgütlerde uygulanan geleneksel yönetim biçimleri yeni gelişmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte değişikliğe uğramıştır. Bir örgütte yer alan iş görenlerin etkili bir şekilde yönetilmesi gerekliliği artan rekabet koşulları, nüfusun artışı, beşeri ilişkiler alanında yaşanan gelişmeler ve bireylerin eğitim ve öğretim seviyelerinin yükselmesi gibi sebeplerden ötürü zorunluluk haline dönüşmüştür. Değişen sistem içerisinde insan kaynağının etkin kullanımı İKY fonksiyonlarının düzgün bir şekilde yerine getirilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu sebepten dolayı İKY fonksiyonlarının düzgün çalışmasında kilit rol oynayan iş analizi süreci dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir (Bingöl, 2016). Bir örgütte yer alan İKY sistemlerinin temelinde iş analizleri yer almaktadır. Çünkü yapılacak işler hakkında bilgi sahibi olduğu takdirde diğer fonksiyonlar etkili bir şekilde ilerlemektedir. “Gömleğin ilk düğmesi yanlış iliklendiği takdirde diğerleri de yanlış gider” sözü iş analizleri içinde geçerli olmaktadır. Örgütlerdeki iş analizlerinin doğru ve bilimsel bir şekilde uygulanması diğer İKY uygulamalarında başarısını etkilemektedir (Gürbüz, 2019).

Literatürde iş analiziyle ilgili yapılan tanımlamalar Tablo 4.4.'te gösterilmektedir.

Tablo 4.4. İş Analizi Tanımları

Clifford	1994	İş analizi işi, etkinlikleri, görevleri, ürünleri, hizmetleri ya da süreçleri tanımlayan ve bir çalışan ya da çalışanlar tarafından uygulanan veya yerine getirilen bir süreçtir (s.323).
Mathis ve Jackson	1999	İşlerin içeriği ve insan gereksinimleri ve işlerin yapıldığı bağlam hakkında bilgi toplamanın ve analiz etmenin sistematik bir yoludur (s.214).
Barutçugil	2004	İş analizi, işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılmasını etkileyen tüm faktörlerin belirlenmesidir (s.252).
Bach	2005	İş analizi, işin gerekliliklerinin kapsamlı bir analizinin yapılmasıdır.
Dessler	2012	İş analizi, belirli bir işle ilişkili farklı görevleri belirleme işlemidir.
Tonus	2013	Bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştırarak ortaya koyan çalışmadır (s.39).
Çelik ve Şimşek	2014	İş analizi, bir işin daha az masrafla, daha kısa zamanda ve daha kolay yapılabilmesini sağlamak amacıyla, o işe ilişkin bilgilerin toplanması ve toplanan bilgilerin sistemli olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (s.205).
DeCenzo ve diğ.	2015	İş analizi pozisyonların sorumluluklarını ve bunlar için işe alınması gereken kişilerin özelliklerinin saptanması, iş hakkında veri toplanılması, sorumluluk ve görevler açısından bu verilerin yorumlanması, çalışanların görevlerini nasıl yerine getirdiklerinin takip edilmesi, bir pozisyonda bulunan çalışanların gözlemlenmesi, çalışanların bulundukları pozisyondaki yöneticilerden bilgi sağlanması ve çalışanlardan geri bildirim sağlanması gibi konuları içeren bir süreçtir.
Bingöl	2016	İşlerin doğru bir biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütlerdeki bütün işlerin nitelik, nicelik, sorumluluk, gereklilikleri ve çalışma şartlarını bilimsel yöntemlerle değerlendiren ve inceleyen bir tekniktir (s.78).

Yapılan tanımlamalardan anlaşılacağı üzere iş analizi bir işi yerine getirirken daha az masrafla, daha kısa sürede ve daha kolay bir şekilde gerçekleştirmek için işin nitelik ve nicelik yönünden gerektirdiği becerilerle ilgili bilgi toplama ve analiz etme sürecinin sistematik bir şekli olarak tanımlanmaktadır.

İş analizinin ana amacı örgütlerde insan kaynakları faaliyetlerinin başarıyla yerine getirilmesi için işin nasıl yapıldığını ve iş sorumlulukları hakkında bilgi toplayıp analiz edilmesidir. İş analizi sonucunda elde edilen bilgiler örgütlerdeki bazı faaliyetlerin yerine getirilmesinde kullanılmaktadır. Bu faaliyetler ise şu şekildedir (Bingöl, 2016: 79-80):

- İş değerlemesi çalışmaları,
- Personel seçimi,
- Eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin belirlenmesi,

- Performans değerlendirme,
- İş güvenliği ve işçi sağlığı,
- Yönetim ve sendika arasındaki uyuşmazlıkların çözümü,
- Faaliyetler arasındaki ücretlerin karşılaştırılması,
- Faaliyetler ve işler hakkında tanıtıcı bilgilerin verilmesi gösterilmektedir.

Örgütlerde iş analizi kullanılması sonucunda ulaşılması hedeflenen amaçlar ise şu şekildedir (Caruth ve diğ., 2008: 99):

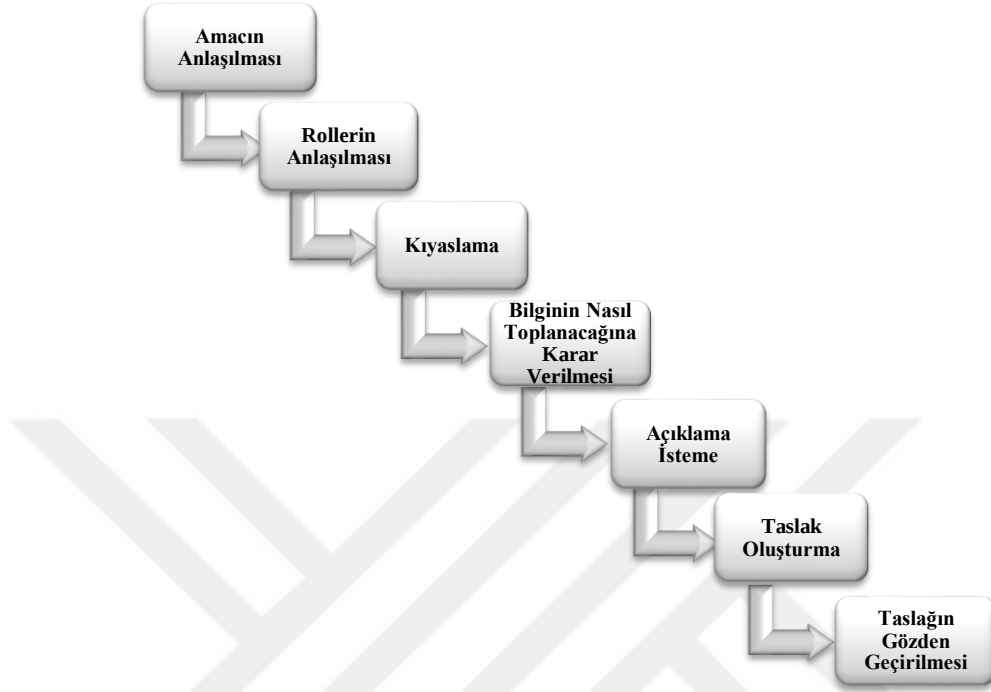
- İKP'nin düzgün bir şekilde işlemesine yardımcı olmak ve gelecekte ihtiyaç duyulan iş gücü gereksinimi ile bu iş gücünün özelliklerini belirlemek,
- İşe alma kriterleri oluşturulurken açık ve kesin talimatlar oluşturmak,
- İş görev ve sorumluluklarının yerine getirilmesi amacıyla şuan mevcut olan ya da gelecekte ihtiyaç duyulan eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Çalışanların performanslarını fiili iş görevleri açısından değerlendirmek için bir temel oluşturmak,
- Örgütte bulunan her bir işin ve pozisyonun açık bir şekilde tanımlanması, burada çalışacak olan kişilerin kariyer planlama ve geliştirme sürecine yardımcı olmak amacıyla çalışanların niteliklerinin belirlenmesi ve daha büyük sorumluluk almaları gereken pozisyonlara ilerlemelerini sağlamak,
- İş yükü bir işte çok ağırsa, işi bir işten diğerine yeniden tahsis etmek yani işlerin arasındaki ilişkilerin sağlanması ve iş yükü dengelerinin kurulmasını sağlamak,
- İşçi sağlığı ve güvenliğinin sağlanması amacıyla istenmeyen çalışma koşullarının ortadan kaldırılmasını sağlamak,

- Hangi işlerin fazla mesai tazminat ödemesinden muaf tutulduğunu ve hangi işlerin muaf tutulmadığını belirlemek,
- İşleri birbirleriyle ilişkili olarak değerlendirmek ve böylece tazminat amacıyla kullanılabilecek bir iç eşitlik sistemi oluşturmak,
- Promosyonları, transferleri, fesihleri veya rütbe indirimlerini belirlemek için gerçeklere dayalı bir temel oluşturmak,
- Başarılı çalışanları daha az başarılı olan çalışanlardan ayırmak için bir temel oluşturmak,
- Ücretleme ve performans değerlendirme aşamaları için iş gruplarının oluşturulmasına destek olmak,

Yukarıda bahsedilen amaçların dışında iş analizi kavramı iş güvenliği ve iş gören sağlığı kavramlarıyla birlikte endüstriyel ilişkilerin geliştirilmesinde kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016: 70).

İş analizi süreci gerçekleştirilirken işletmenin büyüklüğü ve karmaşıklığı gibi kriterler göz önünde bulundurularak analizciler belirlenmelidir. Küçük işletmelerde iş analizinin tüm yükü insan kaynakları yöneticisinde olabilmekte bazende iş analizinin kullanım amacına göre işletmede söz konusu faaliyetlerde görevli olan kişilerde sürece dâhil edilebilmektedir. Büyük işletmelerde ise bu süreç iş analizinin çok amaçlı kullanılmak istenmesinden dolayı analiz yapacak kişinin işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı sağlanması gerektiği belirlenmelidir. Bazı işletmelerde bu süreç dışardan yardım alınmadan yürütülmek istenmektedir. Ancak böyle durumlarda iş analizi çalışmalarında deneyimli kişi ya da kişilere ihtiyaç duyulmaktadır (Taşlıyan, 2014).

İş analiz sürecinde izlenecek adımlar ise, Şekil 4.2.'de gösterilmektedir.

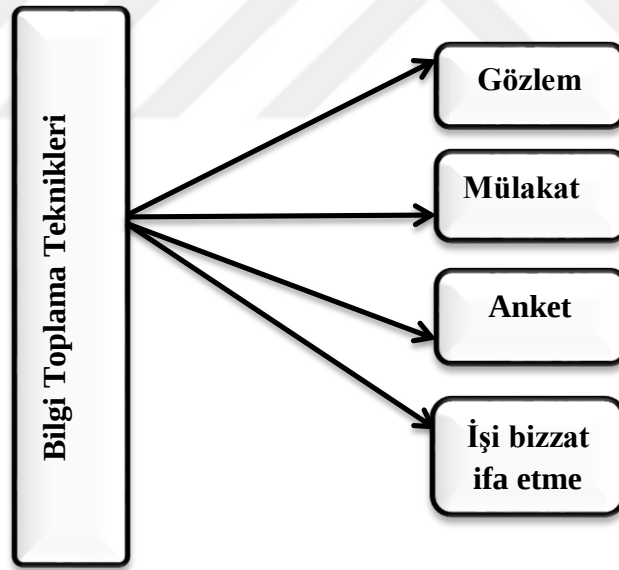


Şekil 4.2. İş Analiz Sürecinde İzlenecek Adımlar

Kaynak: DeCenzo ve diğ., 2015: 113.

İş analizi yapılmadan önce İKY birimi iş analizi yapmanın amacını anlamalıdır. İşe alma, eğitim, performans kriterlerinin belirlenmesi, performansın geliştirilmesi ve ücretler gibi insan kaynakları açısından önem taşıyan fonksiyonlardan hangisinde iş analizinin kullanılacağı belirlenmelidir (Barutçugil, 2004). Ayrıca İKY işlerin örgütün stratejik hedefleri ile bağlantısını kurmalıdır. Aksi takdirde yapılacak olan işler gereksiz bir hal almaktadır (DeCenzo ve diğ., 2015). Kıyaslama aşamasına gelindiğinde ise; büyük örgütlerde işi tek seferde değerlendirmek her zaman mümkün olmamaktadır. Bu sebepten ötürü benzer işleri temsil edebilen işler seçilmelidir. İş analizi ile ilgili bilgilerinin toplanması sırasında ise başlangıçta yapılan doğru planlama elde edilmesi istenen verilerin etkin ve verimli bir şekilde sağlanmasına olanak tanımaktadır (Barutçugil, 2004). Daha sonraki aşamalarda ise iş analizi uzmanı gerekli olan bilgiler yeterince anlaşılır olmadığında konu hakkında önemli bilgilere sahip olan kişilerden bilgi edinilmesini talep edebilmektedirler. Bahsedilen konunun açıkça anlaşılması ileriki aşama için

kolaylık oluşturacak ve iş analizi sũrecini daha ũretken bir yapıya dũnũřtũrecektir. Taslak oluşturma aşamasında ise iş tanımıyla ilgili bir takım bilgilere yer verilmelidir. İş tanımlarının yapılmasında her zaman takip edilmesi gereken belirli bir yũntem bulunmamakla birlikte çoğunda belirli ana başlıklar bulunmaktadır. Bunlar işin adı, işin kapsamını belirten temel faaliyetleri içeren ũzet bilgi, yetki dũzeyi, gũrev ve sorumluluklar ve ęalıřma şartlarıdır. İş tanımının son paragrafında ise işi icra eden kişinin başarılı bir şekilde gũrevini yerine getirebilmesi için sahip olması gereken nitelikler oluşturulmaktadır (Barutęugil, 2004). Son aşama olarak ise analizi sağlanan pozisyonun yũneticisi iş tanımlarına onay vermesi aşamasıdır. Tanım doğru bir yapı taşıdığında yũnetici belgeyi imzalayabilir ve onaylayabilir (DeCenzo ve diğ., 2015).İş analizi sũrecinde bilgiler ęeřitli yollardan toplanabilmektedir. Bunlar gũzlem, mũlakat, gũnlũk tutma ve işi bizzat ifa etmektir. İş analizinde bilgi toplama teknikleri şekil 4.3.’te gũsterilmektedir.



şekil 4.3. İş Analizinde Bilgi Toplama Teknikleri

Kaynak: Gũrbũz, 2019: 79.

İşlerin bilimsel anlamda sistemli bir şekilde incelenmesi 20.yy’ın başlarında “Bilimsel Yũnetim Yaklaşımı” ile Taylor’ın liderliğinde başlanmıştır. Taylor’ın ortaya koyduğu bu yaklaşıma gũre ęalıřma ortamında yaşanılan verimsizliği en aza indirmek için işler gerektiğince daha kolay paręalara ayrılmalı, iş gũrenler işlerin

belirli kısımlarını en kısa sürede ve eksiksiz olarak yerine getirecek şekilde eğitilmeli, zaman ve hareket etütleri yapılarak bir işi yerine getirmenin en etkili yöntemi belirlenmelidir. Diğer taraftan ise makineleşme faaliyetleri, bant tipi çalışma, otomasyon sistemlerinde meydana gelen gelişmeler ve gelişen teknoloji yapılan işlerin sıradan, sıkıcı ve sürekli tekrar edilen bir hal almasına sebep olmuştur. İşlerin bu süreçte geçirdiği evrimden dolayı iş görenlerin işlerinden bekledikleri manevi beklenti ihtiyaçları tam olarak karşılanamaz bir hale gelmiştir. Bu gelişmeler sonrasında işe devamsızlık oranlarında artışlar yaşanmış, iş görenler işe yabancılaşma eğilimi göstermeye başlamışlar ve iş görenlerde tükenmişlik sendromu görülmeye başlanmıştır. Çalışanların iş yaşantılarında yaşadıkları bu zorlukların üstesinden gelinmesi amacıyla 1970’li yıllardan itibaren işlerin yeniden tasarlanması gündeme gelmiş ve iş görenlere iş süreçlerine daha fazla katılma olanağı, inisiyatif kullanma yetkisi ve daha fazla sorumluluk alma gibi davranışlar kazandırılarak iş tatminlerinin ve motivasyonlarının artırılması amaçlanmıştır (Gürbüz, 2019). Bu doğrultuda iş tasarımı kavramı ortaya çıkmıştır. İş tasarımı, her bir çalışanın tamamlamaktan sorumlu olduğu görevleri belirleme ve bu görevlerin nasıl gerçekleştirileceğini belirleme sürecidir (Lussier ve Hendon, 2017: 405).

Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise iş tasarımı işlerin kişiler üzerinde sebep olduğu olumsuz duyguları en aza indirmek ve iş görenlerin yeniden motive edilmesi amacıyla işlerin yapı bakımından yeniden düzenlenmesi sürecidir (Gürbüz, 2019: 88). İş analizine dair yapılan çalışmalar ile iş tasarımı kavramı birbiri ile karşılaştırılmamalıdır. İş tasarımı, işlerin sayısal anlamda ölçülmesi, zaman ve hareket etütleri, iş zenginleştirme, iş genişletme ve iş basitleştirme gibi kavramları kullanmaktadır. İş analizi ise işlere ait verilerin detaylı bir şekilde toplanması, işle ilgili tanımların doğru bir şekilde yapılması ve işin gerekliliklerine uygun kişilerin çalıştırılmasıdır. İş tasarımı faaliyetleri ile örgütteki işler iş görenler için daha tatmin edici bir konuma gelmekte ve çalışanların motivasyonlarında ve iş verimliliğinde artış görülmektedir. Çalışanlar elde ettikleri bu olumlu davranışlar neticesinde maddi ve manevi açıdan yararlar sağlamaktadır.

4.4.3. İş Gören Tedariki

Örgütlerde farklı pozisyon ve görevler bulunmaktadır. İşletmelerde gerçekleştirilen işler birbirlerinden farklı nitelik ve özellik gerektiren çalışanların bulundurulmasını gerekli kılmaktadır. Bu aşamada en önemli amaç her görev ve pozisyon için uygun niteliklere sahip olan personelin temin edilmesidir. İş gören tedariki şimdi ve gelecekte ortaya çıkacak iş gücü ihtiyacının karşılanması amacıyla yeterli sayı ve nitelikte adayların araştırıp bulunması, başvuruların sağlanması ve aday havuzu oluşturulması işlemlerini kapsamaktadır (Bingöl, 2016). İş görenlerin tedarik edilmesinde iki önemli tedarik çevresi bulunmaktadır. Bunlar iç tedarik kaynakları ve dış tedarik kaynaklarıdır.

4.4.3.1. İç Tedarik Kaynakları

Örgütlerde herhangi bir pozisyonda eksilme söz konusu olduğunda insan kaynakları birimi işlerin gerektirdiği niteliklerin neler olduğunu belirleyerek gereksinim duyulan iş görenlerin hangi kaynaklardan sağlanacağını saptamalıdır. İç kaynaklardan iş görenlerin sağlanması dış kaynaklardan iş gören sağlanmasıyla kıyaslandığında daha avantajlı bir yöntemdir. İç kaynaklardan iş gören seçiminin bir takım avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bunlar Tablo 4.5.'te gösterilmektedir.

Tablo 4.5. İç Kaynaklardan Aday Seçmenin Avantajları ve Dezavantajları

İç Kaynaklardan Aday Seçmenin Avantajları	İç Kaynaklardan Aday Seçmenin Dezavantajları
Adayların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi kolaydır.	Dışarıda daha uygun kriterlere sahip adaylar bulunabilir.
İş gören örgüt kültürünü bilmekte ve uyum sağlamaktadır	Uygun olmayan adayların seçilmesi mümkündür.
Kalifiye ve hırslı kişilere cesaret verir	İç kaynaklardan seçim örgütteki diğer mevcut adaylar arasında çatışmalara neden olabilmektedir.
İç kaynaklardan seçim işlemi yapılması dolayısıyla daha ucuzdur.	Dış kaynaklardan seçilen iş görenlere eğitim ve oryantasyon eğitimleri verilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu da işletme için bir maliyet oluşturmaktadır.
İş görenlerin iç kaynaklardan temin edilmesi onların farklı pozisyonlarda çalışmasına olanak vermekte böylelikle geleceğin yöneticileri yetiştirilmektedir.	Dış kaynaklardan aday seçilmesi durumunda ise önceden var olan mevcut durum devam etmektedir.

Tablo 4.5. Devamı

İş görenler arasında moral ve motivasyonun artmasını sağlar.	Liyakat unsuruna göre yapılmadığında gruplaşmaların meydana gelmesine sebep olur.
İş görenler arasında rekabetin artmasını sağlar	Sadece işletme içerisinde iş gören seçildiğinde yeniliğin ve gelişimin önüne geçilmiş olunur.
İş görenlerin işletmeye olan bağlılıkları artar	Terfi alamayan iş görenlerin işletmeye bağlılıkları azalır.

Kaynak Gürbüz, 2019:120 ; DeCenzo ve diğ., 2015: 132, Shi, 2006: 11 ve Güney, 2015: 71.

İç kaynaklardan iş gören seçimi terfi ve nakiller, eski iş görenler, mevcut iş görenlerin tavsiyesi ya da işletmeye daha öncesinde bizzat başvuranlar arasından yapılmaktadır. Bu yöntemler aşağıda açıklanmaktadır.

4.4.3.1.1. Terfi ve Nakiller

Çoğu zaman işletmeler açık pozisyonlardaki iş gören ihtiyaçlarını terfi yoluyla sağlamaktadırlar. Terfi bir iş görenin bulunduğu görevden daha üst düzeyde bir göreve geçiş yapması işlemidir (Sabuncuoğlu, 2016). Böyle bir tercihte yönetim terfi için belirli bir süre adayı gözlemleme olanağına sahiptirler. Dahası kendi iş görenlerini terfi ettiren örgütler çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının artmasına olanak sağlamaktadır. Ancak böyle bir yöntemin bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Daha önce yüksek performans sergilemiş kişilerin yeni görevlerinde aynı performansı sergileyeceklerinin garantisi bulunmamaktadır. Çünkü yeni işler farklı yetenek ve beceriler gerektirebilmektedir. Dolayısıyla terfi nakil işlemleri gerçekleştirilirken seçilecek adayların işe uyum sağlayıp sağlayamayacakları ya da iyi bir performans sergileyip sergilemeyeceklerinin öngörülmesi gerekmektedir (Bingöl, 2016: 213). Örgüt içinden terfi yöntemi çoğu büyük işletme açısından tercih edilen bir yöntem olmaktadır. Örneğin Ups ve Mc Donalds gibi işletmeler terfiye uygun iş görenlerin yetiştirilmesi için bu yöntemi kullanmaktadırlar. Öyleki Mc Donalds işletmesindeki en üst düzey 50 yöneticinin % 40'ı ilk olarak restoranlarda çalışmışlardır (Marquez, 2006). FedEx ise kullandığı İş Değişim Başvurusu Takip Sistemi (JCATS) yoluyla yeni pozisyon ihtiyaçlarının duyurulmasını sağlamaktadır. Bahsedilen pozisyona başvuran adayların iş performansları ve toplam hizmet süreleri sayısal puan olarak hesaplanmaktadır. Daha sonrasında ise adayın seçilip seçilmediği hakkında bilgilendirme yapılmaktadır (Dessler, 2017: 138). Terfi yöntemleri kendi

arasında üçe ayrılmaktadır bunlar şu şekildedir (Çavdar ve Çavdar, 2010; Sabuncuoğlu, 2000).

- **Başarı Durumuna Göre Yükselme:** Yükselme işleminde önemli bir kriterde performans kriterlerine bağlı olan yükselmedir. İş görenin sergilediği başarı yükselme ile onaylanabilmektedir. Bu yöntemde bir dezavantaj ise adayların önce işlerinde sağladıkları başarıları tekrar sürdürebilecekleri yanılgısına düşülmesidir.
- **Basamaksal Sıraya Göre Yükselme:** Bu uygulamada yükselme hiyerarşik piramide uygun olarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla yükselme işlemleri belirli bir hiyerarşik düzen esasına göre şekillenmektedir.
- **Kıdem Durumuna Göre Yükselme:** Meslek yaşamında uzun yıllar sonunda kazanılan tecrübeler iş yaşantısına uyumu kolaylaştırmakta ve işin gerektirdiği niteliklerinin bilinmesinin yanı sıra gerekli olan ilke ve kuralların yakından bilinmesine imkân sağlamaktadır. Bu sebepten dolayı elde edilen tecrübelerden dolayı kıdem derecesi yükselmede en önemli ölçüt olarak görülmektedir.

4.4.3.1.2. Eski İş görenler

Çalıştıkları yerden kendi istekleriyle ya da başka nedenlerden dolayı ayrılan eski iş görenler gönül bağlarının devam ettiği bu işletmeler için bir iç tedarik kaynağı olarak görülmektedirler. İş görenler emeklilik, eğitim düzeylerini yükseltmek ya da başka bir işte çalışmak gibi sebeplerden dolayı mevcut işlerinden ayrılabilirler (Mathis ve Jackson, 1999: 261). Bumeranglar olarak adlandırılan bu tür adaylar işten ayrıldıktan sonrada daha iyi bir imkân bulamadıklarında eski işlerine geri dönmeye isteklidirler (Gürbüz, 2019: 122). Geri dönme isteği bulunan iş görenler işletmeler için önemli bir tedarik kaynağını oluşturmaktadır. Bunun nedeni olarak ise daha önce örgütlerde yer almalarından dolayı çalışma yöntemleri, kişilik özellikleri ve performansları hakkında bilgi sahibi olunması gösterilmektedir (Kennedy, 1997: 53). Eski iş görenlerin tekrar sürece dâhil edilmesi sayesinde işler en düşük maliyetle ve daha kısa sürede tamamlanmaktadır. Bazı yöneticiler işletmeden ayrılanların tekrar

geri dönmelerine sıcak bakmamaktadır. Ancak bu yöneticiler istihdam piyasasındaki şartların yoğun geçmesinden dolayı yüksek performans sergileyen eski çalışanlarına karşı tutumlarını değiştirebilmektedirler. Eski iş görenlerin işletmeye alınması işletmede kalanlarla kindarlık, korku ya da ahlaki problemlerin oluşmasına neden olabilmektedir (Mathis ve Jackson, 1999: 262).

4.4.3.1.3. İşletmede Çalışanların Tavsiyeleri

İş gören tedarikinde kullanılan yöntemlerden birisi ise hali hazırda çalışanların tanıdıklarını tavsiye etmeleridir. Çoğu işletme bu yöntemi kullanarak boş kadrolarını doldurma yoluna gitmektedirler. Eğer işletmelerde pozitif bir çalışma iklimi varsa ve yönetimde iş görenlerden memnunsa boş kadroların doldurulması için mevcut çalışanlardan tanıdıklarını ya da akrabalarını tavsiye etmelerini isteyebilmektedirler (Bingöl, 2016: 214).

İşin gerektirdiği niteliklere sahip olma olasılığı yüksek olan iş görenler için duyuru panolarının asılması, duvar afişleri, bültenler ya da işletme içerisindeki iletişim ağları sayesinde gerekli iş gücü gereksinimi ile ilgili bilgilendirme yapılmaktadır (Örücü, 2015). İşe alımla sonuçlanan referanslar için çoğunlukla hediye ya da nakit ödül verilmektedir. Örneğin sağlık hizmetleri sektöründe yer alan Kaiser Permanente’de ödüle uygun pozisyonlardan birine bir kişiyi önermek 3000 dolar ve üzerinde bir getiri sağlamaktadır (Dessler, 2017). Bu yöntemin bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Örneğin işin gerektirdiği niteliklere uygun kişilerin bulunması yerine çalışanlar arkadaşlarıyla aynı ortamda bulunmak gibi duygusal sebeplerden dolayı yakın arkadaşlarını önerebilmektedirler (Gürbüz, 2019).

Bu yöntemin avantajları ise; referansla gelen kişilerin işletmeye uyum sağlamaları önceden bilgi sahibi olmalarından dolayı daha kolaydır (Aktaş ve diğ., 2015: 107). Referans olmak çalışanların daha fazla gelir elde etmelerine olanak sağlamaktadır. Ayrıca işletmeye alınacak kişilerin seçilmesinde katkılarının olduğunu bilmelerinden dolayı örgüte olan bağlılıkları da artacaktır. Bununla birlikte referans olan çalışanlar kendi itibarlarına zarar gelmesini istemediklerinden dolayı işe alınacak kişiler hakkında doğru bilgiler vermelidirler.

4.4.3.1.4. İşletmeye Bizzat Gelerek Başvuranlar

İhtiyaç olsun ya da olmasın iş arayan kimseler bizzat gelerek iş isteklerini işletmeye bildirmektedirler. Genellikle ekonomik durgunluğun olduğu ve işsizliğin arttığı koşullarda başvurular yüksek olmaktadır (Bingöl, 2016: 214). Bu şekilde yapılan başvurular işletmelerdeki insan kaynakları tarafından dosyalanır ve arşive kaldırılır ve belli konularda seçim yapılması gerektiğinde değerlendirme yapılmaktadır (Aktaş ve diğ., 2015: 107). Böylelikle işletmelerde iş gücü havuzu oluşturulmaktadır. İşletmenin herhangi bir personel ihtiyacı bulunmasada başvuru için gelen adaylara işletmenin imajı gereği nazik davranılmalıdır. Aksi takdirde işletmenin imajı zarar görebilmektedir. Başvuru yapan adaylar için şimdi ve gelecekte bir istihdam olanağı mümkün görünmüyorsa adaylar açık ve nazik bir şekilde bilgilendirilmelidirler. Bu yöntemin bir avantajı olarak ise kendi imkânlarıyla işverenlerle iletişim kuran bireylerin gazete ilanlarıyla ya da üniversiteler yardımıyla yerleştirilenlerden daha başarılı olacaklarına inanılmaktadır. (Snell ve Bohlander, 2012: 188).

4.4.3.2. Dış Tedarik Kaynakları

İş görenlerin seçiminde iç kaynaklar her ne kadar önemli olsa da bazen tek başına yeterli olmamaktadır. Özellikle üst kademelere alt kademelerden terfiler yaptırılması üst kademelerdeki boşlukların doldurulmasını sağlarken alt kademelerde yeni iş görenlere ihtiyaç duyulması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. İşletmenin yeni kurulması ya da yeni yatırımların genişletilmesi gerektiğinde gerekli iş gören ihtiyacının çoğunluğu dış kaynaklar vasıtasıyla sağlanmaktadır (Mucuk, 2008). İşletme için gerekli olan adaylar dış kaynaklar yoluyla seçilmek istendiğinde genellikle bu işlemi yerel, ulusal ya da uluslararası düzeyde gerçekleştirebilmektedirler (Beardwell ve Claydon, 2010). İşletmeler de yaşayan her canlı varlık gibi eskiyen kaynaklarla devamlılığını sürdürememektedir. Bu sorunun üstesinden gelmek için dış kaynaklara açılmak ve taze kan araştırmak gerekmektedir. Bunun dışında dış kaynakların tercih edilme nedenleri ise şu şekildedir (Sabuncuoğlu, 2016):

- Dış kaynaklara başvurmak tamamen psikolojik nedenlerden dolayı olabilmektedir,
- Dış kaynaklara iş gücü arzının fazla ve ucuz olduğu dönemlerde ekonomik sebeplerden dolayı başvurulabilmektedir,
- Sürekli iç kaynaklarda ısrarcı olunması durumunda tabandan gelen bir iş görenin yüksek düzeyde eğitim ve bilgi gerektiren üst düzey yöneticiliğe kadar yükselmesi gerekmektedir. Ancak sadece işletmede uzun yıllar iş görme yöntemiyle gerekli bilginin kazanılması mümkün değildir. Bu durumda bilhassa yönetici kadroları için dış kaynaklar tercih edilmektedir,
- İç kaynaklardan eleman tahsis edilmesi çalışanlar arasında çatışmaya yol açmaktadır. Özellikle üst pozisyonlara iş görenler yükseltilirken aynı pozisyonda birden fazla kişi varsa bu kişilerden birinin tercih edilmesi diğer adaylar arasında moral bozukluğuna neden olmaktadır. Bu nedenle en makul yol olarak dış kaynaklardan bir yönetici tahsis edilmesidir,
- Dış kaynaklardan eleman tahsisi iç kaynaklara göre işletmeye daha geniş bir seçme opsiyonu tanımaktadır,

Dış kaynaklardan iş gören seçimi; duyurular, okullar ve üniversiteler, kamu iş kurumları ve özel istihdam büroları, iş gören taşeronluğu gibi kaynaklardan yapılmaktadır. Bu kaynaklar aşağıda açıklanmaktadır.

4.4.3.2.1. Duyurular

Örgütler boş pozisyonları doldurmak amacıyla radyo, televizyon, dergi, gazete ya da sosyal medya aracılığıyla muhtemel adaylara ulaşmaktadırlar. İşletmeye maliyeti fazla olmasına karşılık geniş bir kitleye ulaşma olanağı sunmasından dolayı bu yöntem tercih edilmektedir. Eğer alt kademelerde çalıştırılacak iş gören aranıyorsa gazete ve dergilere ilan verilmektedir. Ancak mühendis, mimar, ekonomist, muhasebecilik gibi mesleklerde çalışacak kişiler aranıyorsa mesleki yayınlara hangi niteliklere sahip elemanların arandığına dair duyurular verilerek gerekli pozisyonlar için uygun iş görenlerin bulunması sağlanmaktadır (Bingöl,

2016: 218). Duyurular, olası adayların çoğuna ulaşma avantajına sahiptir. Bununla birlikte, belirli bir okuyucu grubuna yönelik gazete ve dergiler kullanılarak bir dereceye kadar seçicilik elde edilebilmektedir (Snell ve Bohlander, 2012:188). Gazetelere ve dergilere verilen duyuruların açık anlaşılır ve karmaşaya yol açmayacak şekilde olması gerekmektedir. Böylelikle işle ilgili ihtiyaçları karşılayan adayların uygun pozisyonlara başvurmaları sağlanırken muhtemel zaman kayıplarının da önüne geçilmiş olmaktadır. Okuryazarlık oranlarının düşük olduğu ülkelerde ise radyo ve televizyon reklamları daha etkili olabilir. Sosyal ağ sitelerindeki reklamlar ve sayfalar, e-posta kampanyaları, twitter ve metin mesajları, işverenlerin iş fırsatları hakkında bilgi edinmelerinin yeni yollarıdır (Snell ve Bohlander, 2012:187).

İş gören arayan bazı işletmeler duyurularında işletmenin ismi, telefon numarası ve açık adresini yayımlamaktadır. Bu durum işletmeye karşı bir güven oluşturmaktadır. Adaylar nereye ve ne tarz bir işletmeye başvuracakları hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Bazı işletmeler ise sadece e- posta adresi ve telefon numaralarını vermektedirler. Bunun nedeni olarak ise pozisyon için uygun olmayan adayların hepsine ret yanıtı yazma zahmetinden kurtulma isteğidir. İşletmeler bu yaklaşım sayesinde mevcut iş görenlerin kendi yakınlarının işletmeye alınması için yaptıkları baskıları savuşturmaktadır. Ayrıca böyle bir “kör duyuru”nun bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Örneğin üstün niteliklere sahip olan ve kaliteli bir iş sahibi olmak isteyen kimseler kimliklerini gizleyen işletmelere başvuru yapmaktan çekinmektedirler (Bingöl, 2016).

4.4.3.2.2. Okullar ve Üniversiteler

Meslek liseleri ve üniversiteler örgütler açısından en önemli dış kaynaklardan birileridir. Üniversiteler pek çok iş yeri için tedarik kaynağı olarak görülmektedir. Gelecekteki potansiyel profesyoneller, teknik elemanlar ve üst düzey yöneticiler genellikle bu eğitim kurumlarında bulunmaktadır. Liseler ve mesleki teknik okullar ise yarı zamanlı ve giriş seviyesinde bulunan adaylar için iyi bir kaynaktır. Diğer iki ve dört yıllık üniversiteler ise uzman ve yönetici pozisyonundaki çalışanlar için önem taşımaktadır. Bu eğitim kurumlarında düzenlenen kariyer günleri,

stajyerlik uygulamaları, işletmelere yapılan geziler, eğitim kurumlarına örgütlerin kendilerini tanıtmaları için dağıtılan broşürler, üniversiteler ve işletmeler arasında yürütülen iş birlikleri, projeler ve ortak programlar potansiyel adayların örgütlere kazandırılmasında kullanılan yöntemlerdir (Gürbüz, 2019: 124). Birçok ülkede uygulamalarının görüldüğü gibi başarılı öğrencilere öğrenim bursu verilmesi ve mezuniyetlerinden sonrada işletmelere kazandırılması da çok yaygındır (Bingöl, 2016: 216).

4.4.3.2.3. Kamu İş Kurumları ve Özel İstihdam Büroları

İşçi ve işverenlerin birbirlerini bulmalarına yardımcı olmak için farklı türde iş ve işçi bulma kurumları bulunmaktadır. İşletmelerde mevcut boş pozisyonların doldurulması kamu ya da özel tüzel kişiliğe sahip olan işçi bulma kuruluşları vasıtasıyla yapılmaktadır. Bu kurumlar sayesinde niteliksiz, yarı nitelikli ya da teknik elemanlarla ilgili iş ve iş görenlerin isteklerinin karşılanması mümkün olmaktadır. Bu tip kuruluşlar iş gücü arzı ve talebi arasında bir denge sağlayarak ülke genelinde hizmet sunmaktadırlar (Bingöl, 2016).

Kamu ve devlet kurumları işsizlik yardımı alan işçilerin iş bulmalarına yardım etmekte olup çoğu devlet kapsamlı bir şekilde istihdam hizmeti sunmaktadırlar (DeCenzo ve diğ., 2015: 134). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) sözleşmesini imzalayan tüm ülkelerde hükümetlere bağlı resmi iş ve işçi bulma kurumları yer almaktadır (Gürbüz, 2019: 125). Türkiye’de bu hizmet “Türkiye İş Kurumu” tarafından sağlanmaktadır. 4904 sayılı kanun esasınca kurum

- İş gücü esasına dair verilerin çözümlenmesi ve iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin verilmesi,
- İş gücü arz ve talebinin belirlenmesine yönelik çalışmaların yapılması,
- İş ve işçi aramaya yönelik düzenin sağlanmasından sorumludur.

Bu kapsam doğrultusunda çalışan ihtiyacı olan işletmeler Türkiye İş Kurumu’nun hizmetlerinden yararlanmayı tercih etmektedirler (Aktaş ve diğ., 2015: 108). Son yıllarda özellikle resmi iş kurumlarının yanı sıra özel istihdam bürolarının

da oluştuğu ve özellikle beyaz yakalı olarak nitelendirilen orta ve üst düzey yöneticilerle büro elemanları ve mühendisler gibi teknik elemanların bulunup seçilmesinde işletmelerle beraber danışmanlık hizmeti sunmaktadırlar. Bu kurumlar verdikleri hizmet karşılığında belirli bir ücret talep etmekte ve buda bazen yüksek bir meblağ olmaktadır. Fakat iyi bir istihdam kaynağı olmasından dolayı çoğu örgüt bu kurumlara başvurmaktadır. Bu kurumların en büyük ve en önemli avantajı başvuruda bulunan adayları işverene göndermeden önce detaylı olarak araştırmaktadırlar (Palmer ve Winters, 1993. 74).

Yüksek nitelik gerektiren üst düzey pozisyonlar için muhtemel adaylara sıradan aday bulma yöntemlerinde olduğu gibi ulaşmak zordur. Bu adaylar genellikle kişisel verilerini paylaşmamakta ve sıradan elemanlar gibi başvuru sürecine dâhil olmamaktadırlar. “Kafa Avcıları” verilen bazı danışmanlık şirketleri üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarına aday bulmaktadırlar. Bu tür danışmanlık büroları yüksek ücret karşılığında orta ve üst düzey yöneticileri gerekli pozisyonlar için araştırıp bulmaktadır (Gürbüz, 2019).

4.4.3.2.4. İş gören Taşeronluğu

İşletmeler artan bir biçimde sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerilere odaklanmak istemektedirler. İşletmelerin kendi işlerine odaklanmak istemeleri dolayısıyla bu işler dışında kalan işleri örgütün dışında yer alan başka işletmelerden sağlamak istemeleri outsourcing uygulamasının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Koçel, 2018: 398).

Küçülme ve dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) gibi uygulamaların bir sonucu olarak örgütler özel istihdam büroları ve taşeron işletmelerden yararlanılmaktadır. Bu yöntemle eleman ihtiya ı bulunan örgütle taşeron işletme arasında bir sözleşme yapılarak belirli sayıda iş gören işe alınmaktadır (Gürbüz, 2019: 126). Günümüzde pek çok işletme özellikle ihtiyaç duydukları iş görenlerin tedarik edilmesi amacıyla bu konuda uzman olan kuruluşları kullanmaktadırlar. Bu işletmeler belirli pozisyonlar için en uygun niteliklere sahip yöneticileri araştırıp bulmaktadırlar (Bingöl, 2016).

4.4.4. İş gören Seçimi

İş gören seçimi insan kaynaklarıyla ilgili diğer fonksiyonları ve işletmenin başarısını doğrudan etkileyen bir uygulamadır. İş gören seçiminde araştırma aşaması sayı ve nitelik bakımından uygun adayların seçilmesini ve örgüte çekilmesini kapsarken seçme aşaması ise yetenek, bilgi ve becerileri örgütlerin ihtiyaçlarına en uygun olan adayların sistematik olarak belirlenmesini ifade etmektedir (Barutçugil, 2004: 257).

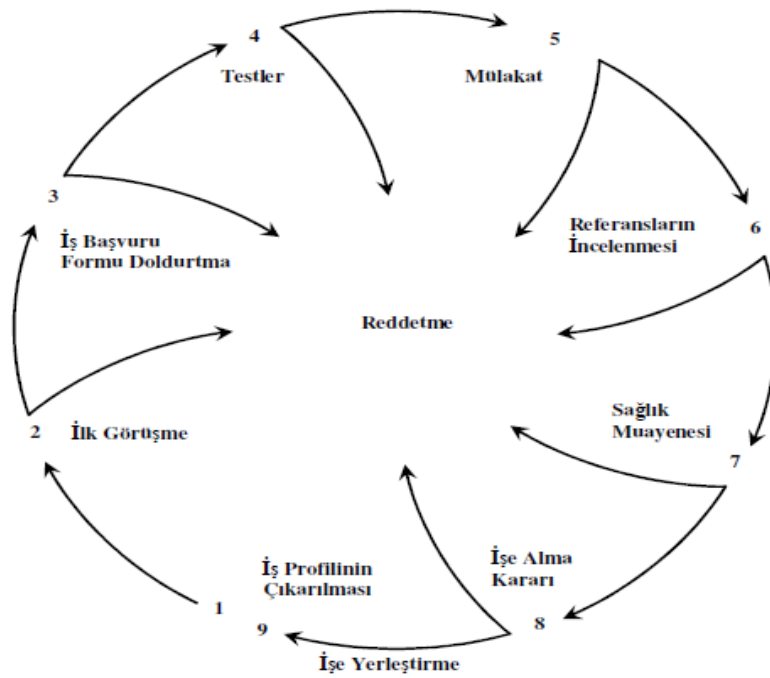
İş gören seçimi işletmede boşalan ya da boşalacak olan görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işle ilgili ihtiyaçları karşılayan en uygun kişi ya da kişilerin seçilmesi işlemidir (Sabuncuoğlu, 2000: 85). İş gören seçimi aşaması kolay bir süreç değildir çünkü insanlar ve işler farklı yapılara sahip olabilmektedirler. Bu farklılıklar kararların belirsizlik altında alınmasına neden olmaktadır. Bu sebepten dolayı iş standartları ile ilgili belirli kriterler oluşturarak kişilerin becerileri, yetenekleri ve güçlü yönleriyle işin gerektirdiği niteliklerin uyumu gerekmektedir (Cooper ve diğ., 2003:7). Bu safhada yapılacak olan hataların sonradan telafi edilmesi oldukça güçtür. Bazı hataların düzeltilmesi mümkün olsa bile bu süreç büyük oranda maddi kayıplara ve zaman kaybına neden olmaktadır. İşletme açısından değerlendirildiğinde doğru işe doğru kişinin yerleştirilmemesi iş ile kişi ya da kişiler arasında uyumsuzluk sorunlarının ortaya çıkmasına, verimliliğin düşmesine, çatışma ve iş kazalarının artmasına ve en sonunda işten çıkma ya da çıkarılma eylemleriyle karşı karşıya kalınmasına sebep olmaktadır (Bingöl, 2016). Böyle bir durumda da işten çıkarılan iş görenlerin yerine yenilerinin alınması gerekecek ve bu da işletmenin harcamalarının artmasına sebep olacaktır. Ayrıca işletmeye her yeni giriş yapan iş gören uyum sorunu yaşayacak ve buda zaman kaybına neden olacaktır.

İş gören açısından işe alma süreci değerlendirildiğinde ise farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Örneğin işe alma aşamasında başarılı olan bir iş gören işe devam etme sürecinde başarısını devam ettirmeyebilir ya da iş görenin kapasitesinin altında ya da üstünde bir işe alınması onun işe yabancılaşması, moral bozukluğu ya da kendini değersiz hissetmesi gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir

(Sabuncuoğlu, 2016). Çoğu işletme iş gören seçiminde bir takım uygulamalar kullanmalarına rağmen tüm işletmelerde seçim süreci birebir aynı değildir. Sürecin farklı olma nedenleri arasında işletmelerin büyüklüklerinin farklı olması, seçilecek kişilerin sayısı, yapılması istenen işin gereklilikleri gibi faktörler etkili olmaktadır.

İş gören seçim süreci şu şekilde işlemektedir (Sabuncuoğlu,2016):

- İş profilinin çıkarılması,
- İlk görüşme (ön görüşme),
- İş başvuru formu doldurma,
- Testler,
- Mülakat (iş görüşmesi),
- Referansların incelenmesi,
- Sağlık muayenesi,
- İşe alma kararı (iş teklifi),
- İşe yerleştirme aşamalarından meydana gelmektedir. Bu aşamalar Şekil 4.4.'te gösterilmektedir.



Şekil 4.4. İş Gören Seçim Süreci

Kaynak: Stoner ve Wankel, 1986: 332.

İş gören seçim süreci şu şekilde işlemektedir (Rothwell ve Kazanas, 2003:335):

- Uygun yetenek kaynakları (iç kaynaklar ve dış kaynaklar) belirlenir,
- Kritik yetenek ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli işe alım çabaları oluşturulur,
- Açık olan boş pozisyonlar için özel gereklilikler belirlenir,
- Bireyler boş pozisyonlar olduğu zaman işe alınırlar,
- Başvuruda bulunan adaylar incelenir,
- İş başvurusunda bulunanların güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmek için gerekli testler uygulanır,
- Gelecek vaat eden adaylarla mülakatlar yapılır,

- Gelecek vaat eden bir adayın öz geçmiş kontrolü yapılır,
- Gelecek vaat eden başvuru sahibine iş teklifi yapılır,
- Oryantasyon ve yerleştirme başlar.

İş gören sürecinin başarılı olup olmadığını gösteren bazı kriterler ise şu şekildedir (Stredwick, 2005: 197-198):

- İnsan kaynağının talep ettiği tarihten başarılı adayın işe alındığı tarihe kadar geçen süre yani ne kadar kısa sürede boş pozisyonların doldurulduğu,
- İşe alınan kişinin ortalama hizmet süresi,
- İşe alınan kişilerden beş yıl içerisinde terfi ettirilen oranı,
- İlan bakımından aday başına yanıt maliyeti,
- Belirlenen asgari koşulları karşılayan adayların oranı.

Seçim performansının değerlendirilmesinin iyi bir göstergesi de önceki yıllarla ve benzer işletmelerle karşılaştırmadır.

4.4.5. Eğitim ve Geliştirme

Kuruluştaki ihtiyaç duyulan yetenekler ile çalışanlarda mevcut olanlar arasındaki “açıklık” karşılaştırıldıktan sonra eğitim ve gelişim faaliyetleri tasarlanmalıdır. Bu faaliyetlerin odak noktası, çalışanlara rehberlik etmek ve organizasyon içinde kariyer ve büyüme olanakları hakkında farkındalık oluşturmaktır. Birçok kişi için yeteneklerini geliştirmeye devam etmek ve örgütte büyüme fırsatları olduğunu bilmek daha fazla iş tatmini ve daha uzun süre istihdam sağlayabilmektedir (Mathis ve Jackson, 1999: 20).

İş görenlerin işe alınmasından sonra işe alıştırma ve çalışma işlevleri yerine getirilmektedir. Daha sonra yapılacak olan faaliyetler ise iş görenlerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesidir. İş gören seçim aşamasında ne kadar titiz davranılırsa davranılırsa seçme sürecinde birçok sosyo psikolojik faktör söz konusu olduğundan her zaman istenilen sonuca ulaşılması mümkün olmamaktadır. Ayrıca istenilen iş

gören seçimi sağlansa bile yeni yatırımların yapılması, dışardan sağlanan yeni teknolojiler ve gelişim gösteren teknolojik faaliyetler nedeniyle iş görenlerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenlerden dolayı iş gören eğitimi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2013).

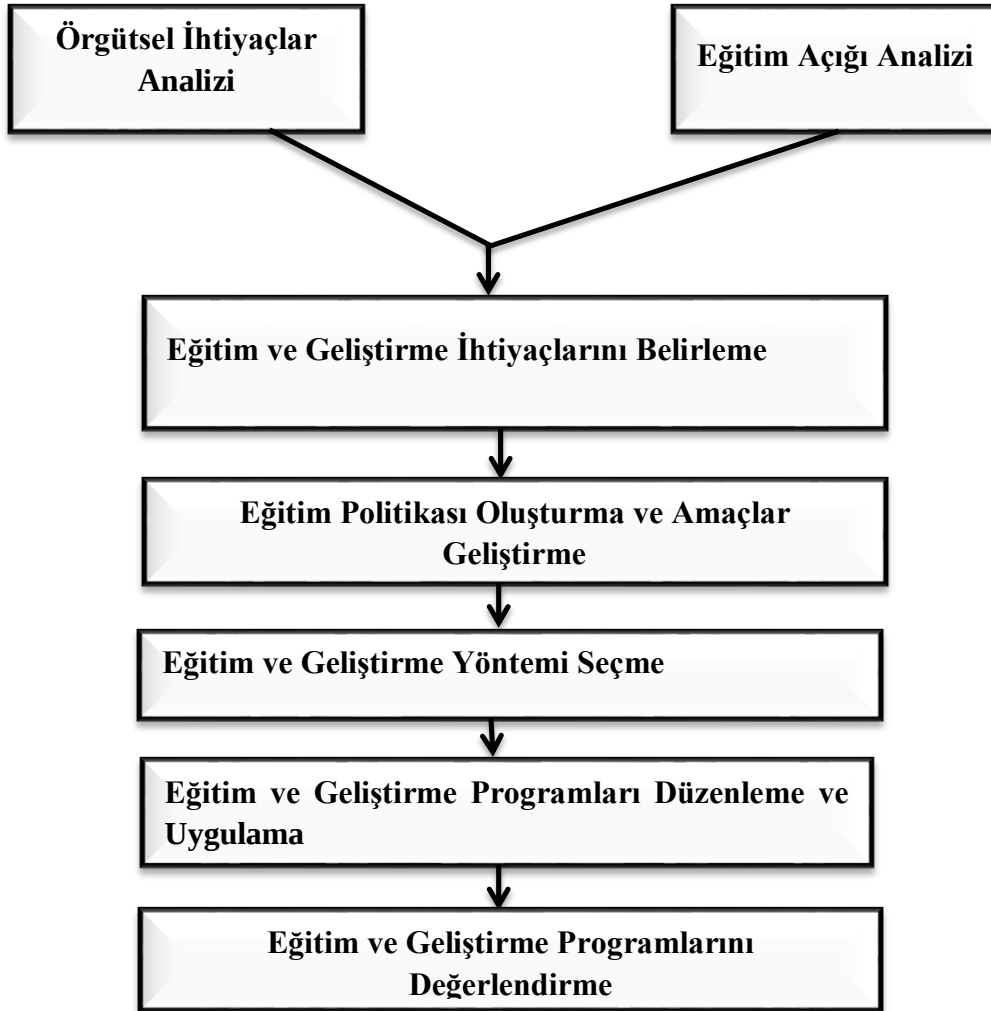
Eğitim genellikle gelişim kavramı ile birlikte kullanılsa da aslında eş anlamlı değildirler. Eğitim çalışanlara belirli beceriler kazandırmaya veya performanslarındaki eksiklikleri gidermelerine yardımcı olmaya odaklanmaktadır (Mejia ve diğ., 2016: 265). Geliştirme kavramı ise özel bir amacı gerçekleştirmek ve kısa süreli olmak yerine yöneticiyi örgütte değişim yapacak bir elemen olarak değerlendirerek onun örgütün iç yapısı ve işleyişi, toplum içerisindeki yeri ve kendi rolünü daha iyi kavrayabilmesi ve uygulayabilmesi için yetiştirilmesi ve eğitilmesidir (Tonus, 2013: 86).

Eğitim ve geliştirme bir örgütün gereksinim duyduğu bilgi ve becerileri elde etmesine ve çalışanların potansiyellerini en üst seviyede kullanmalarına olanak sağlayan kararlardır. Bu kararlar şu şekilde sıralanmaktadır (Barutçugil, 2004: 61):

- Bireysel eğitim ve takım çalışmasına yönelik eğitimler,
- İş başında deneyim kazandırma ve dışardan uzmanlarla çalışma,
- İşe özgü eğitim ve genel amaçlı gelişim sağlanmasına yönelik eğitimler,
- Deneyimli ve eğitimli çalışanların daha yüksek ücretle işe alınması ya da düşük ücretle çalışan deneyimsiz elemanlara gerekli becerilerin kazandırılmasına yönelik eğitimlerdir.

Bu eğitimlerle birlikte çalışanların ilk eğitimlerine ek olarak sürekli eğitim imkânları sunulmaktadır. Uygun şekilde tasarlanan ve uygulanan eğitimler iş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin arttırılmasına katkıda bulunmaktadır (Liu ve diğ., 2007: 506). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgüt değerlerinin, misyon ve amaçlarının çalışanlar tarafından benimsenmesi, çalışanların yetenek ve performanslarının iyileştirilmesi için ihtiyaç duyulan eğitim programlarının saptanması ve gerçekleştirilmesi ve örgütte çalışanlara sürekli öğrenme alışkanlığının kazandırılmasına dayanan uygulamaları kapsamaktadır.

Örgütler eğitimin işletme için ne kadar önemli olduğunu bilmekte ve her geçen gün çalışanların eğitilmesi için çaba sarf etmektedirler. Eğitime gerekli önemi veren ve bu anlamda çalışanlarına yatırım yapan işletmeler değişime ayak uydurabilmekte hatta değişime öncülük ederek önemli düzeyde rekabetçi avantajlar sağlamaktadırlar. Bununla birlikte işletmelerinin büyüklükleri ve pazardaki konumlarına güvenerek gerekli yatırımları gerçekleştirmeyen işletmeler ise zamanla ortaya çıkan değişim karşısında müşterilerini, pazarlarını ve imajlarını kaybetmektedirler (Barutçugil, 2004). İç ve dış çevredeki değişmelerin etkisiyle eğitim faaliyetleri zorunluluk haline gelmekte ve bu faaliyetler belirli bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Şekil 4.5.'te eğitim ve geliştirme süreci gösterilmektedir.



Şekil 4.5. Eğitim ve Geliştirme Süreci

Kaynak: Bingöl, 2016: 295

Eğitim ve geliştirme sürecinde ihtiyaçların belirlenmesi aşaması mevcut durum ile ulaşılması hedeflenen durum arasındaki farkın belirlenmesi için yapılan incelemelerdir. Bu aşama örgüt analizi, iş analizi ve kişi analizi olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012). Eğitime karar verilmesinden sonraki adım ise amaçlara yönelik eğitimlerin saptanması ve uygun yöntemlerin seçilmesidir. Çalışanlara verilmesi planlanan eğitimler bilgilendirmeye yönelik eğitimler, beceri geliştirmeye yönelik eğitimler ve tutum geliştirmeye yönelik eğitimlerden oluşmaktadır (Barutçugil, 2004: 309). Eğitimin belirli amaç ve planlar dâhilinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Eğitim çok kapsamlı olmamalı ve çalışanların ihtiyaç duyduğu konularda ve şu anki ve gelecekteki görevleriyle ilgili olmalıdır (Saruhan ve Yıldız, 2012).

İş yaşantısında verilen eğitimlerin sayısı, süresi, yöntemleri ve nitelikleri genellikle bu işe ayrılan bütçe ile yakından ilgili olmaktadır. İş görenlere verilen eğitimlerin maliyetli olmasından dolayı işletme yönetimi tarafından gerekli bir bütçenin hazırlanması gerekmektedir. Bu eğitim giderleriyle ilgili bütçeler belirlenirken dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta ise maliyet kalemleridir. (Bayraktaroğlu, 2006: 84). Eğitim bütçesinin belirlenmesinde bazı ölçütlerden yararlanılmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Barutçugil, 2004: 311):

- Sektörler ilgili standartlar, geçen yılın verileri ya da rakipler gibi belirli kriterler yoksa eğitim bütçesi olarak insan kaynakları giderlerinin en az % 1'i olarak belirlenmektedir,
- Uzun dönemli düşünme yeteneği olan ve insan kaynaklarını stratejik rekabet üstünlüğü olarak benimseyen işletmelerde bu oran % 2 olmaktadır,
- Hızlı şekilde büyüme dönemi yaşıyorsa ya da agresif bir rekabet politikası izleniyorsa insan kaynakları giderlerinin % 3'ü eğitime ayrılabilir,
- Bütçeleme yöntemi dikkate alındığında eğitim faaliyetlerine katılan çalışanların ücretleri, yol ve konaklama giderleri ve eğitim birimlerine ait maliyetlerde eklendiğinde toplam personel giderlerinin %10- %15 'ine kadar çıkabilmektedir.

Son aşamada ise eğitim programlarının başarıya ulaşp ulaşmadığının başka bir şekilde ifade etmek gerekirse çalışanlarda hedeflenen değişimin gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesidir (Tonus, 2013).

Bartel (1994: 411). Yaptığı çalışmada eğitim programlarına ağırlık vermenin düşük verimliliğe sahip olan işletmelerde amaçların başarılmasına, iş gücü verimliliğinin arttırılmasına önemli katkılarda bulunduğunu belirtmiştir.

Russell ve diğ., (1985: 849) ise yaptıkları çalışmada çalışanların performanslarıyla eğitilmiş olmaları arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla yapılan birçok çalışmada eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin performansa olumlu katkıları olduğu anlaşılmaktadır.

Eğitim programları sayesinde becerileri gelişen çalışanlar yeni fikirlerin üretilmesini sağlayacak ve bu fikirlerin hayat geçirilmesinde gereksinim duyulan operasyonel süreçleri, teknolojiyi ve örgüt yapısını oluşturacaklardır. Sürekli eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde verimlilik ve kalite artacak maliyetlerde de düşüş sağlanacaktır. Bununla birlikte farklılık oluşturabilecek üretim faktörlerine erişim imkânı kolaylaşacaktır (Ylyasov, 2006: 62).

4.4.6. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme yönetimine dair yapılan ilk sistemli çalışmalar 20. yy'ın başlarında Taylor liderliğinde başlatılan “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” altında iş gören verimliliğinin ölçülmesi maksadıyla gerçekleştirilmiştir (Gürbüz, 2019: 207). Performans değerlendirme yöntemine dair ilk uygulama 1920 yılında ABD ordusundaki büro çalışanlarına uygulandığı bilinmektedir. Daha sonraki yıllarda ise İngiltere’de uygulanma alanı bulmuştur. 1960 ve 1970’li yıllarda kritik olay tekniği ile davranış odaklı değerlendirme yöntemleri kullanılmıştır. 1970’li yıllar sonrasında ise sonuç odaklı değerlendirme sistemi ortaya çıkmıştır (Uyargil, 2013:2; Öztürk, 2010: 16). 1980’li yıllarda ise performans değerlendirmenin psikometrik tarafına yönelik uygulamalar ağırlık kazanmıştır. 1988 yılında stratejik ölçüm analizi ve raporlama tekniği (SMART) modeli Cross ve Lynch tarafından geliştirilmiştir. 1980-1990’lı yıllarda da yine farklı modeller geliştirilmiştir. 1989 yılında Keegan ve diğ.,

tarafından performans ölçüm matrisi, 1991 yılında Lynch ve Cross tarafından performans piramidi, 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından Balanced Scorecard geliştirilmiştir (Uysal, 2015: 37).

Performans bir iş görenin belirli bir zaman süresi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek maksadıyla elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise iş görenin görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirdiği ancak bu sonuçlar yetersiz ise çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilmektedir (Özgen ve diğ., 2005: 227). Performans değerlendirme önceden belirlenen kriterlere göre bireylerin ya da örgütün belirli bir dönemdeki mevcut performans seviyelerini ve gelecekteki kapasitelerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalardır (Bayraktaroğlu, 2006: 103). Kısaca iş görenin işinde sağladığı başarının ve gelişme yeteneğinin sistemli olarak değerlendirilmesidir. İş değil iş görenin başarı ve başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme tekniği bazı kaynaklarda başarı değerlemesi, yetkinliğin ölçümü, verimliliğin değerlendirilmesi, tezkiye ya da kamudaki adıyla sicil gibi isimlerle kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016: 228). Performans değerlendirme işlemi bir kurumda hangi göreve sahip olursa olsun bireylerin çalışmaları, etkinlikleri, eksiklikleri, yeterlilikleri yani kısaca tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 1999: 297).

İşletmelerde uygulanan performans değerlendirme sistemi iş görenlerin geçmişte sergiledikleri fiili performanslarını ve gelecekte gösterebilecekleri potansiyel gelişmelerin belirlenmesini sağlamaktadır. Bu sistemin kullanılmasıyla birlikte yöneticiler, astlar ve işletmenin genelinde üretim kalitesinde iyileşmeler gerçekleşmektedir. Ayrıca bu sistem sayesinde astların performansları belirlenmekle birlikte kendilerini geliştirmelerine ve zayıflıklarının düzeltilmesine yardımcı olunmaktadır (Uyargil, 2010:193). Dolayısıyla performans değerlendirmenin amacı iş görenlere performansları hakkında geri bildirim sağlanması ve örgüt başarısının sağlanmasında iş görenlerin katkılarının artırılmasını sağlamaktır. Bu bakımdan bir değerlendirme yapıldığında performans değerlendirme hem iş görenler hemde örgüt açısından önem taşımaktadır. Çünkü performans değerlendirme yöntemi tüm personelin başarısını belirlemesi nedeniyle örgüt başarısıyla da doğrudan ilişkili

olmaktadır (Özer ve diğ., 2017: 56). Performans değerlendirme yönteminde temel ilke kişilerin cezalandırılması değil başarılı davranışların ödüllendirilmesidir. Böylece kurumda Toplam Kalite Yöntemi (TKY) anlayışına uygun bir davranış sergilenecektir (Fındıkçı, 1999). Temelde TKY savunucuları örgütlerin birbirleriyle ilişkili ve bir sistem dâhilinde oluştuğunu ve çalışanların performanslarının motivasyonlarından ziyade eğitim, iletişim, araçlar ve denetim gibi unsurlardan oluştuğunu varsaymaktadırlar. Toyota Motor'un Lexington, Kentucky'deki Camry fabrikasını ziyaret edenler böyle bir uygulama ile karşılaşmaktadırlar. Çalışanların ekipleri yöneticilerin hiçbir müdahalesi olmadan kendi sonuçlarını gözlemlerler. Sık olarak gerçekleştirilen toplantılarda bu sonuçları ekibin belirlediği performans kriterleriyle ve işletmenin toplam kalite ve üretkenlik hedefleriyle sürekli karşılaştırırlar. Gerekli eğitime gereksinim duyulan çalışanların eğitim ihtiyacı belirlenir ve değiştirilmesi gereken prosedürler değiştirilmektedir (Dessler, 2017: 296).

Performans değerlendirmenin; değerlemeye yönelik, geliştirmeye yönelik ve yasal zorunlulukların karşılanmasına yönelik olmak üzere üç temel amacı bulunmaktadır. Performans değerlendirme ile çalışanların belirli bir dönem çizelgesinde performanslarının değerlendirilerek başlangıçta belirlenen hedef ve standartlara ne oranda ulaşıp ulaşılmadığı tespit edilmektedir. Değerlendirme kısmında elde edilen sonuçların ücretleme, eğitim, terfi gibi İKY uygulamalarında kullanılması beklenmektedir. Geliştirmeye yönelik amaç ise yapılan performans değerlendirme işleminden sonra çalışanların güçlü ve zayıf yönleri ya da geliştirmeye uygun olan yönleri ile ilgili geri bildirimde bulunulmasıdır. Son olarak yasal gereklilikler ise iş gören tarafından ortaya konulan olumlu ya da olumsuz performansın belgelendirilmesine yönelik bir işlev üstlenmektedir (Gürbüz, 2019: 208-209).

Performans değerlendirmenin çalışanlar ve örgüt açısından amaçları şu şekildedir (Cascio ve Agunis, 2005: 84; Barutçugil, 2004: 336; Başaran, 2000: 135):

- Örgütsel hedeflerin açıkça belirtilmiş bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Hedeflere ulaşmak için gerekli performans standartlarının belirlenmesi,

- Çalışanların belirlenen standartlar doğrultusunda adaletli bir şekilde değerlendirilmesi,
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçları ile gerçekleşen performans sonuçlarının değerlendirilmesi,
- Performans düzeyleri hakkında bilgilendirilen iş görenlerin kendilerini nasıl geliştirecekleri konusunda bilinçlendirilmesi,
- Performans yönetim sistemi tarafından toplanan bilgilerin, örgütsel ödül ve ceza sisteminin yönetimi için anahtar girdi olarak kullanılması,
- Çalışan başarılarının ödüllendirilmesi,
- Performans yönetim sistemleri, kuruluşların insan kaynakları kararlarının ve yasal gereklilikleri belgelemek için uygun kayıtları tutmasına izin vermektedir.

Performans değerlendirmenin dört kullanım şekli bulunmaktadır (Cleveland ve diğ., 1989):

- Bireyler arasında (maaş yönetimi, terfi ve düşük performansların belirlenmesi),
- Bireyler dâhilinde (bireylerin güçlü ve zayıf yönleri, bireysel eğitim gereklilikler ve performans geri bildirimlerini belirlemek için),
- Sistem bakımı (Örgütsel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, hedeflerin başarısının değerlendirilmesi ve hedef tanımlamaya yardımcı olmak),
- Belgeleme (doğrulama aşaması, personel kararlarının belgelenmesi, yasal gerekliliklerin karşılanması).

Performans değerlendirme süreci genellikle değerlendirme süreci ile ilgili standartların belirlenmesiyle başlamaktadır. Belirlenen standartlar anlaşılabilir ve ölçülebilir niteliklere sahip olmalıdır. Ayrıca belirlenen bu standartlar işletmelerin

stratejik hedefleriyle uyumlu bir yapı göstermelidirler. Çalışanlar standartlar belirlendiğinde kendilerinden tam olarak ne beklediğini açık olarak bilmelidirler. Performans değerlendirmede ikinci aşama iş başında fiili olarak çalışanların performanslarının ölçülmesidir. Üçüncü aşamada ölçülen fiili performansların önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılması yer almaktadır. Son aşamada ise üstler değerlendirmeye dair sonuçları astlarıyla tartışır ve gerek duyulduğu takdirde düzeltmeler ve geliştirmeler yaparak performansın yükseltilmesini sağlarlar (Uyargil, 2013: 194).

Performans değerlendirme çalışanın bağlı olduğu ilk üst ya da amir tarafından, kişinin kendisi ya da iş arkadaşları tarafından, bir komite ya da grup tarafından veya müşteriler tarafından gerçekleştirilebilmektedir (Bingöl, 2016).

Genel olarak performans değerlendirme yöntemleri klasik ve çağdaş modeller olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Bu ayrımın temel sebebi yönetim anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Literatürde bu yöntem geçmişe dayalı ve geleceğe dayalı yöntemler olarakta belirtilmektedir. Performans değerlendirmede geleneksel ve çağdaş yöntemler arasındaki en önemli farklılıklar değerlendirme yöntemi ve değerlendiricilerden kaynaklanmaktadır. Geleneksel değerlendirme modelleri genellikle alt kademelere uygulanırken çağdaş yöntemler üst kademelerdeki çalışanların değerlendirilmesine yönelik olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006: 117). Bu yöntemler Tablo 4.6'da gösterilmektedir.

Tablo 4.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemleri	Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri
Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım	Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerlendirme Yöntemi
Grafik Değerlendirme Yöntemi	360 Derece Geri Bildirim Yöntemi
Davranışsal Değerlendirme Skalaları	Balanced Scorecard (BSC) Yaklaşımı
Kontrol Listesi Yöntemi	
Kritik Olay Tekniği	

Kaynak: Bayraktaroğlu, 2006: 117.

Literatürde performans değerlendirme ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Performans değerlendirmenin personel devir hızını azalttığı ve iş gücü verimliliği ile satışlar üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirtilmiştir (Başar, 2016).

4.4.7. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi; işletme yönetimi, çalışanlar ve ilgili tarafların ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur. Günümüz işletmelerinde rekabet avantajının sağlanması bakımından ücret yönetimi önemli bir role sahiptir. Ücret kavramı toplumların refahının bir göstergesi olmakla birlikte kurum, kuruluş ve işletmelerin oluşumuyla birlikte gündeme gelmiş çok eski bir kavramdır (Güney, 2015: 252).

Ücret kavramı uzun yıllardan bu yana ülkelerin ekonomik kalkınmasında, sosyal olarak gelişmesinde ve politik istikrarın sağlanmasında önemli etkiye sahiptir. (Sabuncuoğlu, 2016). Ücret işletmede verimliliği ve verimlilik artışını sağlayan bir araç olduğu gibi iş görenleri de işletmede tutmaya yarayan en önemli araçtır. Bir işletmedeki personelin işe girişi ve orada sürekli çalışma nedeni esasen kendisine yapılan ödemelerdir (Mucuk, 2008). Üstün yetenekli personelleri örgüte çekmek, örgüt için çalışan mevcut personeli elde tutmak ancak rekabetçi, adil ve yeterli bir ücret sistemiyle sağlanmaktadır (Gürbüz, 2019). Ücretlendirme politikası belirlenirken dış çevrenin analizinin iyi bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Rakip işletmeler ya da benzer niteliklere sahip olan işletmelerin ücret politikalarının iyi bir şekilde incelenmesi bir taraftan rekabetçi maliyet yapısının korunmasına diğer yandan da çalışanlar için örgütün çekiciliğinin sürdürülmesini sağlaması açısından önem taşımaktadır. Genel ücretler seviyesinin yüksek olması örgütlerin rekabetçi yapısını zayıflatmakta bununla birlikte düşük ücretlerle de nitelikli çalışanların elde tutulması zorlaşmaktadır (Barutçugil, 2004: 444).

Ekonomik bir faktör olarak örgütlerin gündeminde önemli bir yer tutan ücret kavramı farklı bakış açıları esas alınarak tanımlanmıştır. Ekonomistlere göre ücret bedensel ve zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığında ödenen bedeldir (Zaim, 1985: 184). Psikolojik olarak ifade etmek gerekirse başarı elde etme duygusunun

sembolik bir aracı olarak ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2006). İş gören açısından ise ücret kendisinin varsa ailesinin günlük yaşamı ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek fiziksel ve düşünsel emeğin karşılığı olarak aldığı paradır. Bu gelirle iş görenler yeme, giyinme, barınma, sağlık ve eğlence gibi temel gereksinimlerini karşılamaktadırlar. Bu nedenle iş görenlerin yaşam kalitesini arttıran yüksek ücret kendileri için en iyi ücrettir (Sabuncuoğlu, 1996: 125).

Örgütlerde büyük öneme sahip olan ücret yönetimi örgütün ücret stratejilerini temel alarak sistemli bir şekilde ve nesnel esaslara göre uygulanmalıdır. Bununla birlikte bir ücret programının hizmet ettiği amaçlar ise şu şekildedir (Mathis ve Jackson, 1999: 416; Barutçugil, 2004:444-445):

- Yürürlükte bulunan yasalarla ilişkili olmak,
- Örgüt açısından maliyet etkinliği sağlamak,
- İşçiler açısından içsel, dışsal ve bireysel maliyet eşitliği sağlamak,
- Örgütsel performansın iyileştirilmesini sağlamak,
- Nitelikli elemanların örgüte çekilmesi ve elde tutulmasını sağlamak,
- Yönetim ve çalışanlar arasında ücretle ilgili konularda iletişimi kolaylaştırmak.

Örgütlerde ücretlendirme planlaması sırasında yapılan iki önemli çalışma bulunmaktadır. Bunlar ücret araştırması ve iş değerlemesidir. Ücret araştırması; belirli bir bölgeye sektöre ya da meslek grubundakilere ödenen ücret ve maaşların araştırılmasıdır. Bu aşamada en yüksek, ortalama ve en düşük ücretler karşılaştırılmalıdır. Böylece ödeme düzeyinin belirlenmesi sağlanmaktadır. İş değerlemesi ise bir işin diğer işlerle sistematik bir şekilde karşılaştırılmasıdır. Böyle bir uygulama örgütlerde bir ücret hiyerarşisinin oluşturulmasını ve çalışanlara örgütsel performansa yaptığı katkı düzeyine göre ödeme yapılmasını sağlamaktadır. İş tanımları, iş analizleri ve bunların değerlendirilmesi ücretin belirlenmesinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Barutçugil, 2004). Dolayısıyla iş değerlendirme

nesnel ölçütlere göre ücretlemeye temel oluşturan bir yöntemdir. İş değerlendirme yöntemleri temelde basit ve sayısal yöntemler olarak ikiye ayrılmaktadır. Basit yöntemler sıralama ve sınıflama yönteminden oluşurken sayısal yöntemler puanlama yöntemi ve faktör karşılaştırma yöntemlerinden oluşmaktadır (Gürbüz, 2019).

İş değerlemeden elde edilen katkılar ya da beklenen amaçlar ise şu şekildedir (Sabuncuoğlu, 2016: 283-284):

- Etkili ve gerçekçi bir ücret sisteminin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. İş gören ve işveren arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkların önemli bir kısmı ücretler arasındaki adaletsizlikten meydana gelmektedir. Benzer işe ödenen farklı ücretler iş görenler arasında huzursuzluğa neden olmaktadır,
- Dolayısıyla adil ve gerçekçi bir ücretleme sistemi oluşturulurken iş değerlemesine başvurulması gerekmektedir,
- İş değerlemesi ile işlerin gerektirdiği nitelikler ve işi icra etmesi gereken çalışanlarda bulunması gereken özellikler önceden belirlendiğinden “adama göre işe alma” politikası yerine “işe göre adam alma” politikası başarılı bir şekilde uygulanmaktadır,
- İşlerle ilgili yetki ve sorumluluklar net bir şekilde belirtildiğinden yetki çatışmalarının önüne geçilmektedir,
- İş güvenliği ve işçi sağlığı gibi konularda daha ciddi adımların atılması sağlanmaktadır.
- Sendikalarla birlikte yürütülen iş değerlendirme faaliyetlerinde işbirliğinin uzlaşmayla sonuçlanması durumunda iş gören ve işveren arasındaki ilişkilerin olumlu düzeyde gelişmesi sağlanmaktadır,
- Hakkaniyetli bir iş değerlemesine yardımcı olmasından dolayı iş görenlerin moral düzeyini olumlu olarak etkileyecektir.

Bahsedilen bu amaçların hepsine işletmelerde ulaşmak her zaman kolay mümkün olmamaktadır. Özellikle karşılaşılan sorunların çözümünde iş değerlemesini etkili bir araç olarak görmek büyük bir yanılgıdır ancak iş değerlemesi adil ve dengeli bir ücret sistemi oluşturması nedeniyle geçerli ve hakkaniyetli bir sistemdir. Bunun dışında ücretleme etkinliği gerçekleşirken dikkat edilmesi gereken bazı temel ilkeler ise şu şekildedir (Bayraktaroğlu, 2006; Sabuncuoğlu, 2016).

- **Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi:** Yapılan iş ve işi yapan personelin kapasitesi belirlenerek eşit işe eşit ücret ödenmelidir. Bu ilke iki iş aynı çalışma şartlarını ve aynı beceri ve yeteneği gerektiriyorsa işi yapanların kimliği dikkate alınmadan eşit ücret ödenmelidir ilkesine dayanmaktadır. Bu ilke her işe önem ve zorluk düzeyine bağlı olarak ücret ödenmesini öngörmektedir. Eşitlik ilkesini gerçekleştirmek bazı durumlarda işletmeler açısından zor olabilmektedir. Eşit olmayan ücretleme sistemleri işletmelerde gerilimlerin ortaya çıkması gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir.
- **Dengeli Ücret İlkesi:** Ücretler iş görenlerin refah seviyelerini yükseltecek kadar etkili ve örgütün maliyetlerini arttırmayacak kadar ölçülü olmalıdır.
- **Yükselme İle Orantılı Ücret İlkesi:** Normal şartlarda değerlendirildiğinde iş gören bir üst pozisyona geçtiğinde yeni görevinde aldığı ücret eski görevindeki ücretinden daha yüksek olmalıdır. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse bir ast üstünden daha yüksek ücret almamalıdır.
- **Bütünlük İlkesi:** İşletmedeki beyaz yakalı iş görenlerle mavi yakalı iş görenler arasında sınıf farklılığı olmaksızın işletmede çalışan tüm personeli kapsayan bir ücret politikası dikkate alınmalıdır.
- **Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi:** Personele ödenen ücretler işletmenin bulunduğu bölge ya da bulunduğu sektörde ödenmekte olan ücret düzeyleriyle tutarlı yapıda olmalıdır. Kurum dışı ücret adaleti olarak adlandırılan bu ilkeye göre personel çalıştığı işletmede aldığı ücretin piyasadaki ücretlerle denk yapıda olduğuna inanmalıdır. Aksi halde personel ücret adaletinin sağlanmadığını düşünürse başka işletmelere geçmek

isteyecek bu da işletmelerin yeniden personel seçme ve bulma gibi maliyetlerle karşı karşıya kalmasına sebep olacaktır.

- **Nesnellik İlkesi:** İşletmelerde duygusal sebeplerden dolayı iş görenlerin ücretlerinde artış ya da azalış yapılmamalı herkese objektif bir şekilde ücretler ödenmelidir.
- **Açıklık İlkesi:** Uygulanan ücret sistemi işletmede çalışan her iş gören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açık olması gerekmektedir.

Diğer İKY fonksiyonlarında gerçekleştiği gibi ücret yönetimide bir süreç dâhilinde meydana gelmektedir. Bu sürecin işleyişi ise şu şekildedir (Barutçugil, 2004):

- Ücret planına hangi işlerin dâhil edileceği önceden belirlenmelidir,
- İşlerin sınıflandırılması amacıyla iş analizi ve iş tanımlarının gerçekleştirilmesi,
- Örgüt içerisinde eşitliği sağlayacak iş değerlendirme modelinin seçilmesi,
- Belirlenen amaca uygun nitelikte ücret yapısının belirlenmesi,
- Piyasadaki ücret yapısının belirlenmesi,
- Analizler ve ödeme yapısının geliştirilmesi neticesinde her işin ücretinin belirlenmesi,
- İnsan kaynakları yöneticilerinin diğer yöneticilerinde yardımıyla her işe ödenecek olan ücreti hedeflere uygun olarak gerçekleştirmesi,
- Çalışanların performanslarının sürekli gözlemlenerek iş performansları ile ücret düzeylerinin uyumlaştırılması.

Çalışanların ücretlendirilmesine dair kullanılan yöntemlere değinmek gerekirse; çalışanların ücretlendirilmesinde çalıştıkları süre, gerçekleştirdikleri iş miktarı ve bu iki unsurun karmasına dayalı bir ücretlendirme gerçekleşmektedir.

Zamana bağılı olarak gerçekleştirilen ücretlendirme sisteminde çalışılan süre, saat, gün, hafta, ay veya yıl olarak hesaplanmaktadır. Miktarla dayalı ücret yöntemi üretimi yapılan miktarın ölçülebilir niteliklere sahip olmasına ve çalışanların üretime doğrudan katkısının ölçülebilir olmasına dayanmaktadır. Karma sistemlerde ise bir taban ücret yapılan işin miktarından bağımsız olarak çalışılan süreye göre ödenmektedir. Bu ücrette çalışanların performanslarının yükseltilmesi ve özendirilmesi amacıyla değişken bir ödeme yapılmaktadır. Değişken ödemeler ise kazanç paylaşımı, nakit kar paylaşımı satış primleri, ikramiyeler ve promosyonlardan oluşmaktadır (Barutçugil, 2004).

4.4.8. İş gören Sağlığı ve İş Güvenliği

İş gören sağlığı ve iş güvenliği kavramları birbirleriyle yakından ilişkili olmakla birlikte genellikle aynı anlamda kullanılan kavramlardır. Ancak detaylı bir şekilde incelendiğinde farklı anlamları karşıladıkları görülmektedir. Sağlık, sadece hastalık veya sakatlığın olmaması değil, tam bir fiziksel, zihinsel ve sosyal refah durumudur (www.who.int, 2020). İş gören sağlığında amaç meslek hastalıklarına yakalanmamak, erken yaşlanmaktan kaçınmak ve çalışırken yorgunluktan korunmak gibi birçok kavramı kapsamaktadır. Güvenlik kavramı ise genelde zihinsel ve duygusal anlamda sağlık yerine fiziksel anlamda sağlıkla ilişkili bir kavramdır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO)'ne göre iş gören sağlığı ve iş güvenliği ise şu şekilde tanımlanmaktadır. Tüm çalışanların fiziksel, ruhsal, moral ve sosyal bakımdan tam bir iyilik durumu içerisinde olması ayrıca çalışanların sağlıklarını etkileyecek zararların önlenmesi, işçinin fiziksel özellikleri dâhilinde bir yerleştirme işleminin gerçekleştirilmesi ve işin insana, insanında işe uymasını sağlayan bir bilimdir (Yiğit, 2018: 2).

Son zamanlarda sağlık ve güvenlik konularına önem verilmekte olup artan ilginin sebepleri şu şekildedir (Briscoe ve Schuler, 2004: 375):

- Dünya genelinde çalışanların refahına olan ilginin artması,
- Artan küresel ticaretten dolayı potansiyel risk altındaki çalışan sayısının artması,

- Genel olarak iş amaçlı seyahat edenlerin sayısının artması,
- Risk faktörlerinde meydana gelen artışlar,
- Ofis ve tesis sayılarının giderek artış göstermesi.

İş gören sağlığı ve güvenliği konusu hem çalışanlar hemde işverenler açısından önem arz etmektedir. Çalışanların görüşü değerlendirildiğinde sağlık ve güvenlik kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışanların özellikle yaşamına, vücuduna ve sağlığına yönelik tehditlerden ve zararlardan korunması gerekliliği endüstrileşme hareketleriyle birlikte ön plana çıkmıştır. Çünkü iş kazaları ve meslek hastalıkları çalışanların gelirlerinden yoksun kalmalarına ve gelirlerinde azalmalara ya da işsiz kalmalarına sebep olabilmektedir (Bingöl, 2016).

Maslow'un temel ihtiyaçlar hiyerarşisinde güvenlik ihtiyacının önemine değinilmekle birlikte iş gören sağlığı ve verimliliği örgütlerdeki finansal yapı açısından da önem arz eden bir konudur. Örgütlerde meydana gelen iş kazaları sebebiyle örgütler finansal açıdan kayıplar yaşayabilmektedirler. Bununla birlikte sürekli iş kazalarının meydana geldiği işletmelerin kurumsal itibarları da zarar görmektedir. Bu sebeple örgütlerde etkin bir şekilde işleyen iş güvenliği uygulamasının olması gerekmektedir (Gülbüz, 2019: 309).

Son yıllarda insan kaynakları departmanı bu alanda önemli sorumluluklar almıştır. Günümüzde insan kaynakları sağlık ve güvenlik yönetimi konusu birçok farklı disiplinden uzmanın görüşünü dikkate alan bir faaliyettir. Örneğin endüstriyel hijyen, iş yeri hekimliği, psikoloji ve iş güvenliği uzmanlığı bunlara örnek olarak gösterilmektedir (Sabuncuoğlu, 2016:369).

İş sağlığı ve güvenliğinin üç temel amacı bulunmaktadır (Selek, 2019: 19):

- Çalışanın güvenliği,
- Üretimin güvenliği,
- İşletme güvenliğidir.

Örgütlerde iş gören sağlığı ve iş güvenliği çalışmalarıyla yaşanması muhtemel olan iş kazaların önüne geçilmesi ve iş yerindeki risklerin azaltılması hedeflenmektedir. Böylelikle hem işletme hemde çalışanlar açısından güvenli bir çalışma ortamı oluşturulması amaçlanmaktadır. İşletmelerde iş kazalarının üç temel sebebi bulunmaktadır. Bunlar tehlikeli kişisel eylemler, güvensiz bir fiziksel çevre ve kaza eğilimi gibi unsurlardan kaynaklanmaktadır (Byars ve Rue: 2004: 426). İş gören sağlığı ve iş güvenliği konusunda başarı elde etmek için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu koşullar şu şekildedir (Overton, 2007: 55; Byars ve Rue: 2004: 426):

- İş daha ilgi çekici hale getirilmelidir,
- Güvenlik komiteleri kurulmalıdır,
- Güvenlikle ilgili istatistikler duyurulmalıdır,
- Periyodik güvenlik toplantıları yapılmalıdır,
- Güvenlikle ilgili resimler, karikatürler ve eskizler panolara asılmalıdır,
- İş gören sağlığı ve güvenliği politikasının uygulanmasından sorumlu olan kişiler görevlerini yerine getirebilecek bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olmalı bununla birlikte mevcut ve potansiyel riskleri tanımlayabilmelidirler,
- Çalışanların işle ilgili yaralanmalar ve hastalıklar gibi tehditlerin farkında olmalı, iş gören sağlığı ve iş güvenliği gibi konulardaki değişikliklerden haberdar olmalıdırlar,
- İş gören sağlığı ve iş güvenliği politikasını uygulamaktan sorumlu olanlar önleyici stratejiler geliştirebilmeli ve uygulayabilmelidir,
- İş gören sağlığı ve iş güvenliği politikasının uygulanmasından sorumlu olan kişiler, istişare sürecinde hem işvereni hem de çalışanı temsil edebilmelidir,

- İş gören sağlığı ve iş güvenliği politikasının uygulanmasından sorumlu olanlar kuruluşlarındaki ilgili sorunları etkili bir şekilde ele almak için eğitim politikaları uygulamalıdır,
- Kuruluşun koruma amaçlı olayları ve kazaları araştırma, raporlama ve kayıt tutma sistemi olmalıdır.

İnsan kaynakları yönetim uygulamalarının kurumsallaşma üzerindeki etkisinde uluslararasılaşma çabalarının aracılık rolü: Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde bir araştırma isimli çalışmanın teorik kısmına burada son verilmiş, bir sonraki bölümde çalışmanın ampirik kısmına yer verilmiştir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ KURUMSALLAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ULUSLARARASI LAŞMA ÇABALARININ ARACILIK ROLÜ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın yapıldığı otomotiv sektörünün tanımı ve kapsamı hakkında bilgiler verilmekte daha sonra Dünya’da ve Türkiye’de otomotiv sektörünün önemine değinilmektedir. Sonraki kısımda ise araştırmanın kavramsal modeli, önemi, yöntemi, hipotezleri ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlere değinilerek elde edilen bulgular paylaşılmıştır.

5.1. Otomotiv Sanayi Tanımı ve Kapsamı

Otomotiv sanayini tanımlamadan önce otomotiv sözcüğünün kökeninin incelenmesinde fayda bulunmaktadır. Otomotiv sözcüğü Türkçeye Fransızcadan geçmiş olup Yunanca auto (kendi) ve Latince motivos (hareket eden) sözcüklerinin birleşmelerinden meydana gelmektedir.

Otomotiv sanayi; genel olarak motorlu araçları ve bu araçların üretilmesi için gerekli olan parçaları tasarlayan, üreten ve pazarlayan sanayi dalıdır. Otomotiv sanayi otomotiv ana sanayi ve yan sanayi olmak üzere iki sektörde incelenmektedir.

Otomotiv Sanayi Derneği (OSD) otomotiv sanayisi motorlu kara taşıtlarını otomobil, kamyon, kamyonet, otobüs, minibüs, midibüs ve traktör olarak gruplandırmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumuna (TÜİK) göre ise motorlu kara taşıtları yolcu araçları (otomobil, minibüs, otobüs, motosiklet, motorlu bisiklet), yük araçları (kamyon, kamyonet, çekici, triportör), özel amaçlı araçlar (itfaiye aracı, ambulans, zırhlı araç) yol–iş makinaları (traktör, biçerdöver) olarak gruplandırmıştır (Yulu, 2018: 7-8).

Otomotiv yan sanayi ise otomotiv ana sanayinin üretim kapsamında değerlendirmedeği yarı mamül ve mamüllerin üretildiği sektörü kapsamaktadır. Otomotiv ana sanayi araçların üretimini gerçekleştirirken otomotiv yan sanayindeki

çeşitli parça ve aksamaları kullanmaktadırlar. Otomotiv yan sanayinin kapsamını tam olarak belirlemek zor olmasına karşın genel olarak kabul görmüş sınıflandırma Tablo 5.1.' de gösterilmektedir.

Tablo 5.1. Otomotiv Yan Sanayi Sınıflandırılması

Gövde	Motor Aksamı	Elektrik Aksamı	Şasi
Lastik	Motorlar	Elektrik Aksamı	Fren Parça ve Aksamı
Camlar	Silindir parçaları	Akümülatör	Parçalı Şasi
İç Lastik	Valflar	Ateşleme Parçaları	Motorlu Şasi
Aynalar	Pistonlar	Saat ve Ölçü Aletleri	Yaylar
Sinyal ve Aydınlatma Parçaları	Piston parçaları		Şasi ve Motor İçin Parçalar
Lastik ve İç Lastik Parçaları	Karbüratörler		
Gövde Parçaları	Enjektör ve parçaları		
Sinyal ve Aydınlatma Parçaları			
Lastik Krikoları			

Kaynak: Orhan, 1997: 81.

Otomotiv yan sanayi kuruluşları üç grup altında değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki otomotiv ana sanayinden ayrı olarak kullanılan yan sanayi kuruluşlarıdır. Bunlar otomotiv ana sanayinin belirlemiş olduğu ölçüde üretim gerçekleştirmektedir. İkinci grupta ise otomotiv ana sanayi tarafından doğrudan kurulan ya da ortaklık yöntemiyle kurulan yan sanayi kuruluşları yer almaktadır. Üçüncü gruptakiler ise bazı otomotiv sanayilerinin kendi bünyelerinde kurdukları birimlerden meydana gelmektedir. Örneğin Kocaelinde bulunan Honda fabrikası ürettikleri otomobil koltuklarının bir kısmını otomobil montajında kullanırken diğer kısmını ise Honda'nın Avrupa ve ABD fabrikalarına göndermektedir (Yulu, 2018: 9).

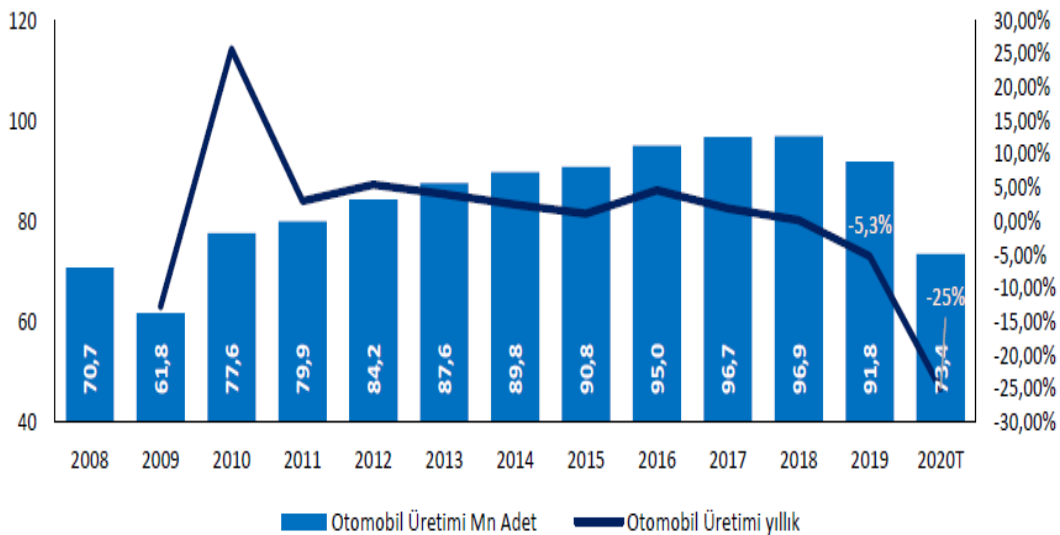
Genel bir değerlendirme yapılırsa otomotiv sanayi bir aracın üretilmesi için malzeme yapısı, süreci ve teknolojisi farklı olan 5000 civarında parçanın etkili bir şekilde bir araya getirilmesini sağlayarak farklı mühendislik dallarını bir arada kullanan bir sisteme sahiptir (Tübitak, 2004). Bu sebeple birçok alandan paydaşın yer

aldığı bir sektördür (Dicken, 2011). Otomotiv sanayi; demir çelik endüstrisi, cam, plastik, lastik, petro kimya, tekstil, elektronik gibi sektörlerle doğrudan olarak ulaştırma, alt yapı, savunma, turizm gibi sektörlerle de dolaylı olarak ilişki içerisinde. Otomotiv sektörü Dünya’da her geçen gün önemi artan bir endüstri olmakla birlikte hem ana hem de yan sanayi dalları ile birlikte gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından ekonomik bir öneme sahiptir.

5.2. Dünya’da Otomotiv Sanayi

Otomotiv sanayi tüm sanayileşmiş ülkelerde ekonominin lokomotiflerinden birisidir. Otomotiv sektörünün demir çelik, cam, tekstil, plastik, kauçuk gibi sektörlerle doğrudan ilişki içerisinde olması bu sektörde yaşanan sıkıntıların diğer sektörleri olumsuz yönde etkilemesine neden olmaktadır.

Küresel olarak büyüklüğü 4,5 trilyon dolar olan otomotiv sektörü küresel ekonominin % 5’ini oluşturmakta olup 80 milyon kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır. Otomotiv sektörü AB’de 13,8 milyon kişiye doğrudan ve dolaylı olarak istihdam sağlarken ABD’de bu rakam 986 bin olup dolaylı olarak 2 milyon kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır (Özden ve diğ., 2020). Küresel otomotiv üretimi Şekil 5.1.’de gösterilmektedir.



Şekil 5.1. Küresel Otomotiv Üretimi

Kaynak: www.oica.net, 2021.

Uluslararası Motorlu Araç Üreticileri Derneği (OICA) tarafından yayınlanan raporda 2018 yılında rekor düzeyde bir büyüme gerçekleşirken bu yıldan sonraki yıllarda hızlı bir düşüş yaşanmıştır. Otomotiv sektörü 2019 yılında bir önceki yıla göre % 5,3 azalırken 2020 yılında ise bir önceki yıla oranla % 18,4 azalma göstermiştir. Bu azalmanın başlıca nedenleri arasında Covid -19 salgınının neden olduğu talep ve üretimde meydana gelen daralmalar, artan sabit giderler ve kapasitenin azalması gösterilmektedir. Bu kapsamda otomotiv sanayinin bölgeler bazında değerlendirilmesi Tablo 5.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.2. Bölgelere Göre Otomotiv Üretimi (Adet)

Bölge	2018	2019	Değişim
Asya Okyanusya	52.656.826	49.266.873	-6,88%
Avrupa	22.262.540	21.312.082	-4,46%
Amerika	20. 847.618	20.102.759	-3,71%
Afrika	1.102.036	1.105.147	0,28%
Toplam	96.869.020	91.786.861	-5,54%

Kaynak: www.oica.net, 2021.

2019 yılında Dünya'daki otomotiv üretiminin yaklaşık % 54'ü Asya ve Okyanusya bölgesinde gerçekleşirken yaklaşık % 23'ü Avrupa'da, % 22'si Amerika'da ve % 1'lik kısmı ise Afrika'da gerçekleşmiştir. Otomotiv üretimi daha kapsamlı bir şekilde değerlendirildiğinde ülkeler bazında otomotiv üretimi Tablo 5.3.'te gösterilmektedir.

Tablo 5.3. Ülke Bazında Dünya Otomotiv Üretimi (Adet)

Dünya 2018	Dünya 2019	Toplam Üretim	2018	2019	Değişim 19/18
1	1	Çin	27.809.196	25.720.665	-% 7,5
2	2	ABD	11.297.911	10.880.019	-% 3,7
3	3	Japonya	9.729.594	9.684.298	-% 0,5
5	4	Almanya*	5.120.409	5.661.328	% 10,6
4	5	Hindistan	5.142.809	4.516.017	-% 12,2
6	6	Meksika	4.100.770	3.986.794	-% 2,8
7	7	Güney Kore	4.028.834	3.950.617	-% 1,9
8	8	Brezilya	2.881.018	2.944.988	% 2,2
9	9	İspanya	2.819.565	2.822.355	% 0,1
10	10	Fransa**	2.267.764	2.202.460	-% 2,9
11	11	Tayland	2.167.694	2.013.710	-% 7,1
12	12	Kanada	2.025.794	1.916.585	-% 5,4

Tablo 5.3. Devamı

13	13	Rusya	1.768.546	1.719.784	-% 2,8
15	14	Türkiye	1.550.260	1.461.244	-% 5,7
16	15	Çek Cumhuriyeti	1.442.884	1.433.963	-% 0,6
14	16	Birleşik Krallık	1.604.328	1.381.405	-% 13,9
17	17	Endonezya	1.343.714	1.286.848	-% 4,2
19	18	Slovakya	1.093.215	1.110.000	% 0,6
20	19	İtalya	1.062.332	915.305	-% 13,8
18	20	İran	1.095.210	821.060	-% 25

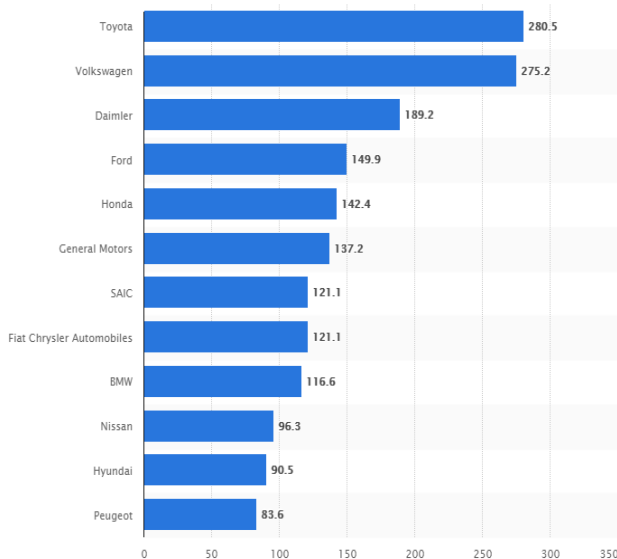
Kaynak: OSD, 2020: 12.

*2016 yılı itibariyle yalnızca otomobil verisi yayınlanmaktadır.

**2011 itibariye yalnızca otomobil ve hafif ticari araç verisi yayınlanmaktadır.

Küresel otomotiv üretiminin % 28'ini gerçekleştiren Çin 2019 yılında ürettiği 25 milyon araçla listede ilk sırayı almıştır. İkinci sırada yer alan ABD ise küresel üretimin % 12 sini karşılamakta olup 2019 yılında otomotiv üretiminde % 4 azalma meydana gelmiştir. Türkiye ise ürettiği 1 milyon 461 araçla 2019 yılında 14. sıraya yükselirken üretim miktarında ise % 5,7'lik bir düşüş gerçekleşmiştir.

Dünya'nın önde gelen otomotiv işletmelerinin küresel pazardan elde ettikleri gelirler Şekil 5.2.'de gösterilmektedir.



Şekil 5.2. Lider Otomotiv Üreticilerinin 2019 Yılında Elde Ettikleri Gelirler (Milyar Dolar)

Kaynak: www.statista.com, 2021.

2019 yılında elde edilen gelir açısından bir değerlendirme yapıldığında küresel düzeyde elde edilen gelir bakımından Toyota ve Volkswagen'in listenin zirvesinde yer aldıkları anlaşılmaktadır.

Otomotiv sanayinde 2020 yılının ilk üç çeyreğinde yaşanan bazı önemli gelişmeler ise şu şekildedir (www.acea. be, 2021):

- Covid'19 Avrupa ekonomisini II. Dünya Savaşından bu yana en derin durgunluğa sürüklemiştir,
- 2020 yılının ilk dokuz ayında AB'de otomobil talebi %28,8 daralma göstermiştir,
- ABD'de otomobil satışları % 21,1 oranında azalmıştır,
- Otomobil satışları Japonya'da % 18,1 oranında düşüş göstermiştir,
- Çin'deki kayıtlı araçlar % 13,2 düşüşle 13 milyon adede gerilemiştir,
- Brezilya, Covid-19'un neden olduğu olumsuzlukların bir sonucu olarak % 39'luk belirgin bir düşüş görmüştür.

5.3. Türkiye'de Otomotiv Sanayi

Küresel düzeyde otomotiv sanayi coğrafyanın değişime uğramasıyla birlikte Türkiye öncü ülkelerden birisi haline gelmiştir. Otomotiv sanayi 2020 yılında Türkiye'de en çok ihracat yapan ilk beş sektör içerisinde yer almakta olup sektörler bazında yapılan ihracatın ise % 15 ini gerçekleştirmektedir (www. tim. org.tr, 2021).

5.3.1. Türkiye'de Otomotiv Sanayinin Gelişimi

Otomotiv sanayi Avrupa ve ABD'de 1890'larda gelişme gösterirken Osmanlı Devleti otomotiv sanayinde meydana gelen gelişmeler karşısında kayıtsız kalmıştır. Osmanlı devletinde bahsedilen yıllarda otomotiv sanayine olan ilginin yeterli seviyede olmamasının başlıca nedenleri ithal ürünlere karşı benimsenen sert tutum, devlet tarafından demir yollarına öncelik tanıyan devlet politikalarının var olması ve

ülkede zengin tüketici sınıfın olmaması gösterilmektedir (Yulu, 2018: 67).Osmanlı devletinden sonraki yıllarda ise gümrük tarifelerinde yapılan düzenlemeler ve kapitülasyonların kaldırılması sanayileşmede büyük adımlar atılmıştır.

Türkiye’de otomotiv sanayi, genel olarak sanayinin gelişmesine paralel olarak gelişme göstermiştir. Türkiye’de otomotiv sanayinin ilk adımları 1950’li yıllardan sonra atılmaya başlanmıştır. 1950’li yıllardan sonra demir yoluna olan talebin azalması ve yapısal değişiklikler sonucunda motorlu kara taşıtlarına olan ilgi artış göstermeye başlamıştır. Bu dönemde kamyon, kamyonet, minübüs montaj birimleri kurulmuştur. Bu bağlamda Türkiye’de ilk otomotiv fabrikası Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK)’nin jeep ve pick-up gereksinimini karşılamak amacıyla İstanbul Tuzla’da % 25 yabancı sermaye ile faaliyete geçirilen Türk Willys Overland CO. İşletmesidir. 1955 yılında Otosan ve Çiftçiler’in ikinci ve üçüncü montaj fabrikaları faaliyete geçirilmiştir. İlk yerli otobüs montajı ise 1963 yılında Otobüs Karoseri A.ş tarafından “Magirus” otobüslerle başlamıştır. İlk Türk otomobili ise 1961 yılında Eskişehir Devlet Demiryolları fabrikasında üretilmiştir. Devrim arabalarının talebinin 5000 adet in altında kalması nedeniyle üretimine devam edilmemiştir. 1966 yılında Anadolu marka araç üretimiyle ilk ciddi üretim gerçekleşmiştir (Bedir, 2002: 26). Sırasıyla 1968 ve 1969 yılında kurulan 1971 yılında Bursa organize sanayinde faaliyete başlayan Tofaş ve Oyak Renault İtalyan ve Fransız lisanslarıyla üretime başlayarak imalat hatlarını faaliyet geçirmişlerdir. 1968 yılında Otomarsan otobüs karasörü ve motorlu araçlar 0302 serili otobüslerin üretimine başlamıştır. (Bozdemir, 2010).

1980 ‘li yılların başlarına kadar uygulanan ithal ikameci politikalar sebebiyle otomotiv sektörü iç pazara yönelik faaliyetler gerçekleştirmiştir. Bu dönemde ana sanayide meydana gelen iyileşmeler yan sanayinin de gelişmesine katkı sağlamıştır (Özkan, 2018: 74).1990’lı yıllarda otomotiv sektörünün döviz kazandıran bir sektör haline gelmesi amacıyla bir takım tedbirler alınmış ve yeni araç üretimine yönelik yatırımlar desteklenmiştir.

1989- 1993 yılları arasındaki dönemde otomobile olan talebin yükselmesi Uzak Doğu ‘daki otomotiv üreticileri ile lisans ve joint venture ilişkilerinde gelişmelerin yaşanmasına sebep olmuştur. 1994 yılından sonra Türk otomotiv

sanayine Toyota, Hyundai ve Honda otomotiv üretimi amacıyla teşvik alarak yatırım yapmaya başlamışlardır (Güleş ve diğ., 2008: 27).

1995 yılında kabul edilip 1996 yılında yürürlüğe konulan gümrük birliği anlaşması otomotiv sektörünün gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bu anlaşma neticesinde sanayi ürünleri gümrük vergisinden muaf tutulmuş ve dış ticaret engelleri kaldırılmıştır. Böylelikle Türk otomotiv sanayi rekabetçilik düzeyini arttırarak Dünya otomotiv sanayinde önemli bir yer edinmeye başlamıştır. Renault'a ait olan bir modelin sadece Bursa'daki fabrikada üretiminin yapılması, Tofaş'ın Fiat ile birlikte küresel çapta bir yapının içinde yer alması, Ford Otosan'daki mühendislerin ABD'de tecrübe edindikten sonra Connect modelini Kocaeli'ndeki fabrikada üretmeleri ve bu aracın 2003 yılında yılın ticari aracı seçilmesi gibi gelişmeler Türk otomotiv sanayinde yaşanan gelişmeleri göstermektedir. Bununla birlikte Japon kökenli işletmelerin AB'ne ulaşmak amacıyla Türkiye'de üretim tesisleri kurmaları ve Avrupa kökenli işletmelerin üretim birimlerinin bir kısmını Türkiye'ye aktarmaları sektörün gelişimi açısından önem taşımaktadır (Sakarya, 2009: 66).

2007-2013 yılları arasındaki dönemi kapsayan “Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planında” teknolojik gelişime ve Ar-Ge yatırımlarına dikkat çekilerek ana ve yan sanayi arasında konsept ve tasarım aşamasından başlayarak iş birliğinin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu kapsam doğrultusunda birçok işletme Ar-Ge merkezleri kurmuşlardır. Bunlardan biriside Ford Otosan'ın İstanbul Sancaktepe'de kurduğu Ar-Ge merkezidir (Yulu, 2018: 113).

Ar-Ge faaliyetleri ile birlikte otomotiv sanayi ve yan sanayi uymak zorunda oldukları çevresel düzenlemelerinde etkisiyle üretim niteliklerini iyileştirmişlerdir. Bu kapsamda BMC 2008 yılında % 100 yerli ilk otobüsü üretirken, Otokar 2012 yılında elektrikli otobüs üretimini gerçekleştirmiştir. Avrupa Birliği (AB) standartlarında üretim gerçekleştiren birinci yan sanayiler Türkiye'de üretilen araçların % 80 ihtiyacını karşılayacak düzeye ulaşmış ve yurt dışındaki ana işletmelerle de çalışma fırsatı bulmuştur (www. bmc.com.tr, 2021; www.otokar.com.tr, 2021; Sönmez, 2010: 9-11).

5.3.2. Türkiye’de Otomotiv Sanayinin Önemi

Otomotiv sanayi diğer sektörlerle yakın ilişki içerisinde olması nedeniyle tüm sanayileşmiş ekonomiler açısından önem taşımaktadır. Ülke ekonomileri açısından katma değer oluşturmaları, istihdam sağlamaları ve yan sanayisi birçok sektöre önemli katkılar sağlamaktadır. Türkiye’de otomotiv sanayine ilişkin veriler incelendiğinde sektörün önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Bu sebeple sektöre ilişkin dış ticaret verileri şu şekildedir (OSD, 2020; Kalkınma Bakanlığı, 2018: 52):

- Türkiye otomotiv sanayinde toplam istihdamın yaklaşık 500 bin kişi olduğu tahmin edilmektedir,
- 2020 yılında Türkiye’nin toplam ihracatı % 6 oranında azalış göstermiştir. Otomotiv sanayinin ihracatı ise bir önceki yıla göre % 17 azalmış olup toplam ihracatın % 15,1’lik kısmını oluşturmuştur,
- Son 10 yıla ait dış ticaret verileri incelendiğinde otomotiv sektörü 2011, 2013 ve 2015 yılları dışındaki yıllarda dış ticaret fazlası vermiştir,
- Otomotiv sektörünün son on yıldaki dış ticaret fazlası 4,7 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir,
- Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu (GTİP) bazında dış ticaret fazlası veren ilk on fasıl incelendiğinde 87 GTİP’li motorlu kara taşıtları, traktörler, bisikletler, motosikletler ve diğer kara taşıtları, bunların aksam, parça, aksesuarı dış ticaret fazlası veren ikinci fasıl durumunda bulunmaktadır.

5.4. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın kavramsal modeli ve amacı, önemi, özgünlüğü, hipotezleri, örnekleme, yöntemi, verilerin analizi, kullanılan ölçekler ile verilerinin analiz ve bulgularına ilişkin sonuçlara yer verilecektir.

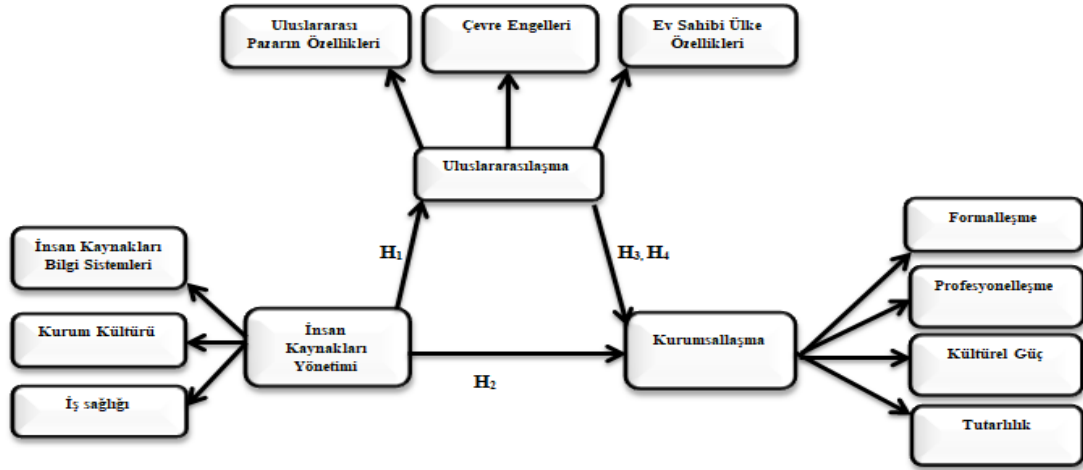
5.4.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Araştırmanın Önemi

Dünyadaki ve Türkiye'deki işletmelerin çok büyük kısmı aile işletmesi niteliğindedir. Aile işletmesi mülkiyeti aile bünyesinde olan ve yönetimi aile üyeleri tarafından gerçekleştirilen bununla birlikte önem arz eden kararların aile üyeleri tarafından verildiği işletmelerdir. Aile işletmeleri ülke ekonomilerine katkı sağlamak, istihdam fırsatı sağlamak ve bölgesel kalkınmada etkin rol oynamak gibi kilit özelliklere sahiptirler. Bu anlamda özellikle ülkemizdeki aile işletmelerinin insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma kavramlarıyla ilişkilerinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

Aile işletmeleri aile ve işletme yapılarının iç içe geçtiği kavramlar olarak yönetsel açıdan değerlendirildiklerinde diğer işletmelere göre farklılık göstermektedirler. Bu farklılığın temel nedenlerinden birisi de çalışanların hem aile içerisinde hem de aile dışındaki bireylerden meydana gelmesi gösterilmektedir. Bu durumda etkin bir insan kaynakları yönetimi işletmeler için zorunluluktur. Aile işletmelerinin mevcut yapıları gereği insan kaynakları yönetimi departmanı aile üyeleriyle yakın bir şekilde çalışmaktadır. Aile işletmeleri ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki yönetim anlayışıyla eş biçimli olarak olumlu sonuçlar meydana getirebileceği gibi doğru bir şekilde yönetilmediği takdirde hem işletmeye hem de aileye zarar vererek olumsuz sonuçlanabilmektedir.

Küreselleşmenin etkilerinin yoğun bir şekilde hissedildiği günümüz koşullarında aile işletmeleri uluslararasılaşma faaliyetlerinde bulunmaktadır. Uluslararasılaşma faaliyetleri aileye ve işletmeye bir takım avantajlar sağlamasının yanı sıra işletmeler uluslararasılaşma faaliyetlerinde bulunurlarken bir takım risklerle de karşılaşmaktadır. Aile işletmelerinde diğer bir önemli sorun ise kurumsallaşma kavramının eksikliğidir. Birçok aile işletmesi kurumsallaşmadığı için ikinci ve üçüncü kuşağa devir edilmeden faaliyetlerini sonlandırmaktadırlar. Aile işletmelerinde duyguların ve öznel değer yargılarının işten daha önemli hale gelmesi kurumsallaşma ile ilgili problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla aile işletmelerinin devamlılıkları ve aile işletmelerindeki dinamiklerin sağlıklı bir şekilde işlemesi açısından kurumsallaşmanın var olması önemli bir gerekliliktir. Bu

aşamada bölümün temel amacı çalışmanın teorik kısmında incelenen literatür çerçevesinde ortaya konulan kavramsal modelin doğruluğunun araştırılması için saha çalışmasına yönelik araştırma çıktıları ve sonuçları hakkında bilgi vermektir. Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 5.3.'te gösterilmektedir.



Şekil 5.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli

5.4.2. Araştırmanın Amacı, Özgünlüğü ve Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı, insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma ve uluslararasılaşma ile kurumsallaşma arasındaki doğrudan ilişkinin test edilmesi ile insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişkide uluslararasılaşmanın aracı rolünün incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda

- İnsan kaynakları yönetiminin alt boyutları olan insan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü ve iş sağlığı değişkenleri ile kurumsallaşmanın alt boyutları olan formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi,
- İnsan kaynakları yönetiminin alt boyutları olan insan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü ve iş sağlığı değişkenleri ile uluslararasılaşmanın alt boyutları olan uluslararası pazarın özellikleri, çevre engelleri ve ev sahibi ülke özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi,

- Uluslararasılaşmanın alt boyutları, uluslararası pazarın özellikleri, çevre engelleri ve ev sahibi ülke özellikleri ile kurumsallaşmanın alt boyutları olan formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi
- İnsan kaynakları yönetiminin alt boyutları, insan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü ve iş sağlığı ile kurumsallaşmanın alt boyutları olan formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık arasındaki ilişkide uluslararasılaşmanın alt boyutları olan uluslararası pazarın özellikleri, çevre engelleri ve ev sahibi ülke özelliklerinin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Geliştirilen hipotezler ise şu şekilde sıralanmaktadır.

H₁: İnsan kaynakları yönetimi kurumsallaşmayı tek yönlü pozitif yönde etkiler.

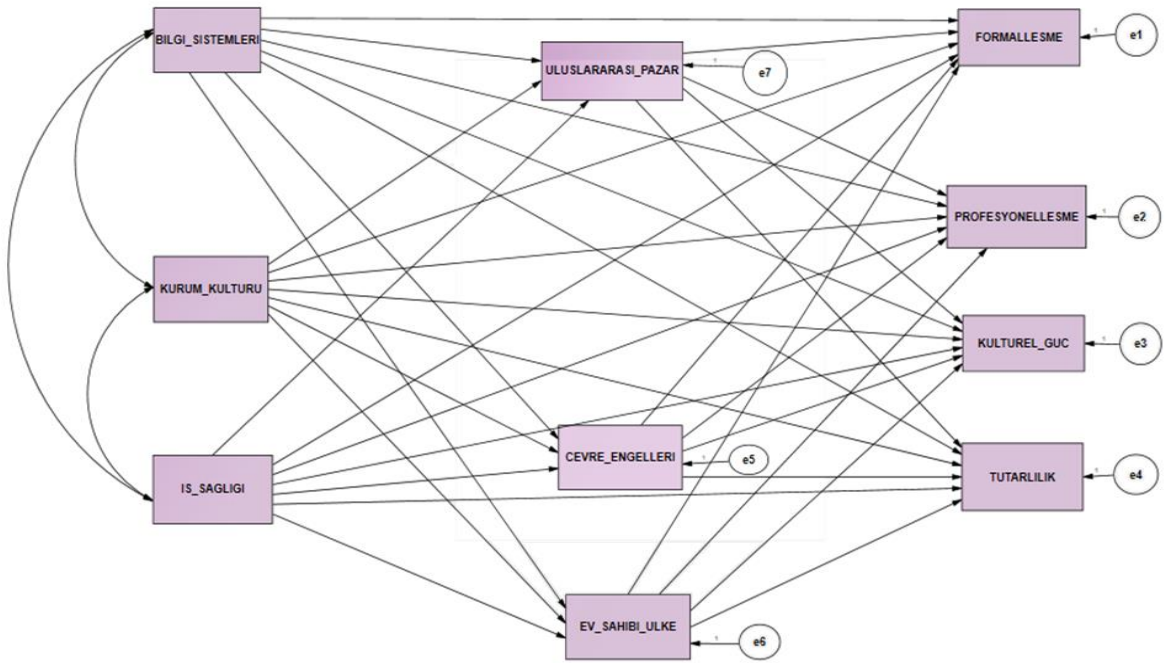
H₂: İnsan kaynakları yönetimi uluslararasılaşmayı tek yönlü pozitif yönde etkiler.

H₃:Uluslararasılaşma kurumsallaşmayı tek yönlü pozitif yönde etkiler.

H₄:İnsan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişkide uluslararasılaşmanın aracı rolü vardır.

Literatürde insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma kavramları arasındaki ilişkileri bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu da çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda kavramsal model göz önünde tutulduğunda araştırmaya yönelik geliştirilen alt hipotezler Şekil 5.4'te gösterilmektedir.



Şekil 5.4. Kavramsal Modele İlişkin Alt Hipotezler

Araştırmanın kavramsal modeline uygun olarak geliştirilmiş alt hipotezler şu şekildedir

H₁: İnsan kaynakları yönetimi kurumsallaşmayı pozitif yönde etkiler.

İşletmelerin devamlılıklarının sağlanmasında en önemli unsurların başında istihdam edilen insan kaynaklarının nitelikli ve örgüte bağlılığı gelmektedir. Kurumsallaşmanın boyutları incelendiğinde formalleşme profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık kavramlarının insan kaynakları yönetimiyle yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktadan hareketle insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma kavramı arasında bir etkileşimden bahsedilmektedir (Akkuş, 2020: 2). Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H_{1a}: İnsan kaynakları bilgi sistemleri formalleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1b}: İnsan kaynakları bilgi sistemleri profesyonelleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1_c: İnsan kaynakları bilgi sistemleri kültürel gücü pozitif yönde etkilemektedir.

H1_d:İnsan kaynakları bilgi sistemleri tutarlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H1_e: Kurum kültürü formalleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1_f: Kurum kültürü profesyonelleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1_g: Kurum kültürü kültürel gücü pozitif yönde etkilemektedir.

H1_h: Kurum kültürü tutarlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H1_j: İş sağlığı formalleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1_k: İş sağlığı profesyonelleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H1_l: İş sağlığı kültürel gücü pozitif yönde etkilemektedir.

H1_m:İş sağlığı tutarlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H2: İnsan kaynakları yönetimi uluslararasılaşmayı pozitif yönde etkiler.

İnsan kaynakları yönetiminin uluslararasılaşması, temel manada mevcut insan kaynakları bilgisinin yerelden uluslararası alana doğru genişlemesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler üretimlerini ve insan kaynaklarını en optimum manada nerede gerçekleştirirlerse yatırımlarını orada yapmaktadır. Bu işletmeler, maliyetin düşük olması ve müşterileri için en uygun kalitenin bulunması amacıyla uluslararasılaşma faaliyetlerinde bulunarak ürünlerini pazarlamaktadır (Filizöz, 2003:164). Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H2_a: İnsan kaynakları bilgi sistemleri uluslararası pazarın özelliklerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2_b: İnsan kaynakları bilgi sistemleri çevre engellerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2_c: İnsan kaynakları bilgi sistemleri ev sahibi ülke özelliklerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2_d: Kurum kültürü uluslararası pazarın özelliklerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2_e: Kurum kültürü çevre engellerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2_f: Kurum kültürü ev sahibi ülke özelliklerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2_g: İş sağlığı uluslararası pazarın özelliklerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2_h: İş sağlığı çevre engellerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2_j: İş sağlığı ev sahibi ülke özelliklerini pozitif yönde etkilemektedir.

H3: Uluslararasılaşma kurumsallaşmayı pozitif yönde etkilemektedir.

Aile işletmelerinin uluslararasılaşması, onları farklı yapı ve prosedürlerle karşı karşıya bırakmakta olup, bu belirsizliklerle baş edebilmek için kurumsallaşma faaliyetlerinin etkin olarak kullanılmasıyla gerçekleşmektedir.

Çevredeki belirsizlikleri en aza indirmeye çalışan aile işletmeleri kurumsallaşma faaliyetleri sayesinde önem arz eden kaynaklara ulaşım sağlamak ve performanslarına olumlu katkı sağlayarak sürekliliklerini devam ettirmektedirler. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H3_a: Uluslararası pazarın özellikleri formalleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H3_b: Uluslararası pazarın özellikleri profesyonelleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H3_c: Uluslararası pazarın özellikleri kültürel gücü pozitif yönde etkilemektedir.

H3_d: Uluslararası pazarın özellikleri tutarlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H3_e: Çevre engelleri formalleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H3_f: Çevre engelleri profesyonelleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H3_g: Çevre engelleri kültürel gücü pozitif yönde etkilemektedir.

H3_h: Çevre engelleri tutarlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H3_j: Ev sahibi ülke özellikleri formalleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H3_k: Ev sahibi ülke özellikleri profesyonelleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

H3_l: Ev sahibi ülke özellikleri kültürel gücü pozitif yönde etkilemektedir.

H3_m: Ev sahibi ülke özellikleri tutarlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H4: İnsan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişkide uluslararasılaşmanın aracı rolü vardır.

Aile işletmelerinin çevrelerinde gerçekleşen olaylara hızlı reaksiyon vermesi gerekmektedir. Bu da işletmenin en önemli varlığı olan insan kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasıyla mümkündür. Son yıllarda küreselleşme hareketlerinin hız kazanması, işletmelerin uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelmesine neden olmaktadır. Aile işletmeleri bu süreçte farklı yapı ve prosedürlerle karşılaşmaktadır. Bu belirsizliklerin üstesinden gelmek için kurumsallaşma faaliyetlerinin düzgün bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişkide uluslararasılaşmanın aracı rolüne yönelik hipotezler oluşturulmuştur.

H4_a: İnsan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü, iş sağlığı alt boyutları ile formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık arasındaki ilişkide uluslararası pazarın özelliklerinin aracı rolü vardır.

H4_b: İnsan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü, iş sağlığı alt boyutları ile formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık arasındaki ilişkide çevre engellerinin aracı rolü vardır.

H4_c: İnsan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü, iş sağlığı alt boyutları ile formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık arasındaki ilişkide ev sahibi ülke özelliklerinin aracı rolü vardır.

5.4.3. Araştırmanın Örnekleme

Örnekleme; seçilen evrenden belirli kurallar yardımıyla seçilen, evreni temsil edebilecek nitelikte olduğu düşünülen ve üzerinde inceleme yapılan gruptur. Yapılan araştırmalar örneklem gruplarıyla yapılmakta olup elde edilen sonuçlar evrene

genellenmektedir. Araştırmada kullanılacak örneklemin amacı aile işletmelerinden elde edilen bulguların genelleştirilmesine imkân sağlamasıdır. Araştırmanın içeriği göz önüne alındığında toplanan verilerin içeriklerinin geniş bir örneklemden elde edilmesini gerekli kılmaktadır. Bu sebeple örneklemimizi Türkiye’de faaliyet gösteren otomotiv sanayi işletmelerinden aile işletmesi özelliği taşıyan ve dış ticaret faaliyetlerinde bulunan işletmelerin üst ve orta düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Bu doğrultuda istenilen şartlara uygun olan işletmeler Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği (TAYSAD), İstanbul Sanayi Odası (İSO) ve illerin sanayi ve ticaret odaları yardımıyla belirlenmiştir. Araştırma şartlarına uygun niteliklere sahip olan 400 adet işletme olduğu belirlenmiştir. Ancak bazı işletmelerin sahiplik yapısının kamuya ait olduğu, aile işletmesi niteliği taşımadığı, bazılarının el değiştirdiği, bazı işletmelerin ise çok küçük ölçekli olmasından dolayı dış ticaret faaliyetlerinde bulunmadıkları anlaşılmış ve bu sebeple araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu çalışmanın örneklem seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örneklemede evreni meydana getiren her elemanın örneğe girme şansı eşit olup elemanlar için verilecek ağırlıklarda aynıdır. Anket çalışması 2019 Kasım ayında başlamış olup Covid 19 salgınının işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle 2021 Ocak ayında sonlandırılmıştır. Bursa, Samsun ve Sakarya’daki işletmelerin bir kısmının yöneticileriyle bizzat araştırmacının kendisi görüşerek anketler cevaplandırılmıştır. İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Kocaeli Konya, Eskişehir, Tekirdağ, Sakarya, Manisa, Kırşehir, Zonguldak, Düzce, Osmaniye, Çorum, Aydın ve Kırklarelinde ise anketörler yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada, örneklem büyüklüğünün hesaplanması için % 95’lik güven aralığı ve % ± 5 örnekleme hatası ile hesaplama yapılarak ana kütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğü 384 olarak hesaplanmıştır. Araştırma sonucunda 18 farklı şehirden toplam 86 adet işletmede üst ve orta düzey toplam 448 kişi bu çalışmaya katılmıştır.

5.4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Analizi

Araştırma, otomotiv sanayinde dış ticaret faaliyetlerinde bulunan işletmelerin orta ve üst düzey yöneticilerine insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve

kurumsallaşma kavramları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada toplanan verilerin analizinde paket programlardan yararlanılmıştır. Geri dönüş sağlanan anketlerin verileri SPSS 22 ve Amos 22 paket programlarına yüklenmiştir. Veri girişinin sağlanmasından sonra kullanılacak istatistiksel teknikler belirlenmiştir. Bu kapsamda verilerin değerlendirilmesi ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla kullanılacak testler şunlardır:

- Tanımlayıcı İstatistikler,
- Korelasyon Analizleri,
- Karşılaştırma Analizleri,
- Açımlayıcı Faktör Analizleri,
- Doğrulayıcı Faktör Analizleri,
- Yol (Path) Analizi.

Yukarıda bahsi geçen analizlere ilişkin sonuçlara araştırmanın ilerleyen kısımlarında yer verilmektedir.

5.4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

İnsan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki doğrudan ilişkinin test edilmesi, uluslararasılaşma ile kurumsallaşma arasındaki doğrudan ilişkinin test edilmesi ve insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişkide uluslararasılaşmanın aracı rolünün incelenmesi amacıyla hazırlanan anket formu **EK 1.’de** kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölüm 8 demografik ifadeyi içermektedir. Kullanılan demografik soruların belirlenmesinde literatürde daha önce yapılan çalışmalar etkili olmuştur. Anketin ikinci kısmı insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma değişkenlerine ait ifadelerden meydana gelmektedir.

Araştırmada yer alan ölçek maddelerinin katılımcılar tarafından doğru biçimde anlaşılıp anlaşılmadığını denemek amacıyla 150 kişiyle 30 işletmede pilot çalışma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar maddelerin tamamının katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığını göstermektedir. Araştırmanın anketinde 5’li Likert yöntemi kullanılmıştır. Ankette insan kaynakları yönetimi ve kurumsallaşma ölçeklerine yönelik ifadeler; “1 Kesinlikle Katılmıyorum” ,” 2 Katılmıyorum”, “3 Kararsızım”, “4 Katılıyorum”, “5 Kesinlikle Katılıyorum” olarak kodlanmıştır. Uluslararasılaşma ölçeğine yönelik ifadeler ise; “1 Hiç Etkili Değil”, “ 2 Etkili Değil”, “3 Ne Etkili Ne Etkisiz”, “4 Etkili”, “ 5 Çok Etkili” olarak kodlanmıştır. Ankette yer alan sorulardan 1. madde ile 14. madde arasındaki sorular kurumsallaşmayı ölçmekte, 15.madde ile 27. madde arasındaki sorular insan kaynakları yönetimini ölçmekte, 28. madde ile 40.madde arasındaki sorular ise uluslararasılaşmayı ölçmektedir. İnsan kaynakları yönetimini ölçmek amacıyla yapılan farklı çalışmalar olmakla birlikte Pembe (2004), Kobanoğlu (2013) tarafından kullanılan ve Dursun (2007) tarafından geliştirilen anketten yararlanılırken uluslararasılaşma ölçeği Gallo ve Pont (1996), Fernandez ve Nieto (2005), Graves ve Thomas (2008), Ersoy (2016), Mutlu’ya (2017) ait literatürden ve Aykan (2009) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Kurumsallaşma ölçeği ise Apaydın (2007), Tavşancı (2009) ve Yağcı (2014) tarafından kullanılan kurumsallaşma ölçeğinden yararlanılmıştır.

5.4.6. Konuyla ilgili Yapılan Çalışmalar

İnsan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma ile ilgili olarak yerli ve yabancı literatür tarandığında her üç değişkenin birlikte ele alındığı bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak üç değişkenin her birinin ayrı ayrı olarak değerlendirildiği çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Literatürde insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma kavramlarına ilişkin yapılan çalışmalar ve elde edilen bulgular şu şekildedir:

Metsola ve diğ., (2020) “Process in Family Business Internalization: The State of the Art and Ways Forward” adlı çalışmasında aile işletmelerinde uluslararasılaşmanın bir süreç olarak nasıl ortaya çıktığını araştırmışlardır. Bu

kapsamda 1991-2018 dönemleri arasında 172 ampirik çalışmayı gözden geçirmişler ve bunlardan 25 tanesinin hem boylamsal verileri hemde güçlü süreç teorilerini içerdiğini belirlemişler ve bu doğrultuda bir model geliştirmişlerdir. Çalışma sonucunda uluslararasılaşmayı kısıtlayan yükümlülüklerin çoğunlukla uluslararasılaşmanın ilk aşamasında ortaya çıktığı sonucuna ulaşmışlardır.

Akkuş (2020) “TRC2 Bölgesindeki KOBİ’lerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisinin Araştırılması” adlı doktora tezinde kurumsallaşmanın insan kaynakları kavramı üzerindeki etkisinin belirlenmesini hedeflemiştir. Bu amaç doğrultusunda Diyarbakır ve Şanlıurfa’da bulunan KOBİ’lerdeki sahip ve yöneticilere anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda araştırmaya katılım gösteren işletmelerde insan kaynakları yönetimi ve kurumsallaşma boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu bulunmuştur.

Işık ve Çiçek (2019) “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Öncüllük Rolü” adlı makalesinde insan kaynaklarının temel uygulamalarının kurumsallaşma algısı üzerindeki öncüllük etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda İstanbul’da faaliyet gösteren özel ve kamu niteliğine sahip olan bankalardan anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Verilerin analizi neticesinde elde edilen bilgiler kapsamında insan kaynakları uygulamalarının kurumsallaşmanın alt boyutları olan yapı ve işleyişin kurallı hale gelmesi, sürdürebilir rekabet avantajı, süreklilik ve yönetimin profesyonelleşmesi boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları görülmüştür.

Başkurt ve Altındağ (2017) “The Impact of Institutionalization of Family Business on Strategic Human Resources Management and Company Performance” adlı makalesinde insan kaynakları ve işletme performansının değerlendirilmesinin yanı sıra aile işletmelerinin kurumsallaşmalarının insan kaynakları yönetimi ve işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu doğrultuda İstanbul, Ankara ve İzmir başta olmak Türkiye’nin birçok ilinde faaliyet gösteren 200 aile işletmesi çalışanı ile anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda aile şirketlerinin insan kaynakları

uygulamalarına ve kurumsallaşmaya verdiği önem hem çalışan performansını hem de firma performansını arttırdığını, kurumsallaşma faaliyetlerinin insan kaynakları ve işletme performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Zaefarian ve diğ., (2016) “An Exploratory Study of International Opportunity Identification Among Family Firms” adlı çalışmada aile işletmelerinin uluslararası fırsatları nasıl tanımladıkları ve aile işletmelerinin özelliklerinin uluslararası fırsatların tanımlanmasında nasıl bir yol izleyeceklerini araştırmışlardır. Bu amaç doğrultusunda Ardichvili’nin fırsat tanımlama teorisinden yararlanmışlar ve sonuç olarak aile işletmelerinin riskten kaçındıklarını, uluslararası pazarlara girişlerde proaktif olmadıklarını ancak süreçlere hâkim olduklarında hızlı hareket ettiklerini ve bu süreçte riskin azaltılması amacıyla sistematik araştırmalar yaptıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Kobanoğlu (2013) “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi ile Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama” adlı doktora tezinde kurumsallaşma düzeyi, stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin belirlenmesini çalışmışlardır. Bu amaç doğrultusunda Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı olan 398 işletme yöneticisinden toplanan veriler analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde Erzurum ve alt bölgesindeki aile işletmelerinin kurumsallaşma, stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından yüksek düzeyde olmadıkları, profesyonelleşme konusunda gerekli ilginin gösterilmediği ve işletmeyle ilgili alınan önemli kararlarda kurucunun etkili olduğu belirtilmektedir.

Sundu (2013) “Uluslararasılaşma Sürecine Kurumsallaşmanın Etkileri: KOBİ’lerde Bir Araştırma” adlı doktora tezinde KOBİ yöneticilerinin uluslararasılaşmaya dönük kurumsal baskı algıları ve işletmelerin kurumsal yapılarının, işletmenin uluslararasılaşma derecesiyle ilişkisinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla bir model ve ölçüm aracı geliştirilmiş ve bunun yanında 410 adet işletmeye anket yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda

KOBİ yöneticilerin uluslararasılaşmaya yönelik baskı algısının, KOBİ uluslararasılaşma derecesi üzerinde pozitif yönde ve zayıf etkisinin (%12) olduğu işletmenin kurumsallaşma düzeyi ile uluslararasılaşma derecesi arasında pozitif yönde zayıf ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Mitter ve diğ., (2012) “Internalization of Family Firms: The Effect of Ownership And Governance” adlı makalesinde aile etkisinin ve çeşitli yönetim faktörlerinin uluslararasılaşma üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu doğrultuda Avusturya’da 479 işletmede ampirik bir çalışma yürütmüşlerdir. Sonuç olarak ise aile etkisi ile uluslararasılaşma arasında ters u şeklinde bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Onay ve Vezneli (2011) “Aile Şirketlerinde “ Kurumsallaşamama” ve İkinci Kuşağın “Duyarsızlığı” adlı makalesinde Salihli’de faaliyette bulunan aile işletmelerinin ne ölçüde kurumsallaştıklarının tespit edilmesi ve insan kaynakları politikalarına ne ölçüde önem verdiklerinin belirlenmesi amacıyla Salihli organize sanayi bölgesinde faaliyette bulunan 34 işletmede üst düzey yöneticiler ve işletme sahipleri ile anket gerçekleştirilmiştir. Anketten elde edilen veriler doğrultusunda işletmelerin kendilerini kurumsallaşmış işletmeler olarak görmesine karşın aslında kurumsallaşma anlamında olumsuz bir yapı sergiledikleri, çoğu işletmede insan kaynakları adı altında ayrı bir birimin olmadığı ve işlerin çoğunluğunun muhasebe birimi tarafından üstlenildiği, gerçekleştirilen faaliyetlerin bilimsel yaklaşımlardan uzak ve yöneticinin geçmiş deneyimlerden elde ettiği tecrübeler neticesinde şekillendiği belirlenmiştir.

5.5. Veri Toplama Araçlarının Güvenilirlik ve Geçerliliği

Araştırmada ulaşılmak istenilen sonuçların doğru olması ölçme sırasında kullanılan araçların belirli kriterleri taşımasına bağlı bulunmaktadır. Bu nitelikler güvenilirlik ve geçerliliktir. Veri toplama aşamasında hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın güvenilirlik ve geçerliliğin araştırılması araştırmanın güçlü sonuçlar vermesi açısından önem arz etmektedir. Eğer bir ölçme aracının güvenilirlik ve geçerliliği istenilen düzeyde değilse ölçülmek istenen yapının ve kullanılan bilimsel yöntemlerin güvenilir ve geçerli olmayacağı ifade edilmektedir (Seçer, 2015: 220).

5.5.1. Veri Toplama Araçlarının Güvenilirliği

Bu çalışmada iç tutarlılık ölçümü olarak “Cronbach Alfa” değeri kullanılmıştır. Cronbach alfa katsayısı ölçekteki maddelerin homojen bir yapıda olup olmadığının değerlendirilmesi amacıyla yapılmaktadır. Ölçeğin homojen maddelere sahip olduğunun belirlenmesi için değerlerin 0,70 üzerinde olması gerekmektedir. Değerler genellikle 0,00- 1,00 arasında hesaplanmasına rağmen negatif değerlerde elde edilebilmektedir. Negatif değerlerin çıkması maddelerin diğer maddelerle zıt özelliklere sahip olduğunu ifade etmektedir (Darren ve Mallery, 2016: 232). Elde edilen cronbach alfa değerlerinin katsayılarının yorumu Tablo 5.4.’te gösterilmektedir.

Tablo 5.4: Cronbach Alfa Katsayılarının Güvenilirliği

Katsayı	Güvenilirlik Derecesi
0,1-0,2	Hiç Güvenilmez
0,2-0,4	Güvenilmez
0,4-0,6	Nispeten Güvenilir
0,6-0,8	Güvenilir
0,8-1,0	Çok Güvenilir

Kaynak: Nakip ve Yaraş, 2017: 196.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,886 ile 0,908 arasında değişmektedir. Elde edilen sonuçlar incelenmiş ve ölçekleri oluşturan maddelere ilişkin güvenilirlik analizi kapsamında ölçeğin daha güvenilir bir hale getirilmesine çalışılmıştır. Dolayısıyla ölçeğin güvenilirliğini düşüren maddelerin olup olmadığı değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Ölçeklerin değerlendirilmesinde madde korelasyon katsayısı alt sınırı 0,40 olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda ölçeklerin korelasyonu 0,40’dan düşük maddeye rastlanmamıştır. Yapılan analizler neticesinde ölçeklerin güvenilirlik katsayıları Tablo 5.5.’te gösterilmektedir.

Tablo 5.5. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Cronbach Alfa Katsayısı
İnsan Kaynakları Yönetimi	5’li Ölçek (1-5 arası)	0,886
Kurumsallaşma	5’li Ölçek (1-5 arası)	0,905
Uluslararasılaşma	5’li Ölçek (1-5 arası)	0,908

Araştırmanın ölçekleri incelendiğinde cronbach alfa değerlerinin yüksek olduğu ve ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ölçeklerin alt boyutlarına ait cronbach alfa değerlerine ilişkin bilgiler Tablo 5.8.,5.9. ve 5.10.' de gösterilmektedir.

5.5.2. Veri Toplama Araçlarının Geçerliliği

Geçerlilik kavramı; bir testin ölçülmek istenen özelliğinin ne derecede doğru ölçüldüğüyle alakalı bir kavramdır. Geçerlilik kavramına ilişkin olarak bir takım sınıflandırmalardan bahsedilmektedir. Bunlar içerik geçerliliği, ölçüt- bağımlı geçerlilik ve yapı geçerliliğidir. Araştırmanın veri toplama aşamasında kullanılan içerik geçerliliğinin sağlanmasında süreç şu şekilde işlemektedir:

- İlk olarak ölçekte yer alan soruların ölçülmesinde kullanılan maddelerin belirlenmesi maksadıyla kapsamlı bir literatür araştırması yapılmıştır,
- Ölçekte yer alan maddelerin önceki çalışmalarda yer alan ölçeklere uygun olacak şekilde sınıflandırılmasına dikkat edilmiştir,
- Sorular alanında uzman akademisyenler yardımıyla incelenmiş ve gerekli öneriler dikkate alınmıştır,
- Bu kapsamda hazırlanan anket formuna ilişkin pilot çalışma yapılmış anketler yüz yüze ve e- posta yöntemiyle doldurulmuştur. Pilot anket çalışması Bursa, Kocaeli, Samsun, Sakarya illerinde otomotiv sektöründe yer alan ve dış ticaret faaliyetinde bulunan aile işletmelerinin orta ve üst düzey yöneticileri tarafından cevaplanmıştır. Anketlerin doldurulması ortalama 10 dakika sürmüştür. Sorularda içerik açısından ve karışık bir duruma yol açabilecek bir durumun söz konusu olmadığı anlaşılmıştır,
- Yapılan değerlendirmeler sonucunda araştırma anketinin yeterli düzeyde bilgiyi kapsadığı, soruların anlaşılır olduğu ve cevaplayıcıların kolayca yanıtladığı sorular olduğu anlaşılmıştır. Sonuç olarak yapılan kapsamlı literatür incelemesi ön test ve pilot çalışma ile içerik geçerliliği sağlanmıştır.

5.5.2.1. Faktör Analizi

Faktör analizi; değişkenler arasındaki ilişkiye istinaden verilerin daha anlamlı ve özet olarak sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Faktör analizi, Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) olmak üzere olarak iki şekilde uygulanmaktadır. Faktör analizine geçilmeden önce veri matrisinin korelasyon düzeyi incelenerek değişkenlerin karşılıklı korelasyon düzeyleri ve faktör analizine uygunluğu Kaiser Meyer Olkin (KMO) testiyle değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin KMO değerlerine ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo 5.6.'da gösterilmektedir.

Tablo 5.6. Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin (KMO) Değerleri

Ölçekler	KMO Değerleri	Barlett Testi Anlamlılık Değ.	p
İnsan Kaynakları Yönetimi	0,888	2243,464	< 0,001
Kurumsallaşma	0,896	3265,680	< 0,001
Uluslararasılaşma	0,888	2968,824	< 0,001

Araştırma sonucunda elde edilen değerler incelendiğinde KMO değerlerinin tamamının 0,80'den büyük olduğu görülmüştür. Bu değerlerin yüksek düzeyde elde edilmesi değişkenlerin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. Barlett değerleri ise değişkenler arasındaki ilişkinin, analiz için elverişlilik derecesini ve sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirtmektedir. Bu aşamada KMO ve Barlett testi sonuçları araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi için yeterli olduğu ve bunun sonucunda anlamlı grupların oluşabileceğini göstermektedir. Bu araştırmanın temel değişkenlerinin yer aldığı ölçeklerin yapısal geçerliliklerinin test edilmesi amacıyla AFA'dan yararlanılmıştır.

5.5.2.1.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Açımlayıcı Faktör Analizi

AFA genel olarak bilinmeyen gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla tasarlanmış bir analiz şeklidir. Bu analiz şekli gözlenen değişkenlerin ilgili faktörlerle bağlantılarının açıklanmasıyla başlamaktadır. Araştırmacılar kullanacakları faktör analizlerinde maddelerin ilgili

faktörün altında çıkması ve yüksek faktör yük değerleri elde etmeyi amaçlamaktadır (Çokluk ve diğ., 2018: 178).

Araştırmamızın örneklemini 448 kişiden oluşmakta olup sonraki adımlarda ise verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediği kontrol edilmiştir. Normal dağılımın ne olmasına dair birçok görüş bulunmakla birlikte ölçekler ve ölçeklere ait boyutların çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi bunlardan bir tanesidir. Tablo 5.7.'de araştırmada yer alan değişkenlere ait normallik testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5.7. Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin Normallik Test Sonuçları

	Ortalama	Çarpıklık	Basıklık
İnsan Kaynakları Yönetimi	4,0373	-,686	,437
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri	3,9671	-,849	,444
Kurum Kültürü	4,0848	-1,125	1,509
İş sağlığı	4,0720	-,789	-,052
Uluslararasılaşma	4,0214	-,531	-,068
Uluslararası pazarın özellikleri	4,0826	-,865	,566
Çevre Engelleri	3,9717	-,654	,179
Ev sahibi ülke özellikleri	4,0128	-,706	,509
Kurumsallaşma	4,0692	-,706	,871
Formalleşme	4,2946	-,602	-,039
Profesyonelleşme	4,0407	-,942	1,124
Kültürel Güç	4,0313	-,815	,689
Tutarlılık	3,8445	-1, 258	2,547

Araştırmada kullanılan ölçeklerden yararlanılan toplam çarpıklık değerlerinin -,531 ile -1,258 basıklık değerlerinin ise -,039 ile 2,547 arasında değiştiği görülmektedir. Çarpıklık değerinin < 2 basıklık değerinin ise < 7 olması koşulu sağlandığında değişkenler için normallik varsayımının sağlandığı kabul edilmektedir (West ve diğ., 1995:74). Dolayısıyla araştırma sonuçlarının normal dağılım koşuluna uyum sağladığı görülmüştür.

AFA bir takım sürecin ortaya çıkarılması ve sonuçların yürütülmesi aşamasını içermektedir. Bu sürecin uygulanması için bazı kavramlar önem taşımaktadır. Faktör sayısına karar verilirken üç kriter önem arz etmektedir (Kline 1994; Tatlıdil; 1992; Tabachnick ve Fidell, 2001 Aktaran Büyüköztürk, 2001):

- Öz değeri 1 ve daha büyük faktörler önemli faktörler olarak değerlendirilmektedirler. Ancak araştırmacı analiz sonuçları neticesinde bu sonucu arttırabilmektedir,
- Açıklanan varyans oranı toplam varyans oranının 2/3 olması önemli faktör sayısı olarak değerlendirilmektedir. Ancak uygulamada bilhassa davranış bilimlerinde ölçek geliştirme safhasında bu miktara ulaşılması zor olmaktadır,
- Faktör öz değerine ilişkin olarak oluşturulan çizgi grafiğinin incelenmesi de önem taşımaktadır. Grafikteki yüksek ivmeli ve hızlı düşüşlerin yaşandığı faktör, önemli faktör sayısını vermektedir.

Araştırmamızda faktör analizlerinin yorumlanmasında açıklık sağlanması amacıyla varimax eksen döndürme tekniği uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenlerin yapısının belirlenmesi amacıyla temel bileşenler analizi (principal component analysis) ve faktör gruplarının belirlenmesi amacıyla varimax döndürme tekniği (varimax rotation) kullanılmıştır. Elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. Güvenilirliğin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alfa değerleri kontrol edilmiştir. Uygulanan analizler neticesinde ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik değerlerinin kabul edilen istatistikî değer aralıklarında bulunduğu görülmüştür. Bu bağlamda ölçeklere ilişkin elde edilen geçerlilik ve güvenilirlik değerleri ve ölçeklerin kapsamlı değerlendirilmesi yapılmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

İnsan kaynakları yönetimi ölçeğinin boyutlarının belirlenmesi amacıyla faktör analizi yöntemi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliliği ve faktör dağılımları incelenmiştir. Faktör yükleri ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bilgiler Tablo 5.8.'de gösterilmiştir. Bartlett küresellik testi sonuçları ölçekte bulunan ifadeler arasında yeterli düzeyde ilişkinin mevcut olduğunu ve anlamlılık düzeyinin $p < 0,001$ olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,888

olarak bulunmuş ve bu değerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu anlaşılmıştır. Daha sonra yapılan güvenilirlik analizi sonucunda cronbach alfa değerleri incelenmiştir.

Tablo 5.8. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Maddeler	F1	F2	F3
İşletmede çalışanlarla ve işle ilgili bilgilerin düzenli bir biçimde tutulduğu bir bilgi sistemi bulunmaktadır.	,728		
İnsan kaynakları yetkilileri gerektiğinde veri tabanındaki verilere kolaylıkla erişebilmektedirler.	,810		
Veri tabanındaki bilgiler sıklıkla güncellenmektedir.	,833		
İnsan kaynakları bilgi sistemi muhasebe, finans, satın alma vb. gibi diğer bilgi sistemleriyle etkileşim ve uyum içerisinde çalışmaktadır	,640		
Çalışanlar kabiliyetlerini işlerinde yeterince kullanabiliyor.		,740	
İş tanımlarında tüm sorumluluklar açık olarak belirleniyor		,796	
İşletmede iş yükü adil olarak dağıtılıyor		,847	
İşçi sağlığı ve iş güvenliği standartları yazılı olarak belirleniyor.			,800
İşletme işçi sağlığı ve iş güvenliği standartlarına uymakla sorumlu olduğunun farkındadır.			,665
İşletmede işçi sağlığı ve iş güvenliği hakkında işçilere bilgi vermek amacıyla toplantılar düzenleniyor			,795
İş kazaları ile ilgili kayıtlar tutuluyor.			,766
FAKTÖRLER	Değişken Sayısı	Cronbach Alfa (α)	Açıklanan Varyans
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri	4	,837	47,060
Kurum Kültürü	3	,788	12,398
İş sağlığı	4	,839	9,613
Toplam Açıklanan Varyans	% 69,072		
Cronbach Alfa (α)	0,886		
KMO Örneklem Uygunluk Ölçümü	0,888		
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare (X^2)		2243,464
	Serbestlik Derecesi		55
	Anlamlılık (p)		0,000

Yapılan analiz neticesinde insan kaynakları yönetimi ölçeğinin cronbach alfa değeri 0,886 olarak bulunmuştur. Araştırmada elde edilen verilerin insan kaynakları yönetimi ölçeğine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla öncelikle AFA yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde elde edilen sonuçların önceki araştırma verileri ile uyumlu olduğu anlaşılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ölçeği insan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü ve iş sağlığı olmak üzere üç boyuttan meydana gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ölçeğinde insan kaynakları bilgi sistemleri dört ifadeden

meydana gelirken % 47,060'lık varyansı açıklamaktadır. Kurum kültürü ise üç ifadeden meydana gelmekte olup % 12, 398'lik varyansı açıklamaktadır. İş sağlığı ise dört ifadeden meydana gelmekte olup % 9,613'lük varyansı açıkladığı görülmüştür. Bu üç bağımsız değişkenin açıkladığı toplam varyans ise % 69,072'dir.

Uluslararasılaşma Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Uluslararasılaşma ölçeğinin yapı geçerliliği ve faktör dağılımı ile faktör yükleri incelenmiştir. Faktör yükleri ile geçerlilik analizine ait bilgiler Tablo 5.9.' da gösterilmiştir. Barlett küresellik testi sonuçları ölçekte yer alan ifadeler arasında yeterli düzeyde ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. KMO değeri 0,888 olarak bulunmuştur. Güvenilirliğin belirlenmesi amacıyla yapılan cronbach alfa değerinin 0,908 olduğu ortaya koyulmuştur. Ölçeğin literatürde kabul edilen değerler arasında ve yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğu anlaşılmıştır. Araştırmada kullanılan uluslararasılaşma ölçeğinin boyutlarının tespit edilebilmesi amacıyla faktör analizi yönteminden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda üç boyutlu uluslararasılaşma ölçeğinin alt boyutları olan uluslararası pazarın özellikleri, çevre engelleri ve ev sahibi ülke özellikleri yapısının araştırma verileri ile uyumlu olduğu anlaşılmıştır. Sonuçlar değerlendirildiğinde uluslararası pazarın özelliklerinin üç ifadeden oluştuğu ve % 54,882'lik bir varyansı açıkladığı çevre engelleri boyutunun üç ifadeden meydana geldiği ve % 14, 185'lik varyansı açıkladığı, ev sahibi ülke özellikleri boyutunun dört ifadeden meydana geldiği ve % 10,220'lik varyansı açıkladığı görülmektedir. Bu bağımsız değişkenlerin açıkladığı toplam varyans ise % 79,287'dir.

Tablo 5.9. Uluslararasılaşma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Maddeler	F1	F2	F3
Uluslararası pazarlardaki büyüme fırsatları	,843		
Uluslararası pazarlardaki döviz kurları ve yüksek faiz oranları	,849		
İşletmenin mevcut ürün ve hizmetlerine yeni pazar bulma eğilimi	,776		
Uluslararası piyasalardaki ikame malların tehdidi		,851	
Yerel ve ulusal piyasalardaki rakiplerin güçlü olması		,859	
İşletmenin mal ve hizmetleriyle ilgili ulusal pazarlardaki talebin doyması		,852	
Aile işletmelerinin uluslararasılaşması için verilen teşvikler			,786
Ev sahibi ülkenin benimsediği ekonomik sistem			,838
Dil konusundaki güçlükler			,806
Ödemeler konusundaki riskler			,816

Tablo 5.9. Devamı

FAKTÖRLER	Değişken Sayısı	Cronbach Alfa (α)	Açıklanan Varyans
Uluslararası Pazarın Özellikleri	3	0,880	% 54,882
Çevre Engelleri	3	0,906	% 14,185
Ev Sahibi Ülke Özellikleri	4	0,882	% 10,220
Toplam Açıklanan Varyans	% 79,287		
Cronbach's Alfa (α)	0,908		
KMO Örneklem Uygunluk Ölçümü	0,888		
Bartlett's Küresellik Test	Yaklaşık Ki Kare (X^2)		2968,824
	Serbestlik Derecesi		45
	Anlamlılık (p)		,000

Kurumsallaşma Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kurumsallaşma ölçeğinin yapı geçerliliği, faktör dağılımı ve faktör yükleri incelenmiştir. Faktör yükleri ile geçerlilik analizine ait bilgiler Tablo 5.10.'de gösterilmiştir. Barlett küresellik testi sonuçları ölçekte yer alan ifadeler arasında yeterli düzeyde ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. KMO değeri 0,896 olarak bulunmuştur. Güvenilirliğin belirlenmesi amacıyla yapılan cronbach alfa değerinin 0,905 olduğu ortaya koyulmuştur. Ölçeğin literatürde kabul edilen değerler arasında ve yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğu anlaşılmıştır. Araştırmada kullanılan kurumsallaşma ölçeğinin boyutlarının tespit edilebilmesi amacıyla faktör analizi yönteminden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda Öztürk (2014) dört boyutlu tutarlılık, profesyonelleşme, kültürel güç ve formalleşme yapısının araştırma verileri ile uyumlu olduğu anlaşılmıştır.

Kurumsallaşma ölçeği formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık olmak üzere dört boyuttan meydana gelmiştir. Formalleşme üç ifadeden meydana gelirken % 45,726'lık varyansı açıklamakta, profesyonelleşme dört ifadeden meydana gelirken % 10,393'lük varyansı açıklamakta, kültürel güç üç ifadeden meydana gelirken % 8,207'lik varyansı açıklamakta, tutarlılık ise dört ifadeden meydana gelirken % 7,749'luk varyansı açıklamaktadır. Bu dört bağımsız değişkenin açıkladığı toplam varyans ise % 72,075'dir.

Tablo 5.10. Kurumsallaşma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Maddeler	F1	F2	F3	F4
İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularda ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	,830			
İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	,847			
İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	,626			
İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.		,733		
İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir		,833		
Profesyoneller yeni politikaların belirlenmesinde söz sahibidir.		,849		
Çalışanlar iş yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.		,645		
İşletmemizde çalışanların yetki ve sorumluluk alanına müdahale edilmez.			,792	
Çalışanlarımız, işletme hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadırlar.			,804	
İşletmemizin farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler			,701	
İşletmemiz paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) karşı her konuda açıklayıcıdır.				,662
İşletmemizin faaliyetleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirtilen standartlara uygun olarak yürütülmektedir.				,792
İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.				,741
İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.				,813
FAKTÖRLER	Değişken Sayısı	Cronbach Alfa (α)	Açıklanan Varyans	
Formalleşme	3	0,798	% 45,726	
Profesyonelleşme	4	0,867	% 10,393	
Kültürel Güç	3	0,773	% 8,207	
Tutarlılık	4	0,851	% 7,749	
Toplam Açıklanan Varyans	% 72,075			
Cronbach's Alfa (α)	0,905			
KMO Örneklem Uygunluk Ölçümü	0,896			
Bartlett's Küresellik Test	Yaklaşık Ki Kare (X ²)		3265,680	
	Serbestlik Derecesi		91	
	Anlamlılık (p)		,000	

5.5.2.1.2. Doğrulamalı Faktör Analizi

Genel bir tabirle ifade edilecek olursa DFA yol analizinin öncesinde modellerin geçerliliğinin test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. DFA'den ileri düzey araştırmalarda sıklıkla yararlanılmakta olup gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesinde kullanılmaktadır. DFA analizinin temel amacı

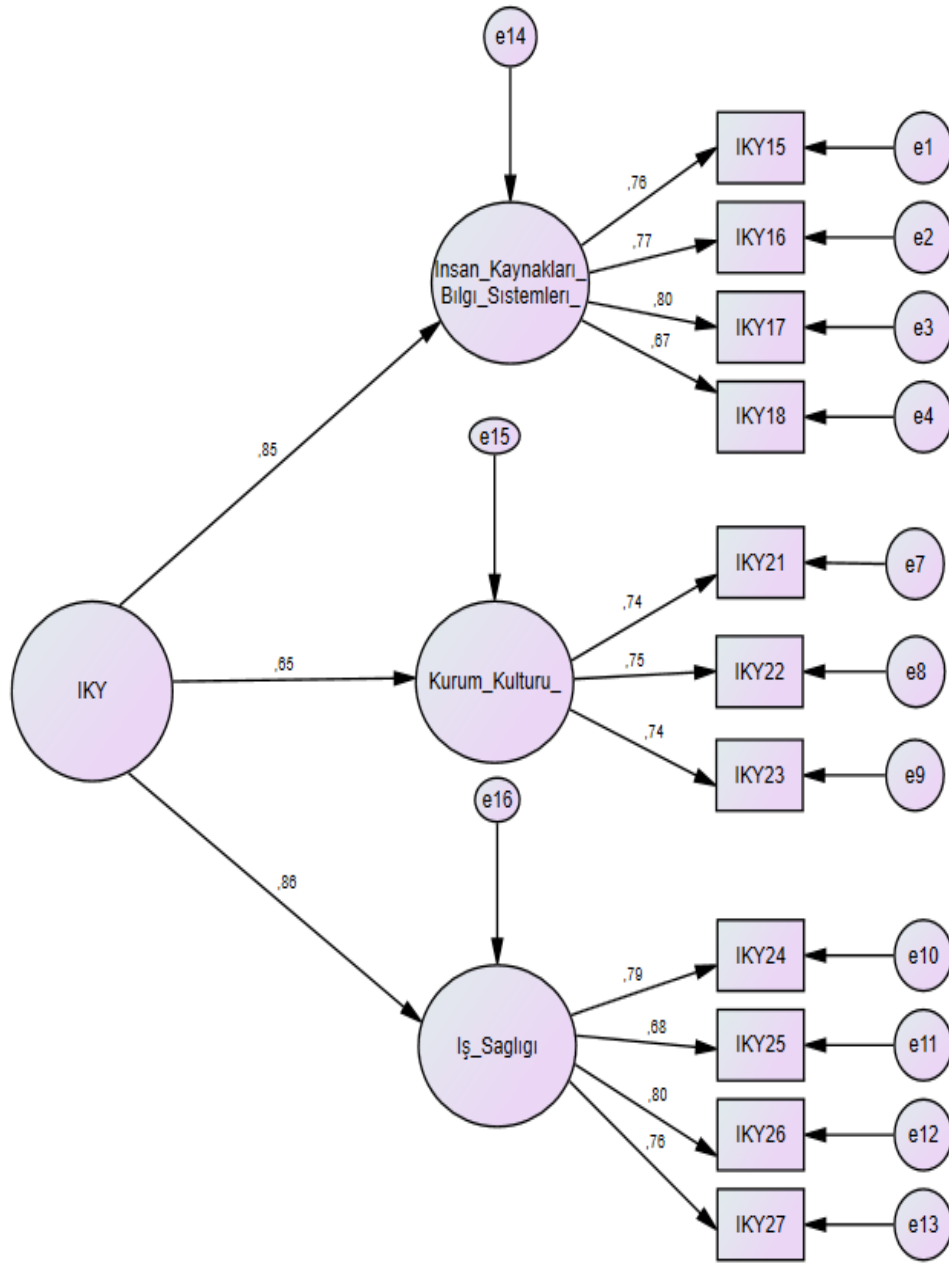
yapı geçerliliğinin sağlanması yani bir ölçeğe ait öngörülen kurumsal yapının sahadan toplanan verilerle doğrulanmasıdır.

Bu doğrultuda AFA yöntemi hipotez kurulmasına ilişkin bilgi sağlanmasına yardımcı olmaya çalışırken DFA yöntemi ise belirlenen faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin var olup olmadığını ve faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığının belirlenmesi için kullanılmaktadır (Özdamar, 2001).

Verilen bilgiler kapsamında araştırmada kullanılan insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma ölçeklerine ilişkin DFA sonuçları analiz edilmiş olup analiz sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İnsan kaynakları yönetimi ölçeğinin yapısal gerçekliğinin kontrol edilmesi amacıyla insan kaynakları yönetimi ölçeğinin alt boyutları olan insan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü ve iş sağlığı alt boyutları DFA yardımıyla analiz edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ölçeğine ilişkin yapılan birinci düzey DFA sonuçları incelendiğinde insan kaynakları bilgi sistemleri boyutu için faktör yüklerinin 0,67-0,80 kurum kültürü için 0,74-0,75 iş sağlığı için 0,68-0,80 aralığında değiştiği görülmüştür. İkinci düzey DFA sonuçları incelendiğinde ise insan kaynakları yönetimi değerlerinin 0,65 – 0,85 arasında değiştiği ve modelin üç boyutlu yapısı ile uyumlu sonuçlar ortaya koyduğu görülmüştür.



Şekil 5.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği DFA

İnsan kaynakları yönetimi ölçeğine ilişkin ikinci düzey DFA bulguları Tablo 5.11.'de gösterilmektedir.

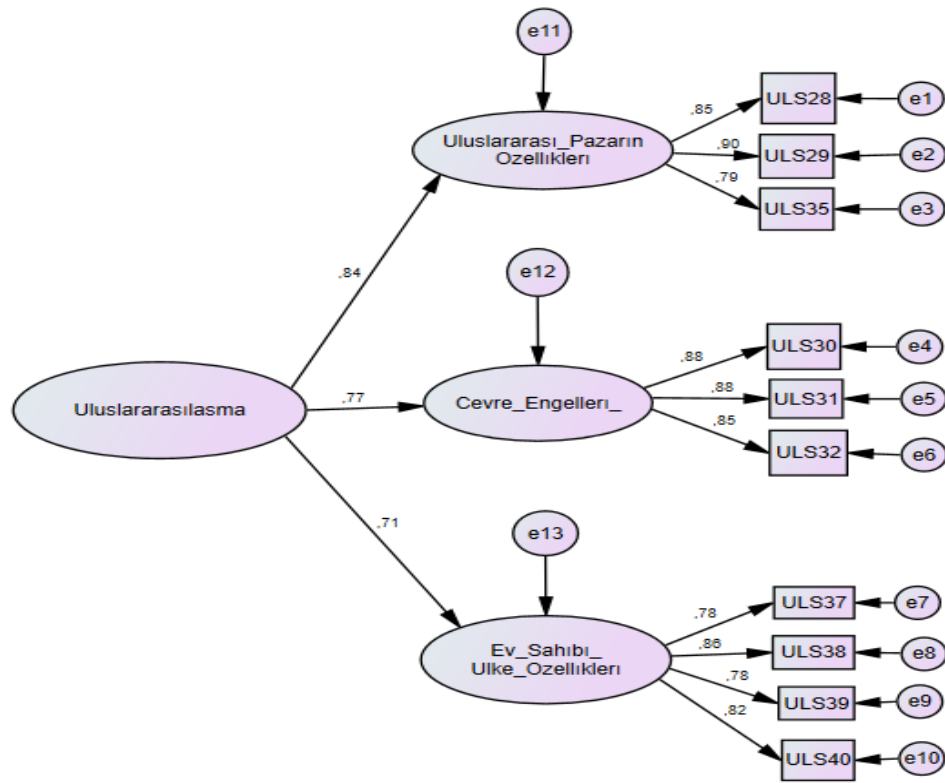
Tablo 5.11. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey DFA Bulguları

Index	Mükemmel uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Bulgusu	Sonuç
χ^2/df	$\chi^2 < 3$	$3 < \chi^2 < 5$	3,616	Kabul edilebilir.
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1,00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	,944	Kabul edilebilir.
AGFI	$.95 \leq AGFI \leq 1,00$	$.90 \leq AGFI \leq .95$	,909	Kabul edilebilir
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1,00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	,951	Mükemmel uyum
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1,00$	$.90 \leq NFI \leq .95$	,935	Kabul edilebilir
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	,077	Kabul edilebilir

Yapılan DFA'ya ilişkin regresyon ağırlıkları anlamlı ($p < 0,05$) olarak bulunmuştur. Yapılan analiz neticesinde faktör yükü 0,50'den küçük olan maddeye rastlanmamış ve incelenen uyum iyiliği değerlerinin literatürde bahsedilen sınırlar içerisinde yer aldığı bununla birlikte modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uluslararasılaşma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uluslararasılaşma ölçeğinin yapısal gerçekliğinin kontrol edilmesi amacıyla bu ölçeğin alt boyutları olan uluslararası pazarın özellikleri, çevre engelleri ve ev sahibi ülke özellikleri alt boyutları DFA yardımıyla analiz edilmiştir. Uluslararasılaşma ölçeğine ilişkin yapılan birinci düzey DFA sonuçları incelendiğinde uluslararası pazarın özellikleri boyutu için faktör yüklerinin 0,79-0,90 çevre engelleri için 0,85-0,88 ev sahibi ülke özellikleri için 0,78-0,86 aralığında değiştiği görülmüştür. İkinci düzey DFA sonuçları incelendiğinde ise uluslararasılaşma değerlerinin 0,71 – 0,84 arasında değiştiği ve modelin üç boyutlu yapısı ile uyumlu sonuçlar ortaya koyduğu görülmüştür.



Şekil 5.6. Uluslararasılaşma Ölçeği DFA

Uluslararasılaşma ölçeğine ilişkin ikinci düzey DFA bulguları Tablo 5.12.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.12. Uluslararasılaşma Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey DFA Bulguları

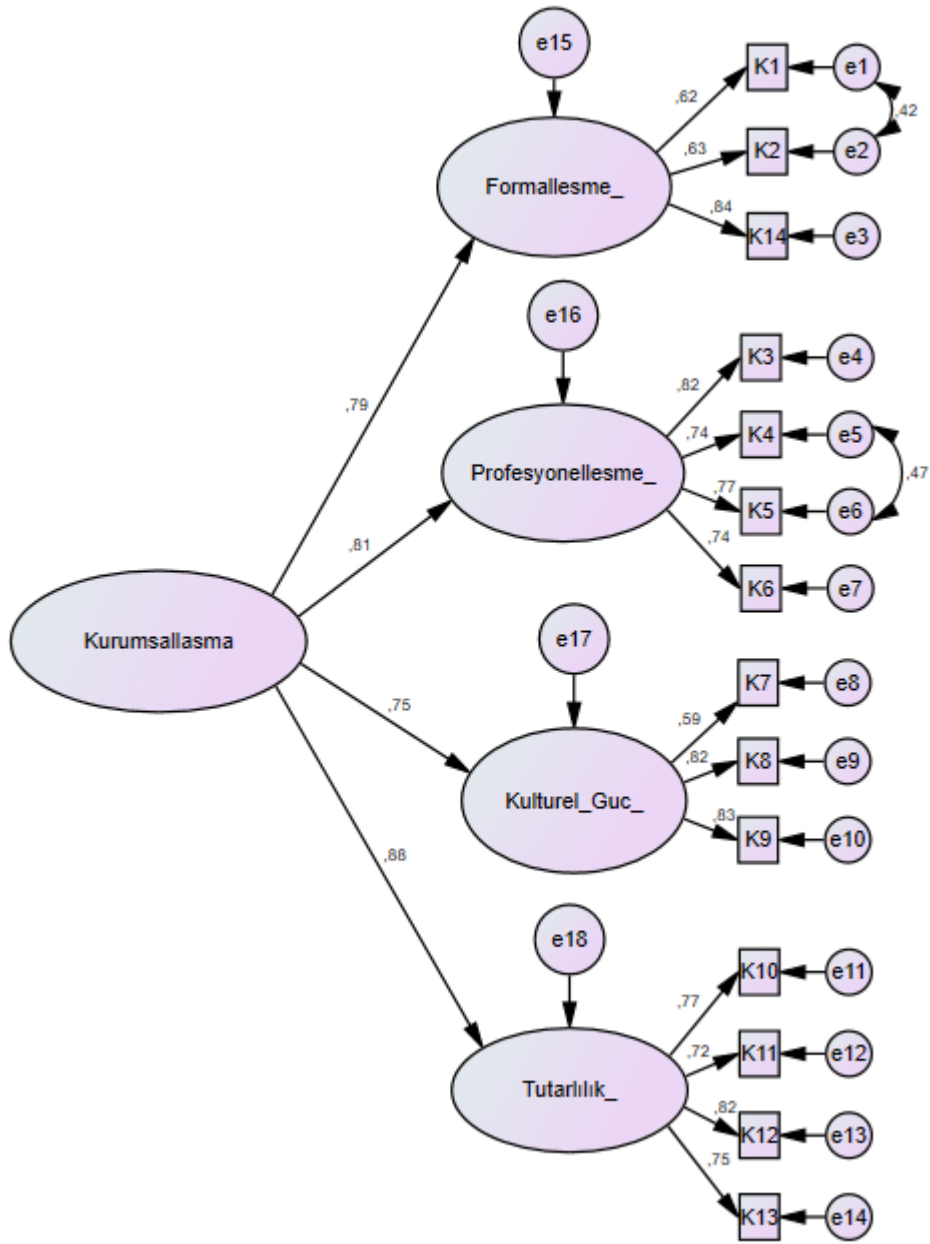
Index	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Bulgusu	Sonuç
χ^2/df	$\chi^2 < 3$	$3 < \chi^2 < 5$	2,105	Mükemmel uyum.
GFI	$,95 \leq GFI \leq 1,00$	$,90 \leq GFI \leq ,95$	,969	Mükemmel uyum
AGFI	$,95 \leq AGFI \leq ,1,00$	$,90 \leq AGFI \leq ,95$	,947	Kabul edilebilir.
CFI	$,95 \leq CFI \leq 1,00$	$,90 \leq CFI \leq ,95$	,988	Mükemmel uyum
NFI	$,95 \leq NFI \leq 1,00$	$,90 \leq NFI \leq ,95$	,978	Mükemmel uyum
RMSEA	$,00 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,050	Mükemmel uyum

Yapılan DFA'ya ilişkin regresyon ağırlıkları anlamlı ($p < 0,05$) olarak bulunmuştur. Yapılan analiz neticesinde faktör yükü 0,50'den küçük olan maddeye rastlanmamış ve incelenen uyum iyiliği değerlerinin literatürde bahsedilen sınırlar içerisinde yer aldığı bununla birlikte modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kurumsallaşma ölçeğinin yapısal gerçekliğinin kontrol edilmesi amacıyla bu ölçeğin alt boyutları olan formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık alt boyutları DFA yardımıyla analiz edilmiştir. Kurumsallaşma ölçeğine ilişkin yapılan birinci düzey DFA sonuçları incelendiğinde formalleşme boyutu için faktör yüklerinin 0,62- 0,84 profesyonelleşme için 0,74-0,82 kültürel güç için 0,59-0,83 tutarlılık için 0,72-0,82 aralığında değiştiği görülmüştür. İkinci düzey DFA sonuçları incelendiğinde ise kurumsallaşma değerlerinin 0,75 – 0,88 arasında değiştiği ve modelin dört boyutlu yapısı ile uyumlu sonuçlar ortaya koyduğu görülmüştür.

Yapılan DFA sonucu model uyum iyiliği değerleri kontrol edilmiş ve GFI değerinin sınırda olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla uyum iyiliği değerlerinin daha uygun bir düzeye getirilmesi amacıyla modification indices (MI) değerleri incelenmiştir. Bu doğrultuda e1-e2 ve e5-e6 hata terimlerine kovaryanslar çizilmiştir. Tekrarlanan analizler sonrasında uyum iyiliği değerlerinin yükseldiği görülmüştür. Daha sonrasında yapılan ikinci düzey DFA’da ölçeğin dört faktörlü yapısına ilişkin verilerin istatistiksel olarak kabul edilen uyum iyiliği değerlerine sahip oldukları anlaşılmıştır.



Şekil 5.7. Kurumsallaşma Ölçeği DFA

Kurumsallaşma ölçeğine ilişkin ikinci düzey DFA bulguları Tablo 5.13.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.13. Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey DFA Bulguları

Index	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Bulgusu	Sonuç
χ^2 / df	$\chi^2 < 3$	$3 < \chi^2 < 5$	2,746	Mükemmel uyum.
GFI	$,95 \leq GFI \leq 1,00$	$,90 \leq GFI \leq ,95$	,941	Kabul edilebilir.
AGFI	$,95 \leq AGFI \leq ,1,00$	$,90 \leq AGFI \leq ,95$	,912	Kabul edilebilir.
CFI	$,95 \leq CFI \leq 1,00$	$,90 \leq CFI \leq ,95$	,961	Mükemmel uyum
NFI	$,95 \leq NFI \leq 1,00$	$,90 \leq NFI \leq ,95$	,941	Kabul edilebilir.
RMSEA	$,00 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,062	Kabul edilebilir.

Yapılan DFA'ya ilişkin regresyon ağırlıkları anlamlı ($p < 0,05$) olarak bulunmuştur. Yapılan analiz neticesinde faktör yükü 0,50'den küçük olan maddeye rastlanmamış ve incelenen uyum iyiliği değerlerinin literatürde bahsedilen sınırlar içerisinde yer aldığı bununla birlikte modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.6. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları

Araştırmanın amacı doğrultusunda ilk olarak aile işletmeleri ile ilgili tanıtıcı bilgilere yer verilmekte Çalışmanın devamında ise korelasyon analizi, bağımsız gruplar için t-testi analizi, tek yönlü varyans analizi ve yol analizine ilişkin istatistiksel analizler hakkında bilgi verilmektedir.

5.6.1. Araştırmaya Katılan Yöneticiler ve Aile İşletmeleri İçin Tanıtıcı Bilgiler

Bu bölümde araştırmaya katılan aile işletmelerindeki yöneticilerin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve pozisyonlara göre dağılımı ile aile işletmelerinin kuruluş yerlerine, faaliyet sürelerine, çalışan sayılarına ve sahipliğine göre frekans dağılımları Tablo 5.14.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.14. Araştırmaya Katılan Yöneticiler ve Aile İşletmeleri İçin Tanıtıcı Bilgiler

Değişkenler		Sayı (n)	Yüzde (%)
Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	Kadın	172	38,4
	Erkek	276	61,6
	Toplam	448	100,0
Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Medeni Duruma Göre Dağılımı	Bekâr	109	24,3
	Evli	339	75,7
	Toplam	448	100,0
Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı	18-29	47	10,5
	30-39	122	27,2
	40-49	138	30,8
	50-59	106	23,7
	60-69	35	7,8
	Toplam	448	100,0
Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	Ön Lisans	53	11,8
	Lisans	312	69,6
	Yüksek Lisans	41	9,2
	Doktora	42	9,4
	Toplam	448	100,0
Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı	Orta Düzey Yönetici	356	79,5
	Üst Düzey Yönetici	92	20,5
	Toplam	448	100,0
Aile İşletmelerinin Kuruluş Yerlerine Göre Dağılımı	Konya	99	22,1
	Bursa	70	15,6
	Kocaeli	70	15,6
	Sakarya	29	6,5
	Eskişehir	24	5,4
	İzmir	23	5,1
	İstanbul	22	4,9
	Manisa	22	4,9
	Samsun	22	4,9
	Tekirdağ	21	4,7
	Diğer	46	10,3
	Toplam	448	100,0
Aile İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı	10 Yıl ve Üzeri	409	91,3
	7-9 Yıl	29	6,5
	4-6 Yıl	10	2,2
	Toplam	448	100,0
Aile işletmelerinde Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı	150 ve daha fazla	135	30,1
	50- 149 arası	163	36,4
	10- 49 arası	150	33,5
	Toplam	448	100,0
Aile İşletmelerinin Sahipliğine Göre Dağılımı	Kardeş ortaklığıdır.	14	3,1
	Kuzenler ortaklığıdır.	22	4,9
	Tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşmaktadır.	399	89,1
	Tek bir aile üyesindedir.	13	2,9
	Toplam	448	100,0

Tablo 5.14. incelendiğinde tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bulgular şu şekildedir:

- Araştırma kapsamında da aile işletmelerindeki üst ve orta düzey yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı incelenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 172'si (% 38,4) kadın, 276'sı (% 61,6) erkektir,
- Araştırma kapsamında da aile işletmelerindeki üst ve orta düzey yöneticilerin medeni duruma göre dağılımı incelenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 109'u (% 24,3) bekâr, 339'u (% 75,7) evlidir,
- Araştırma kapsamında da aile işletmelerindeki üst ve orta düzey yöneticilerin yaşa göre dağılımı incelenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 47'si (% 10,5) 18-29 yaş, 122'si (% 27,5) 30-39 yaş, 138'i (% 30,8) 40-49 yaş, 106'sı (% 23,7) 50-59 yaş, 35'i (% 7,8) 60-69 yaş aralığında dağılım göstermiştir,
- Araştırma kapsamında aile işletmelerindeki üst ve orta düzey yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımı incelenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 53'ü (% 11,8) ön lisans, 312'si (% 69,6) lisans, 41'i (% 9,2) yüksek lisans, 42'si (% 9,4) doktora olarak dağılım göstermiştir,
- Araştırma kapsamında örneklem grubunun aile işletmelerindeki yöneticilerin pozisyonlarına göre dağılımları incelenmiştir. Aile işletmelerinde çalışanların 356'sı (% 79,5) orta düzey yöneticilerden oluşurken 92'si (% 20,5) üst düzey yöneticilerden meydana gelmektedir,
- Araştırma toplam 18 farklı şehirde yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki örneklem grubunun kuruluş yerine göre dağılımı incelenmiştir. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan aile işletmelerinin 99'u (% 22,1) Konya, 70'i (% 15,6) Bursa, 70'i (% 15,6) Kocaeli, 29'u (% 6,5) Sakarya, 24'ü (% 5,4) Eskişehir, 23'ü (% 5,1) İzmir, 22'si

(% 4,9) İstanbul, 22'si (% 4,9) Manisa, 22'si (% 4,9) Samsun, 21'i (% 4,7) Tekirdağ, 46'sı (% 10,3) diğer sekiz ilden meydana gelmiştir,

- Araştırma kapsamında örneklem grubunda aile işletmelerinin faaliyet sürelerine göre dağılımı incelenmiştir. Aile işletmelerinin 409'u (% 91,3) 10 yıl ve üzerinde faaliyetlerine devam ederken 29'u (% 6,5) 7-9 yıl faaliyetlerine devam etmekte 10'u (% 2,2) 4-6 yıl arasında faaliyet göstermektedirler. Bu elde edilen oranlar araştırmaya katılan işletmelerin deneyimli aile işletmelerinden meydana geldiğini göstermektedir,
- Araştırma kapsamında aile işletmesinde çalışan personel sayısına göre dağılımı incelenmiştir. Çalışanların 135'i (% 30,1) 150 ve daha fazla çalışana sahipken 163'ü (% 36,4) 50-149 arası çalışana sahip 150'si (% 33,5) ise 10-49 arası çalışana sahiptirler. Anlaşılabacağı üzere elde edilen verilerin dağılımının birbirlerine yakın düzeyde olduğu görülmektedir. Bu noktada çalışanların 298'i (% 66,5) en az 50 çalışana sahip olan aile işletmelerden meydana gelmektedir,
- Araştırma kapsamında aile işletmelerinin sahiplik yapısına göre dağılımı incelenmiştir. Aile işletmelerinin 14'ü (% 3,1) kardeş ortaklığı, 22'si (% 4,9) kuzenler ortaklığı, 399'u (% 89,1) tamamı aile üyelerinin ortaklığından, 13'ü (% 2,9) ise tek bir aile üyesine aittir.

5.6.2. Korelasyon Analizi

İstatistiksel analizlerde değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiler süreklilik durumlarına, dağılım özelliklerine, ilişkinin doğrusal olup olmamasına göre farklı korelasyon analizlerine tabi tutulmaktadırlar. Örneğin iki değişken arasındaki ilişki, değişkenler eşit aralıklı ölçme düzeyinde, puanlar sürekli, dağılımları normal ve ilişki doğrusal ise pearson korelasyon yöntemiyle analiz edilmektedir. Bununla birlikte sınıflamalı ölçme düzeyinde ölçülen iki değişken arasındaki ilişki için kontingens katsayısı, sıralamalı iki değişken arasındaki ilişki için spearman sıra farkları korelasyon katsayısı, biri kategorik değişken diğeri performans gibi eşit

aralıklı iki değişken arasındaki ilişki içine eta korelasyon katsayısı kullanılmaktadır (Çokluk ve diğ., 2018: 51).

Pearson korelasyon katsayısı (r) -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Katsayının önünde yer alan artı işareti iki değişken arasında pozitif korelasyonun olduğunu yani bir değişkenin değeri artarken diğer değişkeninde değerinin arttığını gösterirken eksi işareti ise değişkenler arasında negatif bir korelasyon olduğunu yani bir değişkenin değeri artarken diğer değişkenin değerinin azaldığını göstermektedir. Diğer yandan ise 0 korelasyonu ise iki değişken arasında ilişki olmadığını göstermektedir (Pallant, 2016: 144).

Korelasyon katsayılarının anlamlılıkları örneklem büyüklüğüyle yakından ilişkili olması nedeniyle örneklem büyüklüğü yüksek olan bir çalışmada çok zayıf bir korelasyon olsa dahi istatistiksel olarak anlamlı bulunabilmektedir. Bu nedenle korelasyon katsayıları yorumlanırken öncelikle korelasyon katsayısının mutlak değerinin büyüklüğüne göre ilişkinin düzeyi yorumlanmalıdır (Bursal, 2019). Korelasyon katsayılarının mutlak değerine göre ilişki düzeyi aşağıdaki Tablo 5.15'te gösterilmektedir.

Tablo 5.15. Korelasyon Katsayıları Mutlak Değerine Göre İlişki Düzeyleri

İlişki Düzeyi	Korelasyon Katsayısı Değer Aralığı
Kuvvetli İlişki	$,70 < r < 1,0$
Orta Kuvvetli İlişki	$,30 < r \leq ,70$
Zayıf İlişki	$0,0 < r \leq ,30$

Kaynak: Büyüköztürk, 2020: 32; Orçan, 2020: 99.

Korelasyon katsayısı ilişkinin bulunmadığı durumlarda 0, tam ve kuvvetli bir ilişkiden söz edildiğinde 1, kuvvetli ters yönlü bir ilişki olduğunda ise -1 değerini almaktadır. Korelasyon analizi ile ilgili erilen genel bilgiler kapsamında araştırmanın temel amacı kurumsallaşma, uluslararasılaşma ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin analiz edilmesidir. Yapılan faktör analizleri sonucunda bu kavramlara ait alt boyutlar belirlenmiştir. Bu faktörler arasındaki ilişkilerin saptanması amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler Tablo

5.16.'da gösterilmiş olup değişkenler arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Tablo 5.16. Temel Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

Değişkenler		İnsan Kaynakları Yönetimi	Uluslararasılaşma	Kurumsallaşma
İnsan Kaynakları Yönetimi	r	1		
Uluslararasılaşma	r	,509**	1	
Kurumsallaşma	r	,777**	,468**	1

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Buna göre insan kaynakları yönetimi ile uluslararasılaşma arasında orta kuvvetli pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı ($r = 0,509$; $p < 0,01$) ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasında kuvvetli pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı ($r = 0,777$; $p < 0,01$) ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Uluslararasılaşma ile kurumsallaşma arasında orta kuvvetli pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı ($r = 0,468$; $p < 0,01$) ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.17.'de temel değişkenlerin alt boyutlarının korelasyon ilişkisinin belirlenmesi amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Tablo 5.17. Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi

Değişkenler		İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri	Kurum Kültürü	İş sağlığı	Uluslararası Pazarın Özellikleri	Çevre Engelleri	Ev Sahibi Ülke Özellikleri	Formalleşme	Profesyonelleşme	Kültürel Güç	Tutarlılık
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri	r	1									
Kurum Kültürü	r	,459**	1								
İş sağlığı	r	,620**	,465**	1							
Uluslararası Pazarın Özellikleri	r	,405**	,316**	,359**	1						
Çevre Engelleri	r	,363**	,296**	,351**	,585**	1					
Ev Sahibi Ülke Özellikleri	r	,408**	,326**	,309**	,546**	,494**	1				
Formalleşme	r	,520**	,388**	,565**	,371**	,293**	,269**	1			
Profesyonelleşme	r	,527**	,528**	,475**	,293**	,285**	,312**	,551**	1		
Kültürel Güç	r	,435**	,594**	,422**	,334**	,309**	,342**	,407**	,495**	1	
Tutarlılık	r	,515**	,655**	,562**	,343**	,288**	,323**	,494**	,574**	,538**	1

*p<0,05, **p<0,01.

Kültürel güç ile kurum kültürü arasında orta kuvvetli pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı ($r = ,594^{**}$; $p < 0,01$) ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İş sağlığı ile insan kaynakları bilgi sistemleri arasında orta kuvvetli pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı ($r = ,620^{**}$; $p < 0,01$) ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Profesyonelleşme ile kurum kültürü arasında orta kuvvetli pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı ($r = ,528^{**}$; $p < 0,01$) ilişki olduğu tespit edilmiştir.

5.6.3. Karşılaştırma Analizleri

Bu bölümde araştırma kapsamında incelenen değişkenler bağımsız gruplar için t testi (independent samples t-test) ve tek yönlü varyans analizi testleri ile değerlendirilmektedir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma ölçekleri ile alt boyutlarına ilişkin cinsiyet, eğitim düzeyleri, yönetici pozisyonları, işletmede çalışan kişi sayısına ve illere göre istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediklerine göre incelenmiştir. Araştırmamıza katılan otomotiv

işletmelerinde bahsedilen değişkenler düzeyine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği % 95’lik güven aralığında test edilmiştir.

➤ Bağımsız gruplar için t testi; iki ilişkisiz örneklemin ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının test edilmesi ya da iki grubun bir sürekli değişken üzerinden aldıkları değerlerin karşılaştırılması amacıyla kullanılmaktadır (Seçer, 2015: 59). Tek yönlü varyans analizi testi ise iki veya daha fazla değişken arasında anlamlı farklılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu analizin gerçekleştirilmesi için bazı n koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar şunlardır (Büyüköztürk, 2020: 48):

- Bağımlı değişkene ait veriler aralık lğinde olmalıdır,
- Varyansların homojenliği şartı sağlanmalıdır,
- Veriler normal dağılım göstermelidir.

Varyansların homojenliği t testi uygulamasının varsayımlarından birisidir. Homojenlik varsayımı levene testi ile belirlenmektedir. Bu doğrultuda cinsiyetin insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma ölçeklerinde bir farklılık ortaya çıkartıp ıkartmadığını ortaya koymak için bağımsız gruplar için t testi uygulanmıştır. Tablo 5.18.’de cinsiyet değişkenine göre insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma ölçeklerine ilişkin bağımsız örnekleme t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.18. Kadın ve Erkek Katılımcılarda İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararasılaşma ve Kurumsallaşma Ölçeklerine Ait t Testi Sonuçları

					Levene Varyansların Eşitliği Testi		t testi	
Alt Boyutlar	Cinsiyetiniz	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p	t	p
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri	Kadın	172	4,0276	,81580	,620	,234	1,192	,234
	Erkek	276	3,9293	,86812				
Kurum Kültürü	Kadın	172	4,0717	,84813	,338	,789	-,268	,789
	Erkek	276	4,0930	,79836				
İş Sağlığı	Kadın	172	4,0523	,86359	,161	,688	-,388	,698
	Erkek	276	4,0842	,83498				
Uluslararası Pazarın Özellikleri	Kadın	172	4,0039	,79307	,153	,695	-1,707	,088
	Erkek	276	4,1316	,75584				
Çevre Engelleri	Kadın	172	3,9264	,82584	,028	,868	-,933	,351
	Erkek	276	4,0000	,80353				
Ev Sahibi Ülke Özellikleri	Kadın	172	4,0363	,65096	7,789	,005	,557	,578
	Erkek	276	3,9982	,78393				
Formalleşme	Kadın	172	3,8391	,84349	0,75	,784	-,104	,917
	Erkek	276	3,8478	,86421				
Profesyonelleşme	Kadın	172	4,0552	,79417	,420	,517	,307	,759
	Erkek	276	4,0317	,78604				
Kültürel Güç	Kadın	172	4,0136	,75820	,046	,830	-,395	,693
	Erkek	276	4,0423	,74198				
Tutarlılık	Kadın	172	4,2369	,72157	,453	,501	-1,382	,168
	Erkek	276	4,3306	,68296				

Elde edilen analiz sonuçları incelendiğinde öncelikle bağımsız gruplar için t testi analizinin varsayımlarından normallik dağılımı ve levene testi göz önünde bulundurulmuştur. Elde edilen sonuçlar ev sahibi ülke özellikleri dışındaki bütün değişkenlerde varsyanların homojenliği sayılısının karşılandığını göstermektedir. Buna ilaveten insan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü, iş sağlığı, uluslararası pazarın özellikleri, çevre engelleri, ev sahibi ülke özellikleri, formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık alt boyutlarında kadın ve erkek katılımcılarda $p > 0,05$ olarak bulunmuş ve istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma ölçeklerinin orta ve üst düzey yöneticiler arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını incelemek için bir dizi bağımsız gruplar için t testi yürütülmüştür. Sonuçlar Tablo 5.19.'da gösterilmektedir.

Tablo 5.19. Orta ve Üst Düzey Yöneticilerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararasılaşma ve Kurumsallaşma Ölçeklerine Ait t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyetiniz	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Levene Varyansların Eşitliği Testi		t testi	
					F	p	t	p
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri	Orta Düzey Yönetici	356	3,9003	,85409	,051	,822	-3,313	,001
	Üst Düzey Yönetici	92	4,2255	,78013				
Kurum Kültürü	Orta Düzey Yönetici	356	4,0431	,80181	1,132	,288	-2,136	,033
	Üst Düzey Yönetici	92	4,2464	,85858				
İş Sağlığı	Orta Düzey Yönetici	356	3,9846	,86120	4,160	,042	-5,018	,000
	Üst Düzey Yönetici	92	4,4103	,68599				
Uluslararası Pazarın Özellikleri	Orta Düzey Yönetici	356	4,0487	,77245	,432	,511	-1,833	,067
	Üst Düzey Yönetici	92	4,2138	,76009				
Çevre Engelleri	Orta Düzey Yönetici	356	3,9073	,82136	1,396	,238	-3,341	,001
	Üst Düzey Yönetici	92	4,2210	,72674				
Ev Sahibi Ülke Özellikleri	Orta Düzey Yönetici	356	3,9740	,72471	2,105	,147	-2,208	,028
	Üst Düzey Yönetici	92	4,1630	,75995				
Formalleşme	Orta Düzey Yönetici	356	3,7809	,84775	,004	,951	-3,126	,002
	Üst Düzey Yönetici	92	4,0906	,84458				
Profesyonelleşme	Orta Düzey Yönetici	356	3,9586	,78242	,017	,896	-4,429	,000
	Üst Düzey Yönetici	92	4,3587	,73221				
Kültürel Güç	Orta Düzey Yönetici	356	3,9710	,75107	,173	,678	-3,397	,001
	Üst Düzey Yönetici	92	4,2645	,68925				
Tutarlılık	Orta Düzey Yönetici	356	4,2310	,71317	1,264	,261	-3,848	,000
	Üst Düzey Yönetici	92	4,5408	,58045				

Elde edilen analiz sonuçları incelendiğinde öncelikle bağımsız örneklem t testi analizinin varsayımlarından normallik dağılımı ve levene testi göz önünde bulundurulmuştur. Elde edilen sonuçlar iş sağlığı dışındaki bütün değişkenlerde varyansların homojenliği sayılıştısının karşılandığını göstermektedir.

Tablo 5.19. İncelendiğinde elde edilen sonuçlar, uluslararası pazarın özelliklerinin ortalamasında orta ve üst düzey yöneticiler arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığını göstermektedir, $p > 0,05$. Ancak insan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü, iş sağlığı, çevre engelleri, ev sahibi ülke özellikleri, formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma olduğu $p < 0,05$ ve üst düzey yöneticilerin ortalamalarının orta düzey yöneticilerin ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür.

İnsan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma ölçeklerinin illere göre anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi testi yürütülmüştür. Bu bölümde saha araştırması kapsamında bazı illerdeki katılımcıların sayılarının istenilen düzeyde olmaması nedeniyle karşılaştırmanın daha

etkili olması için verilerin ağırlıklandırılmasına başvurulmuştur. Bu kapsam doğrultusunda iller bazında değerlendirme yapılırken 8 ilin katılımcıları birleştirilerek tek bir grup oluşturulmuş ve diğer olarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur. İllere göre insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma ölçeklerinin tek yönlü varyans analizi testi sonuçları Tablo 5.20’de gösterilmektedir.

Tablo 5.20. İllere Göre İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararasılaşma ve Kurumsallaşma Ölçeklerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

					Levene Varyansların Eşitliği Testi	Tek Yönlü Varyans Analizi	
Boyutlar	İller	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	p	F	p
İnsan Kaynakları Yönetimi	Konya	99	4,0836	,71613	,697	,789	,640
	Bursa	70	4,0221	,64551			
	Kocaeli	70	4,0182	,60611			
	Eskişehir	24	3,9697	,60223			
	İstanbul	22	4,1818	,56180			
	İzmir	23	3,9605	,73795			
	Manisa	22	3,8058	,69591			
	Sakarya	29	3,8871	,78529			
	Samsun	22	4,2190	,95250			
	Tekirdağ	21	4,1558	,82679			
	Diğer	46	4,0593	,68359			
	Toplam	448	4,0373	,69568			
Uluslararasılaşma	Konya	99	4,0313	,62117	,224	,2501	,006
	Bursa	70	3,9571	,62822			
	Kocaeli	70	4,0329	,68667			
	Eskişehir	24	3,8333	,57458			
	İstanbul	22	4,0636	,68421			
	İzmir	23	3,8522	,72355			
	Manisa	22	3,8818	,63519			
	Sakarya	29	4,0862	,56551			
	Samsun	22	4,5864	,39557			
	Tekirdağ	21	4,1333	,48614			
	Diğer	46	3,9478	,69402			
	Toplam	448	4,0214	,64084			
Kurumsallaşma	Konya	99	4,1481	,62805	,001	,592	,821
	Bursa	70	4,0524	,52097			
	Kocaeli	70	4,0238	,51012			
	Eskişehir	24	3,9583	,43930			
	İstanbul	22	3,9697	,58797			
	İzmir	23	3,8696	,70346			
	Manisa	22	3,7879	,51208			
	Sakarya	29	4,1724	,66828			
	Samsun	22	4,6818	1,07876			
	Tekirdağ	21	4,0635	,63546			
	Diğer	46	4,0580	,63066			
	Toplam	448	4,0774	,61415			

Araştırmaya dair ön koşulların sağlanması amacıyla ilk olarak normallik varsayımı ve levene varyansların eşitliği şartları göz önünde bulundurulmuştur. Normallik varsayımı sağlanmasına karşılık levene test sonuçları kurumsallaşma

ölçeğinde varyansların homojenliği sayılıtısının karşılanmadığını göstermiştir. tek yönlü varyans analizinde varyansların homojenliği varsayımı sağlanmadığında bu varsayımı gerektirmeyen Brown Forsythe veya Welch testleri kullanılmaktadır (Pallant, 2016: 281). Bu testlerden Welch testinin istatistiksel gücü daha fazladır (Field, 2009: 382). Bu sebeple bu çalışmada Welch testi kullanılmıştır. Varyansların homojenliği şartı sağlandığında en sık kullanılan Post-Hoc testi Tukey testidir (Pallant, 2016; Karagöz: 2019: 432). Varyansların eşit olmadığı koşullarda ise Games-Howell ya da Dunnett's T3 testleri kullanılmaktadır. Ayrıca özellikle alt gruplardaki örneklem büyüklüklerinin farklı olduğu durumlarda Hochberg GT2 ve Gabriel testi kullanılmaktadır (Field, 2009: 374).

Elde edilen tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi ve uluslararasılaşma ölçeklerinin varyansların homejenliği sayılıtısını karşıladığı ancak kurumsallaşma ölçeğinin bu şartı sağlamadığı görülmüştür. Bu doğrultuda kurumsallaşma ölçeğine Welch testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark olmadığı ($p > 0,05$) görülmüştür. Kurumsallaşma ölçeğine ilişkin tek yönlü varyans analizi testi sonuçları incelendiğinde $F(10,437) = ,592$; $p = ,821$ olup aradaki farkın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda illere göre değerlendirme yapıldığında kurumsallaşma ölçeği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır.

İllere göre insan kaynakları yönetimi sonuçlarının anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda aradaki farkın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı $F(10, 437) = ,789$; $p = ,640$ görülmektedir. Buna göre illere göre değerlendirme yapıldığında insan kaynakları yönetimi ölçeği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır.

İllere göre uluslararasılaşma sonuçlarının anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda $F(10,437) = 2,501$; $p = ,006$ olup istatistiki açıdan anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Bu farkın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Hochberg GT2 analizi sonucunda Samsun ilindeki katılımcıların

ortalama puanlarının Konya, Bursa, Kocaeli, Eskişehir, İzmir, Manisa ve “diğer” illerdeki katılımcılardan daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç bize iller arasında değerlendirme yapıldığında uluslararasılaşma faaliyetlerine bakış açısının ve uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelik tutumların Samsun ili lehine anlamlı farklılıklar gösterdiğine işaret etmektedir. Bunun sebebi olarak Samsun ilinin diğer illerden farklı olarak Karadeniz’e açılan ülkelerle dış ticaret faaliyetlerinde bulunması olduğu düşünülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma ölçeklerinin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi testi yürütülmüştür. Eğitim düzeylerine göre insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma ölçeklerinin tek yönlü varyans analizi testi sonuçları Tablo 5.21.’de gösterilmiştir.

Tablo 5.21. Eğitim Düzeylerine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararasılaşma ve Kurumsallaşma Ölçeklerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

					Levene Varyansların Eşitliği Testi	Tek Yönlü Varyans Analizi	
Boyutlar	Eğitim Düzeyleri	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	p	F	p
İnsan Kaynakları Yönetimi	Ön Lisans	53	4,1544	,63776	,125	,593	,620
	Lisans	312	4,0184	,70415			
	Yüksek Lisans	41	4,0510	,59615			
	Doktora	42	4,0173	,79487			
	Toplam	448	4,0373	,69568			
Uluslararasılaşma	Ön Lisans	53	4,1585	,50856	,041	,1,503	,213
	Lisans	312	4,0016	,65260			
	Yüksek Lisans	41	3,9146	,58547			
	Doktora	42	4,1000	,73451			
	Toplam	448	4,0214	,64084			
Kurumsallaşma	Ön Lisans	53	4,2736	,49739	,284	2,268	,080
	Lisans	312	4,0396	,61222			
	Yüksek Lisans	41	4,0679	,61940			
	Doktora	42	4,0323	,72039			
	Toplam	448	4,0692	,61415			

Elde edilen tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi ve kurumsallaşma ölçeklerinin varyansların homejenliği sayılıştısını karşıladığı ancak uluslararasılaşma ölçeğinin bu şartı sağlamadığı görülmüştür. Bu doğrultuda uluslararasılaşma ölçeğine Welch testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığına ($p > 0,05$) işaret etmektedir.

Uluslararasılaşma ölçeğine ilişkin tek yönlü varyans analizi testi sonuçları incelendiğinde $F(3,444)=,1503$; $p=,213$ olup aradaki farkın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre eğitim düzeylerine göre değerlendirme yapıldığında uluslararasılaşma ölçeği üzerinde anlamlı bir etki olmadığı anlaşılmıştır.

Eğitim durumuna göre insan kaynakları yönetim düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadıklarının belirlenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda aradaki farkın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı $F(3,444)=593$; $p=,620$ görülmektedir. Buna göre eğitim düzeylerinin uluslararasılaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır.

Eğitim durumuna göre kurumsallaşma düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadıklarının belirlenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda aradaki farkın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı $F(3,444)=2,268$; $p=0,80$ görülmektedir. Buna göre eğitim düzeylerinin kurumsallaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır.

İşletmede çalışan kişi sayısına göre insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma ölçeklerinin tek yönlü varyans analizi testi sonuçları Tablo 5.22.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.22. İşletmede Çalışan Kişi Sayısına Göre İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararasılaşma ve Kurumsallaşma Ölçeklerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

				Levene Varyansların Eşitliği Testi	Tek Yönlü Varyans Analizi	
Boyutlar	İşletmede Çalışan Kişi Sayısı	Sayı	Ortalama	p	F	P
İnsan Kaynakları Yönetimi	10-49	150	4,0594	,725	,120	,887
	50-149	163	4,0307			
	150 ve Üzeri	135	4,0209			
	Toplam	448	4,0373			
Uluslararasılaşma	10-49	150	3,9920	,905	,634	,531
	50-149	163	4,0061			
	150 ve Üzeri	135	4,,0726			
	Toplam	448	4,0214			
Kurumsallaşma	10-49	150	4,0943	,136	,203	,816
	50-149	163	4,0508			
	150 ve Üzeri	135	4,0635			
	Toplam	448	4,0692			

Elde edilen tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma ölçeklerinin normallik varsayımı ve varyansların homejenliği sayıltısını karşıladığı görülmektedir.

İşletmede çalışan kişi sayısının insan kaynakları yönetimine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi testi sonucunda aradaki farkın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı $F(2, 445) = ,120$; $p = ,887$ görülmektedir. Buna göre işletmede çalışan kişi sayısının insan kaynakları yönetimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır.

İşletmede çalışan kişi sayısına göre uluslararasılaşma düzeylerinin anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda aradaki farkın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı $F(2, 445) = ,634$; $p = ,531$ görülmektedir. Buna göre işletmede çalışan kişi sayısının uluslararasılaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır.

İşletmede çalışan kişi sayısına göre kurumsallaşma düzeylerinin anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda aradaki farkın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı $F(2, 445) = ,203$; $p = ,816$ görülmektedir. Buna göre işletmede çalışan kişi sayısının kurumsallaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır.

5.6.4. Yol Analizi

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) örneklem hacmi ve kovaryans matrisindeki farkların anlamlılığı esasına dayanmaktadır bu sebeple bu analizler örneklem hacmine oldukça duyarlıdır. Küçük örneklem basit olan modeller için uygun yapıda olurken karmaşık olmayan modeller için orta hacimli, karmaşık modeller içinse büyük hacimli örneklem yapıları uygun olmaktadır (Şen, 2017: 72). Gözlenen değişkenlerle yapılan yol analizi YEM modellerinin çok karmaşık olduğu durumlarda tercih edilmektedirler (Gürbüz, 2019: 125).

YEM’de genel bir kural olmamakla birlikte 150’nin altında olan veriler için yapısal eşitlik analizi yapılması uygun görülmemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Örneklem büyüklüğünün tahmin edilecek parametre sayısının en az 10 katı olması gerekmektedir (Kline, 2016).

Yol analizleri değişkenler arasındaki yapısal ilişkinin belirlenmesi ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki toplam etkilerinin ne kadarının doğrudan ne kadarının dolaylı olarak meydana geldiğinin belirlenmesi amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Değişkenler arasındaki ilişkinin miktarı ve yönü korelasyon katsayıları ile belirlenirken, ilişkiye dair matematiksel yapı ise regresyon analizi ile belirlenmektedir. Ancak her zaman bu yaklaşımlar değişkenler arasındaki ilişkinin ifade edilmesinde yeterli olmamaktadır. Çünkü iki değişken arasındaki ilişki başka bir üçüncü değişkenle alakalı olarakta ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca çok değişkenli veri yapısında herhangi bir değişken bazı değişkenler açısından bağımlı bazı değişkenler açısından ise bağımsız değişken olabilmektedir. Bu aşamada korelasyon ve regresyon analizleri neden sonuç ilişkilerinin açıklanmasında yetersiz kalabilmektedirler. Bu sebeple neden sonuç ilişkilerinin daha doğru bir şekilde belirlenmesi için yol analizinden yararlanılmaktadır (Alpar, 2021: 769).

Yol analizleri hata değişkeninin kontrol altında tutulmasını sağlamakla birlikte değişkenler arasındaki ilişkiler yol diyagramı ile gösterilerek modelin ve yolların daha iyi anlaşılmasını, unutulmuş olan değişkenlerin ve ilişkilerin göz önünde bulundurulmasını sağlamaktadır (Karagöz, 2019:1142; Aksu ve diğ., 2017: 65).

Yol analizlerinde modelin veri ile ne kadar iyi uyum sağladığının anlaşılması amacıyla uyum iyiliği değerlerinden yararlanılmaktadır. Uyum iyiliği değerlerine ilişkin eşik değerler Tablo 5.23.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.23. Uyum İyilikleri ve Eşik Değerleri

YEM’de Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Eşik Değerleri			
İndeks	Açıklama	Mükemmel uyum	Kabul Edilebilir
χ^2 (CMIN)	Verinin uyumu ile önerilen modeli test etmektedir.	$p > ,05$ (anlamsız olmalı)	
χ^2/df	Örneklemden etkilenmesinden dolayı serbestlik derecesine göre daha güvenilir sonuçlar ortaya koymaktadır.	< 3	$< 3 (\chi^2/df) < 5$
RMSEA	Modelin örneklemin kovaryansı ile ne derece uyumlu olduğunu göstermektedir.	$< 0,5$	$< 0,8$
SRMR	Evrene dair kovaryans matrisi ile örnekleme ait kovaryans matrisinin arasındaki artık kovaryansların test edilmesini sağlar.	$< 0,5$	$< 0,8$
CFI	Örneklem büyüklüğü ve serbestlik derecesini göz önünde bulundurarak test edilen modeli temel model ile karşılaştırmaktadır.	$> ,95$	$> ,90$
NFI	CFI’den farklı bir şekilde χ^2 dağılımının şartlarına bağlı olmaksızın karşılaştırma yapmaktadır.	$> ,95$	$> ,90$
NNFI (TLI)	NFI’nın serbestlik derecesi göz önünde bulundurularak hesaplanmaktadır.	$> ,95$	$> ,90$
IFI	Modelin karmaşıklığı ve örneklem büyüklüğünü göz önüne alarak model uyumunu test etmektedir.	$> ,95$	$> ,90$
GFI	Örneklem büyüklüğünden bağımsız bir şekilde model uyumunu test etmektedir.	$> ,95$	$> ,90$
AGFI	GFI’nin serbestlik derecesine ayarlanmış şeklidir.	$> ,95$	$> ,90$

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2018; Byrne, 2016; Hu ve Bentler; 1999; Kline, 2016.

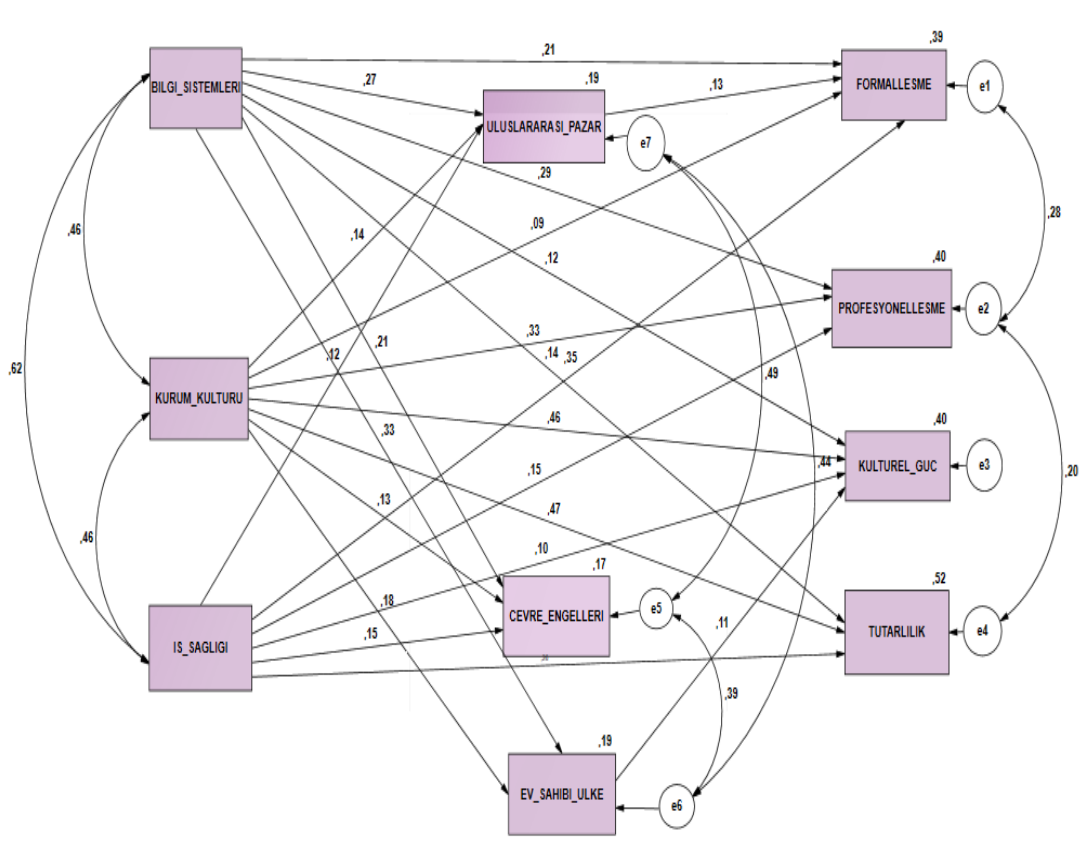
İnsan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişkide uluslararasılaşmanın aracı rolünün test edilmesi amacıyla Amos 22 programı kullanılarak yol (path) analizi yürütülmüştür.

Model oluşturulurken öncelikle insan kaynakları yönetimi değişkeninden kurumsallaşmaya daha sonra insan kaynakları yönetiminden uluslararasılaşmaya ve son olarakta uluslararasılaşmadan kurumsallaşmaya giden yollar tanımlanmış ve bağımsız değişkenler arasına kovaryanslar, aracı değişkenler ve bağımlı değişkenlerin hataları arasına ise korelasyonlar eklenerek analizler yürütülmüştür.

Modelin test edilmesinin ardından istatistiksel olarak anlamlı olmayan yollar ($p > 0,05$) modelden çıkarılmıştır. Yeniden yürütülen modelin veri ile uyumunun çok iyi olduğu görülmüştür.

$\chi^2(40, N = 448) = 45,294, p < 0,001, \chi^2/sd = 3,020, GFI = ,979, AGFI = ,924$
 $CFI = ,984 RMSEA = ,067.$

Standardize regresyon katsayıları ve değişkenler için açıklanan varyanslar Şekil 5.8’de gösterilmektedir.



Şekil 5.8. Araştırma Modeline İlişkin Yol Analizi

Bu kapsamda çalışmanın hipotezleri ve alt hipotezleri test edilmiştir.

H₁: İnsan kaynakları yönetimi kurumsallaşmayı tek yönlü pozitif yönde etkiler.

H₂: İnsan kaynakları yönetimi uluslararasılaşmayı tek yönlü pozitif yönde etkiler.

H₃:Uluslararasılaşma kurumsallaşmayı tek yönlü pozitif yönde etkiler.

H₄:İnsan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişkide uluslararasılaşmanın aracı rolü vardır.

Araştırma modeline ilişkin hipotezler Tablo 5.24’te gösterilmektedir.

Tablo 5.24. Araştırma Modeline İlişkin Hipotezler Tablosu

HİPOTEZLER	Tahmin	SH	CR	p	SONUÇ
H1a: İnsan kaynakları bilgi sistemleri formalleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	,212	,050	4,263	< ,001	KABUL
H1b: İnsan kaynakları bilgi sistemleri profesyonelleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	,288	,045	5,956	< ,001	KABUL
H1c: İnsan kaynakları bilgi sistemleri kültürel gücü pozitif yönde etkilemektedir.	,115	,044	2,313	,021	KABUL
H1d: İnsan kaynakları bilgi sistemleri tutarlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	,140	,035	3,260	< 0, 001	KABUL
H1e: Kurum kültürü formalleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	,089	,045	2,052	,040	KABUL
H1f: Kurum kültürü profesyonelleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	,331	,041	7,729	< 0,001	KABUL
H1g: Kurum kültürü kültürel gücü pozitif yönde etkilemektedir.	,457	,039	10,577	< 0, 001	KABUL
H1h: Kurum kültürü tutarlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	,472	,033	12,409	< 0,001	KABUL
H1j: İş sağlığı formalleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	,346	,050	7,049	< 0,001	KABUL
H1k: İş sağlığı profesyonelleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	,145	,045	2,999	<0,05	KABUL
H1l: İş sağlığı kültürel gücü pozitif yönde etkilemektedir.	,103	,043	2,134	< 0,05	KABUL
H1m: İş sağlığı tutarlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	,255	,036	5,931	< 0,001	KABUL
H2a: İnsan kaynakları bilgi sistemleri uluslararası pazarın özelliklerini pozitif yönde etkilemektedir.	,269	,049	4,951	< 0,001	KABUL
H2b: İnsan kaynakları bilgi sistemleri çevre engellerini pozitif yönde etkilemektedir.	,210	,053	3,779	< 0,001	KABUL
H2c: İnsan kaynakları bilgi sistemleri ev sahibi ülke özelliklerini pozitif yönde etkilemektedir.	,327	,041	6,838	< 0, 001	KABUL
H2d: Kurum kültürü uluslararası pazarın özelliklerini pozitif yönde etkilemektedir.	,138	,046	2,805	< 0,05	KABUL
H2e: Kurum kültürü çevre engellerini pozitif yönde etkilemektedir.	,130	,050	2,587	< 0,05	KABUL
H2f: Kurum kültürü ev sahibi ülke özelliklerini pozitif yönde etkilemektedir.	,176	,043	3,673	< 0, 001	KABUL
H2g: İş sağlığı uluslararası pazarın özelliklerini pozitif yönde etkilemektedir.	,118	,046	2,346	< 0,05	KABUL
H2h: İş sağlığı çevre engellerini pozitif yönde etkilemektedir.	,151	,050	2,880	< 0,05	KABUL
H2j: İş sağlığı ev sahibi ülke özelliklerini pozitif yönde etkilemektedir.	,042	,049	,753	,451	RED
H3a: Uluslararası pazarın özellikleri formalleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	,129	,044	3,274	< 0,001	KABUL

Tablo 5.24. Devamı

H3_b: Uluslararası pazarın özellikleri profesyonelleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	-,007	,042	-,166	,869	RED
H3_c: Uluslararası pazarın özellikleri kültürel gücü pozitif yönde etkilemektedir.	,067	,039	1,648	,099	RED
H3_d: Uluslararası pazarın özellikleri tutarlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	,056	,033	1,555	,120	RED
H3_e: Çevre engelleri formalleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	-,006	,043	-,148	,883	RED
H3_f: Çevre engelleri profesyonelleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	,023	,039	,569	,569	RED
H3_g: Çevre engelleri kültürel gücü pozitif yönde etkilemektedir.	,036	,037	,904	,366	RED
H3_h: Çevre engelleri tutarlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	-,024	,031	-,667	,505	RED
H3_j: Ev sahibi ülke özellikleri formalleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	-,039	,048	-,958	,338	RED
H3_k: Ev sahibi ülke özellikleri profesyonelleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	,053	,044	1,306	,192	RED
H3_i: Ev sahibi ülke özellikleri kültürel gücü pozitif yönde etkilemektedir.	,114	,041	2,810	< 0,05	KABUL
H3_m: Ev sahibi ülke özellikleri tutarlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	,026	,034	,708	,479	RED

H₄ hipotezi insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişkide uluslararasılaşmanın aracı rolünü test etmektedir. **H₁**, **H₂** ve **H₃** hipotezleri değişkenler arasındaki doğrudan etkiyi test ederken **H₄** hipotezi ise dolaylı etkiyi test etmektedir. Dolayısıyla **H₄** hipotezi rapor edilirken hipotez sayısının çok fazla olması dolayısıyla bu çalışmada sadece kabul edilen hipotezlere yer verilmektedir.

H_{4a}: İnsan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü, iş sağlığı alt boyutları ile formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık arasındaki ilişkide uluslararası pazarın özelliklerinin aracı rolü vardır. Bu hipotez kısmen kabul edilmiştir: İnsan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü, iş sağlığı alt boyutları ile formalleşme arasındaki ilişkide uluslararası pazarın özelliklerinin aracı rolü vardır.

H_{4b}: İnsan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü, iş sağlığı alt boyutları ile formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık arasındaki ilişkide çevre

engellerinin aracı rolü vardır. Bu hipotez red edilmiştir. Çevre engelleri ile formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık arasında ilişki yoktur.

H_{4c}: İnsan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü, iş sağlığı alt boyutları ile formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık arasındaki ilişkide ev sahibi ülke özelliklerinin aracı rolü vardır. Bu hipotez kısmen kabul edilmiştir: İnsan kaynakları bilgi sistemleri ve kurum kültürü ile kültürel güç arasındaki ilişkide ev sahibi ülke özelliklerinin aracı rolü vardır.

Elde edilen sonuçlar neticesinde H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezlerinin kısmen kabul edildiği görülmüştür.

İnsan kaynakları yönetiminin hem doğrudan hem de uluslararasılaşma aracılığıyla kurumsallaşmayı kısmen etkilediği görülmüştür. Her bir hipotezin alt hipotezlerine ilişkin söz konusu değişkenlerin beta katsayıları ve açıkladıkları varyanslar aşağıda ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Elde edilen sonuçlar ayrıntılı olarak incelendiğinde;

- İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık, uluslararası pazarın özellikleri, çevre engelleri ve ev sahibi ülke özelliklerini anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir, sırasıyla; $\beta = ,212, p < 0,001$;

$\beta = ,288, p < 0,001$; $\beta = ,115, p < 0,05$; $\beta = ,140, p < 0,001$; $\beta = ,269, p < 0,001$;

$\beta = ,210, p < 0,001$; $\beta = ,327, p < 0,001$.

- Kurum kültürünün formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık, uluslararası pazarın özellikleri, çevre engelleri ve ev sahibi ülke özelliklerini anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir, sırasıyla; $\beta = ,089, p < 0,05$; $\beta = ,331, p < 0,001$,

$\beta = ,457, p < 0,001$; $\beta = ,472, p < 0,001$; $\beta = ,138, p < 0,05$; $\beta = ,130, p < 0,05$;

$\beta = ,176, p < 0,001$.

- İş sağlığının formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık, uluslararası pazarın özellikleri ve çevre engellerini anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir, sırasıyla; $\beta = ,346, p < 0,001$; $\beta = ,145, p < 0,05$; $\beta = ,103, p < 0,05$; $\beta = ,255, p < 0,001$;

$\beta = ,118, p < 0,05$; $\beta = ,151, p < 0,05$.

- Uluslararası pazarın özelliklerinin formalleşmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir, $\beta = ,129, p < 0,001$.
- Ev sahibi ülke özelliklerinin kültürel gücü anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir, $\beta = ,114, p < 0,05$.
- İnsan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü ve iş sağlığının uluslararası pazar değişkenindeki varyansın % 19'unu açıkladığı görülmektedir.
- İnsan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü ve iş sağlığının çevre engelleri değişkenindeki varyansın % 17'sini açıkladığı görülmektedir.
- İnsan kaynakları bilgi sistemleri ve kurum kültürü ev sahibi ülke özellikleri değişkenindeki varyansın % 19'unu açıkladığı görülmektedir.
- İnsan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü, iş sağlığı ve uluslararası pazarın doğrudan ve insan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü ve iş sağlığının dolaylı etkileri formalleşmedeki varyansın % 39'unu açıklamaktadır.
- İnsan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü ve iş sağlığının doğrudan profesyonelleşme değişkenindeki varyansın % 40'ını açıkladığı görülmektedir.
- İnsan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü, iş sağlığı ve ev sahibi ülke özelliklerinin doğrudan ve insan kaynakları bilgi sistemleri ve kurum kültürünün dolaylı etkileri kültürel güçteki varyansın % 40'ını açıklamaktadır.
- İnsan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü ve iş sağlığının doğrudan tutarlılık değişkenindeki varyansın % 52'sini açıkladığı görülmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Küresel ekonominin başarılı olması için gerekli koşullarından birisi de işletmelerin oran olarak çoğunu oluşturan aile işletmelerinin uzun süreli varlıklarını sürdürmeleridir. Aile işletmelerinin daha verimli ve başarılı olabilmeleri ise bünyesinde bulundurdıkları insan kaynaklarının etkin yönetilmesi ile gerçekleşmektedir. Etkin bir yönetimin işletme performansını olumlu yönde etkilediğine dair literatürde birçok çalışma bulunmaktadır (Huselid, 1995; Arthur, 1994; Delery ve Doty, 1996). Ancak bu durum her zaman mümkün olmamaktadır. Aile işletmelerinde süreçlerle ilgili kararlar alırken birçok insan kaynakları yöneticisi ile aile üyeleri arasında ilişkilerin yönetilmesi konusunda zorluklar yaşanmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları gerçekleştirilirken ailenin yapısı, karakteristik özellikleri ve işletmenin hedefleri göz önünde bulundurularak harekete geçilmesi olumlu sonuçlar elde edilmesine yardımcı olurken tam tersi bir durumda ise hem işletmenin hem de ailenin zarar görmesi kaçınılmaz olmaktadır. Küreselleşme hareketleriyle birlikte ortaya çıkan rekabet unsuru insan kaynakları alanında da etkili olmuş ve işletmelerin bu rekabeti sürdürebilmeleri ise beşeri sermayelerine yatırım yapmaları zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

İşletmeler rekabetin yoğun yaşandığı günümüz pazar koşullarında riski dağıtmak, gelir elde etmek ve büyüme gibi çeşitli stratejik nedenlerden dolayı uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelmektedirler. Aile işletmelerinde uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelme sebeplerinden biriside ailenin büyüklüğü ve yıllar itibariyle sayısı giderek artan aile üyelerinin işletme içerisinde istihdam edilmesi sorunu gösterilmektedir. Uluslararasılaşma faaliyetleri aile işletmelerini yeni süreçler, hukuki yapılar, standartlar ve prosedürlerle karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmelerin bu belirsizliklerle baş edebilmesi ve sürekliliğin sağlanması için kurumsallaşma faaliyetlerinin düzgün bir şekilde işlemlerini gerekli kılmaktadır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramı iki şekilde incelenmektedir. Bunlardan ilki işletmenin kurumsallaşması olan uygun bir örgüt yapısının var olması, sorumlulukların paylaştırılması, yönetmeliklerin hazırlanması ve profesyonel bir

yönetim anlayışının oluşturulması iken; ikincisi ise, işletmelerdeki aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasıdır. Dünya'daki işletmelerin % 90'ı Türkiye'deki işletmelerin ise % 95'i aile işletmelerinden meydana gelmektedir(Güney, 2008: 144; Alderson, 2018:1).

Dolayısıyla aile işletmeleri ülkelerin ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle aile işletmelerinin sürekliliklerini devam ettirmeleri hem yerel hem de küresel düzeyde önem taşımaktadır. Aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanmasının ön koşulu olarak, kurumsallaşma faaliyetlerinin yaygın olarak işletmelerde uygulanmasının gerekliliği gösterilmektedir. Çünkü kurumsallaşma sayesinde aile işletmelerindeki uygulamalar subjektiflikten kurtulmakta ve nesnel kurallara bağlanmaktadır. Aynı şekilde aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında aile anayasasının oluşturulması, aile meclisi, aile konseyi gibi uygulamaların olması yaşanılacak olan muhtemel çatışmaların ve fikir ayrılıklarının önüne geçilmesini sağlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda bu çalışmada insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma ve uluslararasılaşma ile kurumsallaşma arasındaki doğrudan ilişkinin test edilmesi ile insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişkide uluslararasılaşmanın aracı rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda Türkiye'de faaliyet gösteren otomotiv sanayi işletmelerinden aile işletmesi özelliği taşıyan ve dış ticaret faaliyeti gerçekleştiren işletmelerin üst ve orta düzey yöneticilerden elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Çalışmada 18 farklı şehirdeki işletmelerin orta ve üst düzey yöneticilerinden elde edilen veriler neticesinde ulaşılan demografik bulgular şu şekildedir:

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun erkek ve evli oldukları, 30-39 ile 50-59 yaşları aralığında yoğunlaştıkları, ağırlıklı olarak eğitim düzeylerinin lisans seviyesinde olduğu ve katılımcıların çoğunluğunun orta düzey yöneticilerden meydana geldiği görülmüştür.

Araştırmanın yapıldığı aile işletmelerinin yoğunluğunun en az 10 yıl ve üzeri süre zarfında faaliyette bulundukları dolayısıyla yöneticilerin çoğunluğunun tecrübeli olarak nitelendirilen işletmeler olduğu anlaşılmıştır. Aile işletmeleri çalışan kişi

sayısına göre değerlendirmeye tutulduğunda 50-149 arası çalışan bulunduran işletmelerin çoğunlukta olduğu ve bu işletmelerin bulundukları bölgelerde önemli istihdam sağladıkları belirlenmiştir. Diğer yandan sahiplik yapılarına göre aile işletmeleri değerlendirildiğinde ise, tamamı aile üyelerinin ortaklıklarından meydana gelen aile işletmelerinin çoğunlukta olduğu belirlenmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma kavramlarına dair araştırma bulguları incelendiğinde; Araştırmada yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde çalışmanın insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma olmak üzere üç boyuttan meydana geldiği ve alt faktörlerin her birinin modelin yapısı ile uyumlu sonuçlar sergilediği belirlenmiştir.

Araştırma modelinin ana değişkenleri olan insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde insan kaynakları yönetimi ile uluslararasılaşma arasında pozitif yönde orta kuvvetli ilişki, insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasında pozitif yönde kuvvetli ilişki, uluslararasılaşma ile kurumsallaşma arasında pozitif yönde orta kuvvetli ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçları Akkuş, (2020), Işık ve Çiçek, (2019), Başkurt ve Altındağ (2017), Kobanoğlu, (2013), Sundu (2013), Mitter ve diğ., (2012) çalışmalarındaki araştırma sonuçlarını desteklediği görülmüştür.

İnsan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma değişkenlerine ilişkin bağımsız örneklem t testleri incelendiğinde kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiki olarak bir fark bulunmamıştır. Orta ve üst düzey yöneticilere ilişkin bağımsız örneklem t testi sonucunda ise üst düzey yöneticilerin ortamlarının insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşmanın alt boyutları olan insan kaynakları bilgi sistemleri, kurum kültürü, iş sağlığı, çevre engelleri, ev sahibi ülke özellikleri, formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma olduğu ve üst düzey yöneticilerin ortalamalarının orta düzey yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun nedenleri olarak üst düzey yöneticilerin bilgi birikimleri ve tecrübelerinin yanı sıra Hambrick (1981) çalışmasında da desteklendiği üzere üst düzey yöneticilerin stratejik bakış açılarının orta düzey

yöneticilerden daha yüksek olması bu farklılığın temelini oluşturduğu düşünülmektedir.

İllere göre insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma kavramlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi testi sonuçları incelendiğinde uluslararasılaşma puanlarının Samsun ili lehine anlamlı farklılıklar içerdiği belirlenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma eğitim düzeyleri ve işletmede çalışan kişi sayısına göre değerlendirildiğinde ise farkın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişkide uluslararasılaşmanın aracı rolünün test edilmesi amacıyla yapılan yol analizinde;

- İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık, uluslararası pazarın özellikleri, çevre engelleri ve ev sahibi ülke özelliklerini anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı,
- Kurum kültürünün formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık, uluslararası pazarın özellikleri, çevre engelleri ve ev sahibi ülke özelliklerini anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı,
- İş sağlığının formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, tutarlılık, uluslararası pazarın özellikleri ve çevre engellerini anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı,
- Uluslararası pazarın özelliklerinin formalleşmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı,
- Ev sahibi ülke özelliklerinin kültürel gücü anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir.

Bu sonuçlar neticesinde hipotezler sırasıyla test edilmiş ve sırasıyla; H₁: “İnsan kaynakları yönetimi’nin kurumsallaşmayı tek yönlü pozitif yönde etkilediği”, H₂: “İnsan kaynakları yönetiminin uluslararasılaşmayı tek yönlü pozitif yönde etkilediği”, H₃: “Uluslararasılaşmanın kurumsallaşmayı tek yönlü pozitif yönde

etkilediği” ve H₄: “İnsan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişkide uluslararasılaşmanın aracı rolü vardır” hipotezleri kısmen kabul edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar insan kaynakları yönetimi, uluslararasılaşma ve kurumsallaşma konusunda araştırma yapan araştırmacılar açısından önemli bilgiler sağlamaktadır. Çalışmada elde edilen hipotezlerin sonuçları diğer çalışmalarla benzerlik göstermiştir.

Araştırma sonuçları göz önünde bulundurulduğunda aile işletmelerine ve gelecekte bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara yönelik bazı öneriler sunulmuştur:

- Aile işletmeleri işe alımlarda uluslararası işletmecilik birikimine sahip olan ve yabancı dil bilen kişileri seçerek hedefledikleri uluslararasılaşma faaliyetlerini daha pratik ve istenen sürede gerçekleştirebilir.
- İş görenlerin fikirleri dikkate alınarak katılımcı bir yönetim anlayışı sağlanabilir. Böylece işletmelerin kurumsallaşma süreci daha etkin bir şekilde gerçekleşmiş olur.
- Aile işletmelerinde personel seçimi aşamasında insan kaynakları bilgi sistemleri ve iletişim teknolojilerinin kullanımına ağırlık verilerek çalışanların motive edilmesi ve daha yüksek performansın elde edilmesi sağlanabilir. Bu husus aynı zamanda kurumsallaşma faaliyetlerini dolaylı olarak teşvik eder.
- Uluslararası pazarlar hakkında bilgi sahibi olmak için teknolojik alt yapı kurulmalı, İhracat Geliştirme Merkezi (İGEME), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) gibi kurumlardan her türlü destek sağlanmalıdır.
- Bu araştırma sadece otomotiv sektörüyle sınırlı kalmamalı ve diğer sektörler de çalışmaya dâhil edilmelidir. Bu sayede sektörler arasında

karşılaştırmaların yapılması bilimsel anlamda bir katkı olarak değerlendirilebilir.

- Üniversite ve sanayi iş birlikleri geliştirilmeli, e-ticaret ve hedef pazarların kültürel, ekonomik ve sosyal özellikleri hakkında çalışanlar bilgilendirilmelidir.

Araştırmanın bazı kısıtlara sahip olduğu da bir gerçektir. Söz konusu kısıtlardan iki hususa aşağıda yer verilmektedir.

- Çalışmanın uygulama kısmının yapıldığı zamanın, tüm ülkeleri ve iş hayatını ciddi manada etkileyen Covid'19 pandemi sürecine denk gelmesi, arzu edilen araştırmanın istenen düzeyde yapılmasını engellemiştir
- Araştırmanın sadece otomotiv sektörüyle sınırlı tutulması nedeniyle, bu çalışmaya dayanılarak yapılacak yorumların genellemeden kaçınılmasını gerekli kılmaktadır.

Kaynakça

ADLER, Paul ve Bryan Borys (1996). “Two Types of Bureaucracy: Enabling And Coercive”, **Administrative Science Quarterly**, 41, pp. 61–89.

AGARWAL, Sanjeev ve Sridhar Ramaswami (1992). “Choice Of Foreign Market Entry Mode: Impact Of Ownership, Location And Internalization Factors”, **Journal Of International Business Studies**, 23 (1), pp.1-27.

AĞLARGÖZ, Ozan (2016). “Uluslararası İşletmecilik Faaliyetleri”, İnan Özalp (Ed.), **Uluslararası İşletmecilik** içinde (ss.44-85), Eskişehir: Açıköğretim Yayınları.

AHARONİ, A. (2002). “Exchange Resonance Modes in a Hollow Sphere”, **Physica Status Solidi**, 231(2), pp.547–553.

AHARONİ, Yair (1966). **The Foreign Investment Decision Process**, USA: Harvard Business School.

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

AKÇAKAYA, Murat (2008). **İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması**, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

AKKOYUN, Bülent (2015). **Teknoloji Yönetiminin Başarısında Örgütsel Yapı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Unsurlarının Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, (Basılmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

AKKUŞ, Baran (2020). **TRC2 Bölgesindeki KOBİ’lerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisinin Araştırılması**, (Basılmamış Doktora Tezi), Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

AKSU, Gökhan, Mehmet Taha Eser ve Cem Oktay Güzeller (2017). **Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları**, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

AKTAŞ Yaşar, Ekrem Ersin Cesur, Esra Cesur, Ergün Özkan ve Pınar Soysal (2015). **Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.

AKYOL, Şener (1995). **Borçlar Hukuku Genel Hükümler Cilt I**, İstanbul: Filiz Kitabevi.

ALACAKLIOĞLU, Haluk (2009).**Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri**, 1.Baskı, İstanbul: Resital Yayıncılık.

ALACAKLIOĞLU, Haluk (2013). “10 Örnek Aile Şirketinin Kurumsallaşma Öyküsü”, **TurkishTime**, ss. 46-79.

ALAYOĞLU, Nihat (2003). “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, **Müsiad Yayınları**, 42, ss.3-157.

ALAYOĞLU, Nihat (2006). “Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **2. Aile İşletmeleri Sempozyumu**, ss. 545-559.

ALAYOĞLU, Nihat (2012). “Aile işletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Farklılıklar, Sorunlar ve Öneriler”, **5. Aile İşletmeleri Sempozyumu**, yayın no:169, ss.245-261.

ALBAUM, Gerald, Jesper Strandskov, Edwin Duerr ve Laurence Dowd (1994). **International Marketing and Export Management**, 2nd Edition, USA: Addison-Wesley, Reading, MA.

ALBAUM, Gerald ve Edwin Duerr (2011). **International Marketing and Export Management**, USA: Pearson Education.

ALDERSON, Keanon (2018).**Understanding the Family Business Exploring the Differences Between Family and Nonfamily Businesses**, 2nd Edition New York: Business Expert Press.

ALKIŞ, Hüseyin (2018). **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yeniden Yapılanma (Örnek Bir Uygulama)**, 1.Baskı, İstanbul: Kriter Yayınevi.

ALPAR, Reha (2021). **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler**,6. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

AMANN, Wolfgang (2003). **The Impact of Internationalization on Organizational Culture A Comparative Study of International US and German Companies**, (Doctoral Thesis), Bamberg Universität, St. Gallen.

ANDERSEN, Otto (1993), “On the Internationalization of Firms: A Critical Analysis”, **Journal of International Business Studies**, 24(2), pp. 209-231.

ANDERSEN, Otto (1997). “Internationalization And Market Entry Mode: A Review of Theories And Conceptual Frameworks. **Management International Review**”, Special issue, pp. 27-42.

ANDERSON, Ronald ve David Reeb (2003). “Founding- Family Ownership and Firm Performance: Evidence From The S&P 500”, **The Journal of Finance**, Vol. LVIII, No: 3, pp. 1301-1328.

APAYDIN, Fahri (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

APAYDIN, Fahri (2009). “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, ss.1-21.

ARBAK, Hande (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

ARENİUS, Pia (2002). Creation of Firm-Level Social Capital, Its Exploitation And The Process Of Early Internationalization, (Doctoral Dissertations), Helsinki University of Technology, Helsinki.

ARGON, Türkan ve Altay Eren (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ARMAOĞLU, Fahir (1993). 20. Yüzyıl Siyasi Tarihi 1914-1980 Cilt:1, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

ARMSTRONG, Michael (2006). A Handbook of Human Resource Practice, London: Kogan Page Limited.

ARPAN, Jeffrey (1975). Opportunities in International Business Careers, USA: VGM Career Horizons.

ARREGLE, Jean.-Luc, Lucia Naldi, Mattias Nordqvist ve A.Michael Hitt (2012). “Internationalization of Family-Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance”, Entrepreneurship Theory and Practice, 36(6), pp. 1115–1143.

ARTHUR Jeffrey (1994). “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover”, The Academy of Management Journal, 37(3), pp. 670–687.

ASTRACHAN, Joseph ve Melissa Carey Shanker (2003). “Family Businesses Contribution to the U.S Economy: A Closer Look”, Business Review, 16,3, pp. 211-219.

ATAYETER, Coşkun ve Arzu Erol (2011). “Türkiye’de Uygulanmakta Olan İhracat Teşvikleri”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı1,1, ss. 1-26.

ATEŞ, Özgür (2003). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ATEŞ, Rauf (2009). Şirket Doktoru Kritik Sorulara Yanıtlar, 1.Baskı, İstanbul: Hayat Yayınları.

ATEŞ, Rauf (2013). Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri, 1.Baskı, İstanbul: Doğan Kitabevi.

ATTİLA, İclal (2016). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları, 1. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

AYDIN, Çağla Özdemir ve Zehra Tan (2019). “Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme”, Altınleri Sosyal Bilimler Dergisi (ASOBİD), 3(2), ss.225-235.

AYDIN, Nurhan (2014). “Uluslararası İşletmecilik”, İnan Özalp (Ed.), Uluslararası İşletmecilik içinde (ss.104-126), 4. Baskı, Eskişehir: Açıköğretim Yayınları.

AYDINLIK, Arzu Ülgen ve Ali Özgür Karagülle (2006). “Tekstil (İplik)Sektöründeki Bir Aile İşletmesinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama”,2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, ss.58-63.

AYKAÇ, Burhan (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

AYKAN, Ebru (2009). Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türk İmalat Sanayii Örneği, (Basılmamış Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

AYRANCI, Evren (2010). “Family Involvement İn And İnstitutionalization of Family Business: A Research”, Business and Economic Horizons, C3, No:3, ss.83-104.

AYRES, Glenn (1990). “Rough Family Justice: Equity in Family Business Succession Planning”, Family Business Review, Vol 3, No: 1, pp. 3-22.

BABİCKY, Jackqueline (1987). “Consulting to the Family Business”, Journal of Management Consulting, 3(4), pp. 25-32.

BACH, Stephen (2005). Managing Human Resources, 4 th Edition, UK: Blackwell Publishing.

BALABAN, Özlem (2011). Stratejik Düşünce Düzeyleri ile İnsan Kaynakları Yaklaşımları Arasındaki İlişkinin Araştırılması: İso 500 Örneği, (Basılmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

BARDSLEY, Daniel (2017). Infographic: Saudi Arabian Family Businesses Campden FB, <http://www.campdenfb.com/article/infographic-saudi-arabian-family-businesses>, Erişim Tarihi (20.05.2021).

BARNES, Louis ve Simon Hershon (1976). “Transferring Power In The Family Business”, Harvard Business Review, 54(4), pp. 105-114.

BARNES, Louis (1988). “Incongruent Hierarchies Daughters And Younger Sons As Company CEOs”, Family Business Review, Vol 1, No,1, pp.9-21.

BARRY, Bernard (1989). “The Development of Organization Structure in the Family Firm”, Family Business Review, 2(3), pp. 293–315.

BARTEL, Ann (1994). “Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs”, Industrial Relations, 33(4), pp.411–425.

BARUTÇUGİL, İsmet (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BASS, Bernard (1994). “Continuity And Change İn The Evolution of Work And Human Resource Management”, Human Resource Management, 33(1), pp. 3–31.

BAŞAR, Doğan (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları ile Firma ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma, (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (2000). Yönetim, 1. Baskı, Ankara: Feryal Matbaası.

BAŞKURT, Gülcan ve Altındağ Erkan (2017). “The Impact of Institutionalization of Family Business on Strategic Human Resources Management and Company Performance”, Society for Business and Management Dynamics, vol:7, No:3, ss.10-25.

BATMAZ, Nihat ve Sevinç Tekeli (2009). Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkileri: Polonya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Türkiye Örneği (1996-2006), Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

BAYER, Ertuğrul (2003). Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü, (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

BAYER, Ertuğrul (2005). “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşmama Nedenlerinin Belirlenmesi”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3). ss.125-142.

BAYIKSEL, Şeyma Öncel (2003). “Her Aileye Bir Anayasa”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Sayı: 2003/3, Yıl:11, ss.160-190.

BAYKAL, Elif (2019). **Sürdürülebilir Aile İşletmeleri**, 1.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

BAYSAL Ayşe Can (1993). **Çalışma Yaşamında İnsan**, 1.Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

BEARDWELL, Julie ve Tim Claydon (2010). **Human Resources Management**, Leicester: Pearson Education Limited.

BEDİR, Atilla (2002). “Türkiye’de Otomotiv Sanayii Gelişme Perspektifi”, **İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü**, Yayın no 2660, ss.1-40.

BEİNER, Stefan, Wolfgang Drobetz, Frank Schmid ve Heinz Zimmermann (2004). “Is Board Size An Independent Corporate Governance Mechanism?” **Kyklos**, 57(3), pp. 327–356.

BELBAĞ, Aybegüm Güngördü ve Kadri Gökhan Yılmaz (2016). “Uluslararası Ticaret ve Yatırım Teorisi olarak Eklektik Paradigma: Geçmişten Günümüze Bir Bakış”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20(3), ss. 1003-1020.

BENGLİGİRAY, Serap (2018). “İnsan Kaynakları Yönetimi, Gelişim Süreci ve Yapılanması”, Ramazan Geylan (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde (ss.3-35), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

BERRY, Brian, Joe Loble, Edgar Conkling, ve Ray, D. Michael (1997). **The Global Economy in Transition**, 2nd Edition, USA: Prentice-Hall.

BHATTACHARYYA, Dıpak Kumar (2006). **Human Resourcing Planning**, 2nd Edition, New Delhi: Excel Books.

BİLKEY, Warren ve George Tesar (1977). “The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms”, **Journal of International Business Studies**, 8(1), pp.93-98.

BİNGÖL, Dursun (2016). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

BİRİNCİOĞLU, Nihan ve Taner Acuner (2015). “Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği”, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, Yıl: 7, 14, ss. 492-515.

BİRLEY Sue, NG Dennis ve Andrew Godfrey (1999). “The Family and The Business”, **Long Range Planning**, Vol: 32, No: 6, December, pp. 598-608.

BJELIĆ, Predrag (2008). “Fondations of The New Concept of International Trade”, **International Conference of the School of Economics and Business in Sarajevo**, ss.1-9.

BOZDEMİR, Enver (2010). **Rekabet Üstünlüğü Açısından Hedef ve Kaizen Maliyetleme Yöntemlerinin Türk Otomotiv Sektöründe Uygulanabilirlik Düzeyinin İncelenmesi**, (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

BRISCOE, Dennis ve Randall Schuler (2004). **International Human Resource Management: Policy and Practice for the Global Enterprise**, 2nd Edition, New York: Routledge.

BROOM, Leonard ve Philip Selznick (1977). **Sociology: A Text with Adapted Readings**, New York: Harper & Row.

BUCKLEY, Peter ve Pervez N. Ghauri (2002). “Introduction and Overview”, **The Internationalization of the Firm**, 2nd Edition, UK: International Thomson Business Press.

BUCKLEY, Peter ve Mark Casson (2009). “The Internalisation Theory of The Multinational Enterprise: A Review Of The Progress of A Research Agenda After 30 Years”, **Journal of International Business Studies**, 40(9), pp.1563–1580.

BUDAK, Gönül (2008). **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.

BURSAL, Murat (2019). **SPSS ile Temel Veri Analizleri**, 2.Baskı, Ankara: Anı yayıncılık.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2001). “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı 32, ss.470-483.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2020). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni Spss Uygulamaları ve Yorum**, 28. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

BRADLEY, Frank (2005). **International Marketing Strategy**, England: Pearson Education Limited.

BYARS, Llyod ve Leslie Rue (2004). **Human Resource Management**, 7th Edition, New York: Mcgraw Hill.

BYRNE, Barbara (2016). **Structural Equation Modelling with AMOS**, 3rd Edition, New York: Routledge.

CANDAN, Mehmet Ali (2015). Kalite Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Kurumsallaşmaya Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

CARLOCK, Randel ve John Ward (2001). Strategic Planning for the Family Business, New York: Palgrave.

CARSUD, Alan (1994). “Meanderings of a Resurrected Psychologist or, Lessons Learned in Creating a Family Business Program”, Entrepreneurship Theory and Practice, 19(1), 39–48.

CARUTH, Donald, Gail Caruth ve Stephanie Pane (2008). Staffing the Contemporary Organization, USA: Greenwood Publishing.

CASCIO, Wayne ve Herman Agunis (2005). Applied Psychology In Human Resource Management, 6 th Edition, New Jersey: Prentice Hall.

CASSON, Mark (1987). The Firm And The Market: Studies On Multinational Enterprise And The Scope of The Firm, England: Basil Blackwell.

CATERO, Philip, Mary Gilly ve John Graham (2011). International Marketing, New York: McGraw-Hill Companies.

CAVES, Richard (1974). “Industrial Organisation”, John. H. Dunning (Ed.), Economic Analysis and the Multinational Enterprise içinde (pp.115-146), London: Allen ve Unwin.

CEBECİ, Rıfat (2005). Franchising Rehberi, Ankara: KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi Yayını.

CENGİZ, Emrah, Ercan Gegez, Serdar Pirtini ve Mehmet Tıgılı (2007). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, İstanbul: Beta Yayınları.

CEVHER, Ezgi (2014). “Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni midir?”, The Journal of International Social Research, Cilt: 7 Sayı: 32 Volume: 7 Issue: 32, ss. 583-593.

CHANNON, Derek ve Tanya Sammut-Bonnuci (2015). “Joint Ventures”, Wiley Encyclopedia of Management, pp.1–3.

CHAUDHURI, Sarbajit ve Ujjaini Mukhopadhyay (2014). Foreign Direct Investment In Developing Countries A Theoretical Evaluation. New Delhi: Springer.

CHETTY, Sylvie ve Blankenburg Holm (2000). “Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach”. International Business Review, 9(1), 77–93.

CHUA Jess H, James Chrisman ve Pramodita Sharma (1999). “Defining The Family Business by Behavior”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(4), pp.19–39.

CLEVELAND, Jeanette, Kevin Murphy ve Richard Williams (1989). “Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence And Correlates”, **Journal of Applied Psychology**, 74(1), pp. 130–135.

CLIFFORD, James (1994). “Job Analysis: Why Do it, and How Should it Be Done?”, **Public Personnel Management**, 23(2), pp. 321–340.

COHEN, Aaron ve Yardena Kol (2004). “Professionalism and Organizational Citizenship Behavior An Empirical Examination Among Israeli Nurses”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.19, No 4, pp. 396-405.

COLLI, Andrea ve Mary Rose (2008). **The History of Family Business**, England: Cambridge University Press.

COLLINSON, Simon ve John Houlden (2005). “Decision Making and Market Orientation in the Internalization Process of Small and Medium- Sized Enterprises”, **Management International Review**, Vol 45, No: 4. pp. 413- 436.

COOPER, Dominic, Ivan Robertson ve Gordon Tinline (2003). **Recruitment and Selection**, London: Thomson Learning.

COVIELLO, Nicole ve Hugh Munro (1995). “Growing The Entrepreneurial Firm”, **European Journal of Marketing**, 29(7), pp.49–61.

COVIELLO, Nicole ve Hugh Munro (1997). “Network Relationships And The Internationalisation Process of Small Software Firms”, **International Business Review**, 6(4), pp.361–386.

COVIELLO, Nicole ve Andrew McAuley (1999). “Internationalisation And The Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research”, **Management International Review**, Vol 39, pp.223-256.

CROSSAN, Mary M, Henry Lane ve Roderick White (1999). “An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution”, **Academy of Management Journals**, Vol. 24, No. 3, pp. 522-537.

CYERT, Richard ve James. G. March (1963). **A Behavioral Theory of the Firm**, New Jersey: Prentice-Hall.
CZINKOTA, Michael (1982). Export Development Strategies: U.S. Promotion Policy,
 New York: Praeger.

CZINKOTA, Michael ve Ilkka Ronkainen (2007). **International Marketing**, 8.th Edition, USA: Thomson South Western.

CZİNKOTA, Michael, Ilkka Ronkainen ve Michael Moffett (2011). **International Business**, 8 th Edition, New Jersey: Wiley.

CZİNKOTA, Michael ve Ilkka Ronkainen (2013). **International Marketing**, 10 th Edition, USA: Thomson South Western.

ÇAVDAR, Hava ve Mehmet Çavdar (2010). “İşletmelerde İş Gören Bulma ve Seçme Aşamaları”, **Journal of Naval Science and Engineering**, Vol. 6, No.1, pp. 79-93.

ÇAVUŞGİL, Tamer (1980). “On The Internalization Process of Firms”, **European Research Marketing Opinion Advertising**, Volume 8, Number 6, pp. 273-281.

ÇAVUŞGİL, Tamer (1984). “Organizational Characteristics Associated With Export Activity”, **Journal of Management Studies**, 21(1), 3–22.

ÇAVUŞGİL, Tamer, Garry Knight ve John. R. Riesenberger (2012). **International Business: The New Realities**, 2 nd Edition, USA: Pearson Education.

ÇAVUŞGİL, Tamer, Garry Knight ve John. R. Riesenberger (2017). **International Business: The New Realities**, 4 th Edition, USA: Pearson Education.

ÇELİK, Adnan ve ŞİMŞEK, Şerif (2014). **Genel İşletme**, 10. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi.

ÇINAR, Hülya (2014). **İşletmelerin Uluslararasılaşmasında Bir Değişim Aktörü Olarak Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü**, (Basılmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

ÇİFTÇİ, Hilal Saadet (2015). **Uluslararasılaşma ve İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecindeki E- Ticaret Faaliyetleri: Örnek İşletme İncelemesi** (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

ÇİFTÇİ, Münire (2010). **Üniversitelerde Akademik Personle Yönelik İnsan Kaynakları Planlaması: Avrupa Üniversiteler Birliği Kriterlerine Göre Türkiye’de Bir Değerlendirme**, (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

ÇİNİ, Mehmet Akif (2016). **Aile İşletmelerinde Paydaşların Önceliği Teorisi İşletme Performansı ve Sürdürülebilirliğine Etkisi**, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

ÇOKLUK, Ömer, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyükoztürk (2018). **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamaları**, 5. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

ÇUBUKÇU, Betül (2015). KOBİ’lerde Uluslararasılaşma Süreci ve Süreci Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi; TRA1 Bölgesinde Bir Araştırma, (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

DANDO, Nicole ve Tracey SWIFT (2003). “Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap”, Journal of Business Ethics, 44(2/3), pp.195-200.

DANIËLS, John, Lee Radebaugh ve Daniel Sullivan (2015). International Business Environments & Operations, 15 th Edition, UK: Pearson Education Limited.

DANIËLS, John, Lee Radebaugh ve Daniel Sullivan (2019). International Business Environments & Operations, 16 nd Edition, UK: Pearson Education Limited.

DANIŞH, Rizwan Qaiser ve Farid Ahmad (2015). “Effect of Formalization on Organizational Commitment; Interactional Role of Self-Monitoring in the Service Sector”, American Journal of Economics, Finance and Management, Vol. 1, No. 4, pp. 229-235.

DARREN, George ve Mallery Paul (2016).IMB Spss Statistics 23 Step by Step A Simple Guide and Reference, 14 th Edition, NewYork: Routledge Taylor & Francis Group.

DECENZO David ve Stephen Robbins (1996). Human Resources Management, 5. Edition, USA: John Wiley & Sons, Inc.

DECENZO, David, Stephen Robbins ve Susan. L Verhulst (2015). Fundamentals of Human Resource Management, 12 th Edition, USA: John Wiley & Sons, Inc.

DENİZLİ, Adviye Aslı (2018). İnsan Kaynakları Geliştirme İkliminin, Çalışanların İşe Adanmışlıklarına Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü ve Bir Araştırma, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

DELERY, John E ve D. Harold Doty (1996). “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, The Academy of Management Journal, 39(4), pp.802–835.

DEMİRCİ, M.Kemal ve Muzaffer Aydemir (2008), İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri, Ankara: Detay Yayıncılık.

DEMİRKAYA, Harun (2006). “Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, ss.27, 1-23.

DERESKY, Helen (2017). **International Management Managing Across Borders and Cultures**, 9 th Edition, England: Pearson Education Limited.

DESSLER, Gary (2012). **Fundamentals of Human Resource Management**, New Jersey: Prentice Hall.

DESSLER, Gary (2017). **Human Resource Management**, 15 th Edition, USA: Pearson Education Limited.

DEVANE, Sinead ve Julian Wilson (2009). “Business Benefits of Non-Managed Knowledge”, **The Electronic Journal of Management**, Volume 7, Issue 1, pp. 31-40.

DEVELİ, Nesrin (2008). **Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği**, (Basılmamış Yüksek lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

DİCKEN, Peter (2011). “Wheels of Change: The Automobile Industry”, Dicken, Peter. (Ed.), **Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy** içinde (pp.331- 366), 6. baskı, New York: Sage Publishing.

DİKEN, Ahmet (2020). **Büyüme Sürecinde Kobi’lerde Karşılaşılan Sorunlar ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**, 1.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

DİKEN, Ahmet (2017). **Toplam Kalite Yönetimi**, 1. Baskı, Konya: Atlas Yayınevi.

DİSTELBERG, Brian ve Ritch Sorenson (2009). “Updating Systems Concepts in Family Businesses”, **Family Business Review**, 22(1), pp.65–81.

DJAFEROVSKA, Elida (2019). **Startaejik Tedarik Zinciri Ortaklığı Pazarlama Yönteminin İhracata Olası Etkileri**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

DLABAY Les R. ve Scott James Calvert (2006). **International Business**, 3 rd Edition, USA: Thomson South Western.

DOĞAN, Tuncer, Yaşar Ayhan ve Demet Varoğlu (2018). **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 9. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

DONCKELS, Rik ve Erwin Fröhlich (1991). “Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS”, **Family Business Review**, 4(2), pp.149–160.

DONNELLY, Robert (1964). “The Family Business”, **Harvard Business Review**, 42, pp.93-105.

DÖKÜMBİLEK, Funda (2010). **Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

DREUX, Dirk. R (1990). “Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public”, **Family Business Review**, 3(3), pp. 225–243.

DUNEMANN Mark ve Rowena Barrett (2004). “Family Business And Succession Planning: A Review of The Literature”, **Family And Small Business Research Unit of Faculty of Business And Economics**, pp.1-47.

DUNNING, John (1979). “Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of The Eclectic Theory”, **Oxford Bulletin of Economics And Statistics**, 41(4), pp. 269–295.

DUNNING, John. H (2001). “The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future”, **International Journal of the Economics of Business**, 8(2), pp.173–190.

DURSUN, Adem (2007). **Yönetim Açısından Uygulamalı Denetim El Kitabı**, İstanbul: Beta Yayınevi.

DYER, Gibb (1988). “Culture and Continuity in Family Firms”, **Family Firm Institute Inc. The Best of FBR I**, pp.18-24.

ECER, Ferhat ve Murat Canitez (2005). **Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar**, 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

ERDİRENÇLEBİ, Meral (2012). **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar**, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

ERDOĞMUŞ, Nihat (2007). **Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, İstanbul: İgiad Yayınları.

ERKAN, Mehmet (2012). **Türk Ticaret Kanunu’nda Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim**, Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.

ERKUTLU, Hakan ve Süleyman Eryiğit (2001). “Uluslararasılaşma Süreci”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 3, Sayı,3, ss. 149-164.

ERSOY, Figen (2014). “ Uluslararası Pazarlama”, İnan Özalp (Ed.), **Uluslararası İşletmecilik** içinde (ss.78-101), 4. Baskı, Eskişehir: Açıköğretim Yayınları.

ERSOY, Figen (2016). “Uluslararası Pazarlama ve Tedarik Zinciri Yönetimi”, Ahmet Emre Demirci (Ed.), **Uluslararası İşletmecilik** içinde (ss.129-157), Eskişehir: Açıköğretim Yayınları.

ERŞAHAN, Burcu (2008). **Kobilerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği**, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

FARKAS, Zoltán (2019).”The Concept and Coverage of Institution”, **Rationality and Society**, vol.31(1), pp.70-97.

FERNANDEZ, Zulima ve Maria J. Nieto (2005). “Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors”, **Family Business Review**, 18(1), pp.77–89.

FERRAMOSCA, Silvia ve Alessandro Ghio (2018). **Contributions to Management Science Accounting Choices in Family Firms**, Germany: Springer.

FETTAHOĞLU, Ömer Okan (2014). “İnsan Kaynakları Planlaması”, İsmail Bakan (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde (ss. 79-117), Ankara: Gazi Kitabevi.

FINDIKÇI, İlhami (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**,1.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım.

FINDIKÇI, İlhami (2008). **Aile Şirketleri**, 3.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

FINDIKÇI, İlhami (2017). **Aile Şirketleri**, 6. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

FIELD, Andy (2009). **Discovering Statistics Using Spss**, 3 rd Edition, London: Sage Publication.

FİLİZÖZ, Berrin (2003). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı,1, ss. 161-180.

FRIEDMAN, Scott (1998). **Succesful Family Business**, USA: NGP Publishers LLC.

FUENTES, Lombardo Guadalupe ve Fernandez Ruben Ortiz (2010). “Strategic Alliances in the Internationalization of Family Firms: An Exploratory Study on the Spanish Wine Industry”, **Advances in Management**, 3(6), pp.45–54.

GALLO, Miguel Angel ve Carlos Garcia Pont (1996).“Important Factors in Family Business Internationalization”, **Family Business Review**, Vol.9, Issue 1, pp. 45–59.

GALLO, Miguel Angel ve Janniche Sveen (1991).“Internationalizing The Family Business: Facilitating And Restraining Factors”, **Family Business Review**, 4(2), pp.181-190.

GAROYAN, Leon ve Paul Mohn (1985). **The Board Of Directors of Cooperatives**, USA: Cooperative University of California Division of Agriculture and Natural Resources Publication.

GENÇ, Nurullah ve Fatih KARCIOĞLU (2004). “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama”, **İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı**, Yayın No:40, ss. 20-32.

GERSİCK, Kelin, John A. D, Marion McCollom Hampton ve Ivan Lansberg (1997). **Generation To Generation: Life Cycles of The Family Business**, Boston: Harward Business School Press.

GHANATABADI Firouzeh (2005). **Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises in İran**, (Doctoral Dissertation), Lulea University of Technology Department of Business Administration and Social Science Division of Industrial Marketing and E- Commerce, Sweden.

GİBBONS, Robert (1999).“Taking Coase Seriously”, **Administrative Science Quarterly**, 44(1), ss. 145-157.

GOMULIA, Budiana (2013). “Bisnis Keluarga di Bandung Bagaimana Mereka Bertahan- Berlanjut? ”, **Trikonomika**, Volume 12, No.2, pp.125-133.

GÖKTAŞ, Bora (2016). “Uluslararası Pazarlamada Ağ Bağlantıları Modeli: Kobilerin Uluslararasılaşması İçin Bir Yöntem”, **Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi**, Sayı 9, ss. 42-77.

GRAVES, Chris ve Jill Thomas (2008). “Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence”, **Family Business Review**, Vol. 21, Issue 2, pp. 151–167.

GRİFFİN, Ricky ve Michael Pustay (2014). **International Business: A Managerial Perspective**, 8 nd Edition, USA: Pearson.

GUEST, David (1989). “Human Resource Management: Its Implication for Industrial Relations and Trade Union”, John Storey (Ed.), **New Perspectives on HRM** içinde, (pp.41-55), London: Routledge.

GULATİ, Ranjay, Nohria Nohria ve Akbar Zaheer (2000). “Strategic Networks”, **Strategic Management Journal**, 21(3), pp. 203–215.

GÜLER, Murat (2018). “Uluslararası İşletmeciliğe Giriş ve Küreselleşme”, Faruk Şahin, Serkan Çiçek ve Ali Ender Altunoğlu (Ed.), **Uluslararası İşletmecilik Kuram ve Uygulama** içinde (ss.34-67), Ankara: Seçkin Yayınevi.

GÜLEŞ, Hasan, Mustafa Atilla Arıcıoğlu ve Meral Erdirençelebi (2013). **Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik**, 1.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

GÜNEL, Rıdvan (2005). **Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

GÜNEY, Salih (2015). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

GÜNEY, Semra (2008). **Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

GÜNEY, Semra (2015). **Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

GÜNVER, Bahar Akıngüç (2002). **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği**, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

GÜRBÜZ, Sait (2019). **Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Kitabevi.

GÜRBÜZ, Sait ve Faruk Şahin (2018). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-Felsefe- Yöntem-Analiz**, 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınevi.

HAAR, Jerry ve Marta Ortiz-Buonafina (1995). “The Internationalization Process And Marketing Activities The Case Of Brazilian Export Firms”, **Journal of Business Research**, 32(2), pp. 175–181.

HAMBRICK, Donald. C. (1981). “Strategic Awareness Within Top Management Teams”, **Strategic Management Journal**, 2(3), pp.263–279.

HANDLER, Wendy (1992). “The Succession Experience of The Next Generation” **Family Business Review**, Vol 5, No: 3.

HARPER, Robert (1904). **The Code of Hammurabi King of Babylon about 2250 B.C. Autographed Text Transliteration Translation Glossary Index of Subjects Lists of Proper Names Signs Numerals Corrections and Erasures with Map Frontispiece and Photograph of Text**, Chicago: University of Chicago Press.

HASLİNDİ, Abdullah (2009). “Evolving Terms of Human Resource Management and Development”, **The Journal of International Social Research**, Cilt: 2, No: 9, ss. 180-186.

HEGGE, Birgit (2002). SMEs and European Integration: Internationalisation Strategies, London: Routledge.

HENNART, Jean.-Francois (1988). “A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures”, **Strategic Management Journal**, 9(4), pp. 361–374.

HILL, Charles. W. L. (1990). “Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory”, **Academy of Management Review**, 15(3), pp.500–513.

HILL, Charles (2013). International Business: Competing In The Global Marketplace, 9th Edition, New York: McGraw-Hill.

HISRICH Robert ve Michael P., Peters (1994). Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise, 3rd Edition, USA: Richard D. Irvin Inc.

HOBBS, Jill (1996). “A Transaction Cost Analysis Of Quality, Traceability And Animal Welfare Issues In UK Beef Retailing”, **British Food Journal**, Vol 98, Issue 6, pp.16-26.

HODGSON, Geoffrey (2006). “What Are Institutions?”, **Journal of Economic Issues**, 40(1), pp. 1–25.

HOLLANDER, Barbara ve Nancy Elman (1998). “Family- Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry”, **Family Business Review**, Vol 1 no: 2, pp.145-164.

HOLLESEN, Swend (2007). Global Marketing: A Decision-Oriented Approach, 4th Edition, Financial Times Prentice Hall.

HOLLESEN, Swend (2011). Global Marketing: A Decision-Oriented Approach, 5th Edition, England: Harlow: Financial Times Prentice Hall.

HOLLESEN, Swend (2017). Global Marketing: A Decision-Oriented Approach, 7th Edition, England: Pearson Education Limited.

HOLM, Petter (1995). “The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 40, No. 3 pp. 398-422.

HU, Li-Tze ve Peter Bentler (1999). “Cutoff Criteria For Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives”, **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, 6: 1, pp.1-55.

HUGHES, Everett C (1936). “The Ecological Aspect of Institutions”, **American Sociological Review**, 1(2), pp.180–189.

HULSHOFF, Henriëtte (2001). **Family business in the Dutch SME Sector: Strategic Study: Definitions and Characteristics**, Netherlands: EIM Busines & Policy Research.

HUSELİD, Mark (1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", **Academy of Management Journal**, Vol: 38 No: 3, pp.635-872.

HYMER, Stephen (1976). **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment**. (Doctoral Dissertation), Department of Economics and Social Science Massachusetts Institute of Tehnology, Massachusetts.

İŞİK, Metin ve Berat Çiçek (2019). "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Öncüllük Rolü", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, ss.128-149.

İNALKAÇ, Yakup (2018). **Kobi'lerde Kurumsallaşmanın Yatırımla İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

İTO (İstanbul Ticaret Odası), (1998). **Sorularla Franchising**, 3. Baskı, İstanbul: Mega Ajans.

JANKULOVSKI, Nikolche ve Katerina Bojkovska (2017). "International Business and Trade", **International Journal Sciences Basic and Applied Research**, Vol 31, No3, pp.105-114.

JANSSON Hans, Joachim Timlon, Mikael Hilmeresson ve Susanne Sandberg (2007). "The Chinese Are Comming: Entry Into Europe of Firms From The P.R.C", **SNEE Conference European Integration İn Swedish Economic Research**, pp: 1–21.

JENSEN, Michael (1993). "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems", **The Journal of Finance**, 48(3), pp.831–880.

JEPPERSON, Ronald (1991). "Refining Institutional Theory", Walter Powell ve DiMaggio Paul (Ed.), **Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. The New Institutionalism In Organizational Analysis** içinde (pp.143-163), USA: The University of Chicago Press.

JOHNSON, Debra ve Colin Turner (2003). **International Business: Themes And İssues İn The Modern Global Economy**, London & New York: Routledge Taylor & Francis Goup.

JOHANSON, Jan ve Erik Vahlne (1977). "The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", **Journal of International Business Studies**, 8(1), pp. 23–32.

JOHANSON, Jan ve Erik Vahlne (1990). “The Mechanism of Internationalism”, **International Marketing Review**, Vol 7, pp.11-22.

JOHANSON, Jan ve Erik Vahlne (2002). “The Uppsala Internalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership”, **Journal of International Business Studies**, 40(9), pp.1411–1431.

JOHANSON, Jan ve Finn Paul Wiedersheim (1975). “The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases”, **Journal of Management Studies**, Vol.12, Issue 3, pp.305–322.

JOHANSON, Jan ve Lars Gunnar Mattsson (1988). “Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach”, Neil Hood ve Jan Vahlne (Ed.), **Strategies in Global Competition** içinde (pp. 111-132), New York: Croom Helm.

JOHANSON, Johnny (2009). **Global Marketing Foreign Entry, Local Marketing & Global Management**, 5 th Edition, USA: McGraw Hill.

KABAALIOĞLU, Haluk (1982). **Çok Uluslu İşletmeler Hukuku**, İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı Yayını.

KALEMCI, Rabia Arzu (2013). “İşlem Maliyeti Kuramının Davranışsal Varsayımlarında Güvenin Yeri Tartışması”, **İş Ahlakı Dergisi**, 6(2), ss. 55-83.

KALKINMA BAKANLIĞI, (2018). “On Birinci Kalkınma Planı, Çalışma Grubu Raporu (2019-2023),” **Otomotiv Sanayii Çalışma Grubu Raporu**, ss.1-123.

KAMACI, Kemal (2017). **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İşletmecilik Problemleri**, Konya: Burç Yayınevi.

KARABULUT, Tuğba. (2008). “ Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul’ da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.15, Sayı: 2, İstanbul, ss.643-676.

KARAGÖZ, Yalçın (2019). **SPSS Amos Meta Uygulamalı İstatistiksel Analizler**, Güncellenmiş 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.

KARPUZOĞLU, Ebru (2004). **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

KARAYİANNİS, Anastassios (2003). “Entrepreneurial Functions And Characteristics In A Protocapitalist Economy: The Xenophanian Entrepreneur”, **Wirtschaftspolitische Blätter**, 50, pp. 553-563.

KARTAL, Burak (2006). **İhracat Pazar Bilgisi ve İhracat Performansı İlişkisi: İhracat Pazar Yönlülüğü İlişkin Bir Uygulama**, (Basılmamış Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

KEEGAN, Warren ve Mark Green (2013). **Global Marketing**, 7 th Edition, USA: Pearson.

KEBECİ, Türkan (2011). **Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma**, İstanbul: İkinci Adam Yayınları.

KENNEDY, Marilyn (1997). “Who Says You Can’t Go Home Again?”, **Across the Board**, November/ December pp, 53.

KEOHANE, Robert ve Helen Milner (1996). **Internationalization And Domestic Politics**, USA: Cambridge University Press.

KILIÇ, Sabiha (2007). **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İhracat Pazarlaması: Çorum Makine İmalat Sanayinde Faaliyet Gösteren Kobi'lere Yönelik Bir Uygulama**, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

KIRIM, Arman (2001). **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

KIMBERLY, John (1978). “Hospital Adoption of Innovation: The Role of Integration into External Informational Environments”, **Journal of Health and Social Behavior**, Vol. 19, No. 4, pp. 361-373.

KIMBERLY, John (1979). “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization”, **Academy of Management Journal**, 22(3), pp.437–457.

KİRACI, Murat ve İbrahim Alkara (2009).”Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya- Eskişehir Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F, C.X I, S I**, ss.167-197.

KLEİN, Sabine, Astrachan Joseph, Smyrniotis, Kosmos. X (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29(3), pp.321–339.

KLİNE, Paul (1994). **An Easy Guide To Factor Analysis**, New York: Routledge.

KLİNE, Rex (2016). **Principles and Practice of Structural Equation Modelling**, 4th. Edition, London: The Guilford Press.

KOBANOĞLU, Mehmet Selman (2013). **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi İle Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama**, (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

KOÇ, Hakan (2017). **İşletmelerde Kurumsallaşma ve Yeniden Yapılanma**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

KOÇEL, Tamer (2018). **İşletme Yöneticiliği**, 17. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

KOÇAK, Muhammed (2019).“İşletmelerin Uluslararasılaşmasına Yönelik Kavramsal Bir Çerçeve”, **Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 3(1), ss.169-190.

KOGUT, Bruce (1988). “Joint Ventures: Theoretical And Empirical Perspectives”, **Strategic Management Journal**, 9(4), pp.319–332.

KOPARAL, Celil (2014).”Uluslararası İşletmeciliğe Giriş”, İnan Özalp (Ed.), **Uluslararası İşletmecilik** içinde (ss. 3-55), Eskişehir: Açıköğretim Yayınları.

KOTLER, Philip ve Gary Armstrong (2014). **Principles of Marketing**, 15 th Edition USA: Pearson.

KUBR, Milan (2002). **Management Consultatnt: A Guide to the Profession**, 4 th Edition, Geneva: International Labour Office.

KURİLOFF, Arthur ve John Mearl Hemphill (1988). **Starting and Managing the Small Business**, 2nd Edition, New York: Mc Graw Hill.

KURT, Benan (2009). **Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

KURTZ, David (2008). **Contemporary Marketing**, 13th Edition, USA: South Western Cengage Learning.

KÜÇÜK, Orhan (2017). **İşletme Bilgisi ve Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

LANDSTRÖM, Hans (2005). **Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research**, USA: Springer.

LAU, HO-FUK (1992). "Internationalization, Internalization, or a New Theory for Small, Low-technology Multinational Enterprise?", **European Journal of Marketing**, Vol. 26 No. 10, pp. 17-31.

LEBLEBİCİ, Doğan Nadi ve Ayşegül Kurban (2012). “İşlem Maliyeti Kuramının Bürokrasi-Piyasa İkileminde Bağımsız Düzenleyici Kurulların Yeri”, **Kamu Yönetiminde Yapısal ve İşlevsel Dönüşüm Kongresi (KAYFOR) X**, Bursa: Uludağ Üniversitesi, sözlü sunum.

LEİ, David ve John Slocum (1992). “Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances”, **California Management Review**, 35(1), pp. 81–97.

LEVINSON, Harry (1971). “Conflicts That Plague Family Businesses”, **Harvard Business Review**, March. pp. 1.

LİU, Yongmei, James Combs, David Ketchen ve Duane Ireland (2007). “The Value of Human Resource Management For Organizational Performance”, **Business Horizons**, 50(6), pp.503–511.

LUSSIER Robert ve John Hendon (2017). **Fundamentals of Human Resource Management Functions, Applications, Skill Development**, Los Angeles: Sage.

MAAS, Gideon ve Andre Diederichs (2007). **Manage Family In Your Family Business**, South Africa: Frontrunner Publishing.

MARQUEZ, Jessica (2006). “When Brand Alone Isn’t Enough”, **Workforce Management**, March, 13, pp.39-41.

MATHIS, Robert ve John H. Jackson (1999). **Changing Nature of Human Resource Management**, Jackson Publisher: South-Western Educational Publishing.

MEJIA, Gomez Luis, David Balkin ve Cardy Robert (2016). **Managing Human Resources**, 8 th Edition, London: Pearson Education.

MELİN Leif (1992). “Internationalization As A Strategy Process”, **Strategic Management Journal**, Vol. 13, pp. 99–108.

METSOLA, Jaakko Leppäaho, Tanja Paavilainen-Mäntymäki ve Plakoyiannaki Eriikka (2020). “Process In Family Business Internationalisation: The State of The Art And Ways Forward”, **International Business Review**, pp. 1-14.

MEYER, Klaus ve Ane Skak (2002). “Networks, Serendipity and SME Entry into Eastern Europe”, **European Management Journal**, 20(2), pp.179–188.

MEYER, John ve Brian Rowan (1977). “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, **American Journal of Sociology**, 83(2), pp.340–363.

MİRZE, Kadri (2018). **Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

MİTTER, Christine, Christine Duller, Durstmüller Birgit Feldbauer ve Sascha Kraus (2012). “Internationalization of Family Firms: The Effect Of Ownership And Governance”, **Review of Managerial Science**, 8(1), pp.1–28.

MONTEMERLO, Daniela ve John Ward (2011). **The Family Constitution Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business**, 1 st Edition, USA: Palgrave Macmillan.

MUCUK, İsmet (2008). **Modern İşletmecilik**, 16. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

MUCUK, İsmet (2014). **Pazarlama İlkeleri**, 20. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

MUTLU, Esin Can (2017). **Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

NAKİP, Mahir ve Eyyup Yaraş (2017). **Pazarlamada Araştırma Teknikleri ve Spss Uygulamaları**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

NAUMANN, Earl ve Douglas Lincoln (1989). “Systems Theory Approach to Conducting Industrial Marketing Research”, **Journal of Business Research**, 19, pp.151-164.

NORTH, Douglass. C. (1990). “An Introduction Institutions And Institutional Change, Institutional Change and Economic Performance”, **Cambridge University**, 1(3), pp. 3–26.

OECD, (2006). “Corporate Governance of Non-listed Companies in Emerging Markets”, **OECD Publishing**, Paris.

OHLEN, Oliver (2002). Internationalizing In The Digital Economy: A Pan-European Study Of Business-To-Business Electronic Marketplaces, (Doctoral Dissertation), University of St. Gallen, Zurich.

OKOROAFU, Sam C (1999). Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A, **Family Business Review**, 12(2), pp.147–158.

OKUR, Bülent (2003). **Ulusal ve Uluslararası İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayesesine İlişkin Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ONAY, Meltem ve Zeynep Vezneli (2011). Aile Şirketlerinde “Kurumsallaşamama” ve İkinci Kuşağın “Duyarsızlığı”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt, 3, Sayı 2.

ONKVISIT, Sak ve John Shaw (2004). **International Marketing Analysis and Strategy**, 4 th Edition, New York: Routledge.

ORÇAN, Fatih (2020). **Sosyal Bilimlerde İstatistik Excel ve Spss Uygulamaları**, Ankara: Anı Yayıncılık.

ORHAN, Osman Zekai (1997). “Gümrük Birliği Sürecinde Türk Otomotiv Sanayii'nin ve Otomotiv Yan Sanayinin Rekabet Gücü”, **İstanbul Ticaret Odası**, İstanbul.

OSD (Otomotiv Sanayii Derneği), (2020). **Otomotiv Sanayii Dış Ticaret Raporu**, pp.1-9.

OUM, Tae Hoon, Jong-Hun Park ve Anming Zhang (2000). **Globalization and Strategic Alliances: The Case Of The Airline Industry**, UK: Elsevier Science.

OVERTON, Rodney (2007). **Managing Human Resources**. Australia: Martin Books.

ÖRMECİ, Ebru (2005). **Kurumsallaşma Sürecindeki İşlemlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖRÜCÜ, Edip (2015). **Modern İşletmecilik**, 10.Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık.

ÖZ, Murat (2019). **Küresel Pazarlama Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi**, Konya: Eğitim Yayınevi.

ÖZCAN, Lütfi (2015). **Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma**, Ankara: Ankara Ofset Basım Matbaa.

ÖZDAMAR, Kazım (2001). **Tabloların Oluşturulması, Güvenilirlik ve Soru Analizi. Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi**, 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

ÖZDEMİR, Ömer Çağrı (2013). “Uluslararasılaşma ve Kobi’ler”, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, Sayı: 298. ss.1-60.

ÖZDEMİR, Yasemin (2010). **Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: İso 500 Örneği**, (Basılmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

ÖZER, Mehmet Akif, Alptekin Sökmen, Murat Akçakaya, Mehmet Merve Özaydın (2017). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi.

ÖZDEN Ayşe, Ömür Seheri ve Ömer Ersan (2020). “Otomotiv Sektörü Ekonomik Araştırmalar Departmanı”, **A&T Bank, Haziran**.

ÖZGEN, Hüseyin, Azim Öztürk ve Yalçın Azmi (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Kitabevi.

ÖZKAN, Merve (2018). “Otomotiv Sanayi Gelişimi ve Türkiye Ekonomisine Olan Katkıları”, **Karatahta/İş Yazıları Dergisi**, ss.69-92.

ÖZSEMERÇİ, Kemal (2003). “Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri”, **Araştırma**, Ankara: Sayıştay.

ÖZTÜRK, Pınar (2014). **Sağlık Kurumlarının Kurumsallaşmasının Kurum Performansı Üzerindeki Etkisi**, (Basılmamış Doktora Tezi), Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖZTÜRK, Ümit (2010). **Performans Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

ÖZUYSAL, Hacı Devrim (2006). **Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

PALLANT, Julie (2016). **SPSS Survival Manual: A Step by step Guide to Data Analysis Using SPSS**, 6 th Edition, USA: Mc Graw Hill Education.

PALMER Margaret ve Kenneth T. Winters (1993). **İnsan Kaynakları**, İstanbul: Rota Yayınları.

PAZARCIK, Orhan (2004).“Aile işletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişi”, **Aile İşletmeleri Kongresi**, ss.33-41.

PEMBE, Mustafa Önder (2004). **Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Bir Araştırma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

PERKER, Sevgen ve Nilüfer Akıncıtürk (2012). “Sistem Yaklaşımı Bağlamında Geleneksel Anadolu Konutunun Güne Uyarlamasını Etkileyen Üst Sistemler ve Sistemler Arası Etkileşime İlişkin Bir İrdeleme”, **Electronic Journal of Social Sciences**, Cilt: 11 Sayı: 41, pp.195-213.

PERREAULT, William D. ve Jerome E. McCarthy (2002). **Basic Marketing A Global- Managerial Approach**, Boston: McGraw Hill.

PESKOVA, Marie (2006). “**Internationalization of Swiss SMEs: State, Performance & Influencing Factors**”, (Doctoral Dissertation), University of Fribourg Faculty of Economics and Social Sciences, Switzerland.

İNALKAÇ, Yakup (2018). **Kobi’lerde Kurumsallaşmanın Yatırımla İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

PHENG, Low Sui (2007). “Managing Building Projects in Ancient China: A Comparison with Modern-Day Project Management Principles and Practices”, **Journal of Management History**, 13: 2, pp. 192-210.

PIEPER, Torsten ve Sabine Klein (2007). “The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms”, **Family Business Review**, vol 20, Issue 4, pp. 301-319.

PİRTİNİ Serdar ve Mehmet Melemen (2004). **İhracat Uygulamaları Pazarlama Yönlü Bir Yaklaşım**, 1. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

PRİMOFF, Ernest ve Sidney Fine (1988). “A History of Job Analysis”, S. Gael (Ed.), **The Job Anlysis Handbook for Business, Industry and Government** içinde (pp. 14-42),C.1, New york: John Wiley and Sons.

PUKALL, Thilo ve Andrea Calabrò (2013). “The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model”, **Family Business Review**, 27, 2, pp. 103-125.

PWC (PricewaterhouseCoopers), (2010). **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Büyüme**.

PWC (PricewaterhouseCoopers), (2016). **The Middle East Family Business Survey, Keeping it in the family: Family firms in the Middle East**.

RAHMAN, Habibur, Ramón Sanguino Galván ve Ascensión Barroso Martínez (2017). “Impact of Family Business on Economic Development: A Study of Spain’s Family-owned Supermarkets”. **Journal of Business and Management Sciences**”, 5(4), pp.129-138.

RAO, VSP (2010). **Human Resource Management**, 3rd Edition, İndia New Delhi: Excel Books.

REİD, Stan (1981).”The Decision-Maker And Export Entry And Expansion”, **Journal of International Business Studies**, vol 12, pp.101-112.

RENFORTH William ve Sion Raveed (1980). **Comparative Study of Multinational Corporation Joint International Business Ventures with Family Firm Or Non-family Firm Partners: The Caribbean Community Experience**, New York: Ayer Publishing.

REYHANOĞLU, Metin ve Şükran Sırkıntıoğlu Yıldırım (2016). “Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi**, Cilt 5, Sayı: 3, ss 574-596.

ROBİNS, James A (1987). “Organizational Economics: Notes on the Use of Transaction Cost Theory in the Study of Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 32(1), pp. 68-86.

RONEN, Simcha (1986). **Comparative and Multinational Management**, Canada: Wiley Series International Business.

ROOT, Franklin (1994). **Entry Strategies For International Markets**. New York: Lexington Books.

ROTHWELL William ve H.C. Kazanas (2003). **Planning and Managing Human Resources Strategic Planning For Human Resources Management**, 2nd Edition, Massachusetts: HRD Press.

RUSSELL, James. James Terborg ve Mary Powers (1985). “Organizational Performance and Organizational Level Training and Support”, **Personnel Psychology**, 38(4), pp. 849–863.

RUZZIER, Mitja, Robert Hisrich ve Bostjan Antoncic (2006). “SME Internationalization Research: Past, Present, And Future”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 13(4), pp. 476–497.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1996). **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Aöf Yayınları.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2016). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Alfa Akademi.

SAĞLAM, Necdet (2006). “Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, ss.499-510.

SAKARYA, Şakir (2009). “İhracat Yapan İşletmelerin Finansman Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı 42, ss.117-134.

SARUHAN, Şadi Can ve Müge Leyla Yıldız (2012). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

SCHULER, Randall ve James. W. Walker (1990). “Human Resources Strategy: Focusing On Issues And Actions”, **Organizational Dynamics**, 19(1), pp.5–19.

SCOTT, Richard (1987). “ The Adolescence of Institutional Theory”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 32, No. 4, pp. 493-511.

SEÇER, İsmail (2015). **SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi Analiz ve Raporlaştırma**, 2. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.

SHANKER, Melissa Carey ve Joseph Astrachan (1996). “Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the US Economy- A Framework for Assessing Family Business Statistic”, **Family Business Review**, Vol.9, No:2, pp.107-123.

SELEK, Hasan (2019). **İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Temel Konular**, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

SELZNİCK, Philip (1996). Institutionalism “Old” and “New”, **Administrative Science Quarterly**, 41(2), pp.270-278.

SHI, Leiyu (2006). **Managing Human Resources in Health Care Organizations**, USA: Jones and Barlett Publishers.

SİNGH, Gurmeet, Pathak Raghuvar ve Rafia Naz (2010). “Issues Faced By Smes İn The Internationalization Process: Results From Fiji And Samoa”, **International Journal of Emerging Markets**, 5 (2), pp. 153-182.

SNELL, Scot ve George Bohlander (2012).**Managing Human Resources**,16. Edition, USA: South Western Cengage Learning.

SÖNMEZ, Ayper (2010). “Otomotiv Ana ve Yan Sanayi”, **Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi**.

SÖNMEZ, Yılmaz (2018). **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Stratejileri**, İstanbul: Az Yayıncılık.

STAGGENBORG Suzanne (1988).“The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement”, **American Sociological Review**, Vol:53, No: 4, pp. 585-606.

STONE, Melissa Middleton ve Candida Greer Brush (1996). “Planning In Ambiguous Contexts: The Dilemma Of Meeting Needs For Commitment And Demands For Legitimacy”, **Starategic Management Journal**, Vol.17, pp.633-652.

STONER, Jones ve Charles Wankel (1986). **Management**, 3 rd Edition, USA: Prentice Hall International Editions.

STOREY, John (1989). “From Personnel Management to Human Resource Management”, Storey, John (Ed.), **New Perspectives on Human Resource Management** içinde (pp.?-?), London: Routledge.

STREDWICK, John (2005). **An Introduction to Human Resource Management**, Great Britain: Butterworth-Heinemann.

SULLIVAN, Daniel ve Alan Bauerschmidt (1990). “Incremental Internationalization: A Tets of Johanson and Vahlne’s Thesis”, **Management International Review**, Vol. 30, No.1, pp.19-30.

SUNDU, Mustafa (2013). **Uluslararasılaşma Sürecine Kurumsallaşmanın Etkileri: Kobi’lerde Bir Araştırma**, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

SUNGURTEKİN, Pınar (2008). **Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

SWINTH, Robert ve Karen Vinton (1993). “Do Family-Owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures?”, **Family Business Review**, 6(1). pp.19-30.

ŞANAL, Musa (2011). **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma**, (Basılmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

ŞEN, Erdal (2017). **Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim**, İstanbul: Beta Basım.

ŞİMŞEK, M. Şerif ve Serdar Öge (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Konya: Eğitim Kitabevi.

TABACHNICK, Barbara ve Fidell Linda (2001). **Using Multivariate Statistics**. 4 nd Edition, USA: Allyn ve Bacon Inc.

TAGUIRİ, Renato ve John Davis (1996). “Bivalent Attributes of the Family Firm”, **Family Business Review**, Vol: 9, No: 2, pp.198-208.

TAHİROĞLU, Figen (2003). **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

TAVŞANCI, Savaş (2009). **Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

TAŞLIYAN, Mustafa (2014). “İş Analizi ve İş Tanımları”, İsmail Bakan (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde (ss. 125-169), Ankara: Gazi Kitabevi.

TATLIDİL, Hüseyin (1992). **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz**, Ankara: Engin Yayınları.

TEKİN, Erol (2017). “Uluslararası İşletmecilik”, Yeter Demir Uslu (Ed.), **Modern İşletme** içinde (ss.446-496). İstanbul: Eğitim Yayınevi.

TEMELLİ, Uğur Emre (2014). **Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Yetenekler Açısından İnşaat Sektöründe Algılanan Müşteri Değerine Etkisi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

TENEKECİOĞLU, Birol (2004). “Uluslararası Pazarlama”, Birol Tenekecioğlu (Ed.), **Pazarlama Yönetimi** içinde (ss.267-280), 2. Baskı, Eskişehir: Açıköğretim Yayınları.

TERPSTRA, Vern ve Chwo –Ming Yu, (1990). “Piggybacking: A Quick Road to Internalisation”, **International Marketing Review**,7(4), pp.52-63.

TERPSTRA, Vern ve Ravi Sarathy (2000). **International Marketing**, 8th Edition, USA: Thomson South Western.

TETİK, Nevzat ve Osman Uluyol (2005). **Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları**, İstanbul: Atlas Yayın Dağıtım.

THOMPSON, Teo ve Yu Yuanyou (2004).”Online Buying Behavior: A Transaction Cost Economics Perspective”, **The International Journal of Management Science**, pp. 451-465.

THOMSEN, Steen ve Martin Conyon (2012).**Corporate governance: Mechanisms And Systems**, USA: McGraw-Hill Higher Education.

TİMUR, Hikmet (1989). İşletmelerde İnsan gücü Planlaması”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 7, sayı 1-2,pp.129-137.

TONUS, H. Zümrüt (2013). “ Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ramazan Geylan (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde (ss.60-71), Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını.

TONUS, H. Zümrüt (2014). “Uluslararası İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, İnan Özalp (Ed.), **Uluslararası İşletmecilik** içinde (ss.56-76), 4.Baskı, Eskişehir: Açıköğretim Yayınları.

TORRINGTON, Derek, Laure Hall ve Stephen Taylor (2008). **Human Resources Management**, 7 th Edition, USA: Prentice hall.

TOSUN, Soner (2013). **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşmanın Sürdürülebilirliğe Etkisi: Antalya İli Yörüköğlu Aile İşletmesi Örneği**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

TUNCEL, Hatice Tomris (2011). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(Ama)Ma” Yeni İpek Yolu”, **Konya Ticaret Odası Dergisi**, Yıl:24, Sayı: 277, ss.1- 8.

TURNBULL, Peter. W. (1987). “Interaction and International Marketing: An Investment Process”, **International Marketing Review**, 4(4), 7–19.

TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu), (2004). “Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi”, **Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Kurumu**.

ULAŞ, Dilber (2009). **Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri**, 1.Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ULUBAŞOĞLU, Gonca (2002). **Türk- Alman Ortak Girişimlerinin İncelenmesi**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.

ULUKAN, Cemil (2005). “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 5(2). ss. 29-42.

ULUKAN, Cemil (2018). “ Uluslararası İşletmecilik ve Çevresel Güçler” Ahmet Emre Demirci (Ed.), **Uluslararası İşletmecilik** içinde (ss.20-42), Eskişehir: Açıköğretim Yayınları.

URAL, Aydın (2009). **Aile Şirketlerinde “ Kurumsallaşma” Sendromu**, 2.baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

UYARGİL, Cavide (2008). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul.

UYARGİL, Cahide (2010). “İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi-2” Kadri Mirze (Ed.), **İşletme** içinde (ss.193-211), İstanbul: Literatür Yayınları.

UYARGİL, Cavide (2013). **Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul: Beta Basım.

UYSAAL, Can (2015). “Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri”, Funda Yalım (Ed.), **Uluslararası İşletmecilik Uluslararası Ticaretten Müzakere Tekniklerine** içinde (ss.37-65), İstanbul: Türkmen Kitabevi.

UZUNÇARŞILI, Ülkü ve Erhan Narin (2018).**Örgütsel ve Bireysel Mükemmellik**, İstanbul: Çağlayan Yayınevi.

ÜLGEN Hayri ve Kadri Mirze (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayınları.

ÜLGEN Hayri ve Kadri Mirze (2010). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

WALLACE, Jean E (1995). “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, **Administrative Science Quarterly**. Vol. 40, No. 2 pp. 228-255.

WARD, John. L. (1997). “Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices”, **Family Business Review**, 10(4),pp. 323-338.

WELCH, Lawrance. S ve Reijo Luostarinen (1988). “Internationalization: Evolution of a Concept”, **Journal of General Management**, 14(2), 34–55.

WELCH, Lawrance. S, Gabriel Benito ve Bent Petersen (2007). **Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy**, Cheltenham, USA: Edward Elgar Publishing.

WEST, Stephen, John Finch ve Patrick Curran (1995). “Structural Equation Models With Nonnormal Variables Problems and Remedies” Rick Hoyle (Ed.), **Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, And Applications** içinde (pp.57-75), USA: Sage Publications.

WILLIAMSON, Oliver. E. (1981). “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach”, **American Journal of Sociology**, 87(3), pp.548–577.

YAĞCI, Erkan (2014). **Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

YAZICIOĞLU, İrfan ve Hakan Koç (2009). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21, pp.498-507.

YILDIRIM, Ahmet Faruk (2007). **Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.

YILDIRIM, Mehmet Halit (2007). **Yurt Dışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinde Örgüt Yapısı ve Karşılaşılan Sorunlar: İmalat Sektöründe Bir Araştırma**, (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

YILDIZ, Arif (2006). **Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya’daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.

YILMAZ, Gülşen (2014). **Aile İşletmelerinde Varisten Beklenen Özellikler: Malatya’daki Aile İşletmelerinde Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

YILMAZ, Mutlu ve Ahmet Özken (2015). **Dış Ticarete Giriş**, Ankara: Gazi Kitabevi.

YILMAZER, Aydın (2013). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Seçkin Kitabevi.

YİĞİT, Abdulvahap (2018). **İş Güvenliği**, Bursa: Dora Basım Yayım Dağıtım.

YLYASOV Yagmyr (2006). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü ve Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme.

YOLAÇ, Sema ve Ebru Doğan (2011). “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, 61/ 2 pp. 83-110.

YOZGAT, Osman (1992). **İşletme Yönetimi**, 8.Baskı, İstanbul: Marmara Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı.

YULU, Adem (2018). **Türkiye’de Otomotiv Sanayinin Coğrafi Dağılışı**. (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

YÜKSELEN, Cemal (2018). **Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Aile Anayasası**, Ankara: Detay Yayıncılık.

ZAİM, Sabahattin (1985). **Çalışma Ekonomisi**, Ankara: Filiz Kitabevi.

ZAEFARIAN, Reza, Teck.-Yorig Eng ve Tasavori Misagh (2016). “An Exploratory Study Of International Opportunity Identification Among Family Firms”, **International Business Review**, 25(1), pp. 333–345.

ZUCKER, Lynne. G. (1977). “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence”, **American Sociological Review**, 42(5), pp.726-743.

İnternet Kaynakları

<https://www.acea.be/> ,(Erişim Tarihi 19.07.2021).

<https://www.bmc.com.tr/>,(Erişim Tarihi 11.05.2021).

<https://www.brunswickgroup.com/home/>, (Erişim Tarihi 28. 10. 2018).

<http://www.cpb.gov.tr>, (Erişim Tarihi 23.09.2018).

1) <https://www.2.deloitte.com>, 2018, (Erişim Tarihi 11.07.2018).

2) <https://www.economist.com/>, (Erişim Tarihi 23.02.2019).

3) <https://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures,2020>, (Erişim Tarihi: 10.07.2020).

<https://www.famcap.com/>,(Erişim Tarihi 18.05.2021).

- 4) <https://www.ffi.org>, (Erişim Tarihi 24.04.2020).
- 5) <https://www.invest.gov.tr/en/pages/home-page.aspx>, (Erişim Tarihi 29.05.2021).
<https://www.oica.net/>,(Erişim Tarihi 22.07.2021).
[https:// www.otokar.com.tr/](https://www.otokar.com.tr/),(Erişim Tarihi 11.05.2021).
<https://www.statista.com/> , (Erişim Tarihi 22.07.2021).
- 6) <http://www.tdk.gov.tr>, (Erişim Tarihi 28.09.2018).
[https://www. tim. org.tr](https://www.tim.org.tr), (Erişim Tarihi 19.07.2021).
- 7) <https://www.ufrad.org.tr/>,(Erişim Tarihi 27.02.2020).
<https://www.who.int/>,(Erişim Tarihi 29.06.2020).

EKLER

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisinde Uluslararasılaşma Çabalarının Aracılık Rolü: Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli doktora tez çalışması için kullanılacaktır. Tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak bu anket çalışması için ilgilendiğiniz ve soruları sabır ve dikkatle yanıtladığınız için teşekkür ederim.

Necmettin Erbakan Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi

Uluslararası Ticaret Bölümü

1) Cinsiyetiniz

☐ Erkek ☐ Kadın

2) Medeni Durum

☐ Evli ☐ Bekar

3) Yaşınız

☐ 18-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59 ☐ 60-69 ☐ 70 Yaş ve Üstü

4) Eğitim Durumunuz

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Önlisans (MYO) ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

5) İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir.

☐ 1 Yılden Az ☐ 1-3 Yıl ☐ 4-6 Yıl ☐ 7-9 Yıl ☐ 10 Yıl ve Üzeri

6) İşletmenizdeki Çalışan Sayısı

☐ 0-9 arası ☐ 10- 49 arası ☐ 50- 149 arası ☐ 150 ve daha fazla

7) İşletmenizin sahipliği

☐ Tek bir aile üyesindedir ☐ Tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşmaktadır. ☐ Kardeş ortaklığıdır.

☐ Kuzenler ortaklığıdır. ☐ Halka açık ortaklıktır. ☐ Diğer

8) Şirketteki pozisyonunuz nedir? Belirtiniz (.....)

Aşağıda işletmenizin kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen katılıp katılmadığınızı size en uygun gelen seçeneğe (x) işareti koyarak belirtiniz		1	2	3	4	5
1.Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3 Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum						
1	İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularda ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.					
2	İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.					
3	İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.					
4	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.					
5	Profesyoneller yeni politikaların belirlenmesinde söz sahibidir.					
6	Çalışanlar iş yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.					
7	İşletmemizde çalışanların yetki ve sorumluluk alanına müdahale edilmez.					
8	Çalışanlarımız, işletme hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadırlar.					
9	İşletmemizin farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler					
10	İşletmemiz paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) karşı her konuda açıklayıcıdır.					
11	İşletmemizin faaliyetleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak yürütülmektedir.					
12	İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.					
13	İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.					
14	İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.					
15	İşletmede çalışanlarla ve işle ilgili bilgilerin düzenli bir biçimde tutulduğu bir bilgi sistemi bulunmaktadır.					
16	İnsan kaynakları yetkilileri gerektiğinde veri tabanındaki verilere kolaylıkla erişebilmektedirler.					
17	Veri tabanındaki bilgiler sıklıkla güncellenmektedir.					
18	İnsan kaynakları bilgi sistemi muhasebe, finans, satın alma vb. gibi diğer bilgi sistemleriyle etkileşim ve uyum içerisinde çalışmaktadır.					

19	İşletmenin personel gereksinimlerinin belirlenmesinde bilimsel yöntemler kullanılmaktadır.					
20	Personel seçiminde adaylara yetenek, kişilik ve mesleki testler etkin bir şekilde uygulanmaktadır.					
21	Çalışanlar kabiliyetlerini işlerinde yeterince kullanabiliyor.					
22	İş tanımlarında tüm sorumluluklar açık olarak belirleniyor					
23	İşletmede iş yükü adil olarak dağıtılıyor.					
24	İşçi sağlığı ve iş güvenliği standartları yazılı olarak belirleniyor.					
25	İşletme işçi sağlığı ve iş güvenliği standartlarına uymakla sorumlu olduğunun farkındadır.					
26	İşletmede işçi sağlığı ve iş güvenliği hakkında işçilere bilgi vermek amacıyla toplantılar düzenleniyor.					
27	İş kazaları ile ilgili kayıtlar tutuluyor.					
Aşağıda aile İşletmelerinin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu faktörlerin işletmelerin uluslararasılaşması üzerindeki etkisini size en uygun gelen seçeneğe (x) işareti koyarak belirtiniz.		1	2	3	4	5
1.Hiç Etkili Değil 2.Etkili Değil 3.Ne Etkili Ne Etkisiz 4.Etkili 5.Çok Etkili						
28	Uluslararası pazarlardaki büyüme fırsatları					
29	Uluslararası pazarlardaki döviz kurları ve yüksek faiz oranları					
30	Uluslararası piyasalardaki ikame malların tehdidi					
31	Yerel ve ulusal piyasalardaki rakiplerin güçlü olması					
32	İşletmenin mal ve hizmetleriyle ilgili ulusal pazarlardaki talebin doyması					
33	İhracat organizasyonu yapan kuruluşların bulunması					
34	Tek bir ülke ve sisteme bağımlı kalmayarak finansal riskleri azaltma isteği					
35	İşletmenin mevcut ürün ve hizmetlerine yeni pazar bulma eğilimi					
36	Yönetim takımlarının uluslararasılaşmaya yönelik olumlu tutumları					
37	Aile işletmelerinin uluslararasılaşması için verilen teşvikler					
38	Ev sahibi ülkenin benimsediği ekonomik sistem					
39	Dil konusundaki güçlükler					
40	Ödemeler konusundaki riskler					