

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Problemleri ve Pazarlamaya Etkisi¹ * **

Kemal KAMACI

Öğr. Gör., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO
kemalkamaci@kmu.edu.tr

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-4234-674X>

Çağatay ÜNÜSAN

Prof. Dr., KTO Karatay Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
cagatay.unusan@karatay.edu.tr

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-8152-3986>

Hasan GEDİK

Dr. Öğr. Üyesi, KTO Karatay Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
hasan.gedik@karatay.edu.tr

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-8936-3486>

Öz

Araştırmanın amacı, aile işletmelerinde yaşanan kurumsallaşma sorunsalını ve kurumsallaşma olgusunun pazarlamaya etkisini incelemek, Konya ili matbaa sektöründeki aile işletmeleri üzerinde bir araştırma yaparak problemleri ortaya koymak ve önerilerde bulunmaktır. Araştırma için Konya Matbaacılar Odası'ndan alınan listeden aile işletmesi tanımına uyan firmalara, kasti örnekleme yöntemi kullanılarak yöneticilerle yüz yüze görüşme ve e-posta yoluyla anket uygulaması yapılmıştır. Veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kurumsallaşmaya yönelik olumlu tutum gösteren işletmelerin pazarlama anlayışlarının da olumlu yönde farklılaştığı görülmüştür. Araştırmada ayrıca, aile ilişkilerinin kurumsallaşmasının önemi ile işletmelerin danışmanlık desteği almalarının önemi ön plana çıkmıştır.

¹ Makale Geliş/Kabul Tarihi: 11.02.2019 / 14.04.2020

* Bu çalışma, 27-29 Haziran 2018 tarihinde gerçekleştirilen 23. Pazarlama Kongresi'nde sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir.

**Makale, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD (2016)'da yapılan Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İşletmecilik Problemlerinin İncelenmesi: Konya İli Matbaa Sektörü Örneği, adlı yüksek lisans tez çalışmasındaki veriler ışığında yeniden düzenlenip geliştirilerek üretilmiştir.

Künye Bilgisi: Kamacı, K., Ünüsan, Ç. ve Gedik, H. (2020). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Problemleri ve Pazarlamaya Etkisi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17 (1), 358-379. DOI: 10.33437/ksusbd.525689

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Pazarlama.

Institutionalization Problems of Family Owned Enterprises and Their Effect on Marketing

Abstract

The aim of this study is analyzing problem of institutionalization in family owned-enterprises and the effect of institutionalization on marketing, revealing problems and offering solutions about these problems by doing research on family owned-enterprises printery sector at Konya province. The sample includes the list of the companies that are matching with the family owned-enterprises from Printers of The Chamber of Konya. A survey, has been implemented via face to face interview with managers using e-mail. The data were analyzed in the SPSS program. According to the results of the research, it has been observed that the companies showed positive attitude towards institutionalization, besides, their marketing approaches were observed to be differentiated. The importance of the institutionalization of the family constitutions, family relations and enterprise's taking the consultancy support comes to the forefront.

Keywords: Family Owned Enterprises, Institutionalization, Marketing.

GİRİŞ

Aile, toplumun en küçük sosyal birimidir ve toplum refahının tesisinde önemli bir yere sahiptir. Duygusal bağlılık da aileleri bir araya getiren temel etkidir. İşletmeler, ticari getiri sağlama adına sınırlı kaynakları bir araya getirerek mal veya hizmet üretmek ve verimli çalışmak zorunda oldukları için temelinde rasyonellik yatmaktadır. Dünyada ve ülkemizde işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmeleri bu açıdan değerlendirildiğinde, sosyo-ekonomik açıdan ne kadar önemli oldukları anlaşılabilir. Her ne kadar ticari işlevselliği diğer işletmelerle aynı olsa da bünyesinde hem sosyal hem de ticari boyutu bir arada bulunduran aile işletmeleri bu özellikleriyle diğer işletmelerden ayrılmakta ve sürdürülebilirlik açısından daha karmaşık ve hassas bir yapı oluşturmaktadır.

Aile işletmelerinde; aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar, kurumsal hale gelememe, devir planlarının yapılmaması, katı işletmecilik anlayışları, kuşak çatışmaları, nepotizm vb. özellikler sürdürülebilirliğin önünde bir sorun olarak sıkça yaşanmaktadır. Ayrıca ailenin ve işin kendine has kuralları vardır. Bu

konuda, şirketi bir aile gibi işletmeye çalışmak, çalışan ve yönetim arasındaki ilişkilerde sorunlara neden olabilir. Yaşanan bu sorunlar aile işletmelerinin sürdürülebilir olmasıyla birlikte büyümesine de engel teşkil etmekte, bu nedenle çoğu zaman aile işletmeleri yok olabilmektedir. Bundan dolayıdır ki kurumsallaşma, sorunların asgari düzeye indirilerek nesiller boyu sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi açısından önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçle birlikte aile işletmelerinde sadece örgütsel kurumsallaşma değil aile ilişkilerinin de kurumsallaşması hedeflenmelidir (Cole, 2000).

Pazarlama alanında da artan rekabet koşulları ve pazar koşullarındaki değişimler işletmeleri müşteri odaklı ve etkin faaliyetlerde bulunmaya zorlamakta, bu durum da işletmeleri, örgütsel hedeflerine ulaşabilmeleri için mevcut kaynakları verimli ve sistematik bir şekilde kullanmaya yönlendirmektedir (Arslandere ve Sayın, 2016: 758). Pazarlama faaliyetleri, örgütsel hedeflere ulaşma ve tüketici ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir süreç olsa da kurumsallaşma sürecine girememiş aile işletmeleri genel olarak pazarlamayı sadece satış faaliyetleri olarak değerlendirmekte ve bünyelerinde imalat, pazarlama ve satış faaliyetlerini bir arada yürüttükleri görülmektedir. İşletmelerin yerel ve küresel pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, tüm süreçleri sistematik olarak yerine getirebilmeleri ile mümkün olabilecektir.

Bu anlayıştan dolayı aile işletmelerinde yaşanan pazarlama sorunları ise yeni bir anlayış ve daha kurumsal bir yapıya geçilerek çözülebilecektir. Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımının benimsenmesi ve bu doğrultuda gerçekleştirilecek eğitimler de aile işletmelerinin daha istikrarlı ve planlı büyüme yoluna girmelerine yardımcı olacaktır.

Gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı ise, iktisadi ve sosyal önemi açıklanan aile işletmelerinde yaşanan kurumsallaşma sorunlarını ve bu olgunun işletme pazarlamasına etkisini incelemek, bu doğrultuda Konya’da yer alan matbaa sektöründeki aile işletmeleri üzerinde bir araştırma yapmak suretiyle problemleri ortaya koymak ve önerilerde bulunmaktır.

Bünyesinde hem üretim hem de iletişim sanayisini sentezleyen matbaa sektörü ekonomide faaliyet gösteren en büyük sektörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu haliyle matbaa sektörü diğer sektörlerin faaliyetlerinin ikamesinde büyük paya sahip olmaktadır. 1993 ila 2016 yılları arasında aile işletmeleri üzerine yapılan yüksek lisans ve doktora çalışmaları incelendiğinde (Arıcıoğlu vd., 2017), 72 çalışmada da kurumsallaşma ve pazarlama ilişkisinin birlikte incelenmemiş olması ve Türkiye’de matbaa sektörü özelinde böyle bir çalışmanın yapılmamış olması bu çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Aile İşletmesi Kavramı ve Özellikleri

Aile bünyesinde duygu, birlik, beraberlik, destek gibi soyut yaşamsal unsurları yoğun olarak barındırırken, işletmede ise tam tersine akıl, sebep-sonuç ve rekabet gibi unsurlar önemlidir. Bu zıt unsurlara sahip iki yapı ise aile işletmesinde bir araya gelmektedir.

Karpuzoğlu, (2001)'e göre, aile reisinin ya da aile fertlerinden herhangi birinin ailenin geçimini sağlaması ve/veya geleceğini güvence altına alması amacıyla kurulan aile işletmelerinin istihdam oluşturmalarının ve toplumsal açıdan denge unsuru olmasının yanında ekonomiye yönelik olumlu etkileri bölgelerarası kalkınmayı da desteklemektedir. Bu bakımdan aile işletmeleri sosyo-ekonomik olarak tüm ülkeler açısından önem arz etmektedir. Bununla birlikte aile işletmesinin kavramsal tanımı üzerinde uzlaşılmış bir tanıma rastlanmamaktadır. Genel bir tanımlamayla aile işletmeleri; "mirasın korunması ve aile geçimini sağlamak amacıyla, aynı ailen en az iki kişinin işletmenin sermayesine ortak ya da finansal yapısını kontrol etme gücünün olduğu, yönetimde aile üyelerinin yer aldığı, mal ve/veya hizmet üretmek gayesiyle kurulan kâr amaçlı kuruluşlardır" (Büte, 2010: 6).

Öner ve Turhan (2010: 121), aile işletmelerinin unsurlarını şu şekilde belirtmiştir:

- Aileden en az iki neslin işletme yönetiminde bulunmuş olması,
- Yönetici çocuklarının işletmede görev alması,
- Yönetimden kimin sorumlu olacağını aile konseyinin aile bağlarına dayalı olarak tayin etmesi,
- Aile üyesinin işletmedeki görevinin aile içindeki durumunu da etkilemesi.

Yapılan araştırma sonuçları ve literatür taramasına göre aile işletmelerinin başlıca güçlü ve zayıf tarafları şöyle sıralanabilir:

Finansal açıdan aile işletmeleri, sermaye ihtiyaçlarını, aile bireyleri gerektiğinde kâr oranlarını minimize etmek suretiyle karşılamakta (Altınlaynak, 2007) ve sermaye ihtiyacının büyük bir kısmının aile üyeleri tarafından karşılanan öz kaynaklardan oluşması da işletmeyi güçlü kılmaktadır. Böylece dışa borçlanma az olmaktadır. İşletmenin itibarı ailenin itibarı demektir ayrıca işletmede piyasa itibarı yüksek bir kişinin olması da sosyal ve ekonomik anlamda işletmeye getiri sağlamaktadır (Demirbaş, 1999). Ancak aile işletmelerinde hedef, işletme aileye ait olsun olmasın güçlü bir malî yapıya sahip olmaksızın

işletme içerisinde kuvvetli bir yönetim kurulu ve buna bağlı olarak finans yönetimi oluşturmak gerekmektedir (Leenders ve Waarts, 2003). Yönetim açısından aile işletmelerinde, geçmişin paydaş olması, değer yargılarının aynı olması, karşılıklı güvenin sağladığı etkili iletişim, prosedürleri azaltarak kritik kararların alınmasını hızlandırmaktadır (Şanal, 2011).

İhtiyaç durumunda aile üyelerinin finansmanının kâfi gelmemesi ve yöneticilerin borçlanmaya sıcak bakmaması işletmeyi zor durumda bırakacaktır. Ayrıca yöneticilerin yaptığı kişisel harcamalar ile işletme harcamaları ayrımı yapılamamakta bu durum bilançoda sorun oluşturmaktadır (Aşan, 2010: 7-8). Aile işletmelerinde sıkça görülen ben merkezli bir yönetim anlayışı, görev ve yetki devrinin yapılmaması, aile ve iş ilişkilerinin birbirine karıştırılması ve adam kayırma (nepotizm) da yönetsel anlamda aile işletmelerini olumsuz etkileyen faktörlerdir. Ayrıca aile içi ilişkilerde geçinememeye bağlı olarak yaşanan çatışmaların dozunun artması motivasyonu düşürecek ve yıkıcı rekabeti tetikleyecektir bu da örgüt kültürüne zarar verecektir (Vural ve Sohodol, 2004: 330-331).

İşletmenin büyümesi çeşitli sorunları da beraberinde getirecektir. Ancak “aile işletmeleri genelde dışa kapalı tutum izlediklerinden dolayı sorunlar son noktaya gelinceye kadar yardım almak istemezler” (Atılğan, 2003: 110). Danışmanlık hizmetleri ise uzmanlık isteyen sorunların çözümünde işletmelere yol gösteren bir kurumdur ve aile şirketlerinin, diğer işletmelerden farklı olarak duygusal bir boyutunun olmasından dolayı danışmanın görevi zorlaşmaktadır.

Aile işletmeleri ayrıca danışmanlık hizmeti almadan önce aşağıdaki konuları netleştirmelidir (Karpuzoğlu, 2001: 104):

- İşletmede hangi konularda danışmanlık hizmeti alınacak?
- Değişim nasıl ve ne ölçüde olacak, etkileri neler olacak?
- Danışmanın uzmanlık alanı ya da alanları neler olmalı?

Aile işletmelerinin, ihtiyaçlarını belirleyerek bu ihtiyaçlara göre danışmanlık hizmeti almaları kurumsallaşmayı ve sürdürülebilirliği kolaylaştıracaktır.

Aile İşletmelerinde Yaşanan Temel Sorunlar

Yapılan araştırmalara göre Türkiye’deki işletmelerin yaklaşık %95’ini aile işletmeleri oluşturmakta ve bu işletmelerin %99,9’u henüz birinci kuşakta olan aile işletmelerinden oluşmaktadır (Genç vd., 2008: 370). Aile işletmeleri toplam istihdamın da %80’ini sağlamaktadırlar. Aile işletmelerinin gerek ülkemizde ve gerekse dünyada 3. kuşağa ulaşma oranı ise %15-%20 dolaylarında olup ortalama

ömürleri de 25–30 yıl ile sınırlı kalmaktadır. Bu başarısızlığın en önemli sebebi olarak da yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama gelmektedir (Saritaş vd., 2016: 139).

Aile işletmelerinde bilgide tekelleşme, aile üyesi çalışanlar arasındaki yetki farklılıklarının güç farklılıklarına dönüşmesi, çalışanların kendilerinden yaşça büyük aile üyelerine soru sormaya çekinmeleri ya da küçüklerin hesaba çekilmesi gibi kültürel etkenler sebebiyle sorunlar da yaşanabilmektedir. Bu sorunlar çalışanlar arasında sağlıklı iletişimin olmamasına, güvensizliğin oluşmasına ve çatışmaların yaşanmasına, tüm bunların bir sonucu olarak da işletmelerin ömürlerinin kısa olmasına neden olmaktadır (Basım vd. 2008: 193-194).

Bununla birlikte, birinci nesil aile işletmelerinde, yönetime ortak olan aile üyelerinin isteklerinin işletme çıkarlarıyla dengelenmesi ve kurucu girişimciyle birlikte uygun bir devir planlamasının hazırlanarak mülkiyet yapısının oluşturulması aşılması gereken temel sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Büyüme aşamasındaki aile işletmelerinde organ sayısı ve yönetici grubu büyüyeceğinden, aile ve iş arasında net bir ayrımın yapılamaması, işletme yerine aileye odaklanması, aile bireylerinin işletmede çalışmak ve yönetime ortak olmak istemeleri ve buna bağlı olarak çatışmaların yaşanması, danışmanlık hizmetlerine ve profesyonel yöneticilere yeterince önem verilmemesi, nesiller arası geçişin etkin şekilde gerçekleşmemesi, “işe yerleştirilecek kişi aile üyesi ise rotasyon ve oryantasyon çalışmasına gerek duyulmaması” (Finnigen, 1997: 14) gibi işlevsel farklılaşmalardan kaynaklı eşgüdümleme (koordinasyon) sorunları baş gösterecektir.

Bununla birlikte Öner ve Turhan (2010: 122-124) çalışmalarında aile işletmelerinde sıkça yaşanan 5 sorunu şu şekilde sıralamıştır: Kuşak çatışması, roller çatışması, güç kavgası, profesyonelleşme ve yüksek iş gücü devir oranı, kurumsallaşamama.

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Selznick, (1996: 273) kurumsallaşmayı, tutarsız ve tam anlamıyla organize olamamış kısıtlı teknik faaliyetlerden, düzenli, tutarlı ve hem örgütsel hem de sosyal olarak entegrasyonu sağlamış yapıların oluşması olarak tanımlamıştır. Kurumsallaşma genel anlamda, bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi, böylece diğer işletmelerden farklı bir kimliğe bürünmesi süreci (Karpuzoğlu, 2004: 45) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlar formel bir örgüt yapısını gerekli gerekli kılmaktadır. Zira formalleşen örgütlerin daha uzun süre

ayakta kaldıkları görülmektedir. Kurumsallaşma içerisinde önemli bir yeri olan formalleşme, işletme faaliyetlerinin kişisel inisiyatiflerden ziyade belirlenmiş kurallara göre yürütülmesidir. Aile işletmelerinde işletme yönetimini ve kurumsallaşmayı zorlaştıran en önemli faktör ise ailelerin duygusal yani informal bir yapıya sahip olmalarıdır. Bundan dolayı aile ve işletmeyi ortak paydada bir araya getiren aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sağlanmak istenmesi, rasyonellik ile duygusallığın birlikte yürütülmesi anlamına gelecektir (Şengün, 2011). Kurumsallaşma sürecinde ayrıca işletmenin yeni sürece uyum maliyeti ve çalışanların öğrenme ve değişim sürecine adaptasyonları gibi sorunlar da ortaya çıkabilecektir (Öztürk, 2012: 59).

Akdarı (2012: 183)'ya göre aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecine girmeleri ve sürdürülebilir olabilmeleri için yapılması gerekenler şu şekildedir:

- Aile; yönetim ile aile konularını ve hissedarlığı birbirinden net bir şekilde ayırabilmelidir.
- Aile konseyinin oluşturulması, sürecin doğru ve profesyonel yönetilmesi için gereklidir.
- Aile ve işletmenin geleceğiyle ilgili her türlü bilginin açıkça yer aldığı bir aile anayasası hazırlanmalıdır.

Kurumsallaşma etkin bir yönetimi gerekli kılar. Kurumsal Yönetim Derneği, kurumsal yönetimin evrensel geçerliliği olan ana ilkeleri adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk olarak belirlenmiştir. *Şeffaflık*, işletmenin mali, yönetsel ve faaliyetlerle ilgili bilgilerinin zamanında açıklanmasıdır. *Hesap verebilirlik*, yönetsel sorumlulukların ve yetkilerin açıkça tanımlanması, işletme menfaatlerinin işletme yönetimi tarafından gözetilmesidir. *Sorumluluk*, işletme faaliyetlerinin mevzuata ve etik değerlere uygunluğunun sağlanmasıdır. *Adillik*, ortaklık oranına bakılmaksızın her hissedarın korunmasıdır (Mesci vd., 2016: 305-307).

Bunlarla birlikte, işletmelerin kurumsallaşabilmeleri için eylemlerinde ve kararlarında tutarlı olmaları gerektiği de ifade edilmektedir. Tutarlılık, örgüt içindeki her bir birimin veya kişinin istenen bütünlüğü yansıtması ve onunla uyum sağlaması olarak tanımlanmaktadır. Tutarlılık ayrıca, örgütsel hedeflerle pazarlama faaliyetlerinin bütünleşmesidir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri, pazarlama faaliyetlerinin belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olmasına bağlıdır (Swait ve Erdem, 2002: 305).

Aile İşletmelerinde Pazarlama

Mal ve/veya hizmetlerin üreticiden tüketiciye akışını yöneten bir işletme faaliyeti olarak ifade edilebilecek olan pazarlama, değişimi teşvik eden, birbiriyle bağlı pek çok faaliyetten oluşmaktadır (Gedik, 2009: 24). İşletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde merkezi bir rol oynayan pazarlama (Adu ve Sing, 1998: 385), genel anlamda; kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için değişimleri gerçekleştirmek üzere fikir, mal ve hizmet üretilmesi, geliştirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulması aşamalarını kapsayan planlama ve uygulama süreci olarak tanımlanabilir (İslamoğlu, 2002: 13).

Aile işletmelerinde de pazarlama faaliyetleri, üst düzey yöneticilerin içgüdüleri, önceki deneyimler ve geleneksel alışkanlıklarla belirlenmekte, üstelik bu faaliyetler gelişigüzel ve plansız bir şekilde yürütülmektedir (Sengupta ve Chattopadhyay, 2006: 149). “Mal ve/veya hizmet arzu ve ihtiyaçları karşıladığı sürece pazarda kalır ve satılabilir” (Karafakioğlu, 2008: 7) bu doğrultuda pazarlama faaliyetlerinde tutundurma, değişen müşteri ihtiyaçlarına göre geliştirilebilir mal ve hizmet üretimi, esnek bir yapı, değişen koşullara ayak uydurma kabiliyeti ve işletmenin tüm birimlerince benimsenmiş bütünleşik bir pazarlama anlayışı önem kazanmaktadır. Aile işletmelerinin de bu düşünceden yola çıkarak kendi yapısal oluşumlarını tamamlamaları hiç şüphesiz pazarlama faaliyetlerindeki etkinliği ve müşteri taleplerini arttıracaktır.

Aile işletmelerini pazarlama faaliyetlerinde daha etkin gören Kotler (2001: 39) çalışmasında aile işletmelerinde görülen olumlu özellikleri de şu şekilde belirtmiştir:

- Kendilerini kuvvetle müşterilerine adanlar ve düşük fiyattan ziyade üstün bir performans, mükemmel bir hizmet ve zamanında teslimat sunarlar.
- Üst düzey yöneticileri önemli müşterilerle doğrudan ve düzenli olarak temas halindedirler.
- Müşteriye sunulan değeri artırmaya yönelik bir şekilde sürekli olarak yenilik yapmaya önem verirler.

Yücel (2004: 109) de çalışmasında aile işletmelerinde genel olarak aşağıdaki pazarlama sorunlarına rastlanıldığını belirtmiştir:

- Pazarlama konusunda profesyonellerden faydalanılmaması ve ayrı bir birimin olmaması.
- Nepotizmin ve kurucu patrona endeksli klasik düşünce yapısının aşılması.

- Pazarlama araçlarından yeterince yararlanılamaması. Bunun nedeni malî kısıtlılıklardır.
- Düzenli bir piyasa araştırmasının yapılamaması.
- Pazarlama kararlarının daha çok girişimci patronun sezgilerine ve nispeten yetersiz tecrübelerine dayanılarak alınması.
- Uluslararası pazarlara açılmada isteksizlik olması ve ciddi bir şekilde lisan bilen, uluslararası pazarlamayı bilen profesyonellere ihtiyaç duyulması.

YÖNTEM

Araştırmanın modeli, herhangi bir ilişkinin varlığının ya da yokluğunun araştırıldığı nicel bir çalışmadır. Birincil veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi seçilmiş ve literatür taraması ile daha önce benzeri konularda yapılan çalışmalardan anket soruları incelenerek, çalışmaya konu olan kurumsallaşma olgusu ve pazarlamaya etkilerinin tespitine yönelik anket formu hazırlanmıştır. Anket formu hazırlanırken, pazarlama uygulamalarına ait değişkenler için Karahan (2011)'in anketinde yer alan 5 farklı ifadeden, Baş (2009)'in anketinde yer alan 8 farklı ifadeden ve Bilgin'in (2007) anketinde yer alan 3 farklı ifadeden; Kurumsallaşmanın ölçülmesi için, kurumsallaşma düzeylerine ait değişkenler için Akça (2010)'nın anketinde yer alan 10 farklı ifadeden ve Bilgin (2007)'in anketinde yer alan 18 farklı ifadeden faydalanılmıştır. Danışmanlık hizmetlerine ait değişkenler için de yine Akça'nın (2010) çalışmasından yararlanılmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmuştur. Ankette 5'li likert ölçeği ile çoktan seçmeli sorular kullanılmıştır. İlk bölümde ankete muhatap olan işletmeye ve işletme yöneticisine yönelik bilgi edinme amaçlı 8 soru, ikinci bölümde ise işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri, pazarlama anlayışları ve danışmanlık durumlarını saptamaya yönelik 40 soru hazırlanmıştır.

Araştırmada ankete katılanların yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, işletmede çalışma süreleri, kaçınıcı nesil çalışan olduğu gibi özellikler bağımsız değişkenler olarak, işletmelerin kurumsallaşma olguları ve pazarlama anlayışları ise bağımlı değişkenler olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın evrenini Konya Kitap, Kırtasiye, Fotokopi ve Matbaacılar Odası'na kayıtlı matbaa işletmeleri oluşturmaktadır Aile işletmesi tanımına uygun 138 aile işletmesi belirlenmiştir. Örnek hacminin ana kütleyi temsil edecek kadar büyük; maliyet ve zaman açısından da araştırma yapabilecek kadar küçük olması için örnek büyüklüğü belirlenmeye çalışılmıştır. $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyi için $t= 1.96$, incelenen olayın görülme sıklığı olan p ve q göstergeleri 0,5 olarak alındığında, örnek büyüklüğü (n);

$$n = (138) (1.96)^2 (0.5 \times 0.5) / (0.05)^2 (138-1) + (1.96)^2 (0.5 \times 0.5) = 102.$$

Örnek büyüklüğü 102 olarak bulunmuştur.

İlk etapta Basit Tesadüfi Örneklem Yöntemi ile seçilen 20 firma üzerinde, yüz yüze görüşme yapılarak ankette yer alan soruların uygunluğu için pilot bir uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda elde edilen anketlerin 10 tanesi istenen verileri tam sağlamadığı için araştırmaya dahil edilmemiştir. Kalan 102 firma üzerinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, yüz yüze görüşme ve elektronik posta ile anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Araştırmada örneklemdaki aile işletmelerinin kültürleriyle örgüt yapılarının benzer olduğu ve alınan cevapların bilinçli ve doğru bir şekilde verildiği varsayılmıştır.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma ile ilgili 7 hipotez kurulmuştur:

H₁: Aile işletmelerinin kurumsallaşma olguları, aile işletmesi yöneticilerinin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterir.

H₂: Aile işletmelerinin kurumsallaşma olguları, aile işletmesinde çalışan personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterir.

H₃: Aile işletmelerinin danışmanlık hizmetleri algısı ile kurumsallaşma olguları arasında anlamlı ilişki vardır.

H₄: Aile işletmelerinin pazarlamayla ilgili problemlere bakışları, yöneticilerin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterir.

H₅: Aile işletmelerinin pazarlamayla ilgili problemlere bakışları, çalışan personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterir.

H₆: Aile işletmelerinin pazarlamayla ilgili problemlere bakışları, aile işletmelerinin kurumsallaşma algılarına göre anlamlı farklılık gösterir.

H₇: Aile işletmelerinin danışmanlık hizmetleri algısı ile pazarlamayla ilgili problemleri arasında anlamlı ilişki vardır.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada, 0-9 arası personele sahip 78 (%76,5), 10-49 arası personele sahip 20 (%19,6) ve 50-149 arası personele sahip de 3 (%3,9) işletmenin olduğu, 102 firmanın 66 (%64,7)'sini tek şahıs işletmesi, 32 (%31,37)'sini limited şirketi ve 4 (%3,92)'ünü de AŞ.'nin oluşturduğu görülmüştür. Anket çalışması aile üyesi

olan işletme sahipleri veya üst düzey yöneticileri ile yapılmıştır. Anketi cevaplayan yöneticilerin 2'si bayan, 100'ü de erkek olmuştur. Aşağıdaki Tablo 1'de ankete katılan yöneticilerin eğitim durumlarıyla ilgili ve Tablo 2'de ise işletmelerin iş hayatındaki süreleriyle ilgili bilgiler gösterilmektedir.

Tablo 1. Yöneticilerin Eğitim Durumları

	f	%
İlkokul	62	60,8
Ortaokul	25	24,5
Lise/Önlisans/Lisans	15	14,7

Tablo 1 incelendiğinde, ankete katılan yöneticilerin %85,3 gibi çok büyük bir oranın ilk ve ortaokul mezunu oldukları görülmektedir. Yöneticilerin eğitim düzeylerinin düşük olmasının işletmelerde kurumsallaşma ve pazarlama problemlerinin yaşanmasında etkili olabileceği düşünülebilir. Ancak Sönmez (2015) ve Büyükhelvacıgil (2010)'e göre özellikle ikinci ve üçüncü kuşağın işletme ihtiyaçlarına göre eğitim görmeleri işletmelerin sürdürülebilir olması açısından daha önemlidir.

Tablo 2. İşletmelerin İş Hayatındaki Süresi

	f	%
1-5	7	6,8
6-10	18	17,6
11-20	42	41,2
21-30	23	22,6
30 ve üzeri	12	11,8

Tablo 2'de ankete katılan işletmelerin iş hayatlarındaki süreleri incelediğinde %81,4 gibi çok büyük bir çoğunluğun 5 ila 30 yıl aralığında olduğu gözlemlenmiştir. Girişimci aile işletmelerinin ortalama ömürlerinin 25 yıl olduğu ve aile işletmelerinin ancak %30'unun ikinci kuşağa devredilebildiği (Büyükhelvacıgil, 2010) göz önüne alınırsa işletmelerin kurumsallaşması ve sürdürülebilir olmasında 25-30 yıl aralığının önemli bir eşiği oluşturduğu görülmektedir.

VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediği Skewness (Çarpıklık) ile Kurtosis (Basıklık) değerleri ve Kolmogorov-Smirnov, Shapiro

Wilk testleriyle ölçülmüştür. Skewness (Çarpıklık) ile Kurtosis (Basıklık) değerlerinin -1,5 ila +1,5 arasında olduğu ve bu aralığın normal dağılım değerini gösterdiği belirlenmiştir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilk testlerinde ise anlamlılık düzeyinin 0.05'ten büyük olduğu tespit edilerek verilerin %95 güvenle normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Yine araştırmadan elde edilen verilere yapılan homojenlik testleri sonucunda anlamlılık değerlerinin $p > 0,05$ 'ten büyük olduğu görülmüştür. Verilerin normal dağılım göstermesi ve homojen olmaları nedeniyle, analizde parametrik testler kullanılmıştır. Amaca ulaşmak için güvenilirlik analizi, varyans analizi ve korelasyon analizi uygulanarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Kullanılan ölçeklerle ilgili olarak yapılan güvenilirlik analizi sonucu hesaplanan Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Güvenilirlik Analizi

	Güvenilirlik	Önerme Sayısı
Kurumsallaşma	0,854	28
Pazarlama	0,823	9
Danışmanlık	0,792	3

Yapılan güvenilirlik analizi sonucu; işletmelerin kurumsallaşma durumlarıyla ilgili ölçeklerin güvenilirlik katsayısı 0,85, pazarlama durumlarıyla ilgili ölçeklerin güvenilirlik katsayısı 0,82 olduğu için *oldukça yüksek düzeyde güvenilir*; danışmanlık durumlarıyla ilgili ölçeklerin güvenilirlik katsayısı 0,79 olduğu için *oldukça güvenilir* olarak tanımlanabilir.

Hipotezlerin Test Edilmesi

H₁: Aile işletmelerinin kurumsallaşma olguları, aile işletmesi yöneticilerinin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterir.

Tablo 4. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Olgularının İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Analizi

	f	\bar{x}	F	P
İlkokul	62	3,331		
Ortaokul	25	3,389	1,476	0,215
Lise/Önlisans/Lisans	15	3,177		
Toplam	102	3,313		

Tablo 4'e bakıldığında analizin anlamlılık düzeyinin (Sig) $p=0,215>0,05$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Araştırmaya göre işletmelerin kurumsallaşma olguları işletme yöneticilerinin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

H_2 : Aile işletmelerinin kurumsallaşma olguları, aile işletmesinde çalışan personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterir.

Tablo 5. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Olgularının İşletmede Çalışan Personel Sayısına Göre Analizi

	f	\bar{x}	F	P
0-9 arası	78	3,2252		
10-49 arası	20	3,5755	0,524	0,008
50-149 arası	4	3,7083		
Toplam	102	3,3128		

Tablo 5'e baktığımızda analizin anlamlılık düzeyi (Sig) $p=0,008<0,05$ olduğundan H_2 hipotezi kabul edilir. Araştırmaya göre işletmelerin kurumsallaşma olguları, işletmede çalışan personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterir.

Yapılan Tukey testinde görülmüştür ki "0-9" arasında personele sahip olan işletmeler ile "10-49" arası ve "50-149" arası personele sahip olan işletmeler arasında kurumsallaşma düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu durumda işletmelerde çalışan personel sayısının daha fazla olmasının örgütsel yönetimi sistematikleştirmeye meylettirdiğini söyleyebiliriz.

H_3 : Aile işletmelerinin danışmanlık hizmetleri algısı ile kurumsallaşma olguları arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 6. Aile İşletmelerinin Danışmanlık Hizmetleri Algısı İle Kurumsallaşma Olguları Arasındaki İlişki Analizi

Danışmanlık Algısı	
Kurumsal Olgu	Pearson İlişkisi

**p=0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6'da korelasyon ($r = 0,707$ ve $p = 0,000$) değerleri elde edildiği için H_3 hipotezi kabul edilerek, işletmelerin danışmanlık hizmeti algısı ile işletmelerin kurumsallaşma olguları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki vardır ve bu ilişki

istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkidir diyebiliriz. Bu sonuç, danışmanlık hizmetlerine olumlu bakan işletmelerin kurumsallaşma sürecinde mesafe aldıklarını göstermektedir.

H₄ : Aile işletmelerinin pazarlamayla ilgili problemlere bakışları, aile işletmesi yöneticilerinin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterir.

Tablo 7. Aile İşletmelerinin Pazarlamayla İlgili Problemlere Bakışlarının Aile İşletmesi Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analizi

	f	\bar{x}	F	P
İlkokul	62	3,3308		
Ortaokul	25	3,3893	1,616	0,176
Lise/ Önlisans/Lisans	15	3,1768		
Toplam	102	3,3128		

Tablo 7’de görüldüğü üzere analizin anlamlılık düzeyi (Sig) $p=0,176>0,05$ olduğundan H₄ hipotezi reddedilir. Araştırmaya göre, işletmelerin pazarlamayla ilgili problemlere bakışları, işletme yöneticilerinin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H₅ : Aile işletmelerinin pazarlamayla ilgili problemlere bakışları, aile işletmesinde çalışan personel sayısına göre anlamlı farklılık gösterir.

Tablo 8. Aile İşletmelerinin Pazarlamayla İlgili Problemlere Bakışları Aile İşletmesinde Çalışan Personel Sayısına Göre Farklılık Analizi

	f	\bar{x}	F	P
0-9 arası	78	3,3846		
10-49 arası	20	3,9667	9,100	0,000
50-149 arası	4	4,1111		
Toplam	102	3,5272		

Tablo 8’de görüldüğü üzere analizin anlamlılık düzeyi (Sig) $p=0,000<0,05$ olduğundan H₅ hipotezi kabul edilir. Araştırmaya göre, işletmelerin pazarlama problemleri, işletmelerde çalışan personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Gruplar arasında nasıl bir ilişki olduğunu ölçmek için yapılan Tukey testinde örneklemimizdeki “0-9” arasında personele sahip olan işletmeler ile “10-49” arası ve “50-149” arası personele sahip olan işletmeler arasında pazarlama

uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık, “10-49” ile “50-149” arası personele sahip olan işletmeler arasında ise kuvvetli bir bağıllık olduğu görülmektedir.

H₆: Aile işletmelerinin pazarlamayla ilgili problemlere bakışları, aile işletmelerinin kurumsallaşma algılarına göre anlamlı farklılık gösterir.

Tablo 9. Aile İşletmelerinin Pazarlamayla İlgili Problemlere Bakışları İle Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Algılarına Göre Farklılıkları Analizi

	f	\bar{x}	F	P
Kurumsal değil	36	3,2006		
Kurumsallaşma	62	3,6792	8,823	0,000
Kurumsal	4	4,1111		
Toplam	102	3,5272		

Tablo 9’da görüldüğü üzere analizin anlamlılık düzeyi $p=0,000<0,05$ olduğundan H₆ hipotezi kabul edilir. Araştırmaya göre, işletmelerin pazarlamayla ilgili problemlere bakışları ile kurumsallaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Gruplar arasında nasıl bir ilişki olduğuna baktığımızda pazarlamayla ilgili problemleri örneklemdaki işletme yöneticilerinin işletmelerini “Kurumsal Değil” olarak görenler ile “Kurumsallaşma Aşamasında” ve “Kurumsal” olarak nitelendirenler arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

H₇: Aile işletmelerinin danışmanlık hizmetleri algısı ile pazarlamayla ilgili problemleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 10. İşletmelerin Danışmanlık Hizmetleri Algısı ile Pazarlama Problemleri Arasındaki İlişki

Danışmanlık Algısı		
Pazarlama	Pearson İlişkisi	0,721

**p=0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 10 incelendiğinde $r = 0,721$ ve $p = 0,000$ değerleri elde edildiği için H₇ hipotezi kabul edilerek, işletmelerin danışmanlık hizmetleri algısı ile pazarlamayla ilgili problemleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ülkemizde aile işletmelerinin yaygınlığı ekonomik açıdan göz önüne alındığında kurumsal ve sürdürülebilir olmanın önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Genelde olduğu gibi matbaa sektöründe de aile işletmeleri ön plandadır ve kurumsallaşamama problemi ile karşı karşıyadırlar. Olayı bölge bazında inceleyebilmek için Konya ili seçilmiş ve hazırlanan anket işletmelere uygulanarak problemler ve çözüm önerileri ortaya konmuştur.

Koyuncu (2015) araştırmasında yöneticilerin eğitim durumlarının, yöneltmeye yönelik işletme fonksiyonları hariç diğer işletme fonksiyonlarında (planlama, örgütleme, koordinasyon, kontrol) farklılığa neden olmadığını belirtmektedir. Bu verilere ilave olarak ve aynı doğrultuda yöneticilerin eğitim düzeylerinin işletmelerin kurumsallaşma ve pazarlama düzeylerine doğrudan etki etmediği araştırma sonucunda ulaşılmıştır.

Doğan (2014) de çalışmasında, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için, iş hacminin artması, süreçlerin çoğalması ve istihdamın artması gerektiği belirtilmiştir. Demirdöğen (2008) de çalışmalarında aile işletmelerinde işletme büyüklüklerine göre kurumsallaşma düzeylerinin de değiştiği ifade edilmiştir. Araştırma verilerinden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde de personel sayısının artmasının iş hacmi ile iş süreçlerini de artırdığı ve bu durumun işletmenin kurumsallaşma düzeyi ile aynı doğrultuda seyrettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, aynı zamanda personel sayısı ile birlikte iş hacmi de artan işletmelerin pazarlama anlayışlarında da farklılaşmalar meydana geldiği görülmektedir. Personel sayısı fazla olan işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin de yüksek olduğu bulgusu ile birlikte değerlendirildiğinde de kurumsallaşan işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin de farklılaşarak daha kurumsal bir hal aldığı görülmektedir.

Taşhan (2010) çalışmasında, kurumsallaşma düzeyini artırmak için detaylı bütçesi olan bir pazarlama planının hazırlanması gerektiği hususunu dile getirmiştir. Personel sayısı fazla olan işletmelerde iş bütçesinin de doğrusal arttığı ayrıca birimler arasındaki iş akışının ve yönetim mekanizmasının karmaşıklaştığı görülmüştür. İşletmelerin, bu karmaşıklığı önlemek adına departmanlara ayrılmak ve iş akışı geliştirmek suretiyle daha sistematik hareket ettikleri, bunun da işletmelerin daha kurumsal bir yapı ve pazarlama anlayışına sahip olmalarına neden olduğu araştırmadan çıkarılmaktadır.

Baş (2009) çalışmasında, genel olarak pazarlamanın yönetim anlayışında sadece satış ve reklam ile sınırlandırıldığını belirtmiştir. Araştırmada ise, aile işletmelerinin pazarlama kavramına bakış açıları, pazarlamanın bir süreç ve

verilere dayanan stratejik bir unsur olduğu hususunda yeterince donanımlı olmadıkları sonucu elde edilmiştir.

Kurumsallaşma aşamasında üzerinde hassasiyet gösterilmesi gereken konulardan biri de danışmanlık hizmetlerinden faydalanmadır. Danışmanlık hizmetlerinden faydalanma işletmelerin geneli tarafından çok fazla benimsenmemekte ve başvurulması gereken en son merci olarak görülmektedir.

Yıldırım (2011) çalışmasında pazarlama sorunlarının yeni bir anlayış ve daha kurumsal bir yapıya geçilerek çözülebileceğini ve bu konuda eğitim ve yönlendirmenin önemli olduğunu belirtmiştir. Araştırmada ise, danışmanlık hizmetinden faydalanan ve danışmanlık hizmetinden faydalanmanın önemli olduğunu düşünen işletmelerin kurumsallaşma ve pazarlama problemlerini daha az yaşadıkları veya daha kurumsal bir yapıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Örneklemedeki işletmeler genel olarak danışmanlık hizmeti almak istemeseler de özellikle gelişen ve büyümekte olan işletmelerin örgütsel ve iktisadi anlamda genişlemesi, çeşitli sorunları da beraberinde getirdiği için danışmanlık hizmetlerine olumlu bakmışlardır. Bu durum danışmanlık hizmetlerinden faydalanmanın hem kurumsallaşma hem de pazarlama anlayışının geliştirilmesi ve böylece işletmenin sürdürülebilirliğini sağlaması açısından yararlı olacağını göstermektedir.

İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri, işletme yöneticilerinin eğitim durumları ve işletmede çalışan personel sayısına göre değerlendirildiğinde; kurumsallaşmanın eğitim durumlarına ve işletmede çalışan personel sayısına göre farklılaşmayıp aynı olduğu görülmüştür.

İşletmelerin danışmanlık hizmeti algısı ile işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin var olduğunu görülmektedir. Bu sonuç, danışmanlık hizmetlerine olumlu bakan işletmelerin kurumsallaşma sürecinde mesafe aldıklarını göstermektedir.

Araştırmada işletmelerin pazarlama problemlerinin, yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılaşmadığı görülmüştür. İşletmelerin pazarlama uygulamaları ise, işletmelerde çalışan personel sayısına göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. “0-9” arasında personele sahip olan işletmeler ile “10-49” arası ve “50-149” arası personele sahip olan işletmeler arasında pazarlama uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışan sayısı arttıkça pazarlama uygulamalarına verilen önemin de arttığını göstermektedir.

İşletmelerin danışmanlık hizmetleri algısı ile pazarlama düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu da söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre nesiller boyu sürdürülebilir olmanın şartı işletme ile birlikte aile ilişkilerinin de kurumsallaşmasına bağlıdır. Bu durum pazarlama problemlerinin de en aza indirilmesine olanak sağlamaktadır. Araştırmada kurumsallaşma ve pazarlama problemleri birbiriyle ilişkili olduğu görülmüştür. Kurumsallaşmayı başarabilen işletmelerde pazarlama problemlerinin de olumlu etkileneceği görülmektedir.

Araştırmada öne çıkan bir diğer husus ise, danışmanlık desteğidir. Çalışmamızda yöneticilerin eğitim düzeylerinden ziyade, işletmenin danışmanlık desteğinden yararlanıp yararlanmadığının kurumsallaşma ve pazarlama anlayışında etkili olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, ticaret ve sanayi odaları başta olmak üzere ülke yönetimi ve yerel yönetimlerin işletmelerin ön yargılarını kırma noktasında danışmanlık desteği hususuna önem vermeleri gerektiğini göstermektedir.

Araştırmanın sonuçları genel olarak; Noble ve arkadaşlarının (2002: 26); kurumsallaşma ile oluşan örgüt kültürü, çalışanların uyumlu olmasına ve planlamaya odaklanmaya olanak tanıdığından pazarlama eylemlerinin daha etkin yapılmasını sağlamakta ve bunun sonucunda da işletme performansı artmaktadır, görüşünü destekler niteliktedir. İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olması pazarlama problemlerinde de olumlu yönde farklılaşmaya neden olmuştur.

Matbaa sektörü özelinde ilk defa yapılan bu çalışma öncelikle bu alanda yapılacak yeni akademik çalışmalara katkı sağlayacak bilgi ve öneriler getirecek ayrıca sektörde faaliyet gösteren firmaların yeni stratejiler geliştirmelerine rehberlik edecektir.

Araştırma sonuçlarına göre öneriler:

1. Aile işletmesi sahipleri kurumsallaşma konusunda eğitim almalıdır.
2. İşletmeler danışmanlık desteği almalı ve bu hususta kolaylaştırıcı ve teşvik edici çalışmalar yapılmalıdır.
3. Kurumsallaşma çalışmaları güncellenebilir ve sürdürülebilir bir pazarlama anlayışının geliştirilmesi yönünde yapılmalıdır.

Uygulamadaki işletmelerin Konya ilindeki matbaa işletmeleri olması araştırmanın önemli sınırlılıklarından biri olarak kabul edilebilir. Ancak matbaa sektörü özelinde ilk defa yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar benzer örgüt yapısına sahip diğer sektörlerdeki aile işletmeleri için de geçerli olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adu, Kwaku Appiah ve Singh, Satyendra (1998), "**Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs**", MCB University Press Management Decisions, Vol. 36, No: 6, ss.385-394.
- Akça, Neslihan (2010), **Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma; Denizli İli Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akdarı, Burcu (2012), "**Aile İşletmeleri Kongresi İçin**", 5.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ss.145-148, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Altınlaynak, Seyfettin Kaan, (2007), **Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Arcıoğlu, Mustafa-Atilla, Gökçe, Şükran, Çelebi, Meral-Erdiren (2017), "**Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme**", Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD), Vol. 7, No:1, ss.59-72.
- Arslandere, Murat ve Sayın, Ahmet-Alper (2016), "**Proje Yönetiminde Bir İş Planlama Aracı Olarak Gantt Çizelgesi ve Büyük Ölçekli Bir Firmada Uygulamalar**", Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Vol. 4, No.36, ss.757-767.
- Aşan, Cihan (2010), **Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atılğan, Turan (2003), "**Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç**", Türkiye 6. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri Kitabı, Ankara, ss.110-114.
- Basım, Nejat, Meydan, Cem-Harun, Şeşen, Harun (2008), "**Aile Şirketlerinde Şeffaflık: Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme**", 3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ss.191-201, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Baş, Derya (2009), **Kobi'lerde Pazarlama ve Perakendeci İşletmeler Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Bilgin, Nilgün (2007), **Aile Şirketleri Kurumsal Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Büte, Mustafa (2010), "**Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar**", Akademik Bakış Dergisi, S.22, ss.1-24.
- Büyükhelvacıgil, Mevlüt (2010), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası**, Meta Basım, İzmir.
- Cole, Patricia M. (2000), "**Understanding Family Business Relationship: Preserving the Family in the Business**", The Family Journal: Counselling and Therapy For Couples and Families, Vol.8, No: 4, ss.351-359.
- Demirdöğen, Osman (2008), "**Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyinin ve İhtiyacının Belirlenmesi: Erzurum İli Örneği**", 2.Uluslararası Girişimcilik Kongresi Kongre Kitabı, ss.218-228, Manas.
- Doğan, Recep (2014), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: Adıyaman İlinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gedik, Hasan (2009), **Kobi'lerde E-Pazarlamanın Önemi: Konya Kobi'lerinde E-Pazarlama Uygulamaları**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Genç, Nurullah, Kocasaraç, Sertan, Doğan, Müslüm (2008), "**Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi**", 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ss.367-376, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- İslamoğlu, Ahmet-Hamdi (2002), **Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Karafakioğlu, Mehmet (2008), **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Karahan, Ahmet (2011), **Üretim, Lojistik ve Pazarlama Departmanları Arasındaki Koordinasyonun İşletme Performansına Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Karpuzoğlu, Ebru (2001), **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul.

- Karpuzoğlu, Ebru (2004), "**Aile Şirketlerinin Sürekli liğinde Kurumsallaşma**", 1.Aile Őletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ss.42-53, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Kotler, Phillip (2001), **Kotler ve Pazarlama**, (Çev. AyŐe zyağcılar), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Koyuncu, Hasan (2015), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve Yönetimi Konya İlinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Leenders, Mark ve Waarts, Eric (2003), "**Competitiveness and Evolution of Family Business: The Role of Family and Business Orientation**", European Management Journal, 21(6), ss.686-697.
- Mesci, Zeynep; Batman, Orhan ve nc, Mehmet Akif (2016), "**Yöneticilerin Kurumsal Yönetime Bakış AçıŐı: Turizm Őletmelerine Yönelik Bir Araştırma**", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol.17, No: 2, ss.303-324.
- Noble, Charles, Rajiv, K.Sinha, Ajith, Kumar (2002), "**Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications**", Journal of Marketing, Vol.66, No. 4, ss.25-39.
- ner, Hale ve Turhan, zden (2010), "**Aile Őletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi**", 4. Aile Őletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ss.119-131, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Öztürk, Turan (2012), "**Kurumsal Entegrasyon ve Türk KOBİ'lerinin Yol Haritası**", 5.Aile Őletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ss.55-67, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- SarıtaŐ, Ahmet; Gürsoy, Samet ve Sarı, Sema (2016), "**Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Etkisi**", Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol.5, No: 1, ss.135-152.
- Selznick, Philip (1996), "**Institutionalism Old and New**", Administrative Science Quarterly, Vol.41, No: 2, ss.270-277.
- Sengupta, Kalyan ve Chattopadhyay, Atish (2006), "**Importance of Appropriate Marketing Strategies for Sustainability of Small Businesses in a Developing Country: Case of Bakery Chains of**

Kolkata", Aisa Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol.18, No.4, ss.328-341.

Sönmez, Yılmaz (2015), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri**, Az Kitap, İstanbul.

Swait, Joffre ve Erdem, Tülin (2002), **"The Effects of Temporal Consistency of Sales Promotions and Availability on Consumer Choice Behavior"**, Journal of Marketing Research, Vol.3, No.39, ss.304-320.

Şanal, Musa (2011), **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Şengün, Halil İbrahim (2011), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Taşhan, Ahmet (2010), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki: Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesi'nde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Vural, Beril-Akıncı ve Sohodol, Çisil (2004), **"Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar – Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Araştırma"**. 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ss.325-332, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.

Yıldırım, Seda (2011), **"Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerinde Pazarlama Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma"**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.22, ss.185-202.

Yücel, Hayrettin (2004), **"Uluslararası Pazarlara Açılmada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Rolü"**, İGEME'den Bakış Dergisi, ss.108-110.