

Received-Makale Geliş Tarihi 16.09.2024
Published-Yayınlanma Tarihi 31.10.2024
Volume-Cilt (Issue-Sayı), ss/pp 11(112), 2114-2127

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.14045166

Dr. Yılmaz Pekmezcan

<https://orcid.org/0000-0002-1553-860X>

Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol Meslek Yüksekokulu, Kocaeli / TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/0411seq30>

Prof. Dr. Muhteşem Baran

<https://orcid.org/0000-0001-5849-4742>

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul/ TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/03a5qrr21>

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın, Rekabetçilik Ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri Perakende Sektöründe Bir Uygulama¹

The Effects Of Institutionalization On Competitiveness And Business Performance In Family Businesses: An Application In Retail Sector

ÖZET

Kurumsallaşma, aile işletmeleri için sürdürülebilirlik ve etkin yönetimi sağlamak adına kritik bir süreç olarak öne çıkmakta; stratejik karar alma mekanizmalarının profesyonelleşmesine katkı sunarak işletmelere önemli rekabet avantajları sağlamaktadır. Bu rekabet avantajları, özellikle yoğun rekabetin yaşandığı perakende sektöründe, işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu çalışma, Türkiye'de 15 ve üzeri şubesi olan 43 perakende firmasındaki aile üyeleri ve profesyonel yöneticilerden oluşan toplam 86 katılımcıdan elde edilen verilerle, kurumsallaşmanın işletme performansına etkisini rekabetçilik aracılığıyla incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle pandemi sonrası perakende sektörünün, piyasa koşulları ve müşteri beklentilerinin hızla değiştiği bir alan olması nedeniyle, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin kurumsallaşma süreçlerinde başarılı olmaları kritik bir öneme sahiptir. Araştırmada elde edilen veriler, SmartPLS yazılımı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, kurumsallaşmanın hız, kalite, maliyet ve yenilik gibi rekabetçilik boyutlarında anlamlı ve olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, hız ve kalite odaklı rekabetçiliğin, kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu bulgu, kurumsallaşmanın yalnızca iç süreçleri değil, aynı zamanda işletmenin pazardaki rekabetçi konumunu da güçlendirdiğini göstermektedir. Araştırmanın sonuçları, aile işletmelerinin kurumsal yapılarını geliştirerek rekabet avantajlarını artırmalarının önemine işaret etmekte ve literatürde sınırlı sayıda ele alınan kurumsallaşma, rekabetçilik ve performans ilişkisine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, geniş bayi ağına sahip aile işletmelerine stratejik karar süreçlerinde rehberlik edecek değerli içgörüler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Rekabetçilik, Perakende Sektörü, Aile İşletmeleri

ABSTRACT

Institutionalization emerges as a critical process for ensuring sustainability and effective management in family businesses, contributing to the professionalization of strategic decision-making mechanisms and providing significant competitive advantages. These competitive advantages positively impact business performance, especially in the highly competitive retail sector. This study aims to examine the effects of institutionalization on business performance through competitiveness, based on data collected from 86 participants—both family members and professional managers—from 43 retail firms in Turkey with 15 or more branches. Since the retail sector is an area where market conditions and customer expectations change rapidly, especially after the pandemic, it is of critical importance for businesses operating in this sector to be successful in their institutionalization processes. The collected data were analyzed using structural equation modeling (SEM) via SmartPLS software. Findings reveal that institutionalization has significant and positive effects on competitiveness dimensions such as speed, quality, cost, and innovation. Additionally, speed- and quality-oriented competitiveness fully mediates the relationship between institutionalization and business performance. This finding indicates that institutionalization not only organizes internal processes but also strengthens the competitive position of the business in the market. The study's results underscore the importance for family businesses to enhance their institutional structures to increase competitive advantages and contribute to the limited literature on the relationship between institutionalization, competitiveness, and performance. In this context, the findings offer valuable insights for family businesses with an extensive branch network, serving as a strategic guide in decision-making processes.

Keywords: Institutionalization, Competitiveness, Retail Sector, Family Businesses

¹ Bu makale, Yılmaz Pekmezcan'ın Prof.Dr. Muhteşem Baran danışmanlığında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırladığı "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabetçilik ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Perakende Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

1. GİRİŞ

Küreselleşme ve dijitalleşme ile şekillenen çağdaş iş dünyasında, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve uzun vadeli başarı sağlamaları giderek zorlaşmaktadır. Bu zorlu rekabet ortamında, işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uygun yapı ve süreçleri benimsemesi stratejik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Scott, 2014). Kurumsallaşma, işletmelerin yöneticilerin kişisel inisiyatiflerinden bağımsız olarak, kurallar ve standartlar doğrultusunda faaliyet göstermelerini sağlayarak sürdürülebilirliklerini güvence altına alır (Selznick, 1957). Ancak, literatürde kurumsallaşmanın işletme performansı üzerindeki etkisi önemli bir unsur olarak kabul edilmekle birlikte, işletmelerin performanslarını artırmaları için yalnızca kurumsal yapılar yeterli olmamakta, aynı zamanda rekabetçilik stratejilerini de etkin bir biçimde uygulamaları gerekmektedir (Barney, 2018).

Rekabetçilik, işletmelerin hızla değişen piyasa koşullarına uyum sağlama, müşteri memnuniyetini artırma, yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirme ve maliyet avantajı yaratma kapasitelerini kapsamaktadır. Porter (1985) tarafından geliştirilen rekabetçilik modeli, işletmelerin rekabet gücünü dört temel boyutta ele almaktadır: hız, kalite, yenilik ve maliyet odaklılık. Hız, işletmelerin müşteri taleplerine ve piyasa değişimlerine hızlı yanıt verme kapasitelerini; kalite, müşteri beklentilerine uygun yüksek standartlarda ürün ve hizmet sunumunu; yenilik, işletmenin sektörde farklılaşmasını sağlayan ürün, hizmet ve süreç geliştirme yetkinliğini; maliyet odaklılık ise işletmenin verimliliği artırarak rekabetçi fiyatlar sunmasını ifade etmektedir (Porter, 1991; Teece, vd., 1997). Bu dört stratejik boyutun etkili bir şekilde yönetilmesi, işletme performansını doğrudan belirleyen kritik faktörler arasında yer almaktadır.

Kurumsallaşma ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar, kurumsallaşmanın işletmelerin iç süreçlerini düzenleyerek verimliliği artırdığına dikkat çekmektedir. Ancak, kurumsallaşma tek başına yeterli olmayıp, rekabetçiliğin bu ilişkiye aracı bir rol üstlenebileceği öne sürülmektedir (Miller & Friesen, 1982). Rekabetçi stratejilerin özellikle geniş bayi ağına sahip işletmelerde performans üzerindeki etkisi daha belirgin hale gelmektedir (Barney, 2018). Perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, artan tüketici beklentileri ve değişen piyasa koşulları nedeniyle sürekli bir dönüşüm içindedir. Türkiye’de, geleneksel yönetim anlayışına sahip birçok aile işletmesi, kurumsallaşma süreçlerinde sınırlı ilerleme kaydetmiş olup, bu süreçlere karşı direnç göstermektedir (Öğüt & Tarhan, 2022). Kurumsallaşma ise işletmelerin sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü artırmak için kritik öneme sahiptir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye Perakendeciler Federasyonu (TPF) üyesi, 15 ve daha fazla bayiye sahip işletmelerden toplanan veriler ışığında, kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Özellikle 15 bayi eşiği, kurumsallaşma ihtiyacının yoğun biçimde hissedildiği bir nokta olarak kabul edilmektedir (Yayla, 2017). Çalışmada, rekabetçiliğin hız, kalite, yenilik ve maliyet odaklı dört boyutunun, kurumsallaşma ile performans arasındaki ilişkide aracı rol oynayıp oynamadığı da incelenecektir. Literatürde rekabetçiliğin işletme performansı üzerindeki etkisi geniş biçimde tartışılmış olsa da (Porter, 1985; Teece vd., 1997), rekabetçiliğin kurumsallaşma ve performans ilişkisine aracı etkisi hakkında sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

Bu araştırma, rekabetçilik ve kurumsallaşma kavramlarının işletme performansı üzerindeki etkisini bütüncül bir yaklaşımla ele alarak perakende sektörüne yönelik stratejik öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Çalışma bulgularının hem akademik literatüre katkı sunması hem de geniş bayi ağına sahip işletmelere stratejik karar alma süreçlerinde rehberlik etmesi beklenmektedir.

2. TEORİK ALTYAPI ve HİPOTEZ GELİŞTİRME

2.1. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma kavramı, belirli kişilerden bağımsız olarak işleyen, kendi kendini idame ettirebilen bir sistemin kurulmasını gerektirmektedir. Bir kurumun kapsamlı organizasyonunu ve sistematik işleyişini kapsar. Her sistemde olduğu gibi kurumsallaşma da sistem bileşenlerine ilişkin rol ve sorumlulukların belirlenmesini ve alt sistemlerinin uyumlu etkileşimini kolaylaştıracak bir yapının oluşturulmasını gerektirmektedir (Arbak, 2010: 31).

İşletmelerde kurumsallaşma süreci, işlemleri yavaş yavaş şekillendiren ve kolaylaştıran rutin eylemlerin ve kültürel alışkanlıkların gelişmesiyle yönlendirilmektedir. Bu, mimetik izomorfizm olarak bilinen bir olgu olan kurumsal ortamdaki belirsizliği azaltmak için yapılır. İzomorfizm, işletmelerin aynı koşullarda faaliyet göstermeleri ve benzer sınırlamalarla karşılaşmaları nedeniyle benzer yapıları ve uygulamaları benimsemeleri durumunda ortaya çıkar. Sonuç olarak alana giren yeni örgütler bu yerleşik uygulamaları fazla dikkate almadan benimseme eğilimindedir (Arbak, 2010: 31). Kurumsallaşma sürecinin hızı ve kapsamı işletmeler arasında farklılık göstermektedir ancak, her şey bir şirketin kurulması ve büyümesiyle başlar. İşletme geliştikçe kurumsallaşma süreci çevresel değişimlerden daha da etkilendir. Bir işletmenin

doğduğu andan sonuna kadar devam eden bu kurumsallaşma süreci devam etmektedir (Boons & Strannegard, 2000: 11).

Kurumsallaşma süreci, işletmenin örgütsel yapısı açısından, çevresiyle uyum içinde olmasını, değişen ve gelişen bu çevresel faktörlere bağlı olarak örgüt yapısında ve örgüt içi sistemlerde çevre ile uyumlaşmasını, böylelikle dinamik ve esnek bir yapıya kavuşmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda, daha hızlı kurumsallaşan ve kurumsallaşma düzeyi daha yüksek olan işletmeler, rakiplerine kıyasla rekabet açısından daha iyi pozisyonda yer almaktadır (Apaydın, 2007: 5; Uzunçarşılı vd., 2000: 11).

Kurumsallaşmanın özü, sistemin bileşenlerinin, sorumluluklarının ve işlevlerinin açıkça tanımlandığı ve kusursuz bir şekilde bütünleştirildiği uyumlu bir "sisteme" dönüşmesinde yatmaktadır. Aile işletmelerinde etkinliğin sağlanabilmesi için kurumsallaşmanın iki boyutta gerçekleşmesi gerekmektedir: "İşletmenin kurumsallaşması" ve "Ailenin kurumsallaşması" (Fındıkcı, 2008: 84).

Kurumsallaşmanın farklı yön ve boyutlarının olduğundan bahsedilebilir. Örneğin bu boyutlardan Profesyonelleşme işletmenin verimini artırırken, Sadelik işletmenin tüm elemanları arasında düzey eşitliği sağlar. Bu boyutlar kurumsallaşmanın özgürlük ve aktiflik özelliğiyle işletmeyi güncel tutar ve yaratıcılığını artırır (Gür, 2012: 16).

Profesyonelleşme: Profesyonelleşme, işletmenin faaliyetlerini her yönüyle etkileyen bir unsur olarak, işletmelerde çalışanların profesyonel olması ve bu özelliklerinin teşvik edilerek geliştirilmesinin sağlanması, işletmenin sektör içinde ilişkide bulunduğu kurumlarda da bu özelliğe dikkat etmesi anlamına gelmektedir (Muzio vd., 2013: 699).

Formalleşme: Formalleşme; işletme sisteminin, faaliyetlerinin, ilişkilerin açıklanıp kurallarla, düzenlemelerle ve anlaşmalarla gerçekleştirilmesi ve iş görenlerin görevlerinin, rollerinin, yetkilerin, yükümlülüklerin tanımlanarak yazıya dökülmesidir. Formalleşme; işletme faaliyetlerinin kurallar, normlar ve sistematik düzenlemelerle sınırlandırılarak, işletme kapsamındaki farklı işlevlerin koordinasyonunu gerçekleştirecek biçimde kurum yapılarının tasarımıdır. Diğer bir yandan idari işlevlerin kimlerce ve nasıl sürdürüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazıya dökülmesidir (Bomfim vd., 2015:10).

Hesap Verebilirlik: Hesap verebilirlik kavramı, bireylerin veya grupların, rollerine bağlı olarak, eylem ve işlemlerine ilişkin olarak dış taraflara açıklama veya yanıt verme sorumluluğunu gerektirmektedir (Temelli, 2014: 23). Bu kısa ve öz tanım, çabalarının sonuçlarından doğabilecek potansiyel sonuçlarla yüzleşmeye hazırlıklı olmanın önemini vurgulamaktadır.

Şeffaflık: Kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan şeffaflık, işletmelerin ve organizasyonların faaliyetlerini, finansal durumlarını ve stratejik kararlarını tüm paydaşlara (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kamuoyu, vb.) açık ve anlaşılır bir şekilde sunmasını ifade eder. Şeffaflık, güven oluşturma, hesap verebilirlik ve etkin denetim mekanizmalarının sağlanması açısından kritik bir öneme sahiptir (Cadbury, 1992: 23-24).

Adil Olmak: Adil olmak, işletme içerisinde pay sahibi olan tüm bireylerin ve işletme etkinliklerinin karşılıklı olarak gerçekleştirildiği diğer kurumların, haklarının güvence altına alınmasını garanti eder. Çünkü bu ilke sayesinde gerçekleştirilen adil etkinlikler, daha verimli ve iyi çalışan bir iktisadi çerçevenin oluşmasını sağlar ve bunu yaparken bu çerçeveye dahil olan gerek yönetici gerek çalışan tüm bireylerin haklarının korunduğundan emin olunur (Memiş, 2016: 36).

Sorumluluk: Sorumluluk ilkesi, işletmelerin paydaşları adına değer yaratmasının yanı sıra, aynı zamanda, işletmenin kamu düzenlemelerine de uyacak biçimde hareket etmesini sağlar. Sorumluluk ilkesi, işletme etkinliklerinin yasalara ve işletme kurallarına uyumu ve denetimi anlamına gelmektedir. İşletme, çalışanlarının sorumluluklarının şüpheye yer bırakmayacak bir şekilde belirlenmesi, büyük önem taşımaktadır. Sorumluluk ilkesi, işletme hissedarları ile birlikte, kamu açısından da olumlu bir izlenim yaratılmasına katkı sağlar (TKYD, 2004: 30; Özcan, 2014).

2.2. Rekabetçilik

Rekabetçilik sözcüğü, Latince kökenli bir kelime olup, pazarda firmalarla yarış halinde olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu yarış içinde işletmelerin; ürünleri, hizmetleri, çalışanları, fikirleri rakipleriyle karşılaştırılarak, ekonomik gücü anlatılmaktadır. TDK sözcüğünde rekabetçilik, rekabetçi olma durumu olarak ifade edilirken, Dünya Ekonomik Forumu (WEF), işletmelerin verimlilik seviyesini belirleyen bir dizi politika ve faktör olarak tanımlamaktadır (Bayram, 2009; Türk Dil Kurumu Sözlükleri, t.y.). Dünya Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ise rekabetçiliği; adil piyasa ve serbest ticaret koşulları altında bir ülkenin uluslararası pazarlarda talep gören mal ve hizmetler üreterek uzun vadede halkın gelirini koruyabilme ve yükseltebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Güneş, 2021: 43). Porter (2000: 12)

rekabetin ne olduğu ve nasıl işlendiği konusunda yanlış bir anlaşılma olduğunu, rekabetin doğrudan sadece rakipler arasında yaşanırçasına çok dar anlamda tanımlandığını belirtmektedir.

Michael Porter'a göre, bir ülkenin rekabetçiliği, faktör verimliliği, inovasyon kapasitesi, eğitim seviyesi ve altyapı kalitesi gibi unsurlarla değerlendirilir (Porter, 1990: 42). Porter, rekabetçiliğin sürdürülebilir kalkınma ve küresel pazarda güçlü bir ekonomik performans elde etmek için kritik olduğunu vurgulamaktadır. İşletmeler düzeyinde rekabetçilik ise, işletmenin stratejik yönetimi, inovasyon yapabilme kapasitesi ve tedarik zincirini etkin yönetebilme yeteneği gibi çeşitli faktörlere dayanmaktadır (Porter, 1990: 58).

Genel olarak rekabet ve buna bağlı rekabetçilik, rekabet gücü kavramları çoğunlukla mikro ve makro düzeyde olmak üzere iki ana başlıkta ele alınmaktadır. Mikro düzeyde, sektör rekabetçiliği ve işletme rekabetçiliği ile işletmeler arasındaki rekabet ve bu rekabetin piyasalardaki etkileri incelenirken, makro düzeyde ise ülke rekabetçiliği yani ülkenin uluslararası rekabetteki konumuna değişmektedir (Genç, 2016).

Perakende sektörü, günümüzde hızla değişen tüketici beklentileri ve teknolojik gelişmelerle birlikte yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedir. Küresel ticaretin yaygınlaşması ve dijitalleşme süreci, perakendecileri daha hızlı, maliyet etkin, kaliteli ve yenilikçi çözümler üretmeye zorlamaktadır (McKinsey, 2020). Tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarının ve beklentilerinin değişmesi, sektördeki rekabet dinamiklerini de yeniden şekillendirmektedir (Retail TouchPoints, 2024). Bu bağlamda, perakendecilerin rekabetçiliklerini sürdürebilmeleri için stratejik planlarını sürekli olarak gözden geçirmeleri ve adapte etmeleri gerekmektedir (KPMG, 2023).

Rekabetçilik, perakende sektöründe dört ana başlık altında incelenebilir: Hız, maliyet, kalite ve yenilik.

Hız: Perakende sektöründe hız, rekabet avantajı sağlamada kritik bir rol oynar. Günümüz tüketicileri, siparişlerinin hızlı bir şekilde teslim edilmesini beklerken, perakendeciler bu beklentiye karşılık için tedarik zinciri süreçlerini optimize etmeye çalışırlar. Amazon gibi büyük oyuncular, aynı gün veya ertesi gün teslimat hizmetleri sunarak bu alanda liderlik etmektedir. Bunun yanı sıra, dijitalleşme ve otomasyon teknolojileri, envanter yönetimi ve lojistik süreçlerinde hızı artırmak için yaygın olarak kullanılmaktadır (McKinsey, 2020).

Maliyet: Maliyet yönetimi, perakende sektöründe kârlılığı artırmak için temel bir unsurdur. Düşük maliyetli üretim ve tedarik zinciri süreçleri, perakendecilerin rekabetçi fiyatlar sunmasını sağlar. Bu alanda, üretim maliyetlerini azaltmak için ucuz iş gücü ve düşük üretim maliyetleri sunan ülkelere tedarik sağlanması yaygın bir stratejidir. Ayrıca, verimli stok yönetimi ve operasyonel maliyetlerin düşürülmesi de maliyet avantajı sağlar (Retail TouchPoints, 2024).

Kalite: Kalite, müşteri memnuniyeti ve sadakati için kritik öneme sahiptir. Yüksek kaliteli ürünler sunan perakendeciler, markalarının güvenilirliğini artırır ve uzun vadeli müşteri ilişkileri kurar. Kalite kontrol süreçleri, ürünlerin standartlara uygun olmasını ve tüketici beklentilerini karşılmasını sağlar. Ayrıca, müşteri geri bildirimleri ve kalite yönetim sistemleri, sürekli iyileştirme için önemli veriler sunar (KPMG, 2023).

Yenilik: Yenilik, perakende sektöründe rekabet avantajı elde etmenin bir diğer önemli unsurudur. Teknolojik gelişmeler, ürün ve hizmetlerde yenilik yapmayı mümkün kılarak perakendecilerin müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılmasını sağlar. Örneğin, mobil ödeme sistemleri, yapay zeka destekli müşteri hizmetleri ve artırılmış gerçeklik uygulamaları gibi yenilikler, alışveriş deneyimini zenginleştirir. Ayrıca, sürdürülebilirlik ve çevre dostu ürünler gibi yenilikçi yaklaşımlar da tüketicilerin ilgisini çeker (McKinsey, 2020; Retail TouchPoints, 2024).

Perakende sektöründe rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamak, bu dört ana faktörün etkin yönetimiyle mümkündür. Başarılı perakendeciler, tedarik zincirinden satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçlerinde hız, maliyet, kalite ve yenilik kriterlerini optimize ederek rekabetçi bir konum elde edebilirler. Bu doğrultuda, sektördeki oyuncuların sürekli olarak yenilikçi yaklaşımlar geliştirmesi ve müşteri odaklı stratejiler benimsemesi kaçınılmaz bir gerekliliktir (KPMG, 2023; McKinsey, 2020).

2.3. Kurumsallaşma İşletme Performansı İlişkisi

Kurumsallaşma, işletmelerin stratejik yönetim süreçlerini sistematik hale getiren, sorumlulukları netleştiren ve organizasyonel yapıları düzenleyen bir süreç olarak tanımlanır. Kurumsal bir yapıya sahip firmalar, iş süreçlerini daha verimli yönetebilir, stratejik karar alma süreçlerinde esneklik sağlayabilir ve rekabetçi avantaj elde edebilirler (Zahra, 2018). Özellikle perakende sektörü gibi hızlı değişimlere maruz kalan

sektörlerde, kurumsallaşma, işletmelerin sürdürülebilir performans göstermesinde kritik bir rol oynamaktadır.

Kurumsallaşma, perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, pazar değişimlerine hızlı yanıt vermelerini, kaynaklarını daha verimli kullanmalarını ve müşteri taleplerine uygun ürün ve hizmetler sunmalarını sağlar (George, 2020). Bu durum, işletme performansını doğrudan etkileyen faktörlerin optimize edilmesine katkıda bulunur.

İş süreçlerinin standartlaştırılması ve kurumsal yapının netleştirilmesi, işletmelerin içsel verimliliğini artırır. Bu yapı, organizasyonel süreçlerde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlayarak kaynakların daha etkin kullanılmasını mümkün kılar (Meyer & Hammerschmid, 2019). Özellikle perakende sektöründe, müşteri hizmetlerinden tedarik zincirine kadar olan süreçlerin kurumsal bir yapıyla yönetilmesi, operasyonel verimliliği artırarak maliyetlerin düşürülmesine ve müşteri memnuniyetinin artırılmasına olanak tanır (Barney, 2018).

Kurumsallaşmış işletmeler, ayrıca uzun vadeli stratejik planlar yaparak yenilikçilik ve büyüme fırsatlarını daha etkili değerlendirebilir. Bu işletmeler, sistematik yapı sayesinde inovasyonu destekleyen bir ortam yaratır ve pazardaki değişimlere daha hızlı uyum sağlarlar (Damanpour & Aravind, 2021). Bu bağlamda, kurumsal yapıların işletme performansını iyileştirici etkisi, özellikle perakende sektöründe, müşteri odaklı stratejiler geliştirmede kendini göstermektedir (George, 2020). Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir.

H₁: Kurumsallaşma, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.4. Kurumsallaşma Rekabetçilik İlişkisi

Kurumsallaşma, bir işletmenin faaliyetlerini sistematik hale getirerek stratejik karar alma süreçlerini standartlaştırması ve uzun vadeli bir sürdürülebilirlik hedefi oluşturması anlamına gelir. Özellikle hızla değişen ve yoğun rekabetin yaşandığı perakende sektöründe, kurumsallaşmış firmalar, müşteri taleplerine daha hızlı yanıt verebilme, maliyetleri düşürebilme, kaliteyi artırma ve yenilikçilik potansiyellerini daha etkili kullanma avantajına sahip olabilirler (George, 2020; Jansen, vd., 2019).

Perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, hız odaklı rekabetçilik açısından avantaj sağlamaları, sürekli değişen müşteri taleplerine hızlı ve esnek yanıt verebilme yeteneklerine bağlıdır. Kurumsallaşmış perakende işletmeleri, iyi yapılandırılmış süreçleri ve net karar alma mekanizmaları sayesinde müşteri taleplerindeki değişikliklere daha hızlı adapte olabilirler (Sminia & Van Nistelrooij, 2006). Kurumsal yapılar, iç süreçlerin standartlaştırılması ve iş akışlarının optimize edilmesiyle karar alma sürecini hızlandırır ve böylece değişimlere hızlı yanıt verilmesine olanak tanır (Chandler, 2021).

Kalite odaklı rekabetçilik açısından ise kurumsallaşma, iş süreçlerinin tutarlılığını artırarak müşteri memnuniyetini ve ürün-hizmet kalitesini artırmada önemli bir rol oynar (Dibrell vd., 2019). Kurumsallaşmış firmalar, kalite kontrol süreçlerini sistematik bir şekilde yöneterek, ürün ve hizmetlerdeki kalite standartlarını koruyabilir ve sürekli iyileştirmeler yapabilirler. Bu durum, müşteri sadakatini artırarak rekabet avantajı sağlar (Meyer & Hammerschmid, 2019).

Maliyet odaklı rekabetçilik açısından kurumsallaşma, kaynakların verimli kullanımı ve maliyetlerin optimize edilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir (George, 2020). Kurumsal yapıların etkin kullanımı, kaynak israfını minimize ederken, maliyetleri düşürerek rekabet avantajı elde edilmesine olanak sağlar (Jansen vd., 2019). Perakende sektöründe düşük maliyetlerle yüksek kalitede ürün ve hizmet sunabilmek, rekabetin temel unsurlarından biridir ve bu noktada kurumsallaşma, operasyonel verimliliği artırarak maliyet yönetimini kolaylaştırır (Porter, 1985).

Yenilik odaklı rekabetçilik açısından, kurumsallaşma inovasyon süreçlerini hızlandırabilir ve şirketlerin yenilikçi ürün ve hizmetler sunma kapasitesini artırabilir (Damanpour & Aravind, 2021). Kurumsallaşmış perakende işletmeleri, yenilikçi fikirleri sistematik bir şekilde değerlendirerek hızlıca hayata geçirebilirler. Özellikle hızla değişen tüketici davranışlarına ve beklentilerine yanıt verebilme yeteneği, rekabet avantajı sağlar (Dibrell vd., 2019).

Bu bağlamda, kurumsallaşmanın perakende sektöründe hız, kalite, maliyet ve yenilik odaklı rekabetçilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu varsayımından hareketle aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H₂: Kurumsallaşma, a) hız odaklı rekabetçilik, b) Kalite odaklı c) maliyet odaklı rekabetçilik ve d) yenilik odaklı rekabetçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.5. Rekabetçilik Performans İlişkisi

Rekabetçilik, perakende sektöründe işletme performansını doğrudan etkileyen kritik bir faktördür. Hız, müşteri taleplerine hızlı yanıt vererek işletmelere rekabet avantajı sağlarken (Christopher, 2016), kalite müşteri memnuniyeti ve sadakati açısından önemli bir rol oynar (Seth vd., 2015). Maliyet etkinliği, işletmelerin rekabetçi fiyatlarla ürün ve hizmet sunabilme kapasitesini artırırken, yenilikçilik pazar koşullarına uyum sağlayarak sürdürülebilir büyümeye katkıda bulunur (Schilling, 2020).

Hız odaklı rekabetçilik, perakende işletmelerinin tedarik zincirlerini etkinleştirerek müşteri memnuniyetini ve kârlılığını artırır (Christopher, 2016). Kalite odaklı rekabetçilik ise müşteri beklentilerinin sürekli artması nedeniyle büyük önem taşır; yüksek kaliteli ürünler sunan işletmeler uzun vadeli avantaj elde eder (Seth vd., 2015). Maliyet odaklı rekabetçilik, fiyat hassasiyeti yüksek müşterilere cazip seçenekler sunarak maliyetleri düşürme stratejisine dayanır (Porter, 1985). Yenilik odaklı rekabetçilik, işletmelerin değişen müşteri taleplerine ve teknolojik gelişmelere hızla uyum sağlamalarına yardımcı olur (Damanpour & Aravind, 2021).

Bu bağlamda, hız, kalite, maliyet ve yenilik odaklı rekabetin perakende sektöründeki önemi dikkate alınarak araştırma hipotezi geliştirilmiştir.

H₃ : Rekabetçilik a) Hız odaklı rekabetçilik, b) kalite odaklı rekabetçilik, c) maliyet odaklı rekabetçilik ve d) yenilik odaklı rekabetçilik, işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

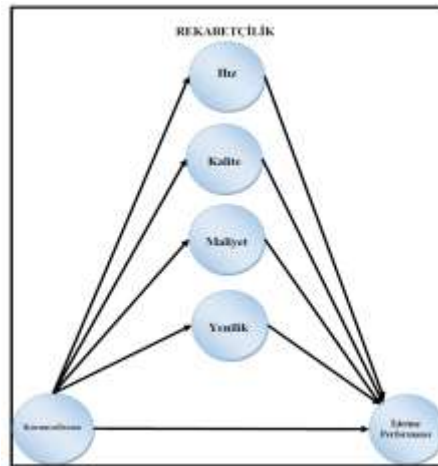
2.6. Rekabetçiliğin Aracı Rolü

Kurumsallaşma, işletmelerin yönetim yapılarının düzenlenmesi, sorumlulukların netleştirilmesi ve karar alma süreçlerinin sistematik hale getirilmesi yoluyla işletme performansını doğrudan etkileyen bir faktördür (Zahra, 2018). Ancak, bu etkinin derecesi, işletmenin hız, kalite, maliyet ve yenilik odaklı rekabetçilik stratejilerini ne ölçüde uyguladığına göre değişiklik gösterebilir (George, 2020). Yoğun rekabetin yaşandığı perakende sektöründe, bu stratejik unsurlar kurumsallaşmanın performans üzerindeki etkisini artıran önemli aracı faktörlerdir.

Hız odaklı rekabetçilik, müşteri taleplerine hızlı yanıt verme ve tedarik süreçlerinin optimize edilmesi yoluyla performansı olumlu yönde etkiler. Kurumsal yapılar, bu süreçlerin hızlandırılmasını kolaylaştırarak performansa katkı sağlar (Christopher, 2016). Kalite odaklı rekabetçilik ise müşteri memnuniyetini artırarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar. Kurumsallaşmış işletmeler, kalite yönetimini etkinleştirerek ürün ve hizmet kalitesini yükseltebilir, böylece işletme performansını iyileştirir (Seth vd.,2015).

Maliyet odaklı rekabetçilik, operasyonel verimliliği artırarak düşük maliyetlerle kaliteli ürün ve hizmet sunma kapasitesini güçlendirir. Kurumsallaşma, maliyet etkinliği sağlayarak bu süreci destekler ve işletme performansına olumlu yansır (Porter, 1985). Yenilik odaklı rekabetçilik ise işletmelerin pazarda farklılaşmalarını ve yenilikçi ürün ve hizmetler sunmalarını sağlar. Kurumsallaşmış yapılar, inovasyonu destekleyerek işletmenin rekabet avantajını artırır ve performansa katkıda bulunur (Schilling, 2020; Damanpour & Aravind, 2021). Dolayısıyla;

H₄: Rekabetçilik a) Hız odaklı rekabetçilik, b) kalite odaklı rekabetçilik, c) maliyet odaklı rekabetçilik ve d) yenilik odaklı rekabetçilik, kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma yapısal eşitlik modelinde gerçekleştirilmiştir. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), sosyal bilimler, davranış bilimleri ve pazarlama araştırmaları gibi alanlarda yaygın olarak kullanılan istatistiksel bir tekniktir. YEM, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), yol analizi ve regresyon analizini birleştirerek karmaşık ilişkileri test etmek ve modellemek için kullanılır (Kline, 2023). Bu çalışmada da kurumsallaşma düzeyinin işletme performansı üzerindeki etkisinde rekabetçiliğin aracı değişken rolünü incelenmek için YEM kullanılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

2024 yılı Haziran ayı itibariye Türkiye Perakendeciler Federasyonuna bağlı, Türkiye genelinde 15 şube ve üzerinde bulunan 50 üye firma bulunmaktadır. TPF bünyesindeki bu perakende firmalarının toplam çalışan sayısının %65'i ve toplam cironun %70'i bu 50 firmaya aittir (Türkiye Perakendeciler Federasyonu, t.y). Bu sebeple, çalışmanın evreni, 15 şube ve üzerinde bulunan 50 perakende firmasından oluşmaktadır. Evrenin küçüklüğü nedeniyle, araştırmada örnekleme yoluna gidilmemiştir. Ana kütlelin tamamına ulaşılmaya çalışılmış, 43 firmadan üst düzey yönetici konumunda olan; Aile üyesi ve Profesyonellerden oluşan 86 katılımcı ile geri dönüş sağlanmıştır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Söz konusu anket formu dört bölümden oluşmuştur. Araştırmanın ilk bölümünde katılımcı firmaların tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik araştırmacı tarafından oluşturulan 12 soru yer almıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde kurumsallaşma ölçeği, üçüncü bölümünde rekabetçilik ölçeği ve son bölümünde işletme performansı ölçeği yer almaktadır. Kullanılan ölçeklere yönelik bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Kurumsallaşma Ölçeği: Araştırmada katılımcı işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin incelenmesinde Alpay, Bodur, Yılmaz, Çetinkaya ve Arıkan (2008) tarafından geliştirilen ve geçerlik güvenirlik çalışması yapılmış olan Kurumsallaşma ölçeği kullanılmıştır.

Rekabet Ölçeği: Araştırmaya katılan işletmelerin rekabetçilik düzeylerinin incelenmesinde Tahatta (2007) tarafından geliştirilmiş olan Awwad (2011) tarafından geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış olan Rekabet ölçeği, tarafımızdan Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır.

İşletme Performansı Ölçeği: Araştırmaya katılan işletmelerin performansını ölçmek için Acar ve Günsel (2010) tarafından geliştirilmiş olan algısal işletme performansı ölçeği kullanılmaktadır.

3.4. Geçerlik ve Güvenirlik

Tanımlayıcı istatistiklerin ardından veriler (bazı firmalardan birden fazla katılımcı olması nedeniyle) firma düzeyine indirilmiş; ardından geçerlilik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda birincil düzey ve ikincil düzey faktör analizleri yapılmış, değişkenlere dair geçerlilik ve güvenirlik testleri de YEM kapsamında gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda değişkenlere dair ortalama, standart sapma, AVE CR, değerleri ile ayrışma geçerliliğini test etmek üzere değişken çiftlerine dair korelasyonlar ile karekök AVE değerleri karşılaştırması yer almaktadır Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliğini incelemek için öncelikle bileşik (kompozit) ölçek güvenirliği ve hesaplanan ortalama varyans (AVE) kullanılmıştır.

Tablo 1. Ortalama, Standart Sapma Güvenirlik Ayrışma Geçerliliği

	Ort.	S.S.	İşPer	Kurum.	Hız	Kalite	Maliyet	Yenilik
İşPer.	4,0395	0,44958	0,692					
Kurum.	3,7318	0,52624	0,679	0,692				
Hız	3,7132	0,57405	0,676	0,617	0,834			
Kalite	3,7345	0,46085	0,590	0,639	0,669	0,764		
Maliyet	3,4018	0,50713	0,645	0,672	0,661	0,701	0,721	
Yenilik	3,6873	0,60007	0,666	0,810	0,822	0,720	0,664	0,864
		CR	0,936	0,956	0,919	0,893	0,761	0,898
		AVE	0,479	0,479	0,696	0,584	0,519	0,747

İşPer: İşletme Performansı, Kurum: Kurumsallaşma düzeyi

Bulgular, tüm değişkenlere ait CR (Bileşik Güvenirlik) değerlerinin 0.70'in üzerinde olduğunu, bu da yapıların güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca, tüm değişkenler için AVE (Açıklanan Ortalama Varyans) değerlerinin 0.5'in üzerinde veya bu değere çok yakın olduğu görülmüştür, bu da yapıların güvenirliğini desteklemektedir. Modelin geçerlilik ve güvenirliğine dair ek bir kanıt olarak ayrışma geçerliliği de değerlendirilmiştir.

Ayrıştırma geçerliliği değerlendirilirken Fornell-Larcker kriteri kullanılmıştır. Bu kriter, bir yapı içindeki faktörlerin diğer yapılarla olan korelasyonlarıyla karşılaştırılarak değerlendirilir. Ayrıştırma geçerliliğinin sağlanabilmesi için, her bir değişkenin AVE değerinin karekökünü, o değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyonlarından yüksek olması gerekmektedir (bkz. Tablo 1). Sonuçlar, değişkenlerin AVE değerlerinin kareköklerinin, diğer değişken çiftleri arasındaki korelasyonlardan yüksek olduğunu göstermekte olup, bu da modelimizin ayrıştırma geçerliliğine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca, veriler SmartPLS kullanılarak DFA (Doğrulamalı Faktör Analizi) ile analiz edilmiştir. DFA sonuçları, modeldeki göstergelerin standardize yüklerinin 0.579 ile 0.947 arasında değiştiğini göstermektedir. Dolayısıyla, değişkenlerimiz geçerlilik ve güvenilirlik açısından gerekli kriterleri karşılamakta olduğunu göstermektedir.

3.5. Veri Analizi

Araştırmada verilerin analizinde SPSS 26.0 ve SmartPLS programlarından faydalanılmıştır. Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinin incelenmesinde SPSS programında frekans analizleri yapılmıştır. Araştırma verilerinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında ve hipotez testlerinde Smart PLS programından faydalanılmıştır. PLS-YEM tekniğini, tercihi birkaç önemli nedene dayanmaktadır. İlk olarak, Fornell ve Larcker'a (1994) göre, PLS, maksimum olasılık tekniklerinin gerektirdiği birçok kısıtlayıcı varsayımı içermemektedir. PLS-YEM, normal dağılım gerektirmemektedir (Hair ve diğerleri, 2014). İkinci olarak, PLS, örneklem büyüklüğüne karşı duyarsızdır ve otuzun üzerindeki herhangi bir örneklem büyüklüğü için uygundur. (Fornell ve Larcker, 1994; Hair ve diğerleri, 2006). Bu çalışmanın 43 firmadan alınan verilere dayandığı dikkate alınırsa PLS-YEM, uygun bir tercih olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. BULGULAR

4.1. Firmaların Tanımlayıcı Değişkenlerine Ait Bulgular

Tablo 2. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	78	90,7
Kadın	8	9,3
Yaş		
18-25	1	1,2
26-35	15	17,4
36-45	38	44,2
46-55	25	29,1
56 ve üzeri	7	8,1
Eğitim		
İlköğretim	3	3,5
Lise	18	20,9
Üniversite	49	57,0
Yüksek Lisans	16	18,6
Unvan		
Diğer Üst	5	5,8
Genel Koordinatör	4	4,7
Genel Müdür	15	17,4
İnsan Kaynakları	4	4,7
Mali İşler	6	7,0
Satınalma	21	24,4
Yönetim Kurulu	31	36,0
Yönetici kökeni		
Aileden	43	50,0
Profesyonel	43	50,0
Toplam	86	100
Faaliyet alanı		
Bölgesel	16	37,2
Ulusal (Birinci)	3	7,0
Yerel (Yalnız)	24	55,8
Toplam	43	100,0

Tablo 2'ye göre, katılımcıların büyük bir çoğunluğunu erkekler (%90,7) oluştururken, kadın katılımcılar yalnızca %9,3 oranında yer almıştır. Bu durum, yönetici pozisyonlarındaki cinsiyet dağılımının erkekler lehine belirgin bir şekilde dengesiz olduğunu göstermektedir. Yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun 36-45 yaş aralığında (%44,2) olduğu, bunu 46-55 yaş grubunun (%29,1) takip ettiği görülmektedir. Bu veriler, yöneticilerin çoğunlukla orta yaş grubunda yer aldığını ve büyük olasılıkla kariyerlerinde önemli bir deneyim biriktirdiklerini işaret etmektedir. Eğitim durumu açısından ise katılımcıların büyük bir kısmının üniversite mezunu (%57,0) olduğu, %18,6'sının ise yüksek lisans eğitimi

aldığı görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin eğitim seviyesinin genel olarak yüksek olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların ünvanlarına bakıldığında, en büyük grubun yönetim kurulu üyelerinden (%36,0) oluştuğu, bunu satın alma yöneticilerinin (%24,4) izlediği anlaşılmaktadır. Ayrıca, katılımcılar arasında genel müdür pozisyonunda bulunanların oranı %17,4, mali işler yöneticilerinin ise %7,0 olarak kaydedilmiştir. Yönetici kökeni açısından ise katılımcıların yarısı aileden gelen yöneticilerden, diğer yarısı ise profesyonel olarak bu pozisyona gelmiş kişilerden oluşmaktadır. Bu veriler, yönetici pozisyonlarına erişim yollarının eşit bir dağılım gösterdiğini işaret etmektedir.

Tablo 3. Yöneticilerin Kıdemi ve Firma Bilgileri

	N	En az	En Fazla	Ort.	Ss.
Kurum kıdemi	86	1,00	36,00	16,7267	9,17851
Şube sayısı	43	15,00	193,00	53,4070	47,74763
Çalışan sayısı	43	195,00	5000,00	1174,8023	1234,05834

Tablo 3'e göre yöneticilerin kurum kıdemi açısından değerlendirilmesi, ortalama olarak 16,7 yıllık bir deneyime sahip olduklarını ortaya koymaktadır. En az 1 yıllık deneyime sahip olan katılımcılar arasında, bazı yöneticilerin 36 yıllık bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir. Şube sayısı ve çalışan sayısı açısından ise oldukça geniş bir yelpaze mevcuttur. Katılımcıların yönetici olduğu firmalar ortalama 53 şubeye sahipken, çalışan sayısı ortalama 1174 kişi olarak kaydedilmiştir. Şirketlerin çalışan sayıları 195 ile 5000 arasında değişmektedir, bu da bazı yöneticilerin oldukça büyük ölçekli firmaları yönettiğini göstermektedir.

4.2. Hipotezlere Yönelik Bulgular

Tablo 4. Yol Analizi Hipotez Testleri

İlişki			β	Hipotez	Sonuç	P
Kurumsallaşma düzeyi	→	İşletme Performansı	0,136	H1	Desteklenmedi	0,261
Kurumsallaşma düzeyi	→	Hız	0,776**	H2a	Desteklendi	0,000
Kurumsallaşma düzeyi	→	Kalite	0,638**	H2b	Desteklendi	0,000
Kurumsallaşma düzeyi	→	Maliyet	0,721**	H2c	Desteklendi	0,000
Kurumsallaşma düzeyi	→	Yenilik	0,810**	H2d	Desteklendi	0,000
Hız	→	İşletme Performansı	0,509**	H3a	Desteklendi	0,000
Kalite	→	İşletme Performansı	0,511**	H3b	Desteklendi	0,000
Maliyet	→	İşletme Performansı	0,061	H3c	Desteklenmedi	0,493
Yenilik	→	İşletme Performansı	-0,136	H3d	Desteklenmedi	0,082

Tablo 4'deki verilere göre kurumsallaşma düzeyinin işletme performansı üzerindeki etkisi negatif ve anlamlı değildir ($\beta = -0,136$, $p = 0,261$). Bu, H1 hipotezinin desteklenmediği anlamına gelir. Kurumsallaşmanın işletme performansına doğrudan bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır.

Kurumsallaşma düzeyinin rekabetçiliğin hız boyutu üzerindeki etkisi oldukça yüksek ve anlamlıdır ($\beta = 0,776$, $p = 0,000$). Bu, H2a hipotezinin desteklendiğini gösterir. Kurumsallaşmanın işletmenin rekabet hızına güçlü ve pozitif bir etkisi vardır.

Kurumsallaşma düzeyinin rekabetçiliğin kalite boyutu üzerindeki etkisi de anlamlıdır ($\beta = 0,638$, $p = 0,000$). Bu, H2b hipotezinin desteklendiğini gösterir ve kurumsallaşmanın kaliteyi artırdığı söylenebilir.

Kurumsallaşma düzeyinin rekabetçiliğin maliyet boyutu üzerindeki etkisi de güçlü ve anlamlıdır ($\beta = 0,721$, $p = 0,000$). Bu, H2c hipotezinin desteklendiğini gösterir, yani kurumsallaşmanın maliyet yönetimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Kurumsallaşma düzeyinin rekabetçiliğin yenilik boyutu üzerindeki etkisi oldukça yüksek ve anlamlıdır ($\beta = 0,810$, $p = 0,000$). H2d hipotezi desteklenmiştir, bu da kurumsallaşmanın yenilik süreçlerini güçlü bir şekilde desteklediğini göstermektedir.

Rekabetçiliğin hız boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif bulunmuştur ($\beta = 0,509$, $p = 0,000$). Bu, H3a hipotezinin desteklendiğini ve hızın işletme performansına katkı sağladığını göstermektedir.

Rekabetçiliğin kalite boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0,511$, $p = 0,000$). H3b hipotezi desteklenmiştir, yani kalite işletme performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Rekabetçiliğin maliyet boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisi anlamlı değildir ($\beta = 0,061$, $p = 0,493$). Bu, H3c hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir. Maliyet işletme performansını etkilememektedir.

Rekabetçiliğin yenilik boyutunun işletme performansı üzerindeki etkisi anlamlı değildir ($\beta = -0,136$, $p = 0,082$). H_{3d} hipotezi desteklenmemiştir, yani yenilik işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip değildir.

Bu sonuçlar, kurumsallaşmanın rekabetçilik boyutlarına (hız, kalite, maliyet, yenilik) önemli ölçüde katkı sağladığını ve özellikle hız ve kalite unsurlarının işletme performansını artırmada kritik olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Yapısal Model Analizi

İÇSEL DEĞİŞKEN	R ²	Q ²
Hız	0,602	0,406
Kalite	0,408	0,217
Maliyet	0,519	0,234
Yenilik	0,657	0,481
İşletme Performansı	0,752	0,343

Tablo 5, Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) ile analiz edilen modelin kalitesini belirlemek için etki çapı (R²) ve öngörü geçerliliği (Q²) değerlerini sunmaktadır. R² değerleri, her bir bağımlı değişkenin varyansının bağımsız değişkenler tarafından ne ölçüde açıklandığını gösterirken, Q² değerleri modelin prediktif geçerliliğini değerlendirmektedir. Chin'in (2001) kriterlerine göre R² değerleri, modelin açıklayıcı gücünü belirlemede önemli bir ölçüttür: Hız için 0,602, Kalite için 0,408, Maliyet için 0,519 ve Yenilik için 0,657 olarak hesaplanan R² değerleri, modelin bu değişkenler üzerindeki varyansın büyük bir bölümünü açıkladığını göstermektedir. Özellikle, İşletme Performansı için R² değeri 0,752 olup, modelin bu değişken üzerindeki açıklayıcılık düzeyinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

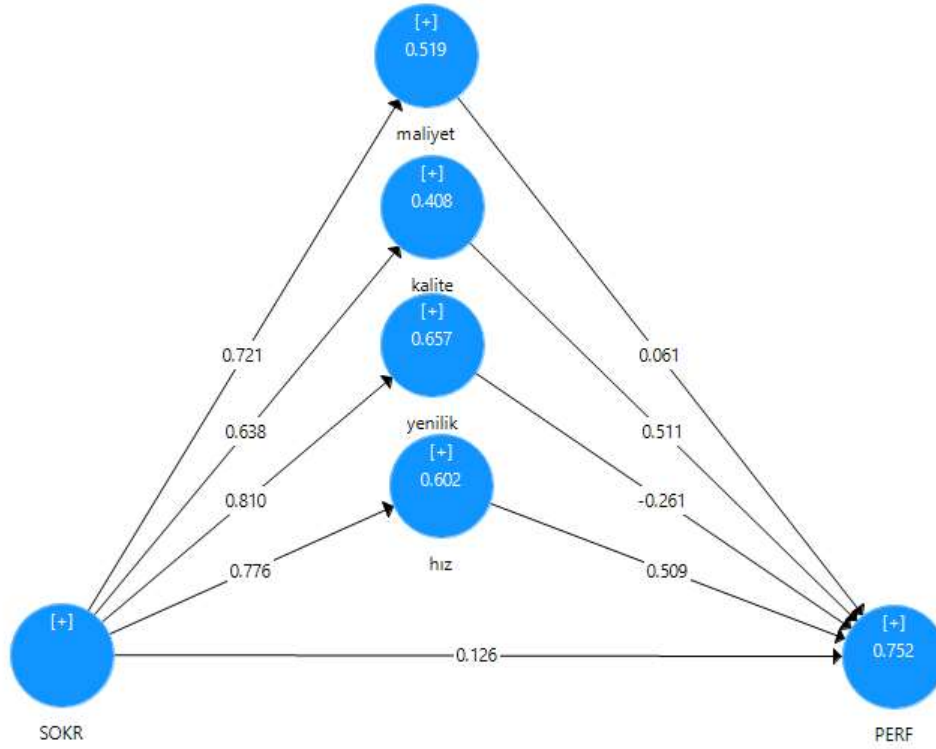
Q² değerleri, modelin prediktif geçerliliğine işaret etmektedir ve pozitif olmaları modelin yapıların veri noktalarını öngörmeye etkili olduğunu doğrulamaktadır. Hız için 0,406, Kalite için 0,217, Maliyet için 0,234, Yenilik için 0,481 ve İşletme Performansı için 0,343 olarak hesaplanan Q² değerleri, modelin öngörü gücünü ortaya koymaktadır. Bu değerler, modelin özellikle Hız ve Yenilik değişkenleri için yüksek prediktif geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, modelin hem uyum hem de bağımlı değişkenlerin varyansını öngörmeye güçlü bir açıklayıcılık sağladığını ve etkili bir şekilde çalıştığını teyit etmektedir.

Tablo 6. Aracılık Analizi

Toplam etki		Direk etki		Dolaylı etki			
Yol	β	Yol	B	Yol	β	BI[2.5%;97.5%]	
Kur.→İşPer.	0,679**	Kur.→İşPer.	0,136.	Kur.→Hız→İşPer.	0,395**	0,157	0,223
				Kur.→Kalite→İşPer.	0,326**	0,206	0,214
				Kur.→Maliyet→İşPer.	0,044	-0,069	0,088
				Kur.→Yenilik→İşPer.	-0,112	-0,466	0,006

Kur: Kurumsallaşma Düzeyi, İşPer: İşletme Performans

Tablo 6, aracılık etkilerini değerlendiren analiz sonuçlarını göstermektedir. Kurumsallaşmanın işletme performansı üzerindeki toplam etkisi ($\beta: 0,679$, $p<0,001$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı iken modele rekabet boyutlarının girmesi ile bu ilişkinin anlamlılığı ortadan kalkmaktadır. Dolaylı ilişkilere bakıldığında ise kurumsallaşmanın hız ($\beta: 0,395$, $p<0,01$) ve kalite ($\beta: 0,326$, $p<0,00$) üzerinden işletme performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkiye hız odaklı ve kalite odaklı rekabetçilik aracılık etmektedir. Diğer bir deyişle kurumallaşma düzeyi arttıkça işletmelerin hız ve kalite odaklı rekabetçilikleri de yükselmekte; bu rekabet artışı da firma performansına yansımaktadır. Hız ile kalite odaklı rekabetçilik bu modelde kurumsallaşma ile işletme performansını birbirine bağlamaktadır. Dolayısıyla H4a ve H4b desteklenmektedir. Hız ve kalite, kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlenmektedir.



Şekil 2. Yol Modeli Analizi

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada, aile işletmelerinde kurumsallaşma ile rekabetçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiler, perakende sektörü özelinde incelenmiştir. Elde edilen bulgular, kurumsallaşmanın işletmelerin rekabet gücünü ve buna bağlı olarak işletme performansını artırmada kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışma, kurumsallaşma ile işletme performansı arasında rekabetçiliğin aracılık ettiği bir mekanizmanın varlığına işaret etmektedir. Bu mekanizmanın ortaya konulması, literatüre üç temel katkı sağlamaktadır.

İlk olarak, bulgular kurumsallaşmanın hız, kalite, maliyet ve yenilik odaklı rekabetçilik ile pozitif ve anlamlı ilişkiler içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsallaşma, işletmelerin belirli ilke ve kurallar çerçevesinde yapılandırılmasını sağlayarak süreçlerin standardizasyonunu ve etkinliğini artırır (North, 1990). Bu sayede işletmeler çevresel değişimlere hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağlayabilmektedir. Özellikle hız boyutunda, kurumsallaşma işletmelerin operasyonel süreçlerini optimize ederek karar alma süreçlerini hızlandırır ve verimliliği artırır (Barney, 2018). Lee ve Peterson (2000) da kurumsallaşmanın işletmelerin çevikliğini artırarak piyasa fırsatlarını daha hızlı değerlendirmelerine yardımcı olduğunu belirtmektedir.

İkinci olarak, kalite odaklı rekabetçilik, kurumsallaşmış işletmelerin kalite yönetim sistemlerini daha etkin uygulamalarına olanak tanımaktadır. Süreçlerin standardizasyonu ve sürekli iyileştirme döngüleri, işletmelerin ürün ve hizmet kalitesini yükseltir (Grant, 1996). ISO 9001 gibi uluslararası standartların benimsenmesi, kalite yönetim sistemlerinin daha etkin çalışmasına katkıda bulunur (Porter, 1985). Yenilik odaklı rekabetçilik de kurumsallaşmanın bir diğer önemli sonucudur. Kurumsallaşmış yapılar, yenilikçi projelerin planlanmasını ve uygulanmasını destekleyerek Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan kaynakların artırılmasını sağlar (Zahra, 1996; Hitt vd., 2001).

Üçüncü olarak, bulgular kurumsallaşmanın maliyet odaklı rekabetçilik açısından da öncül bir rol oynadığını göstermektedir. Kurumsal yapıların sistematik hale getirilmesi, süreçlerin daha verimli yönetilmesine ve maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlamaktadır (Porter, 1985). Bu durum, özellikle rekabetin yoğun olduğu perakende sektörü gibi alanlarda daha belirgin hale gelmektedir. Büyük ölçekli perakendeciler, kurumsallaşmış yapılar sayesinde ölçek ekonomilerinden faydalanarak maliyet avantajı elde etmektedirler (Chandler, 2021).

Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu, hız ve kalite odaklı rekabetçiliğin işletme performansı üzerindeki pozitif etkilerini göstermektedir. Araştırma, maliyet ve yenilik odaklı rekabetin işletme performansına anlamlı bir katkı sağlamadığını ortaya koymaktadır. Maliyet odaklı stratejilerin her zaman yüksek

performansla sonuçlanmadığı, yeniliklerin ise doğrudan finansal performansa yansımadağı belirtilmektedir (Porter, 1985; Miller ve Friesen, 1982).

Sonuç olarak, kurumsallaşma ile işletme performansı arasında doğrudan bir ilişki bulunmamış; bu ilişkinin hız ve kalite odaklı rekabetçilik aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğı belirlenmiştir. Araştırmanın metodolojik sınırlamaları arasında Türkiye'deki perakende sektörüne odaklanılmış olması ve kesitsel nitelikte bir araştırma olması yer almaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmaların farklı sektörler ve ülkelerde gerçekleştirilmesi ve boylamsal çalışmalara ağırlık verilmesi önerilmektedir. Ayrıca, dijitalleşmenin kurumsallaşma üzerindeki etkilerinin incelenmesi, gelecekteki araştırmalar için önemli bir katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z., & Günsel, A. (2010). Lojistik sektöründe süreç yenilikçiliğı ve işletme performansı üzerine etkileri, 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 405-413.
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S., & Arıkan, L. (2008). Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(4), 435-448.
- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri* (Doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Arbak, H. T. (2010). *Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde halkla ilişkilerin rolü* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Awwad, S. A. (2011). The influence of tactical flexibilities on the competitive advantage of a firm: an empirical study on jordanian industrial companies, department of management. . *King Saud University, International Journal of Business and Management*, 6 (1),45-60.
- Barney, J. B. (2018). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bayram, A. (2009). *Bankacılık sektöründe rekabetçilik endeksi geliştirilmesi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bomfim, E. T., Teixeira, W., & Monte, P. A. (2015). Relação entre o disclosure da sustentabilidade com a governança corporativa: Um estudo nas empresas listadas no Ibrx-100. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 10(3), 24-35.
- Boons, F., & Strannegård, L. (2000). Organizations coping with their natural environment. *International Studies of Management & Organization*, 30(3), 7-17.
- Cadbury, A. (1992). *Report of the committee on the financial aspects of corporate governance*. London: Gee and Co. Ltd.
- Chandler, A. D. (2021). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Beard Books.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. Pearson UK.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2021). Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure. *European Management Review*, 18(2), 177-196.
- Dibrell, C., Craig, J. B., & Hansen, E. N. (2019). How managerial attitudes toward the natural environment affect market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 95, 183-191.
- Fındıkçı, İ. (2008). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. Alfa.
- Genç, E. (2016). *İşletmelerde yenilik ve rekabet stratejilerinin rekabet gücüne sinerjik etkisi*. (Doktora tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- George, G. (2020). Institutional entrepreneurship and innovation: A conceptual review and framework. *Journal of Management Studies*, 57(4), 543-567.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.

- Güneş, A. C. (2021). *Faaliyet denetimi kavramı ve önemi, faaliyet denetiminin rekabetçilik ve performans üzerindeki etkileri: Petrol-kimya sektörü üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gür, K. (2012). *Aile işletme algısı ve kariyer seçimine etkisi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of management*, 27(6), 679-690.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2019). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 55(11), 1961-1974.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Publications.
- KPMG (2023). *Key trends shaping the retail industry today*. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2023/01/key-trends-shaping-the-retail-industry-today.html>
- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.
- McKinsey. (2020). *Future of retail operations: Winning in a digital era*. https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Future%20of%20retail%20operations%20Winning%20in%20a%20digital%20era/McK_Retail-Ops-2020_FullIssue-RGB-hyperlinks-011620.pdf.
- Memiş, M. Ü. (2016). Kurumsal işletme yönetiminde denetimin önemi. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 8(1), 15-28.
- Meyer, R. E., & Hammerschmid, G. (2019). Changing institutional logics: On the multiplicity of institutional logics and their implications for organizational change. *Academy of Management Journal*, 52(4), 999-1035.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Muzio, D., Brock, D. M., & Suddaby, R. (2013). Professions and institutional change: Towards an institutionalist sociology of the professions. *Journal Of Management Studies*, 50(5), 699-721.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Öğüt, A., & Tarhan, R. (2022). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik*. Beta Yayınları.
- Özcan, B. Y. (2014). A legal approach to corporate governance structures in central banking. <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/90d94e15-712a-430c-965b-3e755d621237/burcak-yazgi-ozcan.pdf?MOD=AJPERES>
- Porter, E. M. (1990). New global strategies for competitive advantage. *Planning Review*, 18(3), May/June. Emerald Backfiles.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. E. (2000). *Rekabet stratejisi: Sektörler ve rakip analizi teknikleri* (G. Ulubilgin, Çev.). Sistem Yayıncılık.
- Retail TouchPoints. (2024). *2024 retail roadmap: Where retailers are meeting — and missing — consumer expectations*. <https://www.retailtouchpoints.com>.
- Schilling, M. A. (2020). *Strategic management of technological innovation*. McGraw-Hill Education.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Sage Publications.

- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row.
- Seth, D., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2015). Service quality models: A review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 913-949.
- Sminia, H., & Van Nistelrooij, A. 2006. Strategic management and organization development: planned change in a public sector organization. *Journal of Change Management*. 6(1), 99-113.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*18(7), 509-533.
- Temelli, U. E. (2014). *Kurumsallaşma düzeyinin örgütsel yetenekler açısından inşaat sektöründe algılanan müşteri değerine etkisi* (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu sözlükleri (t.y.). *Rekabetçilik*. <https://sozluk.gov.tr>
- Türkiye Perakendeciler Federasyonu (t.y.). <https://www.tpf.com.tr>
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M., & Ersun, O. (2000). *İşletme kültürü ve iş prensipleri*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Yayla, Z. (2017). *Yerel zincirler büyük oyuncu*. <http://www.perakende.org/gundem/zafer-yayla-yerel-zincirler-buyuk-oyuncu-1342806817h.html>
- Zahra, S. A. (2018). The changing rules of global competitiveness in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 221-235.