ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 108, Eylül 2020, s. 434-455

ISSN: 2148-2489 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.44845>

Yayın Geliş Tarihi / Article Arrival Date
3.07.2020

Yayınlanma Tarihi / The Publication Date
29.09.2020

Tuğberk HELVACIOĞLU

İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
tugberkhelvacioglu@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Cüneyd Ebrar LEVENT

İstanbul Aydın Üniversitesi, ABMYO
cuneydebrarlevent@gmail.com

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM ALGISININ EKONOMİK ve YÖNETSEL PERSPEKTİFLE FRANCHİSE SİSTEMİNE ETKİSİ¹

Öz

Bu araştırmanın amacı, aile işletmelerinde kurumsal yönetimin franchise sistemine etkisini belirlemektir. Bu etki, ekonomik ve yönetsel perspektifle, franchise sisteminin dört ayrı boyutu ile araştırılmaktadır. Kurumsal yönetim ise kurumsal yönetim algısı olarak ele alınmış ve kurumsal yönetimin temel ilkelerine dayanılarak oluşturulan ve her biri alt kriterlerden oluşan 5 bileşen ile analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da franchising alan işletmelerin sahibi veya yöneticisi olan 400 kişiden oluşmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kurumsal yönetim algısının franchising sistemine etkisinin belirlenmesi için regresyon analizinden faydalanılmıştır. Bulgular, aile işletmelerinde hem kurumsal yönetim algısının hem de alt bileşenlerinin franchise sistemine istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etki ettiğini göstermektedir. Araştırmada kurumsal yönetimin hem genel olarak hem de işletme yönetimi, çalışan-müşteri, toplum ve yönetim boyutlarında, ekonomik faydayı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Sonuçlar, kurumsal yönetime önem veren aile

¹ Bu çalışma, Tuğberk Helvacıoğlu'nun, Dr.Öğr.Üyesi Cüneyd Ebrar Levent'in danışmanlığında yönetilen "Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Algısının Franchise Sistemine Etkisi Üzerine Bir Uygulama " adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

işletmelerin, bunun faydasını sadece franchise sistemi, yönetim ve pazarlama boyutunda değil, ekonomik olarak da görebileceğini göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Kurumsal yönetim, Aile işletmeleri, Franchise, Ekonomik fayda, Hissedar

THE EFFECT OF CORPORATE GOVERNANCE PERCEPTION IN FAMILY BUSINESSES ON THE FRANCHISE SYSTEM WITH ECONOMIC AND MANAGERIAL PERSPECTIVE

Abstract

The purpose of this research is to determine the effect of corporate governance on the franchise system in family businesses. This effect is examined with an economic and managerial perspective, with four dimensions of the franchise system. Corporate governance has been handled as perception of corporate governance and analyzed with 5 components, each consisting of sub-criteria, created based on the core principles of corporate governance. The sample of the study consists of 400 people who are the owner or manager of the companies that purchase franchise in Istanbul. Survey method was used as data collection method. Regression analysis was used to determine the effect of corporate governance perception on the franchising system. The findings show that both the perception of corporate governance and its subcomponents in family businesses have a statistically significant and positive impact on the franchise system. In addition, it has been determined that corporate governance has a positive effect on economic benefits both in general and in business management, employee-customer, community and governance dimensions. The results show that family businesses that attach importance to corporate governance can benefit not only in the franchise system, management and marketing aspects, but also economically.

Keywords: Corporate governance, Family businesses, Franchise, Economic benefit, Shareholder

1. GİRİŞ

Ülkeler arasında sosyo-kültürel, ekonomik ve gelişmişlik açısından farklar olsa da aile işletmeleri dünyadaki mevcut işletmelerin büyük kısmını oluşturmaktadır. Aile işletmeleri ürettikleri katma değer yanında, aynı zamanda istihdam sağlayarak ülkelerin ekonomik refahlarının gelişiminde önemli bir paya sahiptir (Reyhanoğlu ve Yıldırım, 2016). Bu işletmelerin hem kendi ülke ekonomilerine hem de küresel ekonomiye daha fazla katkı sağlamaları, aynı zamanda kârlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için, doğru ve etkin şekilde yönetilmeleri gerekmektedir.

Aile işletmeleri en genel ifade ile bir kuşaktan diğerine maddi ve maddi olmayan varlıklarını devredebilen işletmeler olarak tanımlanabilir. Bu işletmelerin kendilerine özgü merkezîyetçi yapıları, çeşitli avantajların yanı sıra dezavantajlar da getirebilmektedir. Bu yapı, işletmeler basiretli aile üyeleri tarafından yönetildikleri zaman, işletmelere ekonomik fayda sağlamakta, ancak yönetimin daha sonraki kuşaklara devredilmesi durumunda veya aile arasında önemli çıkar çatışmaları olması halinde ise işletmelerin zarar görmesiyle sonuçlanabilmektedir. Aile işletmelerinin sağlıklı bir biçimde gelecek kuşaklara devredilmesi, finansal faktörlerin yanı

sıra, devreden, devralan, aile özellikleri ve işletme yapısı gibi faktörleri ve bu faktörler ile alakalı çeşitli değişkenleri de kapsayan çok boyutlu bir süreçtir (Başer, 2019). Bu nedenle bunu başaramayan birçok aile şirketi ikinci nesile devredilemeden yok olmuştur.

Bu yüzden aile işletmelerin kurumsallaşması, rekabetin her alanda keskinleştiği ve ülkelerin sınırlarını aştığı bir ortamda daha fazla önem kazanmaktadır. İşletmelerin ancak kurumsallaşma ile değişen ve gelişen rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri mümkündür (Yıldız, Tutar ve Yılmaz, 2012). Burada kurumsallaşmanın sadece şirket boyutunda değil, aile anayasası, yetki ve sorumlulukların netleşmesi gibi aile ilişkileri boyutunda da olması gerektiğini vurgulamak gerekmektedir. Kurumsallaşmadığı için yok olan binlerce şirketin yanında, kurumsallaşma sürecine başlayan fakat nasıl kurumsallaşması gerektiğini bilmediği için dağılan da çok sayıda şirket bulunmaktadır.

Doğru uygulanan bir franchising sistemi, aile işletmelerinde özellikle franchise alan taraf (franchisee) için işletmelerin kurumsallaşmasına önemli katkı sağlayabilmektedir. Franchise veren taraf (franchisor), ticari marka, ticari isim, hizmet markası, telif hakkı, patent, know-how, şerefiye ve entellektüel varlık gibi çok sayıda maddi olmayan sermaye türüne sahip işletmeler olup (Külter ve Demirgüneş, 2006), sahip olduğu bu değerlerin tamamını veya bir kısmı belirli meblağ karşılığında franchise alan tarafa devretmektedir. Bu süreçte devreden, sadece isim hakkını değil bilgi, birikim ve tecrübesini de aktarmaktadır. Bunun yanında kurumsal franchise verenler, alan işletmelere ürün ve hizmette standardizasyon, kurumsal imaj, risk yönetimi, stok planlaması, müşteri ve çalışan yönetimi ve stratejik bakış gibi konularda destek ve eğitim sağlamak, bütün bunlar aile işletmelerin kurumsallaşmasına yardımcı olmaktadır.

Kurumsal yönetim (corporate governance) kavramı, kurumsallaşma ile aralarında bazı benzerlikler olsa da, aslında kurumsallaşmadan önemli farklılıklar da içermektedir. Kurumsallaşmada bir sistem söz konusudur ve o sisteme bağlı bütün parçaların stratejiler, politikalar, kurallar, prensipler veya ana sözleşme çerçevesinde, yetki ve sorumluluk dağılımları belirlenmiş şekilde uyum içinde hareket etmesi esastır. Kurumsal yönetim ise esasen yönetim kurulu - üst yönetim, pay sahipleri - yöneticiler veya şirketi yönetenler - şirket paydaşları arasındaki ilişkilere yoğunlaşır. Kurumsallaşmada bahsedilen formal yapı kısmen kurumsal yönetimde de olmakla beraber kurumsal yönetim, yönetim ve denetim fonksiyonlarının ayrılmasını tavsiye eder.

Bu bağlamda, bu çalışma aile şirketlerinde kurumsal yönetimin franchise sistemine etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu etki, ekonomik ve yönetsel perspektifle, franchise sisteminin dört ayrı boyutu ile araştırılmaktadır. Kurumsal yönetim ise kurumsal yönetim algısı olarak ele alınmakta ve kurumsal yönetimin evrensel ilkelerine dayanılarak oluşturulan her biri alt kriterlerden oluşan 5 bileşen ile analiz edilmektedir.

Araştırmada örneklem olarak İstanbul'da franchising alan işletmelerden, işletme sahibi veya yönetici pozisyonunda olan 400 kişi belirlenmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmış, "Kişisel Bilgi Soruları", "Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği", ve "Franchising Sistemi Ölçeği" kapsamında oluşturulan anketler, araştırma kapsamındaki kişilere uygulanmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini ölçmek için faktör analizinden, güvenilirliğini tespit etmek için güvenirlik analizinden, kurumsal yönetim algısının franchising sistemine etkisinin belirlenmesi için ise basit ve çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Literatürde aile işletmeleri ile ilgili çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Aile şirketlerinde kurumsal yönetim veya kurumsal yönetimin bu şirketlerin performanslarına etkilerine ilişkin de çeşitli araştırmalar mevcuttur. Özellikle verilere ulaşımın kolay olması dolayısıyla, halka açık aile şirketlerine yönelik ulusal ve uluslararası literatürde çok sayıda nitel veya nicel araştırmaya rastlanmaktadır. Ancak, franchise alan ve halka açık olmayan aile işletmeleri ile ilgili çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışma, aile işletmeleri, franchising sistemi ve kurumsal yönetim konularını nicel bir yöntemle ele alan Türkiye’deki ilk araştırma özelliğini taşımaktadır. Bu açıdan literatürdeki önemli bir boşluğu doldurması hedeflenmektedir.

Araştırmanın giriş bölümünü takip eden bölümünde aile işletmeleri, kurumsal yönetim ve franchising sistemi ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmakta, literatürdeki çalışmalara yer verilmektedir. Bir sonraki bölümde araştırmanın veri ve yöntemi ile kurulan model ve sınavca hipotezler anlatılmaktadır. Dördüncü bölümde araştırma bulguları ortaya konmakta, bulgular yorumlanmakta ve tartışılmaktadır. Beşinci bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Aile işletmeleri en genel tanımıyla, bir aileye mensup kişiler tarafından yönetilen bir işletme olarak tanımlanabilir. Ancak literatürde farklı tanımlar da bulunmaktadır. Çetinkaya, Şener ve Korkmaz (2017), aile işletmelerinin, aralarında akrabalık bağı bulunan kişilerin mal veya hizmet üretmek için bir araya gelerek kurdukları kâr amacı güden sosyal nitelikli örgütler olduğunu belirtmiştir.

Çeçen ve Güney (2019) ise aile işletmelerini, yönetimde aileye mensup en az iki jenerasyonun bulunduğu, diğer pozisyonlarda da aile üyeleri olan kişilerin çalıştığı, ailenin gereksinimi olan kazancı elde etmek ve mirasın dışarıya aktarımına mani olmak amacı ile kurulmuş işletmeler olarak tanımlamıştır.

Aile işletmeleri, sadece mülkiyetin tamamının aile üyelerinde olduğu işletmeler anlamına gelmemektedir. Aile işletmesi kavramında öne çıkan husus, mülkiyet ve karar verme konusunda kontrolün aile üyelerinde olmasıdır. Bu konu üzerinde duran Astrachan ve Shanker (2003), bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi için, işletmede aile katılımının olmasını ve ailenin işletmenin stratejik yönü üzerinde kontrol sahibi olması gerektiğini belirtmektedir.

Yukarıda tanımlardan hareketle şu söylenebilir: Aile işletmelerinde, ister tamamen aile üyeleri tarafından yönetilsin, isterse de yönetim profesyonellere devredilsin, her durumda stratejik karar mercii aile üyeleri olmaktadır. Bu ise yönetim kurullarında aile üyelerinin daha fazla bulunmasıyla sağlanmaktadır. Bu işletmelerin diğer bir özelliği de sadece mülkiyet bağlamında değil, alt düzey kadrolarda da ailenin ağırlığının söz konusu olabilmesidir. Şirketin profesyonel yöneticilere devredildiği durumlarda bile, yeni kuşak aile üyelerine, şirketin alt kademelerinde görev verilmekte, şirket işleri ile bilgi sahibi olması ve tecrübe kazanması sağlanmaktadır. Bununla birlikte bu tarz görevlendirmelerin her zaman başarılı sonuçlar vermeyebileceği de çeşitli çalışmalarda tartışılmıştır (Onay ve Vezneli, 2011; Başer, 2019).

Aile işletmesi denilince, sadece mikro veya küçük işletmeler anlaşılmamalıdır. Aile işletmeleri bu tür küçük işletmelerin yanı sıra orta ve büyük işletmeleri, holdingleri de kapsamakta, hatta yukarıda belirtilen tanımlar çerçevesinde (kontrolün elde bulundurulması şartıyla) halka açık şirket haline bile gelebilmektedir.

Aile işletmelerini sadece büyüklük, mülkiyet, yönetim, kontrol ve istihdam boyutlarının ötesinde, sosyal ve kültürel olarak da değerlendirmek gerekir. Dünyada ve Türkiye’de birçok

aile işletmesi, özellikle belirli değer ve ilkelere dayanılarak kurulmuş, ailenin “soyadı” ile özdeşleşen çeşitli örgütsel değerler barındırmaktadır. Bu değerlerin iş değerleri ile bütünleşmesi işletmenin kurumsallaşmasına da katkı sağlamaktadır. Bu çerçevede, Yıldız, Tutar ve Yılmaz (2012) aile işletmeleri sahiplerinin aile değerleri ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada, aile işletmelerinde şu hususların öne çıkması gerektiğini vurgulamıştır:

- “Aile değerleri ile iş değerlerinin uyumlu hale getirilmesi
- Aile ve iş rollerinin birbiri ile çakışmaması
- Aile anayasasının oluşturulması
- Aile meclisinin belirlenmesi
- Yönetim kurulunun belirlenmesi
- Yönetimde katılımcılığın teşvik edilmesi
- Yetki ve sorumlulukların denk hale getirilmesi
- Profesyonel bir yönetim kadrosunun teşkil edilmesi
- En uygun kişilerin istihdam edilmesi hususuna önem verilmesi
- Uzmanlığa saygı gösterilmesi
- Kriz durumları için acil durum planlarının oluşturulması
- Miras planlamasının yapılması”

Aile işletmelerin uzun ömürlü olması, aileye olduğu kadar ülkeye de ekonomik katkı sağlayacaktır. Kurumsallaşma işletmenin sürekliliğinin tek şartı olmamakla birlikte, en önemli öğelerinden birisidir. Yolaç ve Doğan (2011) aile işletmelerinin uzun ömürlü olmalarına olanak sağlayacak kurumsallaşma sürecinde, işletme ve aile ilişkilerinin beraber ele alınarak, bunun bir sistem haline getirilmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Yazar, bununla birlikte sistem oluşmanın aile işletmelerinde zorluğundan bahsetmiş, işletmeyi kuranların, geliştirdikleri işletmeyi paylaşımlarının kolay bir süreç olmadığını belirtmiştir.

Kalkan (2019) ise kurumsallaşmada, işletmedeki kişilerden ziyade, o işletmenin yapısına uygun kurallar, normlar ve standartların ön plana çıkması gerektiğini belirtmiş, bunun için aile şirketlerinde profesyonel yönetimi adres göstermiştir. Yazar, aile şirketlerinde profesyonel yönetimin uygulanabilmesi için yönetimde aile üyelerinden ziyade uzmanlığa önem verilmesinin üzerinde durarak, uzman kadronun tepeden orta düzey yöneticilere kadar uzanması gerektiğini, profesyonelleşmenin ancak işi iyi bilen yönetime atanması ile mümkün olabileceğini vurgulamıştır.

Bu bağlamda franchising sistemi, hem franchise alan hem de franchise veren taraf için aile işletmelerinde kurumsallaşmaya, belirli kural, standart ve prosedürlerin hayata geçirilmesine yardımcı olan bir sistemdir. Sistem doğru uygulandığında ve alan ve veren taraflar arasında ilişkiler doğru bir şekilde tesis edildiğinde, iki tarafın da menfaatine olan ekonomik ve sosyal yapılar meydana gelebilmektedir.

Sistem franchise verene, isim hakkı geliri, dağıtım kanalı genişletme, riski azaltma, yeni pazarlara ulaşma gibi finansal faydalarının yanında, muhatap olduğu birimlere karşı kurumsal olma ve kalma zorunluluğu gibi faydalar da sağlamaktadır. Fakat kurumsallaşma bağlamında sistemin esas faydası franchise alana olmaktadır. Bu faydalardan bazıları şöyle sıralanabilir (Barış, 1997: Ünüsan, Pirtini ve Bilge, 2004, Aslanoğlu, 2007):

- İşletme kuruluş yeri seçimi, araç gereç ve insan kaynağının konumlandırılması konusunda bilgi birikimi sağlanması
- Faaliyet akışı konusunda franchise veren taraftan danışmanlık desteği alınması

- İşin yürütülmesine yönelik personelin eğitimi
- Hem iş hem de yönetimle ilgili standartların belirlenmesi
- Yönetici eğitimlerinin gerçekleştirilmesi

Gerek giriş bölümünde yapılan kurumsallaşma tanımında gerekse yukarıda Yıldız, Tutar ve Yılmaz (2012), Yolaç ve Doğan (2011) ve Kalkan (2019) tarafından yapılan araştırmalarda öne çıkan husus, kurumsallaşmanın bir sistem olduğu ve kapsamının tepe yönetiminden en alt düzeye kadar olduğudur. Aile işletmelerin gelişmesi; şirket, holding düzeyine kadar büyümesi durumunda kurumsal yönetim kavramı en az kurumsallaşma kadar önem kazanmaktadır. Hatta aile şirketin halka açılması durumunda kurumsal yönetim bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu yüzden özellikle ulusal literatürde aile şirketleri - kurumsal yönetim ilişkisi daha çok halka açık şirketler bağlamında incelenmektedir (Yörük, 2006; Çemberci, 2013; Turğay ve Çalıyurt, 2017).

Kurumsal yönetim, dar anlamda şirket yönetimi ile hissedarlar ve paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünü olup, şirketin yürüttüğü faaliyetlerle ilgili olan tüm paydaşların menfaatlerini gözetken bir yönetim yaklaşımıdır (Aktan, 2013). Yönetim ve hissedar ayrımı, burada aslında bir vekalet problemini doğurmaktadır. Küçük aile işletmelerinde genellikle sahip ile yöneticilerin aynı aile mensupları olmasına karşın, işletmenin ölçeği büyüdükçe hem vekalet probleminin hem de kurumsal yönetimin önemi daha da artmaktadır.

Kurumsallaşma gibi kurumsal yönetimin de herkes tarafından kabul gören ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Bununla beraber, kurumsal yönetimin evrensel ilkelerinin adillik(eşitlik), şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olduğu konusunda gerek literatürde gerekse uygulamada bir fikir birliği mevcuttur (OECD, 2004; SPK, 2005, Ho, 2005; West, 2009, Pamukçu, 2011).

Kurumsal yönetimin başlangıç noktası halka açık şirketler olmasına karşın, zaman içinde halka açık olmayan aile şirketleri için de bir referans haline gelmiştir. Sebilcioğlu vd. (2009), aile şirketlerinin, genellikle ilk kurulduğu yıllarda hızlı bir yükseliş ve performans sergileseler de, şirketler büyüyüp geliştikçe, ilişkilerin karmaşıklığı ve devamlılığı sürdürebilmek için, belli düzenlemeler geliştirmek zorunda kaldıklarını belirtmektedir. Yazarlar, aile şirketlerinde geliştirilecek olan kurumsal yönetim düzenlemeleriyle; performans değerlendirmede şeffaflığın, aile üyelerini de kapsayan performans bazlı ücretlendirmenin, şirketin gelişim yollarının aile tarafından tikanmamasının ve karar almada yetki-sorumluluk alanlarının belirlenmesine yardımcı olacağını vurgulamaktadır.

Yukarıda belirtildiği gibi literatürde aile işletmelerinde kurumsallaşma veya kurumsal yönetim konusu çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Ancak franchise sistemini kullanan aile işletmelerinde kurumsal yönetim konusunu hem yönetim hem ekonomik boyutuyla inceleyen çalışma bulunmamaktadır. Bu açıdan bu çalışmanın literatürdeki önemli bir boşluğu doldurması hedeflenmektedir. Bir sonraki bölümde, bu çalışma kapsamında yapılan araştırma ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

3. ARAŞTIRMA VERİ ve YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, aile şirketlerinde kurumsal yönetimin franchise sistemine etkisini belirlemektir. Bu etki, ekonomik ve yönetimsel perspektifle, franchise sisteminin dört ayrı boyutu ile araştırılmaktadır. Kurumsal yönetim ise kurumsal yönetim algısı olarak ele alınmakta ve

kurumsal yönetimin evrensel ilkelerine dayanılarak oluşturulan her biri alt kriterlerden oluşan 5 bileşen ile analiz edilmektedir.

Bu bölümde araştırmanın evreni, örnekleme ile veri ve yöntemi açıklanmaktadır.

3.1. Araştırmanın Kapsamı, Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evreni, İstanbul'da franchising alan aile şirketlerinden oluşmaktadır. Örneklem olarak kolayda örnekleme yöntemi ile franchising alan işletmelerden, işletme sahibi veya yönetici pozisyonunda olan 400 kişiye ulaşılmıştır. Böylece aile şirketlerinin kurumsal yönetim algısı ile franchising sistemine yönelik bakış açısı belirlenmeye çalışılmıştır.

Uygulamalı bir araştırma olan bu çalışmada, hem aile şirketlerinde kurumsal yönetim ele alınmakta, hem de kurumsal yönetim prensiplerine göre idare edilmenin franchise sistemine etkileri ölçülebilir kriterler kullanılarak araştırılmaktadır. Bu bağlamda, çalışma betimsel olarak tasarlanmış nicel bir araştırma olup, araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, 20 Aralık 2019 - 18 Mart 2020 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkeleriyle yönetilip yönetilmeme durumu ve franchising sisteminin kullanılması durumunda oluşabilecek etkileri belirlemeye yönelik öngörülen önermeler için, daha önce bu konu üzerine hazırlanmış bilimsel araştırmalardan yararlanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli kurgusal olarak Şekil 1'de sunulduğu gibi tasarlanmaktadır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Kurumsal yönetim algısının, franchising sistemine etkisi hem yönetsel hem ekonomik boyutta incelenmekte, her bir alt bileşen farklı kriterlerden oluşmaktadır. Bu çerçevede, araştırmada 6 temel hipotez ve bunların altında 24 alt hipotez sınanmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının franchising sistemi üzerinde etkisi vardır.

- H_{1a}: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının güç dengesi, işbirliği, franchising verenin marka imajı, genel imajı ve desteği üzerinde etkisi vardır.
 - H_{1b}: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının beklentiler üzerinde etkisi vardır.
 - H_{1c}: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının ekonomik fayda üzerinde etkisi vardır.
 - H_{1d}: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının sistem motivasyonu üzerinde etkisi vardır.
- H₂: Aile şirketlerinde personel ve müşteri algısının franchising sistemi üzerinde etkisi vardır.
- H_{2a}: Aile şirketlerinde personel ve müşteri algısının güç dengesi, işbirliği, franchising verenin marka imajı, genel imajı ve desteği üzerinde etkisi vardır.
 - H_{2b}: Aile şirketlerinde personel ve müşteri algısının beklentiler üzerinde etkisi vardır.
 - H_{2c}: Aile şirketlerinde personel ve müşteri algısının ekonomik fayda üzerinde etkisi vardır.
 - H_{2d}: Aile şirketlerinde personel ve müşteri algısının sistem motivasyonu üzerinde etkisi vardır.
- H₃: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının franchising sistemi üzerine etkisi vardır.
- H_{3a}: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının güç dengesi, işbirliği, franchising verenin marka imajı, genel imajı ve desteği üzerinde etkisi vardır.
 - H_{3b}: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının beklentiler üzerinde etkisi vardır.
 - H_{3c}: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının ekonomik fayda üzerinde etkisi vardır.
 - H_{3d}: Aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının sistem motivasyonu üzerinde etkisi vardır.
- H₄: Aile şirketlerinde işletme yönetimi algısının franchising sistemi üzerinde etkisi vardır.
- H_{4a}: Aile şirketlerinde işletme yönetimi algısının güç dengesi, işbirliği, franchising verenin marka imajı, genel imajı ve desteği üzerinde etkisi vardır.
 - H_{4b}: Aile şirketlerinde işletme yönetimi algısının beklentiler üzerinde etkisi vardır.
 - H_{4c}: Aile şirketlerinde işletme yönetimi algısının ekonomik fayda üzerinde etkisi vardır.
 - H_{4d}: Aile şirketlerinde işletme yönetimi algısının sistem motivasyonu üzerinde etkisi vardır.
- H₅: Aile şirketlerinde hissedarlara yönelik algının franchising sistemi üzerinde etkisi vardır.
- H_{5a}: Aile şirketlerinde hissedarlara yönelik algının güç dengesi, işbirliği, franchising verenin marka imajı, genel imajı ve desteği üzerinde etkisi vardır.
 - H_{5b}: Aile şirketlerinde hissedarlara yönelik algının beklentiler üzerinde etkisi vardır.
 - H_{5c}: Aile şirketlerinde hissedarlara yönelik algının ekonomik fayda üzerinde etkisi vardır.
 - H_{5d}: Aile şirketlerinde hissedarlara yönelik algının sistem motivasyonu üzerinde etkisi vardır.
- H₆: Aile şirketlerinde toplum algısının franchising sistemi üzerinde etkisi vardır.
- H_{6a}: Aile şirketlerinde toplum algısının güç dengesi, işbirliği, franchising verenin marka imajı, genel imajı ve desteği üzerinde etkisi vardır.
 - H_{6b}: Aile şirketlerinde toplum algısının beklentiler üzerinde etkisi vardır.
 - H_{6c}: Aile şirketlerinde toplum algısının ekonomik fayda üzerinde etkisi vardır.
 - H_{6d}: Aile şirketlerinde toplum algısının sistem motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

3.3. Araştırmanın Ölçüm Araçlarının Faktörlerinin ve Güvenilirliklerinin Belirlenmesi

Araştırmada “Kişisel Bilgi Soruları”, “Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği”, ve “Franchising Sistemi Ölçeği” kapsamında oluşturulan anketler veri toplama tekniği olarak kullanılmaktadır. Anket yöntemi soru-cevap şeklinde uygulanan sistematik veri toplama aracıdır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde aile şirketlerinde çalışanlara yönelik kişisel bilgiler toplanmaktadır. Anketin ikinci bölümünde yer alan ve bu çalışmada kullanılacak ölçek Khan ve Sethi’nin (2009) “Management Education & Corporate Governance: A Case of India and Pakistan” başlıklı makalesinden alınmış ve orijinaline sadık kalınarak Türkçe’ye çevrilmiştir. Ek 1’de verilen ölçek 30 maddeden oluşmaktadır. “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li likert ölçek şeklinde hazırlanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde kullanılan “Franchising Sistemi Ölçeği”, Nart (2005)’nin “Türkiye’de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı makalesinden alınmaktadır. Ek 2’de verilen bu ölçek 31 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutları ise sistem motivasyonu, franchise-verenin imajı, ekonomik fayda, franchise-veren desteği, franchise-verenin marka imajı, işbirliği, güç dengesi, pozitif ve negatif beklentilerdir. “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li likert ölçek şeklinde hazırlanmaktadır.

Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği

Khan ve Sethi’nin (2009) makalesinde kullandığı kurumsal yönetim algısı ölçeğinin personel, müşteri, kurumsal yönetim, işletme yönetimi, hissedarlar ve toplum şeklinde belirlenen faktörler, bu tez çalışmasında yapılan faktör analizinden sonra personel ve müşteri faktörleri tek faktör altında toplanarak bir faktör olmuştur, diğer faktörler aynı kalmıştır. Tablo 1’de kurumsal yönetim algısı ölçeğinin 0,50’nin altında yer alan faktörlerin ve aynı faktör altında yer almayan ifadelerin analize dahil edilmeden yapılan faktör analizi sonuçları yer almaktadır ve en son belirlenen faktörlerin güvenilirliklerini belirlemek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach alfa değerleri gösterilmektedir.

Tablo 1. Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeğinin Faktörleri ve Güvenilirlik Sonuçları

	Faktör Yükleri
Personel ve Müşteri (Varyans Oranı=20,785, Cronbach Alfa=0,883, n=6)	
15. Firmada ahlak, adalet ve dürüstlük düzeyi korunmaktadır.	0,773
14. Ticari işlemlerde % 100 şeffaflık ve adalet sağlanmaktadır.	0,731
21. Gerçekleşmesi mümkün olmayan vaatlerle müşteriyi aldatmam kesinlikle yasaklanmaktadır.	0,723
16. Firmada sosyal ve etik sorumlu vatandaş olunması teşvik edilmektedir.	0,699
20. Müşteriye ürünler ve özellikleri hakkında doğru ve gerçek bilgiler verilmektedir.	0,661
17. Firma hedefe ulaşmak için "her yol mübahtır" anlayışında değildir.	0,659
Kurumsal Yönetişim (Varyans Oranı=13,433, Cronbach Alfa=0,827, n=3)	
30. Firmada geleneksel yönetim biçiminden kurumsal yönetim biçimine dönüşümü sağlanmaktadır.	0,839
28. Firmada iyi bir kurumsal yönetim sistemi geliştirilmektedir.	0,779
29. Firmada iyi bir kurumsal yönetim sistemi sürdürülmektedir.	0,774
İşletme Yönetimi (Varyans Oranı=11,791, Cronbach Alfa=0,762, n=3)	
2. Tüm çalışanlar hesap verebilirlik ilkesine uyar.	0,826
1. Firmamın çalışanları arasında ayrımcılık yapılmamaktadır ve herkese adil ve eşit davranılmaktadır.	0,802
3. Firmadaki iç ve dış denetçilerin bağımsızlığı sağlanmaktadır.	0,595
Hissedarlar (Varyans Oranı=11,576, Cronbach Alfa=0,709, n=3)	
9. Hissedarların menfaatleri için gerekli kaynak dağıtımı sağlanmaktadır. (Kar dağıtımı gibi)	0,800
7. Şirketle ilgili kararlarda hissedarların çıkarları önceliklidir.	0,784
8. Hissedarlara şirketle ilgili maksimum bilgi erişimi sağlanmaktadır.	0,668

Toplum (Varyans Oranı=11,354, Cronbach Alfa=0,777, n=3)	
23. Firmada gelenek ve göreneklere zarar verecek uygulamalar desteklenmemektedir.	0,852
22. İşletmeyle ilgili kararlarda yerel değerlere ve kültüre dikkat edilmelidir.	0,784
24. Firmada kararlar verilirken çevreye zarar verecek uygulamalardan kaçınılmaktadır.	0,521
Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği (Toplam Varyans Oranı= 68,939, Genel Cronbach Alfa=0,908, n=18)	
KMO Testi Değeri=0,911, X ² =3453,127, p=0,000)	

Kurumsal yönetim algısı ölçeğinin KMO testi değeri 0,911'dir. Bu oran ölçeğin faktör analizi için mükemmel düzeyde uygun olduğunu göstermektedir. Daha sonra yapılan Bartlett Küresellik Testi anlamlı bulunmuştur (X²=3453,127, p=0,000≤0,01). Böylece ölçeğin maddeleri arasında ilişki olmadığı belirlenmiştir. Yani ölçeğin 18 maddesinin tutarlılığı sağlanmıştır.

Tüm bu işlemlerden sonra ölçeğin beş faktörden oluştuğu sonucuna varılmıştır. İlk faktör 6 maddeden oluşmaktadır ve personel ve müşteri olarak isimlendirilmektedir. Personel ve müşteri faktörünün varyans yüzdesi %20,8'dir ve Cronbach alfa katsayısı 0,883 olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda bu faktöre ait maddeler yüksek güvenilirliktedir. İkinci faktör üç maddeden oluşmaktadır ve kurumsal yönetim olarak isimlendirilmektedir. Kurumsal yönetim faktörünün varyans yüzdesi %13,4'dür ve Cronbach alfa katsayısı 0,827 olarak belirlenmiştir. Böylece bu faktöre ait maddeler de yüksek düzeyde güvenilirliktedir. Üçüncü faktör üç maddeden oluşmaktadır ve işletme yönetimi olarak isimlendirilmektedir. İşletme yönetimi faktörünün varyans yüzdesi %11,8'dir ve Cronbach alfa katsayısı 0,762 olarak belirlenmiştir ve bu faktöre ait maddeler iyi düzeyde güvenilirliktedir.

Kurumsal yönetim algısı ölçeğinin ise toplam varyans yüzdesi %69,0'dır ve ölçeğin genel güvenilirliği için elde edilen Cronbach alfa katsayısı 0,908'dir ve bu sonuç ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

Franchising Sistemi Ölçeği

Nart'ın (2005) makalesinde belirlenen franchising sistemi ölçeği faktörleri; güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, franchise verenin imajı, franchise verenin desteği, pozitif beklentiler, negatif beklentiler, ekonomik fayda, sistem motivasyonudur. Bu araştırmaya için yapılan faktör analizi sonucunda ise faktörler şu şekilde belirlenmiştir: Güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, franchise verenin imajı, franchise verenin desteği faktörleri tek bir faktör altında toplanarak bir faktör oluşturmuştur. Aynı şekilde pozitif beklentiler ve negatif beklentiler de bir faktör altında toplanarak birleşmiştir ve beklentiler olarak adlandırılmıştır. Diğer faktörler ise aynı kalmıştır. Aşağıdaki tabloda franchising sistemi ölçeğinin 0,50'nin altında yer alan faktörlerin ve aynı faktör altında yer almayan ifadelerin analize dahil edilmeden yapılan faktör analizi sonuçları yer almaktadır ve güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach alfa değerleri gösterilmektedir.

Tablo 2. Franchising Sistemi Ölçeğinin Faktörleri ve Güvenilirlik Sonuçları

	Faktör Yüklere
Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği (Varyans Oranı=25,784, Cronbach Alfa=0,954, n=13)	
17. Ana firmanın (franchise veren) markası işletmeye yardımcı olmaktadır.	0,788
18. Marka adının etkinliğinden memnunum.	0,733
22. Ana firma (franchise veren) ile ilişkimizde sınırlar bellidir.	0,694
16. Bölgeimdeki rekabet dikkate alındığında ana firmanın markası rakiplerimden daha avantajlıdır.	0,675
19. Ana firma (franchise veren) ile işlerimizde etkili olmak için birbirimize yardımcı oluruz.	0,674
11. Ana firma (franchise veren) diğerlerine göre ürün ve hizmetleri daha iyi ve farklılaşmış olarak	0,639

hazırlar.	
23. Ana firmam (franchise veren) potansiyelimi bilir.	0,636
12. Ana firmanın (franchise veren) reklam ve hakla ilişkiler çalışmalarının gelirlerimin artmasında çok olumlu katkısı vardır.	0,619
21. Ana firmam (franchise veren) iş ile ilgili problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar.	0,619
13. Denetim çalışmaları düzenli aralıklarla yapılmaktadır.	0,610
14. Franchise veren eğitim çalışmaları sürekli olarak yapmaktadır.	0,557
15. Promosyon ve reklam desteği yeterlidir.	0,501
6. Bu sistemde ana firma (franchise veren) standartları önceden belirlenmiş donanımı, hizmetleri ve teknik uzmanlığı en iyi şekilde sağlar.	0,493
Beklentiler (Varyans Oranı=19,729, Cronbach Alfa=0,936, n=7)	
31. Diğer franchise-alanlara göre satış performansım ortalamamın altındadır.	0,756
30. Bu yıla kadar ulaşmam gereken satış kotalarının gerisinde kaldım.	0,754
29. Reel gelirim en az beklediğim kadardır.	0,710
28. Yıllık satış kotalarımı aşmada şimdiye kadar başarılıyım.	0,707
26. 2019 yılında satış performansım kendi sınıftımdaki işletmeler arasında iyi düzeydedir.	0,665
27. İş performansımın düzeyi çok iyidir.	0,649
25. Ana firmam (franchise veren) performans düzeyimi olumlu bulmaktadır.	0,622
Ekonomik Fayda (Varyans Oranı=15,458, Cronbach Alfa=0,884, n=4)	
8. Royalty ödemeleri çok yüksek değildi.	0,831
7. Giriş bedeli çok yüksek değildi.	0,777
9. Ana firmanın (franchise veren) kısıtlamaları azdır.	0,674
10. Pazarlama ve reklam ödemeleri normal seviyededir.	0,577
Sistem Motivasyonu (Varyans Oranı=9,678, Cronbach Alfa=0,748, n=3)	
3. Franchise işletmemi işletmek için yeterli deneyime sahibim.	0,798
2. Franchising sistemi yüksek kazançlı yatırımlarıma karşılık düşük riskli olarak görünmektedir.	0,734
1. Franchising sisteminde ki eğitim programları yararlıdır.	0,571
Franchising Sistemi Ölçeği (Toplam Varyans Oranı=70,648, Genel Cronbach Alfa=0,970, n=27, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi Değeri=0,967, Bartlett Küresellik Testi (X2) Değeri=9209,521, p=0,000)	

Franchising sistemi ölçeğinin KMO testi değeri 0,967'dir. Bu oran ölçeğin faktör analizi için mükemmel düzeyde uygun olduğunu göstermektedir. Daha sonra yapılan Bartlett Küresellik Testi anlamlı bulunmuştur ($X^2=9209,52$, $p=0,000 \leq 0,01$). Böylece ölçeğin maddeleri arasında ilişki olmadığı belirlenmiştir. Yani ölçeğin 27 maddesinin tutarlılığı sağlanmıştır.

Tüm bu işlemlerden sonra ölçeğin dört faktörden oluştuğu sonucuna varılmıştır. İlk faktör on üç maddeden oluşmaktadır ve güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteği olarak isimlendirilmektedir. Bu faktörün varyans yüzdesi %25,8'dir ve Cronbach alfa katsayısı 0,954 olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda bu faktöre ait maddeler yüksek güvenilirliktedir. İkinci faktör yedi maddeden oluşmaktadır ve beklentiler olarak isimlendirilmektedir. Beklentiler faktörünün varyans yüzdesi %19,7'dir ve Cronbach alfa katsayısı 0,936 olarak belirlenmiştir. Böylece bu faktöre ait maddeler yüksek düzeyde güvenilirirdir. Üçüncü faktör dört maddeden oluşmaktadır ve ekonomik fayda olarak isimlendirilmektedir. Ekonomik fayda faktörünün varyans yüzdesi %15,5'dir ve Cronbach alfa katsayısı 0,884 olarak belirlenmiştir ve bu faktöre ait maddeler yüksek düzeyde güvenilirirdir. Dördüncü faktör üç maddeden oluşmaktadır ve sistem motivasyonu olarak isimlendirilmektedir. Sistem motivasyonu faktörünün varyans yüzdesi %9,7'dir ve Cronbach alfa katsayısı 0,748 olarak belirlenmiştir ve bu faktöre ait maddeler iyi düzeyde güvenilirirdir.

Franchising sistemi ölçeğinin toplam varyans yüzdesi %70,7'dir ve ölçeğin genel güvenilirliği için elde edilen Cronbach alfa katsayısı 0,970'dir ve bu sonuç ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

3.4. Analizlerin Değerlendirilmesi

Çalışmada elde edilen veriler IBM SPSS v21.0 (Statistical Package for Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Veri analizi iki düzey çıkarımsal istatistik ve tanımlayıcı istatistik üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri işlenmesinde sınıflama, gruplama teknikleri ile frekans, yüzde, ortalama, standart sapma gibi ölçütlerden yararlanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini ölçmek için faktör analizinden, güvenilirliğini tespit etmek için güvenilirlik analizinden (Reliability Analysis), kurumsal yönetim algısının franchising sistemine etkisinin belirlenmesi için ise basit ve çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Aile Şirketleri Özelliklerinin Dağılımına İlişkin Bulgular

Aile şirketlerinin hukuki yapısı, çalıştırılan personel sayısı, aile üyelerinin şirketteki sahiplik oranı, şirket yönetimi, yönetim kurulu başkanının eğitim düzeyinin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3’de değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin %78,3’ü limited, %21,8’i de anonim şirkettir. Bu şirketlerin yaklaşık üçte ikisi mikro ölçektedir (%67,8). Araştırmaya katılan çalışanların %45’i aile şirketleri sahibi olan aile üyelerinin şirketin tamamına sahip olduğunu belirtmiştir. Araştırmada dikkat çekici husus ise, aile işletmelerinin yalnızca %13,8’inde yönetimin sadece profesyonellere bırakıldığının saptanmış olmasıdır. Diğer önemli bir bulgu ise, işletmelerin en az % 74’inde yönetim kurulu başkanının yüksekokul veya lisans düzeyinde eğitim aldığıdır. Bu, franchise alan işletmelerin yönetim kurulu başkanlarının, Türkiye’de diğer aile işletmelerine göre eğitim düzeylerinin daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 3. Aile Şirketleri Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Şirketin Hukuki Yapısı	Anonim Şirket	87	21,8
	Limited Şirket	313	78,3
	Toplam	400	100,0
Çalışan Personel Sayısı	0-10 (mikro)	271	67,8
	51-250 (orta)	79	19,8
	251 ve üzeri (büyük)	50	12,5
	Toplam	400	100,0
Aile Üyelerinin Şirketteki Sahiplik Oranı	%50’den az	66	16,5
	%50-%74	71	17,8
	%75-%79	83	20,8
	%100	180	45,0
	Toplam	400	100,0
Şirket Yönetimi	Aile üyeleri (Eş ve çocuklar)	141	35,3
	Profesyonel Yönetici	55	13,8
	Aile üyeleri ve Profesyonel Yönetici	204	51,0
	Toplam	400	100,0
Aile Şirketinin Yönetim Kurulu Başkanının Eğitim Düzeyi	İlköğretim ve Ortaöğretim (Lise)	104	26,0
	Önlisans	56	14,0
	Üniversite	175	43,8
	Lisansüstü	65	16,2
	Toplam	400	100,0

4.2. Basit ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bu kısımda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 4’de regresyon sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 4. Kurumsal Yönetim Algısının Franchising Sistemine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

		<i>B</i>	<i>S.E.</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	Düzeltilmiş <i>R</i> ²	Durbin Watson
Franchising Sistemi	(Sabit)	0,168	0,177		0,952	0,342						
	Kurumsal Yönetim Algısı	0,938	0,041	0,751	22,671	0,000 ***	513,958	0,000	0,751	0,564	0,562	1,783

*, **, *** %10, %5, %1 düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 4'deki sonuçlara göre kurumsal yönetim algısının, franchising sistemine etkinin %56,2'sini (Düzeltilmiş $R^2=0,562$) açıkladığı görülmektedir. Kurumsal yönetim algısının franchising sistemi üzerindeki etkisinin anlamlılığını test eden ANOVA testi sonuçlarına göre model anlamlıdır ($F=513,958$, $p=0,000 \leq 0,01$). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görülmektedir. Aile şirketlerinin kurumsal yönetim algısı ($\beta=0,751$) franchising sistemine olan algıyı etkilemektedir. Etkinin yönü pozitiftir. Sonuç olarak sıfır hipotezi reddedilmekte, alternatif hipotez H_1 kabul edilmektedir.

Tablo 5'de ise kurumsal yönetim algısı boyutlarının franchising sistemine etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları verilmektedir. İşletme yönetimi, personel ve müşteri, toplum ve kurumsal yönetim algıları birlikte franchising sisteminin %57,7'sini (Düzeltilmiş $R^2=0,572$) açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin (işletme yönetimi, hissedarlar, personel ve müşteri, toplum ve kurumsal yönetim) bağımlı değişken (franchising sistemi) üzerindeki etkisinin anlamlılığını belirleyen ANOVA testi sonuçlarına göre model anlamlıdır ($F=10,677$, $p=0,000 \leq 0,01$). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görülmektedir. VIF değeri 10'un altında, tolerans değeri 0,2'nin üstünde olduğu için bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı bulunmamaktadır. Analiz sonuçları aile şirketlerinde kurumsal yönetimin; işletme yönetimi, hissedarlar, personel ve müşteri, toplum ve yönetim boyutlarının franchising sistemini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Kurulan hipotezler bağlamında etkinin olmadığına yönelik kurulan sıfır hipotezler reddedilmiş, H_2 , H_3 , H_4 , H_5 ve H_6 alternatif hipotezleri kabul edilmiştir. Tablo 4 ve Tablo 5 beraber değerlendirildiğinde, kurumsal yönetimin bütünü ve alt boyutlarının franchising sistemine katkı yaptığı söylenebilir.

Tablo 5. Kurumsal Yönetim Algısı Boyutlarının Franchising Sistemine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

		<i>B</i>	<i>S.E.</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	Tolerans	VIF	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	Düzeltilmiş <i>R</i> ²	Durbin Watson
Franchising Sistemi	(Sabit)	0,283	0,186		1,519	0,130								
	İşletme Yönetimi	0,125	0,044	0,119	2,859	0,004 ***	0,623	1,606						
	Hissedarlar	0,069	0,035	0,073	1,951	0,052 **	0,774	1,293						
	Personel ve Müşteri	0,277	0,053	0,255	5,176	0,000 ***	0,444	2,255	10,677	0,000	0,760	0,577	0,572	1,755
	Toplum	0,141	0,041	0,145	3,437	0,001 ***	0,606	1,649						
	Kurumsal Yönetim	0,304	0,032	0,379	9,436	0,000 ***	0,666	1,501						

*, **, *** %10, %5, %1 düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı

Araştırmanın bundan sonraki bölümlerinde franchising sisteminin alt boyutları ele alınmaktadır. Tablo 6'da kurumsal yönetim algısının franchising sistem motivasyonuna etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır. Kurumsal yönetim algısının, sistem motivasyonunun %27,7'sini (Düzeltilmiş $R^2=0,277$) açıkladığı görülmektedir. Kurumsal yönetim algısının sistem motivasyonu üzerindeki etkisinin anlamlılığını test eden ANOVA testi sonuçlarına göre model anlamlıdır ($F=153,782$, $p=0,000 \leq 0,01$). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer

aldığı için otokorelasyon olmadığı görülmektedir. Sonuçlar, aile şirketlerinin kurumsal yönetim algısının ($\beta=0,528$) sistem motivasyonuna olan algıyı etkilediğini göstermektedir. Sıfır hipotez reddedilmiş, alternatif hipotez H_{1d} kabul edilmiştir. Bu etkinin yönün pozitif olduğu dikkate alınarak, franchise alan şirketlerdeki kurumsal yönetim algısının, şirketlerdeki özgüven, düşük risk ve eğitim gibi kriterlerden oluşan sistem motivasyona olumlu yönde katkı yaptığı belirtilebilir.

Tablo 6. Kurumsal Yönetim Algısının Sistem Motivasyonuna Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

		B	S.E.	β	t	p	F	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson
Sistem Motivasyonu	(Sabit)	1,559	0,224		6,969	0,000 ***						
	Kurumsal Yönetim Algısı	0,650	0,052	0,528	12,401	0,000 ***	153,782	0,000	0,528	0,279	0,277	1,763

*, **, *** %10, %5, %1 düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 7’de kurumsal yönetim algısı boyutlarının sistem motivasyonuna etkisine ilişkin sonuçlar verilmektedir. Model, sistem motivasyonunu %27,5 oranında açıklamaktadır (düzeltilmiş $R^2=0,275$) ve bütünüyle anlamlıdır ($F=31,342$, $p=0,000\leq 0,01$). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görülmektedir. VIF değeri 10’un altında, tolerans değeri 0,2’nin üstünde olduğu için bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı bulunmamaktadır. Regresyon analizi sonuçları personel - müşteri ile kurumsal yönetim boyutlarının sistem motivasyonunu etkilediğini, diğer boyutların ise istatistiksel olarak etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu durumda iki tane sıfır hipotez reddedilmekte, bunların alternatif hipotezleri olan H_{2d} ve H_{3d} kabul edilmiş olmaktadır.

Tablo 7. Kurumsal Yönetim Algısı Boyutlarının Sistem Motivasyonuna Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

		B	S.E.	β	t	p	Tolerans	VIF	F	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson
Sistem Motivasyonu	(Sabit)	1,680	0,239		7,034	0,000								
	İşletme Yönetimi	0,083	0,056	0,080	1,479	0,140	0,623	1,606						
	Hissedarlar	0,038	0,045	0,041	0,840	0,401	0,774	1,293						
	Personel ve Müşteri	0,219	0,068	0,204	3,193	0,002 ***	0,444	2,255	31,342	0,000	0,533	0,285	0,275	1,748
	Toplum	0,069	0,053	0,071	1,303	0,193	0,606	1,649						
	Kurumsal Yönetişim	0,216	0,041	0,273	5,236	0,000 ***	0,666	1,501						

*, **, *** %10, %5, %1 düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı

Kurumsal yönetim algısının ekonomik faydaya etkisine yönelik analiz sonuçları Tablo 8’de verilmektedir. Kurumsal yönetim algısının, ekonomik faydanın %38,8’ini (Düzeltilmiş $R^2=0,388$) açıkladığı görülmektedir. Kurumsal yönetim algısının ekonomik fayda üzerindeki etkisinin anlamlılığını test eden ANOVA testi sonuçlarına göre model anlamlıdır ($F=253,715$, $p=0,000\leq 0,01$). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görülmektedir. Buna göre aile şirketlerinin kurumsal yönetim algısı ($\beta=0,624$) ekonomik faydayı etkilemektedir. Sıfır hipotez reddedilmiş, alternatif hipotez H_{1c} kabul edilmiştir.

Tablo 8. Kurumsal Yönetim Algısının Ekonomik Faydaya Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

		<i>B</i>	<i>S.E.</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	Düzeltilmiş <i>R</i> ²	Durbin Watson
Ekonomik Fayda	(Sabit)	-0,899	0,302		-2,979	0,003 ***						
	Kurumsal Yönetim Algısı	1,125	0,071	0,624	15,928	0,000 ***	253,715	0,000	0,624	0,389	0,388	1,577

*, **, *** %10, %5, %1 düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 9’da kurumsal yönetim algısı boyutlarının ekonomik faydaya etkisine ilişkin sonuçlar verilmektedir. Model, ekonomik faydaya etkiyi %41,1 oranında açıklamaktadır (düzeltilmiş $R^2=0,411$) ve bütünüyle anlamlıdır ($F=56,704$, $p=0,000 \leq 0,01$). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görülmektedir. VIF değeri 10’un altında, tolerans değeri 0,2’nin üstünde olduğu için bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı bulunmamaktadır. Model hissedarlar alt boyutu dışındaki, bütün boyutların ekonomik faydaya pozitif yönde etki ettiğini göstermektedir. 4 tane sıfır hipotez reddedilmekte, buna karşın alternatif hipotezler olan H_{2c} , H_{3c} , H_{4c} ve H_{6c} kabul edilmektedir.

Tablo 9. Kurumsal Yönetim Algısı Boyutlarının Ekonomik Faydaya Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

		<i>B</i>	<i>S.E.</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	Tolerans	VIF	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	Düzeltilmiş <i>R</i> ²	Durbin Watson
Ekonomik Fayda	(Sabit)	-0,690	0,316		-2,188	0,029 **								
	İşletme Yönetimi	0,172	0,074	0,114	2,332	0,020 **	0,623	1,606						
	Hissedarlar	0,074	0,060	0,054	1,242	0,215	0,774	1,293						
	Personel ve Müşteri	0,229	0,090	0,146	2,534	0,012 **	0,444	2,255	56,704	0,000	0,647	0,418	0,411	1,562
	Toplum	0,159	0,070	0,112	2,280	0,023 **	0,606	1,649						
	Kurumsal Yönetişim	0,453	0,055	0,391	8,302	0,000 ***	0,666	1,501						

*, **, *** %10, %5, %1 düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı

Kurumsal yönetim algısının franchise sistemin diğer bir alt boyutuna yönelik analiz sonuçları Tablo 10’da verilmektedir. Kurumsal yönetim algısının, güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteğine yönelik algının %52,6’sını (Düzeltilmiş $R^2=0,526$) açıkladığı görülmektedir. Model bütünüyle anlamlıdır ($F=443,883$, $p=0,000 \leq 0,01$). Sonuçlara göre kurumsal yönetim algısı, bağımlı değişkeni anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. İstatistiksel olarak sıfır hipotezi reddedilmekte alternatif H_{1a} hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 10. Kurumsal Yönetim Algısının Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteğine Etkisine Yönelik Regresyon Sonuçları

		<i>B</i>	<i>S.E.</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	Düzeltilmiş <i>R</i> ²	Durbin Watson
Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği	(Sabit)	0,220	0,189		1,164	0,245						
	Kurumsal Yönetim Algısı	0,933	0,044	0,726	21,069	0,000 ***	443,883	0,000	0,726	0,527	0,526	1,909

*, **, *** %10, %5, %1 düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 11’de ise kurumsal yönetimin alt boyutlarının güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteğine yönelik algıya yönelik etkisine ilişkin sonuçlar sunulmaktadır. Bağımsız değişkenlerin (işletme yönetimi, personel ve müşteri, toplum ve kurumsal yönetişim) bağımlı değişken (güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteği) üzerindeki etkisinin anlamlılığını belirleyen ANOVA testi sonuçlarına göre model anlamlıdır ($F=91,025$, $p=0,000 \leq 0,01$). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görülmektedir. VIF değeri 10’un altında, tolerans değeri 0,2’nin üstünde olduğu için bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı bulunmamaktadır. Franchising veren işletme yönetimi algısının ($\beta=0,126$), personel ve müşteriye yönelik algının ($\beta=0,269$), topluma yönelik algının ($\beta=0,169$) ve kurumsal yönetişime yönelik algının ($\beta=0,293$) güç dengesi, işbirliği, franchise verenin marka imajı, genel imajı ve desteğine olan algıyı etkilediği tespit edilmiştir. Hissedarlar alt boyutunun ise bağımlı değişkene yönelik anlamlı bir etkisi saptanamamıştır. Bu sonuçlar, alternatif hipotezler olan H_{2a} , H_{3a} , H_{4a} ve H_{6a} hipotezlerinin kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 11. Kurumsal Yönetim Algısı Boyutlarının Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteğine Etkisine Yönelik Regresyon Sonuçları

	B	S.E.	β	t	p	Tolerans	VIF	F	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson
(Sabit)	0,282	0,201		1,405	0,161								
Güç Dengesi, İşbirliği, Franchise Verenin Marka İmajı, Genel İmajı ve Desteği													
İşletme Yönetimi	0,136	0,047	0,126	2,889	0,004	0,623	1,606						
Hissedarlar	0,040	0,038	0,041	1,045	0,297	0,774	1,293	91,025	0,000	0,732	0,536	0,530	1,854
Personel ve Müşteri	0,331	0,058	0,269	5,745	0,000	0,444	2,255						
Toplum	0,170	0,044	0,169	3,842	0,000	0,606	1,649						
Kurumsal Yönetişim	0,242	0,035	0,293	6,972	0,000	0,666	1,501						

*, **, *** %10, %5, %1 düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 12’de kurulan modele göre, kurumsal yönetim algısının, beklentilere yönelik algının %48,9’unu (Düzeltilmiş R²=0,489) açıkladığı görülmektedir. Kurumsal yönetim algısının beklentiler üzerindeki etkisinin anlamlılığını test eden ANOVA testi sonuçlarına göre model anlamlıdır ($F=382,486$, $p=0,000 \leq 0,01$). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görülmektedir. Aile şirketlerinin kurumsal yönetim algısı ($\beta=0,700$) beklentilere yönelik algıyı etkilemektedir. Sonuç olarak H_{1b} alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 12. Kurumsal Yönetim Algısının Beklentilere Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	B	S.E.	β	t	p	F	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson
(Sabit)	-0,407	0,235		-1,732	0,084						
Beklentiler											
Kurumsal Yönetim Algısı	1,076	0,055	0,700	19,557	0,000	382,486	0,000	0,700	0,490	0,489	1,565

*, **, *** %10, %5, %1 düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 13’de ise kurumsal yönetim algısı boyutlarının beklentilere etkisine ilişkin kurulan modele ilişkin sonuçlar sunulmaktadır. Model bütünüyle anlamlıdır ($F=80,316$, $p=0,000 \leq 0,01$) ve bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni %49,8 (Düzeltilmiş R²=0,498) oranında açıklamaktadır. Aile şirketlerinin hissedarlar, personel ve müşteri, toplum ve kurumsal yönetişim boyutları franchise sisteminin beklentiler bileşenin, etkilediği tespit edilmiştir. Sınanan hipotezler bağlamında 4 tane sıfır hipotezi reddedilmiştir, H_{2b} , H_{3b} , H_{5b} ve H_{6b} alternatif hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 13. Kurumsal Yönetim Algısı Boyutlarının Beklentilere Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	B	S.E.	β	t	p	Tolerans	VIF	F	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin Watson
(Sabit)	-0,153	0,248		-0,618	0,537								
İşletme Yönetimi	0,074	0,058	0,057	1,279	0,201	0,623	1,606						
Hissedarlar	0,105	0,047	0,090	2,235	0,026 **	0,774	1,293						
Personel ve Müşteri	0,304	0,071	0,227	4,266	0,000 ***	0,444	2,255	80,316	0,000	0,710	0,505	0,498	1,56
Toplum	0,137	0,055	0,114	2,499	0,013 **	0,606	1,649						
Kurumsal Yönetişim	0,405	0,043	0,410	9,437	0,000 ***	0,666	1,501						

*, **, *** %10, %5, %1 düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı

5. SONUÇ

Bu araştırmada, aile şirketlerinde kurumsal yönetimin ekonomik ve yönetsel perspektifle franchise sistemine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu etki, ampirik bir analiz ile, franchise sisteminin dört ayrı boyutu ile ele alınmıştır. Bunlar, literatür de dikkate alınarak; “güç dengesi, işbirliği, franchising verenin marka imajı, genel imajı ve desteği”, “beklentiler”, “ekonomik fayda” ve “sistem motivasyonu” olarak belirlenmiştir.

Kurumsal yönetim ise kurumsal yönetim algısı olarak ele alınmış ve kurumsal yönetimin evrensel ilkelerine dayanılarak oluşturulan her biri alt kriterlerden oluşan 5 bileşen ile analiz edilmiştir. Bu bileşenler ise “personel ve müşteri”, “kurumsal yönetişim”, “işletme yönetimi”, “hissedarlar” ve “toplum” olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma ile kurumsal yönetimin paydaş hem de pay sahipleri boyutu dikkate alınmış, aynı zamanda “yönetim” ve “yönetişim” unsurları da ayrı birer alt bileşen olarak analizlere dahil edilmiştir.

Araştırmanın evreni, İstanbul’da franchising alan aile şirketlerinden oluşmaktadır. Örneklem olarak kolayda örnekleme yöntemi ile franchising alan işletmelerden, işletme sahibi veya yönetici pozisyonunda olan 400 kişiye ulaşılmıştır. Çalışma betimsel olarak tasarlanmış nicel bir araştırma olup, araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. “Kişisel Bilgi Soruları”, “Kurumsal Yönetim Algısı Ölçeği”, ve “Franchising Sistemi Ölçeği” kapsamında oluşturulan anketler araştırma kapsamındaki kişilere uygulanmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini ölçmek için faktör analizinden, güvenilirliğini tespit etmek için güvenilirlik analizinden, kurumsal yönetim algısının franchising sistemine etkisinin belirlenmesi için ise regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Araştırma kapsamındaki şirketlerin yaklaşık yarısında (%51) şirket yönetimlerinde aile üyelerinin yanı sıra profesyonel yöneticilerin de bulunduğu saptanmıştır. Bu sonuç, franchise sistemini kullanan şirketlerin, Türkiye’deki diğer aile şirketlerinden birinci farkını ortaya koymaktadır. Diğer bir fark ise, yönetim kurulu başkanının eğitim düzeyidir. Franchise alan işletmelerin, %74’ünün yönetim kurulu başkanının en az yüksek okul veya lisans düzeyinde eğitim aldığı belirlenmiştir. Bu franchise alan işletmelerin yönetim kurulu başkanlarının, Türkiye’de diğer aile işletmelerine göre eğitim düzeylerinin daha yüksek olduğuna işaret etmektedir. Araştırma kapsamında işletmelerin üçte ikisinin mikro işletme (çalışan sayısı 10 kişiden daha az) olduğu dikkate alınır, “küçük işletmelerin yöneticilerinin eğitim düzeyi düşüktür” şeklindeki algının en azından franchise sistemi için doğru olmadığı anlamı çıkmaktadır.

Araştırmada 6 temel, 24 de alt hipotez test edilmiştir. Ancak en önemli hipotez, “aile şirketlerinde kurumsal yönetim algısının franchising sistemi üzerinde etkisi vardır” şeklindedir

ki, araştırma bulguları bu etkinin istatistiksel olarak var olduğunu ve yönünün de pozitif olduğunu göstermektedir. Kurumsal yönetimin alt boyutlarının franchise sistemine etkisi de araştırılmış, burada da alt bileşenlerdeki (“personel ve müşteri”, “kurumsal yönetim”, “işletme yönetimi”, “hissedarlar” ve “toplum”) artışın, franchise sistemini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

Araştırmada kurumsal yönetim algısının franchise sisteminin alt bileşenlerine etkisi de analiz edilmiş, alt bileşenler boyutunda da pozitif yönde ve anlamlı etkiler olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, kurumsal yönetimin bazı boyutların, franchise sisteminin bazı alt bileşenlerine anlamlı etkisi saptanamasa da, yukarıda belirtildiği gibi temel 6 hipotezin ispatlanmış olması, kurumsal yönetimin franchise sistemine etkisini ortaya koyması açısından vurgulanması gereken bir husustur.

Önemli diğer bulgu ise, kurumsal yönetimin ekonomik faydaya etkisinin belirlenmiş olmasıdır. Araştırmada kurumsal yönetimin hem genel olarak hem de işletme yönetimi, çalışan-müşteri, toplum ve yönetim boyutlarında, ekonomik fayda algısına olumlu yönde etki ettiği belirlenmiştir. Sonuç, franchise alan işletmelerde kurumsal yönetime önem veren şirketlerin bunun faydasını sadece yönetim ve pazarlama boyutunda değil, ekonomik olarak da göreceği şeklinde yorumlanabilir.

Bu çalışmanın, kurumsal yönetim yaklaşımının halka açık olmayan aile şirketlerine de uygulanabileceğini göstermesi açısından, sektör temsilcilerine, meslek örgütlerine ve bu konuda çalışan araştırmacılara önemli katkılar sağlaması beklenmektedir. Kurumsal yönetimde tartışılan bir nokta da, kurumsal yönetimin ve alt bileşenlerin nasıl ölçülebileceğidir. Bu çalışma aynı zamanda algı boyutunda da olsa nicel yöntemlerle bunun mümkün olabileceğini göstermiş ve bir model önermiştir. Çalışmanın teorik ve uygulama boyutuyla hem sektöre ışık tutması hem de ulusal ve uluslararası literatürde önemli bir boşluğu doldurması hedeflenmektedir. Gelecek araştırmalar için bu metodoloji takip edilerek, araştırmanın farklı ülkeleri kapsayacak şekilde genişletilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Aktan, C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(1), 150-191.
- Aslanoğlu, S. (2007). Bir Büyüme Stratejisi Olarak Franchising Sistemi; Firmalar Açısından Önemi, Mevzuat Boyutu ve Muhasebe Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), 71-94.
- Astrachan, J. H. & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look, Family Business Review, 16(3), 211-219.
- Barış, G. (1997). Franchising Sistemi ve Sözleşmesi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1), 329-344 .
- Başer, G. (2019). Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Sürecine Yönelik Bir Değerlendirme, Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi, 1, 1-12.
- Çemberci, M. (2013). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi, Akademik Bakış Dergisi, 34, 1-15.
- Çetinkaya, F., Şener, E., & Korkmaz, F. (2017). Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma, PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi , 3(4), 119-133.

- Çeçen, V.G. & Güney, S. (2019). Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler: İstanbul İOSB'deki Aile İşletmelerindeki Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 20-40.
- Ho, C.-K., (2005). Corporate Governance and Corporate Competitiveness: An International Analysis, *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 211-253.
- Kalkan, N. (2018). Küreselleşme Gücüne Karşılık Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetim, *Journal of Banking and Financial Research*, 5(2), 1-14.
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-179.
- Khan, M.M.S. & Sethi, N. (2009). Management Education & Corporate Governance: A Case of India and Pakistan, *Oxford Business & Economics Conference Program*, June 24-26, 2009, St. Hugh's College, Oxford University, Oxford, UK.
- Külter, B. & Demirgüneş, K. (2016). Franchise Değeri ve Franchise Değerinin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 93-106.
- Nart, S. (2005). Türkiye'de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 123-149.
- OECD, (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publications Service.
- Onay, M. & Vezneli, Z. (2011). Aile Şirketlerinde “Kurumsallaşamama” ve İkinci Kuşağın “Duyarsızlığı”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 167-176.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 50, 133-148.
- Reyhanoglu, M. & Yıldırım Ş.S. (2016). Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 574-596.
- Sebilcioğlu, F., Karaağaoğlu, S., Karacar, G., Naipoğlu, S., Arkun, F., & Koçer, B. (2013). Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları*.
- SPK, (2005). Kurumsal Yönetim İlkeleri, Sermaye Piyasası Kurulu.
- Turğay, İ. & Çalıyurt, K. (2018). Halka Açık Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Uygulamalarının Değerlendirilmesi ve Derecelendirmesi, *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 121-135.
- Ünüsan, Ç., Pirtini, S., & Bilge, O.F. (2004). Tüketicilerin Satın Alma Davranışları Açısından Marka, Mağaza ve Franchising Sistemi İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, 6(22), 45-57.
- West, A. (2009). Corporate Governance Convergence and Moral Relativism, *Corporate Governance: An International Review*, 17(1), 107-119.
- Yıldız, G., Tutar, H., & Yılmaz, A. (2012). Aile İşletmelerinde Aile Değerleri Kurumsallaşmayı Engeller Mi?, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 119-134.

Yolaç, Y. & Doğan, Y. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 61(2), 83-110.

Yörük, N. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Halka Açılmanın Finansal Performans Üzerine Etkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Vaka Çalışması, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(12), 180-202.

EK 1: Kurumsal Yönetim Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Firmamın çalışanları arasında ayrımcılık yapılmamaktadır, herkese adil ve eşit davranılmaktadır.					
2. Tüm çalışanlar hesap verebilirlik ilkesine uyar.					
3. Firmadaki iç ve dış denetçilerin bağımsızlığı sağlanmaktadır.					
4. Firmam katılımcı ve demokratik yönetim tarzını benimsememde bana yardımcı olmaktadır					
5. Firmada çalışanlara yönelik ödüllendirme mekanizmaları bulunmaktadır.					
6. Firmam çalışanları katılımcı yönetim konusunda teşvik etmektedir.					
7. Şirketle ilgili kararlarda hissedarların çıkarları önceliklidir.					
8. Hissedarlara şirketle ilgili maksimum bilgi erişimi sağlanmaktadır.					
9. Hissedarların menfaatleri için gerekli kaynak dağıtımı sağlanmaktadır (Kar dağıtımı gibi)					
10. Hissedarları aldatmak için manipülasyon yapmak yasaklanmaktadır.					
11. Etik olmayan yasa dışı işlemler için şirket sahiplerine yardım etmem yasaklanmaktadır.					
12. Hissedarların çıkarlarıyla çalışanların hakları arasında denge sağlanmaktadır.					
13. Kişilerin firma kaynaklarını kullanarak şahsi çıkar elde etmelerine izin verilmemektedir.					
14. Ticari işlemlerde % 100 şeffaflık adalet sağlanmaktadır.					
15. Firmada ahlak, adalet ve dürüstlük düzeyi korunmaktadır.					
16. Firmada sosyal ve etik sorumlu vatandaş olunması teşvik edilmektedir.					
17. Firma hedefe ulaşmak için “her yol mubahtır” anlayışında değildir.					
18. Firma kar maksimizasyonu yerine işletme değerinin artırılmasına önem vermektedir.					
19. Firma satış hacminin artırılması için adil olmayan pazarlama çalışmalarına izin vermemektedir.					
20. Müşteriye ürünler ve özellikleri hakkında doğru ve gerçek bilgiler verilmektedir.					
21. Gerçekleşmesi mümkün olmayan vaatlerle müşteriye aldatmam kesinlikle yasaklanmaktadır.					
22. İşletmeyle ilgili kararlarda yerel değerlere ve kültüre dikkat edilmelidir.					
23. Firmada gelenek ve göreneklere zarar verecek uygulamalar desteklenmemektedir.					
24. Firmada karar verilirken çevreye zarar verecek uygulamalardan kaçınılmaktadır.					
25. Ticari kararlar verilirken yasa ve düzenlemelere uyulmaktadır.					
26. Firmada rüşvet ve yolsuzluk uygulamalarına kesinlikle karşı çıkılmaktadır.					

27. Kısa vadede menfaat (kar) elde etmek için görevi kötüye kullanma ve mesleğe aykırı davranışlardan kaçınılmaktadır.					
28. Firmada iyi bir kurumsal yönetim sistemi geliştirilmektedir.					
29. Firmada iyi bir kurumsal yönetim sistemi sürdürülmektedir.					
30. Firmada geleneksel yönetim biçiminden kurumsal yönetim biçimine dönüşümü sağlanmaktadır.					

Kaynak: Khan ve Sethi'den (2009) yararlanarak yazarlar tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir.

EK 2: Franchising Sistemi Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Franchising sisteminde ki eğitim programları yararlıdır.					
2. Franchising sistemi yüksek kazançlı yatırımlarıma karşılık düşük riskli olarak görünmektedir.					
3. Franchise işletmemi işletecek yeterli deneyime sahibim.					
4. Franchising sözleşmesinin beni fazla kısıtlamadığını düşünüyorum.					
5. Ana firma (franchise veren) sistemin başarısı için gerekli teknik araç desteğini sağlar.					
6. Bu sistemde ana firma (franchise veren) standartları önceden belirlenmiş donanımı, hizmetleri ve teknik uzmanlığı en iyi şekilde sağlar.					
7. Giriş bedeli çok yüksek değildi.					
8. Royalty ödemeleri çok yüksek değildi.					
9. Ana firmanın (franchise veren) kısıtlamaları azdır.					
10. Pazarlama ve reklam ödemeleri normal seviyededir.					
11. Ana firma (franchise veren) diğerlerine göre ürün ve hizmetleri daha iyi ve farklılaşmış olarak hazırlar.					
12. Ana firmanın (franchise veren) reklam ve hakla ilişkiler çalışmalarının gelirlerimin artmasında çok olumlu katkısı vardır.					
13. Denetim çalışmaları düzenli aralıklarla yapılmaktadır.					
14. Franchise veren eğitim çalışmaları sürekli olarak yapılmaktadır.					
15. Promosyon ve reklam desteği yeterlidir.					
16. Bölgedeki rekabet dikkate alındığında ana firmanın markası rakiplerimden daha avantajlıdır.					
17. Ana firmanın (franchise veren) markası şirketime yardımcı olacaktır.					
18. Marka adımın etkinliğinden memnunuz.					
19. Ana firma (franchise veren) ile işlerimizde etkili olmak için birbirimize yardımcı oluruz.					
20. İşletmemi etkileyecek kararları almadan önce ana firma (franchise veren) fikrimi alır.					
21. Ana firmam (franchise veren) iş ile ilgili problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar.					
22. Ana firma (franchise veren) ile ilişkimizde sınırlar bellidir.					
23. Ana firmam (franchise veren) potansiyelimi bilir.					
24. Ana firma (franchise veren) işimi yönetme şeklimden memnundur, bana müdahale etmez.					
25. Ana firmam (franchise veren) performans düzeyimi olumlu bulacaktır					
26. 2019 yılında satış performansım kendi sınıftaki işletmeler arasında iyi düzeydedir					
27. İş performansımın düzeyi çok iyidir.					

28. Yıllık satış kotalarımı aşmada şimdiye kadar başarılıydım.					
29. Reel gelirim en az beklediğim kadardır.					
30. Bu yıla kadar ulaşmam gereken satış kotalarının gerisinde kaldım.					
31. Diğer franchise-alanlara göre satış performansım ortalamanın altındadır.					

Kaynak: Nart (2005)