

T.C. İstanbul
Kültür Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi

AİK'04

1. Aile İşletmeleri Kongresi

Kongre Kitabı

Editör

Prof.Dr. Tamer Koçel

Kitabı Yayına Hazırlayan
Öğr.Gör. Mehtap Eliaçık

17 – 18 Nisan 2004

İstanbul

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ VE SEKTÖREL BİR UYGULAMA

**Yrd.Doç.Dr. Burhan
AYDEMİR**

Balıkesir Üniversitesi BTİOYO
Çağış Kampusu/Balıkesir
Tel: (0266) 612 13 53-54
Faks: (0266) 612 13 57
Mobil: (0542) 261 36 19
E-posta:
burhan_aydemir@yahoo.com

**Doç.Dr. Oya Aytemiz
SEYMEN**

Balıkesir Üniversitesi BTİOYO
Çağış Kampusu/Balıkesir
Tel: 0 266 6121353-54
Faks: 0 266 6121357
Mobil: 0 542 2429265
E-posta:
seymenoy@yahoo.com

Aslı D. A. TAŞÇI

Balıkesir Üniversitesi BTİOYO
Çağış Kampusu/Balıkesir
Tel: (0266) 612 13 53 54
Faks: (0266) 612 13 57
E-posta:
adatasci@yahoo.com

ÖZET

Bu bildirinin amacı, Türkiye’de gıda ve ihtiyaç maddeleri dağıtımcolığı sektöründe faaliyet gösteren ve GİMDER’e (Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Dağıtımcolan Derneği) üye olan aile işletmelerinin, kurumsallaşma olgusuna önem verme derecelerinin ve bu yöndek uygulamalarının karşılaştırmalı olarak incelenmesidir. Çalışmada GİMDER’e kayıtlı 40 üye işletmeden oluşan bir örneklem üzerinde, oluşturulan kurumsallaşma kriterleri çerçevesinde soruların yöncitildiği ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yanıtlama oranı %42 olan çalışmada, ilgili işletmelerde kurumsallaşma sürecine önem verildiği; diğer yandan kurumsallaşmaya dönük uygulamaların devam ettiği ve henüz olgunluk düzeyine gelmediği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Aile İşletmeciliği, Kurumsallaşma, Dağıtımcolık Sektörü

1. GİRİŞ

Aile işletmelerinin ülke ekonomileri açısından son derece önemli bir yere sahip oldukları bilinmektedir. İlgili yazın incelendiğinde, bu işletmelerin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin KOBİ'lerinin önemli bir bölümünü oluşturduğu görülmektedir. Özellikle gelişmiş sanayi ülkelerinin sosyo-ekonomik ve finansal altyapısının oluşturulmasında ve geliştirilmesinde bu işletmelerin çok önemli katkıları olduğu (Matay, 2002) ve ülkelerin istihdam, gelir düzeyi ve gayri safi milli hasıla oranlarında büyük bir yer tuttukları belirtilmektedir (Miller vd., 2003). Örneğin Poutziouris vd. (2002), gelişmiş pazar ekonomilerinde aile işletmesi faaliyetlerinin ölçüsüne ilişkin olarak, ortalama dört işletmeden üçünün aile kontrolünde olup, istihdamın da yarısını oluşturduklarını ve Avrupa ticari işlem potansiyelinin %85'ini yürüttüklerini öne sürmektedir.

Yukarıdaki veriler artırılabilir. Ancak bunlar bize aile işletmelerinin, ülke ekonomilerinde ve buradan hareketle dünya ekonomisindeki yerini ve ağırlığını göstermesi açısından anlamlı verilerdir. Ekonomik ve sosyo-kültürel açıdan bu denli önemli olan aile işletmelerinin başarısı ve istikrarı bu nedenle son derece önemlidir.

Öte yandan aile işletmelerinde "*kurumsallaşma*" sorunu, gerek ilgili yazında gerekse iş dünyasında üzerinde en çok durulan konulardan biridir. Öz olarak bir işletmenin, sürekliliğini sağlayan bir sisteme sahip olması anlamına gelen kurumsallaşma kavramı, aile işletmelerinin uzun vadede kalıcı olmaları, yüksek performansla ulaşmaları ve rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından son derece önemlidir. Ancak bunun sağlanabilmesi, kurumsallaşma olgusunun içeriğini oluşturan temel kriterlerin yerine getirilebilmesi ile mümkün olacaktır.

Bu bildirinin amacı, Türkiye'de gıda ve ihtiyaç maddeleri dağıtımculuğu sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin, kurumsallaşma ölçüsüne, sahip/yönetici nezdindeki bakış açılarını ve bu süreçle ilişkin uygulamalarını karşılaştırmalı bir değerlendirmeye tabi tutmaktır. İlgili yazın taramasında bu konuya ışık tutacak önemli referanslara ulaşmakla beraber, konunun hala yeterli olgunluğa ulaşmamış olduğu ve kurumsallaşmaya ilişkin kriterler üzerinde tam bir fikir birliğinin sağlanamadığı görülebilir. Bu çalışma ile, ilgili alana sektörel bir değerlendirme yoluyla katkı sağlama amaçlanmaktadır.

Çalışma kapsamında, öncelikle aile işletmelerine ve kurumsallaşmaya yönelik kuramsal bir çerçeve çizilmekte ve aile işletmelerine genelde ve kurumsallaşma düzeyinde yer veren çalışmalar hakkında özet bilgiler verilmektedir. Daha sonra ise yapılmış olan ampirik çalışmaların bulguları değerlendirilmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İlgili Yazında Aile İşletmelerinin Kavramsal Boyutu, Tanımı, Özellikleri ve Önemi

İlgili yazında "*aile işletmesi kavramı*", kapsamı ve sınırları açısından farklı şekillerde tanımlanabilmektedir (Reid vd., 1999; Karpuzoğlu, 2000; Westhead ve Cowling, 1997).

Aile işletmesi (Aİ), aile servetinin mülkiyeti açısından, başka bir deyişle ailenin işletmeye sahipliği boyutuyla tanımlanabilmektedir. Bu boyutta ele alınacak olursa, Karpuzoğlu (2000)'na göre Aİ, özellikle mirasın paylaşılmasını önlemek, aile başkanının hayatta olduğu dönemdeki iktisadi düzeni sürdürmek ya da ailenin mal varlığını dağıtmamak amacıyla kurulmuş olan ve tüzel kişiliği bulunmayan özel bir işletme şeklidir.

Bir grup yazar, Aİ'yi tanımlarken, işletme yönetiminde söz sahibi olanların, aralarında akrabalık (kan bağı) olduğu noktasından yola çıkmaktadır. Buna göre, Litz'in tanımıyla en özül şeklide Aİ, sahiplik ve yönetimin bir aile biriminde yoğunlaştığı (Reid vd., 1999), aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı ya da aileden en az iki kuşağın istihdam edildiği (Karpuzoğlu, 2000) bir işletme türüdür. Benzer şekilde Poutziouris vd. (2000) Aİ'yi, aile üyelerinin genel olarak işletmenin yönetiminde, faaliyetlerinde ve geleceğinin belirlenmesinde, sahip ya da yönetici/girişimci nitelikteki aile üyelerinin ağırlıklı olarak söz sahibi olduğu bir işletme olarak tanımlamaktadır. Ancak bu noktada bazı yazarlar aile üyelerini, kurucu ortağın (girişimcinin)

çocukları ile sınırlı tutarken, bazı yazarlara göre evlilik yoluyla aileye katılmış kişiler de aile üyeleri arasında yer alırlar. Bu tanımlama işığında Aİ'yi kuranlar ve sürekliliğini sağlayanlar, çoğum, evlilik, ya da aile ile birebir yakın ilişki içinde olan kişilerdir (Karpuzoğlu, 2000).

İşletme yönetiminde aile biriminin söz sahibi olması ile ilgili oransal tanımlamalar da söz konusudur. Örneğin, Aİ, çoğunluk hisselerinin veya kontrolün bir ailede olduğu ve işletmede iki ya da daha çok aile üyesinin bulunduğu ya da oy haklarının %25'inin bir ailenin elinde olduğu, aile kontrollü işletmeler olarak tanımlanabilmektedir (Poutziouris vd., 2002). Kleiman ve Bozkurt'a göre ise, "yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin, işletmenin en az %10 hissesine sahip olması, o işletmenin Aİ olarak tanımlanmasını gerektirir" (Karpuzoğlu, 2000).

Yukarıdaki tanımların da yardımıyla, Aİ'yi diğer işletmelerden ayırt etmeyi sağlayan belli başlı özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Westhead, 2003; Poutziouris vd., 2002; Stewart ve Dones, 2001; Cronie vd., 1999; Reid vd., 1999; Morris vd., 1996; Habbershon vd., 2003; Karpuzoğlu, 2000):

- Aİ, çoğunlukla küçük ölçekli olup, basit örgüt yapısına sahiptir.
- Aİ'de çoğunlukla tek ürün ya da tek pazara odaklanma eğilimine rastlanır.
- Aİ'de, kurucunun/girişimcinin ya da ailenin kontrolündeki bir üst düzey yöneticinin merkezi karar alma mekanizması ağırlıktadır.
- Aİ'nin yönetim ve örgüt yapılarında çoğunlukla paternalistik (ailevi) bir hiyerarşinin varlığı ve ağırlığı hissedilir.
- Aİ'de stratejiler üzerinde aile kültürü oldukça etkilidir.
- Aİ'de çoğunlukla tedarikçiler, müşteriler ve finansman kuruluşları ile güçlü –ve genellikle eskiye dayanan- kişisel ve ailevi ilişkiler kurulur ve sürdürülür.
- Aİ'de profesyonel yönetici kullanma isteksizliği ağır basmaktadır.
- Aİ, işletme ve aile ait sistemlerinin oluşturduğu karmaşık bir sistemdir; aile, işletme sahipliği ve birinci kuşak girişimcilerden süregelen yönetsel yapının karşılıklı bağımlı olduğu bir yapı gösterir. Bazı yazarlar ise, işletme kimliği ve aynı aynı aile üyelerinin, bir sosyal sistem olarak birbirinden farklı sistemsel özellikler taşıdığını ifade etmektedirler.
- Aİ'de, aile değerleri ve ihtiyaçları ile işletme değerleri ve ihtiyaçları arasında yaşanan çatışmalar, diğer işletmelerde bulunmayan önemli bir özelliktir. Öte yandan bazı Aİ'lerde aile değerleri ve ihtiyaçlarının işletme gereklilikleri ile tamamen paralel gittiği ya da aile ilişkilerinin iş ilişkilerinin önüne geçebildiği görülebilmektedir.
- Aİ, işletme sahipliğinin yönetimden ayrılması gerektiğini öngören çağdaş örgüt modellerine ters düşer ve bu özellik, Aİ ile diğer işletmeler arasındaki çok sayıda yönetsel ve operasyonel faaliyetin farklılaşmasına neden olabilir.
- Aİ, diğer işletmelere kıyasla daha az değişime açıktır ve daha düşük oranda risk odaklıdır.
- Aİ'nde yabancı sermaye veya dışarıdan ortak kabul etme gibi dış kaynak kullanımı, ailenin işletme üzerindeki kontrolünü kaybetebileceği endişesiyle pek tercih edilmez.

Trompenaars ise, Aİ'lerin örgütsel kültür yapısının belirleyici özelliklerini şöyle özetlemektedir (Flecher, 2002):

- İlişkiler hiyerarşik olmakla birlikte, kişisel, yakın ve yüz yüzedir.
- Baba/anne kurucunun; liderin çalışanlardan daha iyi bildiğinin kabul edildiği, güç-odaklı bir kurum kültürü içinde yüksek otoritesi vardır.
- İş atmosferi, ev atmosferine benzer ve ilişkilerde ahlaki ya da sosyal baskının yoğunluğu görülür.
- İşletmede nasıl davranılacağı çoğunlukla aile üyeleri tarafından belirlenir ve dışarıdan gelen çalışanların kendilerini işletmeye ait hissetmeleri deha güçtür.

Giriş bölümünde de belirtildiği gibi, Aİ'leri ülke ekonomileri açısından son derece önemli bir yere sahiptir. Aİ'lerin ekonomiye olan katkılarına ilişkin olarak, ilgili yazında ülkeler/bölgeler

bazında aşağıdaki gibi rakamsal verilere de rastlanmaktadır: Franks ve Mayer, Almanya'daki tüm işletme ortaklıklarının 1/3'ünün Aİ olduğunu belirtmektedir (Erhardt ve Nowak, 2003). İngiltere'deki KOBİ'lerin önemli bir bölümünü (yaklaşık %75'ini) Aİ'ler oluşturmaktadır (Reid vd., 2002; Cronie vd., 1999). Çoğu küçük olmakla birlikte, ABD'de Fortune 500'e giren işletmelerin 1/3'ünü, ABD milli hasılasının yaklaşık yarısının ve istihdam hacminin %80'ini aşan bir bölümünü Aİ'lerin oluşturduğu belirtilmektedir (Miller vd., 2003). Ayrıca Kong ve McConaughy vd., ABD'de Aİ'lerin ekonomiye katkı açısından diğer işletmelerden daha değerli olduklarını ve daha etkin çalıştıklarını ifade etmektedir (Erhardt ve Nowak, 2003). Yine ABD'deki hane halkı üzerinde yapılmış olan bir araştırmanın sonuçları, her 100 evin yaklaşık 10'unda bir Aİ sahibi ya da yöneticisinin oturmakta olduğunu göstermektedir (Stewart ve Danes, 2001). Kotkin, Çin'de, Japonya'da ve Hindistan'da Aİ'lerin önemine değinerek, bu ülkelerde neredeyse aile kavramının "işletme" anlamına geldiğini vurgulamaktadır (Reid vd., 1999). Meksika'da Aİ'lerin istidama ve GSMH'ya çok önemli katkılar sağladığı; 1999 verilerine göre ülkedeki tüm işletmelerin %58'inin, personel sayısı ve net yıllık kazanç baz alınarak, mikro, küçük ya da orta ölçekli işletme olduğu ve çoğunlukla sahip/yönetic kontrolünde çalıştıkları belirtilmektedir (Adnanasibu vd., 2002). Türkiye açısından ise, DİE'nin 2002 Genç Sanayi ve İşyerleri Sayımı I. Aşama geçici sonuçlarına göre (DİE, 14.10.2003) tüm sektörlerde 1.720.593 işyeri vardır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (1-150 arasında çalışana sahip) tüm işletmelere oranı yüzde 99.8 dir. 1-9 kişi çalışanların oranı ise yüzde 94.9 dur. Aile işletmelerinin sayısı ile ilgili olarak Sağlam, Türkiye'de aile işletmesi oranının tüm küçük ve orta boy işletmelerinin yüzde 95'i olarak açıklamaktadır. (Sağlam, 2002)

2.2. Aile İşletmeciliğine İlişkin Yazının Kuramsal ve Ampirik Açından Analizi

Son yıllarda *aile işletmeciliği* olgusuna yönelik olarak yazınsal bir ilgi artışı olmakla birlikte (Westhead, 2003; Westhead ve Cowling, 1997); bu konuda yapılan araştırmaların halen yeterli düzeye gelmediği öne sürülmektedir (Goffee, 1996; Chrisman vd., 1996). Örneğin Stewart ve Danes (2001), Aİ'lerin ABD ekonomisine sağladıkları katkılara rağmen bu konudaki araştırmaların sınırlı olduğunu belirtmektedirler. Benzer şekide İngiltere'deki aile işletmeciliği araştırmalarının herüz başlangıç aşamasında olduğu ve yeterince olgunlaşmadığı öne sürülürken (Reid vd., 2002; Cronie vd., 1999); Erhardt ve Nowack (2003), Almanya'daki Aİ'lere yönelik akademik araştırmaların yüzeysel olduğunu belirtmektedirler.

Goffee (1996) bunun nedenlerini şöyle özetlemektedir:

- Yönetim-örgüt kuramlarının/tezlerinin çoğunlukla entelektüel alanlarda kabul görmesi ve sahip-yöneticili girişimlerin çağdaş ekonomilerde artan ölçüde marjinalliğe sahip olmaları;
- Araştırma ve danışmanlık ile ilgili fonların daha çok büyük kurumsal kurumlar açısından uygun olması;
- Aİ'de özelekle üst yönetim düzeylerinde araştırma yapılmasını kabul etme güçlüğü

Ote yandan Aİ yazınında, bu bildiri hazırlığı süresince ulaşılabilen çalışmalar kapsamında en çok odak alınmış olan araştırma konuları ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Aİ'lerde işletme sahipliğinin gelecek kuşaklara devrine yönelik olarak karşılaşılan sorunları irdelleyen (Westhead, 2003; Goffee, 1996; Chung ve Yuen, 2003; Miller vd., 2003; Kimni, 1997; Morris vd., 1996); yönetim devrinin başarıyla sonuçlanmasına yönelik model öneren (Sharma vd., 2001) ya da sahip/yöneticinin işletmedeki sürekliliği ile işletmenin sürekliliği arasındaki ilişkili araştıran (Winter vd., 2003) çalışmalar;
- Aile açısından kontrolün önemi ile yönetim ve başarıya yönelik olarak ekonomik olma/aile-odaklı olma arasında ya da genel olarak Aİ'lerde yaşanan çatışmaları konu edinen ve özde tanımlayıcı nitelikteki çalışmalar (Cronie vd., 1999; Danes vd., 2000; Stewart ve Danes, 2001);

- Kadın ve erkek sahip yöneticili Aİ'ler arasındaki farklılıkları çeşitli boyutlarda irdeleyen çalışmalar (Haynes vd., 2000; Danes vd., 2000);
- Aile hedeflerine/işletme hedeflerine öncelik veren Aİ'ler arasındaki farklılıkları ortaya koyan çalışmalar (Reid vd., 1998);
- Aile olan /aile olmayan işletmelerde hizmet-içi eğitim ve insan kaynakları stratejilerine dönük karşılaştırmalı analizlerin yapıldığı çalışmalar (Mallay, 2002; Reid vd., 2002);
- Planlamaya öncelik veren/vermeyen Aİ'ler arasındaki farklılıkları ele alan karşılaştırmalı çalışmalar (Avila vd., 2003);

2.3. İlgili Yazında Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Olgusunun/Sürecinin Kavramsal Analizi

Aİ'lerde kurumsallaşma kavramını irdelemeden önce, "kurum" kavramı üzerinde kısaca durulabilir. Sosyolojik anlamda *kurum*, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli bir sosyal ilişkiler düzenini ve topluluğunu ifade etmektedir. Örneğin, evlilik, sigorta, işletme, mukavele vb. birer kurum örneğidir (Kaşal, 2003). Parkhe (2003) de, kurumların; benimsenmiş/yaygın kabul görmüş olan uygulamaların, teknolojilerin veya kuralların (görece) geçerli olduğu ve bunların sağlam biçimde konumlandırıldığı sosyal birimler olduğunu belirtmektedir.

İlgili yazında *kurumsallaşma* olgusuna ilişkin olarak da çeşitli tanımlara rastlanmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmektedir:

- Kurumsallaşma, bir işletmenin, piyasanın ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak gerekli sistemleri kurması; bir kurum olmaya özgü davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı hale getirmesi ve uygulayabilmesidir. Buna yakın bir tanımla, işletmede belirlenmiş olan kuralların, değerlerin ve sosyal etkileşim kalıplarının istikrarlı biçimde gelişmesi, standartlaştırılması ve bunlara süreklilik kazandırılarak gerektiğinde kendini yenileyen bir sisteme dönüştürülmesi süreci, kurumsallaşma süreci olarak açıklanabilmektedir (Toprak, 2003; Engin, 2003).
- Kurumsallaşma, bir işletmenin kişilerden ziyade kurallara, standartlara ve prosedürlere sahip olması, kendine özgü iş yapma usul ve yönetmeliklerini içermesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2001; Engin, 2003). Yine Karpuzoğlu'na (2001) göre kurumsallaşma özde, lidere bağımlı yönetimden sistem temelli yönetim anlayışına geçmektir.
- En basit tanımıyla kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelebilmesidir (Sağlam, 2002).

Kurumsallaşmanın bir süreç olarak en temel özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2001; Toprak, 2003; Parkhe, 2003; Engin, 2003; Sağlam, 2003; Türkoğlu, 2003):

- Kurumsallaşma bir yeniden yapılanma ve değişim sürecidir.
- Kurumsallaşma yardımıyla işletmeler, hızla değişen çevre koşullarında, nerede olduklarını ve nereye gittiklerini görebilecekleri bir alt yapıya kavuşabilirler.
- Kurumsallaşma, tüm özel ve kamu kurum ve kuruluşları açısından önemlidir.
- Kurumsallaşma ile işletmede önemli bir değişim süreci yaşanacağı için, kurumsallaşma uzun bir zaman sürecini ve sabrı gerektirir.

2.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Konusunda Önceki Araştırmalar

Çalışma ile ilgili olarak yapılan yazın taramasında çok sayıda yerli ve yabancı kaynağa ulaşılmıştır. Ancak elde edilen kaynaklarda daha çok kurumsallaşmanın kavramsal boyutu, amaçları, Aİ'de yaşanan belli başlı sorunlar ve kurumsallaşma için yapılması gereken çalışmalar üzerinde durulmaktadır.

Aİ'lerde kurumsallaşma gerekliliği konusunda çeşitli yazarların görüşleri incelendiğinde; her zaman doğrudan doğruya kurumsallaşma kavramı açıklanmamakla birlikte, buna ilişkin tanımları işaret ettiği konular karşımıza çıkmaktadır. Şöyle ki, Johannisson ve Huse, Aİ'nin sürdürülebilirliği için "sürekli girişimcilik", "sürekli aile desteği" ve "profesyonel yönetimin" gerekli olduğunu öne sürmektedir (Westhead, 2003). Cromie vd. (1999), politika yapıcılarını, küçük Aİ'nin sorunlarına ve ihtiyaçlarına yönelik modeller (gerçekeler) geliştirmeleri gerektiğini öne sürmektedir. Chung ve Yen'e göre (2003) ise, Çinli Aİ'lerde en temel sorun, "kuşaktan kuşağa devamlılığın sağlanamaması"dır. Öte yandan Sağlam'a göre (2002), Aİ'lerin kısa ömürlü olma nedenlerinin başında, bu işletmelerin kurumsallaşmada başarısız olmaları gelmektedir.

Türkçe yazında, Engin'in (2003) "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", Toprak'ın (2003) "Kurumsallaşma Sürecinde Strateji-Kültür Etkileşimi", Sağlam'ın (2002) "Aile Şirketlerinde Yapılanma", Özkaya'nın (2003) "Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri", Türkoğlu'nun (2003) "Kurumsallaşma Süreci" ve Karpuzoğlu'nun (2001) "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Çözüm Planları" isimli çalışmaları, önemli birer referans olarak değerlendirilebilir. Karpuzoğlu'nun (2000) "Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" isimli doktora çalışmasında ise kurumsallaşma süreci ayrıntılı olarak analiz edilmiştir. Çalışmada, imalat sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde kurumsallaşma düzeyini ölçme amacıyla ampirik bir çalışma yapılmıştır. Aile işletmeleriyle ilgili olarak en son yapılan etkinlik; Milli Prodüktivite Merkezi ve Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın işbirliği ile "Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması" ana temasıyla düzenlenen "I. Aile İşletmeler Sempozyumu"dur. Sempozyum İzmir'de 24 Aralık 2003 tarihinde düzenlenmiştir. Bu bildiri kurumsallaşmaya ilişkin kriterlerin oluşturulmasında, söz konusu çalışmalardan önemli ölçüde yararlanılmıştır.

Ayrıca bazı eğitim ve danışmanlık firmalarının ya da işletme yöneticilerinin Aİ'ye yönelik olarak hazırlanmış oldukları programların/seminerlerin içeriklerini veren İnternet ortamındaki siteler de, çalışmamızda bize büyük ölçüde referans oluşturmuşlardır. (Örneğin Aspen Family Business Group'un 11 Haziran 2003'teki "İş Hayatındaki Ailelere Danışmanlık" isimli semineri; Hedef Alliance Holding A.Ş. Yön. Kur. Bşk. E. Sancak'ın 11 Haziran 2003'te İstanbul Sanayi Odası'nda verdiği "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" semineri.)

Öte yandan yazında "Aİ'lerde kurumsallaşma gerekliliği" çeşitli boyutları ile tartışılmakla birlikte, kurumsallaşmanın nasıl gerçekleştirilebileceğine yönelik olarak yapılan çalışmaların halen sürdürülmekte olduğu ve istenen olgunluğa gelmediği görülmektedir. Özellikle kurumsallaşmayı sağlayacak olan kriterlerin neler olduğu konusunda yazarlar ve araştırmacılar arasında tam bir fikir birliğine ulaşılamadığı ve bu konuda öne sürülen görüşlerin, kurumsallaşmaya farklı bakış açıları ile yaklaştıkları söylenebilir. Yazarların Aİ'de kurumsallaşmanın ve buna bağlı olarak da istenen gelişmenin sağlanamamasına yönelik olarak öne sürdükleri temel nedenler ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Chung ve Yen, 2003; Poutiainen vd., 2002; Reid vd., 2002; Miller vd., 2003):

- Uzun dönem finansal kaynak yokluğu/eksikliği;
- Yönetimsel, finansal, pazarlamaya ilişkin vb. alanlarda teknik uzmanlık eksikliği;
- Aİ'ler arasında sınırlı işbirliği ve alt-işletmedikten (taşeronluk) kaynaklanan yoğun ve baskıcı rekabet;
- Aİ'lere dönük kurumsal ve endüstriyel hizmetlerin (bankacılık, hizmet-içi eğitim desteği, girişimci geliştirme desteği vb.) yetersizliği;
- Yasal mekanizmanın işlevsel olmayışı ya da yetersiz kalması;
- İletişim kanallarında yatırım eksikliği;
- Birinci kuşak işletme sahiplerinin misyonlarına çok sıkı bağlı olması ve değişime karşı çıkması;
- Aile üyesi çalışanların yönetimde çok ağırlıklı ve baskın bir rol oynaması.

3. ARAŞTIRMA VE SONUÇLARI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, Türkiye genelinde GİMDER Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Dağıtımçıları Derneği'ne üye olan Aİ'lerin kurumsallaşma olgusuna önem verme derecelerinin ve bu yöndeki uygulamalarının karşılaştırılması olarak incelenmesidir. Ülke genelinde gıda ve ihtiyaç maddeleri dağıtım alanında faaliyet gösteren irili ufaklı çok sayıda toptancı işletme bulunmakla birlikte, bunların en büyük ve köklü olanları (40 işletme), 1993 yılında kurulmuş olan GİMDER'in çatısı altında toplanmıştır. Dernek, sektörel işbirliğini ve dayanışmayı artırmayı ve sektörün sorunlarına karşı kamuoyunda bir duyarlılık oluşturmayı amaçlamaktadır. Dernek üst yönetiminin çalışmalarına olumlu yaklaşması ve destek vermesi, dernek üyelerinin ilgili sektörün duayeni olmaları ve genel olarak homojen bir nitelik göstermeler vb. etmenler, çalışmamızda bu sektörün ve üyelerinin seçilmesinde etkili olmuştur.

3.2. Bilgi Toplama Yöntemi

Alan (saha) araştırmasının yapıldığı çalışmada, bilgi toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmıştır. Üç grup sorudan oluşan anket formunda; ilk grubu oluşturan ve kurumsallaşma düzeyini ölçmeyi amaçlayan sorular 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanmıştır. İlk grup sorularında, kurumsallaşma ile ilgili çeşitli kriterlerin işletme sahip/yöneticileri için ne ölçüde önemli olduğu; ikinci grup sorularda ise kurumsallaşma açısından önem verilen kriterlerin işletmede ne ölçüde uygulandığı öğrenilmeye çalışılmaktadır. Üçüncü grup sorular işletmeyi tanıttıcı niteliktedir. İşletme sahip/yöneticilerine yöneltilen 74 sorudan 31 tanesi *"kurumsallaşmaya önem verme eğilimine"*, 31 tanesi *"işletmede kurumsallaşma kriterlerinin uygulanmasına"* ve 12 tanesi *"işletmeyi tanıtmaya"* yöneliktir. Anket formu; soruların anlaşılabilirliğinin ve sektöre uygunluğunun kontrol edilmesi amacıyla, bir pilot uygulama yapılarak son şeklini almıştır. Hazırlanan anket formları, GİMDER'in 40 adet üye işletmesinin tümüne ve sahip/yönetici adına, elden, kargo ile, faksla ve e-posta yolu ile olmak üzere ulaştırılmıştır.

3.3. Bilgi Çözümleme Yöntemi

Anket formları aracılığıyla sağlanan verilerin analizinde SPSS for Windows programından yararlanılarak tanımlayıcı istatistik ve frekans analizi yöntemi kullanılmıştır. Önem kriterlerinde alpha katsayısı 0.9344, uygulama kriterlerinde ise 0.955:1 olarak bulunmuştur.

3.4. Örneklem

İşletmelere gönderilen anket formlarından 17 tanesi, sahip/yöneticiler tarafından doldurularak geri gönderilmiştir. Zaman darlığı nedeniyle formu geri göndermeyen işletmelere ise başka bir çağrı yapılamamıştır. Öte yandan geri gelir formların tümü (%42.5) değerlendirilmeye alınmıştır. Firmalardan bir tanesinin kuruluş yılı 1922'dir. 1995'de kurulan bir firma hariç diğerleri 1980 öncesi kurulmuştur. Bu işletmelerde ortalama 83 kişi çalışmaktadır. Çalışanlardan allo üyesi sayısı ortalama 4 kişi; dağıtım yapan ortalama araç sayısı ise 31'dir. 17 işletmenin 14'ü anonim şirket, 2'si limited şirket, 1 tanesi tek kişi işletmesidir. Firmaların hepsinde muhasebe departmanı bulunurken; 15'inde finans, 13'ünde lojistik, 11'inde pazarlama ve reklam, 3'ünde eğitim ve 4'ünde insan kaynakları birimi yer almaktadır. 8 işletmede kurucuların hepsi hayatta, 3'ünde bir kısmı, 6'sında hiçbiri hayatta değildir. 11 işletmeyi baba tek başına kurarken 3'ünü ebeveyn ve çocuklar birlikte, 1 tanesini kardeşler, 2'sini de ortaklar kurmuştur. İşletmelerin 1'inde üçüncü kuşak yönetimde iken 8'inde sadece ikinci kuşak, 6'sında birinci ve ikinci kuşak birlikte yönetimde yer almaktadır. 13 işletmede allo, hisselerin % 100'üne sahiptirken; diğerlerinde hisse oranı % 66 ile % 99 arasında değişmektedir.

3.5. Bulgular ve Tartışma

Sınırlı bir örneklem ile yaptığımız araştırmada, GİMDER üyesi dağıtım aile işletmelerinde "kurumsallaşma olgusuna ne ölçüde önem verildiği" ile ilgili bulgular aşağıda belirtilmiştir.

3.5.1. Kurumsallaşmaya Verilen Öneme İlişkin Bulgular

Kurumsallaşmaya verilen önemle ilgili 31 adet kriter (Ek:1), 5'li Likert Ölçeğine göre sorulmuştur. Ölçek, "Hiç Önemli Değil (1)", "Önemli Değil (2)", "Kararsızım (3)", "Önemli (4)" ve "Çok Önemli (5)" şeklindedir.

İlgili işletmelerde kurumsallaşmaya verilen önem dereceleri, aşağıdaki tablolarda görülmektedir:

Tablo 1: En Çok Önem Verilen Kriterler

<p><i>İşletmelerin yönetim başarıları açısından en çok önem verdiği 5 konu sırayla şunlardır:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişimin olması,- İşletmenin kendine has bir kimliğinin olması,- Personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması,- Stratejik plan olması,- İşletmenin kurumsallaşması.

İlk 5 kriterin aritmetik ortalaması 4.53 ile 4.37 arasındadır. GİMDER üyesi işletmeler için bu konular önemli ya da çok önemlidir.

Tablo 2: En Az Önem Verilen Kriterler

<p><i>Aritmetik ortalaması 4'ün altında olan kurumsallaşma kriterlerinden son sıradaki 5 kriter şöyle sıralanabilir:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- İşletme önceliklerinin aile değerlerinin önüne geçmesi,- Yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesi (ISO 9000 , HACCP gibi),- Ailenin işle ilgili konularda diğer çalışanlara karşı açık olması,- Stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşlerinin alınması,- Yönetimle ilgili her şeyde ailenin mutlak ağırlıkta olması.

Yönetimle ilgili her konuda ailenin mutlak ağırlığının olmaması kurumsallaşma açısından önemlidir. Son iki kriter işletme için en az önemli olan kriterlerdir. Aritmetik ortalama 3.41 ve 3.12'dir. İşletme yöneticileri bu konuda "kararsız"dır.

Tablo 3: Tüm İşletmeler Tarafından Önemli Verilen Kriterler

<p><i>Minimum ve maksimum cevaplarının hepsi 4, 5 olan ve hemen tüm işletmeler tarafından benimsenen 3 kriter ise sırasıyla şunlardır:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmesini sağlayan bir sistemin varlığı,- Ailenin değişime ve yeniliğe açık olması,- Aile dışı çalışanların yetki ve sorumluluklarının kıdem, başarı ve liyakate göre verilmesi.
--

Bu üç kriterin tüm işletmeler tarafından "önemli" yada "çok önemli" görülmesi, denetim, değişim ve yetki devrinin işletmeler tarafından benimsendiğini göstermektedir.

31 kriterden 21 kriterin aritmetik ortalaması 4 ve üzerindedir, başka bir deyişle işletmeler için kurumsallaşma kriterleri "önemli" ya da "çok önemlidir". Öte yandan kurumsallaşma için önemli gördüğümüz 31 kriterden 13 tanesine en az bir işletme "hiç önemli değil" olarak cevap vermiştir. Bir kısım işletme kurumsallaşma olgusunu tam olarak kavrayamamıştır.

3.5.2. Kurumsallaşma Kriterlerinin Uygunluğuna İlişkin Bulgular

Uygulama için kullanılan değerlendirme ölçüsü (Ek:2) şöyledir: "*Kuruluştan beri yapıyoruz (1)*", "*3 yıldan uzun süredir yapıyoruz (2)*", "*1-3 yıldır yapıyoruz (3)*", "*Yeni başlıyoruz(4)*" ve "*Yapmayı düşünmüyoruz (5)*". Ölçek aralıkları eşit olmadığından dolayı bu ölçek Likert Ölçeği olarak tanımlanmamıştır.

İlgili işletmelerde kurumsallaşma kriterlerinin uygulanmasına ilişkin süreç verileri aşağıdaki tablolarda görülmektedir:

Tablo 4: En Uzun Süredir Uygulanmakta Olan Kurumsallaşma Kriterleri

Kurumsallaşma kriterlerinden işletmelerde en uzun süre uygulanan 5 kriter sırasıyla şunlardır:

- Sermayenin aile harcamalarına karşı korunması,
- Aile sorunlarının iş sorunlarından tamamiyle ayrı tutulması,
- Ülke içi ve dışı sosyo-ekonomik ve kültürel değişimlerin sürekli incelenmesi ve buna göre işletmeye yön belirlenmesi,
- Aile dışı çalışanların görev dağılımında uzmanlığın esas alınması,
- Personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması.

Sermayenin aile harcamalarına karşı korunması ve aile sorunlarının iş sorunlarından tamamen ayrı tutulması, aile işletmeleri için çok önemli konulardır. Bu iki kriterin aritmetik ortalaması 1.41 ve 1.59'dur. Neredeyse bu iki konu bir çok işletmede kuruluştan beri uygulanmaktadır.

Tablo 5: En Yakın Dönem İtibarıyla Uygulanan Kurumsallaşma Kriterleri

Uygulamada "1-3 yıldır yapılan" ya da "yeni başlanan" son sıradaki 5 kriter sırasıyla şunlardır:

- Tüm çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale gelmesi,
- Aile dışı çalışanların terfisinin belirli bir sisteme göre yapılması,
- Bir sonraki kuşağın yönetimi devralması ile ilgili planların yapılması,
- Tüm çalışanların düzenli olarak eğitime tabi tutulması,
- Yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesi (ISO 9001, HACCP).

Bu grubun aritmetik ortalaması 3.12 ile 4.00 arasındadır. Bu kriterlerin 1 ile 3 yıldır yapılması ya da uygulanmaya yeni başlanması da kurumsallaşma sürecinin devam ettiğini göstermektedir.

Önem verme grubunda en çok önem verilen 5 kriter, -personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması hariç- bu grupta daha geri sıralardadır. Ancak bu sonuç çok önemli değildir. Çünkü önceki grupta en çok önem verilen bu gruptaki ortalama değerler 2.24 ile 2.82 arasında değişmektedir, bir başka deyişle kuruluştan itibaren ceğil ama 3 yıldan uzun süre işletmede uygulanmaktadır. Yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesine (ISO 9000, HACCP) işletmelerde yeni başlanmaktadır. Uygulama ile ilgili 31 cevaptan 30'unda en az bir işletme "kuruluştan beri yapıyoruz" şeklinde cevap vermiştir. Bunun

aksine, uygulamada sorulan 31 kriterden 29 tanesine en az bir işletme "yapmayı düşünmüyoruz" biçiminde yanıtlanmıştır. İşletmelerden bir kısmı, önemli görülen kurumsallaşma kriterlerinden bir kısmını uygulamayı düşünmemektedir.

Önem verme kriterlerinin tümünü dikkate aldığımızda aritmetik ortalama 4.08, standart sapma 0.4603'dür. Uygulama kriterlerinin aritmetik ortalaması 2.5 dir, standart sapması 0.7980'dir. Aritmetik ortalamalara bakılarak tüm kriterler dikkate alındığında; kurumsallaşmanın ya da kurumsallaşma sürecine önem verme eğiliminin "önemli" olduğu ve "uygulama"nın da 3 yıldan uzun süredir veya 1-3 yıldır uygulanmakta olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar kurumsallaşma olgusunu GİMDER üyelerince benimsendiğini ve kurumsallaşma sürecinin devam ettiğini göstermektedir.

3.6. Sonuç ve Öneriler

Uygulamadan çıkarılan genel sonuç, GİMDER üyesi aile işletmelerinde sahip/yöneticilerin kurumsallaşma sürecine önem verdikleri ve bu işletmelerde kurumsallaşma sürecinin başlatılmış ve devam etmekte olduğudur.

Kurumsallaşma olgusuna önem verme derecelerine yönelik değerlendirme sonuçları, ilgili işletmelerdeki sahip/yöneticilerin kurumsallaşma ile ilgili kriterleri fazlasıyla önemsediklerini göstermektedir. Buradan çıkan çarpıcı sonuçlardan biri de, yönetimle ilgili her şeyde ailenin mutlak ağırlığının çok önemli görülmesidir. Bu yanıt oldukça anlamlıdır ve kurumsallaşma konusunda aileye doğru adım atıldığına bir işaret olarak değerlendirilebilir.

Uygulamada çok önem verilen kriterler ise, önem verilenlere kıyasla daha değişik konuları kapsamaktadır. Ancak sermayenin aile harcamalarına karşı korunması ve aile sorunlarının iş sorunlarından tamamiye ayr tutulması oldukça dikkat çekici olup, düşünceler ile uygulamaların birbirine paralel gittiğini gösterebilir.

Kurumsallaşmaya önem verme ile seçilen kriterleri uyguluyor olma arasındaki karşılaştırma daha ayrıntılı yapılmak istenirse; görüldüğü gibi birinci grupta yer alan ve en çok önem verilen 5 konu, uygulamada bir kriter hariç daha gerilerde yer almıştır. Bu kriterlerin aritmetik ortalaması 2.42 ile 2.82 arasında değişmektedir; bunun nedeni, ilgili işletmelerin ortalama 3 yıldan uzun süredir bu kriterleri uygulamakta olmalarıdır. Ancak 1/ işletmenin 16'sının 1980 öncesinde kurulduğunu düşünürsek verilen yanıtlar oldukça anlamlı kabul edilebilir ve bize işletmelerin kurumsallaşmaya gerçekten önem verdiklerini gösterir. Kald ki, işletmelerde kurumsallaşma konuları Türkiye'de son 5-10 yıldır gündemde olmaya ve önemsermeye başlanmıştır. GİMDER'e üye aile işletmelerinde yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesinin (ISO 9001, HACCP) son sırada yer alması ise, bu standartların ülkemizde kabul görmesi ve yaygınlık kazanma sürecinin yeni olduğu dikkate alınırsa normaldir.

Kurumsallaşmanın önemi ile ilgili olarak işletmelerin bilgilendirilmesi çok önemlidir. Ailenin, geleceğe yönelik olarak çocuklarını yetiştirme ve devir planlarını yapması da üzerinde durulması gereken bir diğer konudur. GİMDER'e üye şirketlerin neredeyse tamamının en az 10 yıllık geçmişinin olması, bu işletmelerde kurumsallaşma açısından önemli mesafeler alındığını göstermektedir. Ancak ülkedeki tüm işletmeler açısından konunun ciddiyeti ortadadır. Yurt içi ve dışındaki tecrübeler, çeşitli nedenlerle bir çok işletmenin başarısız olduğunu ve kapandığını göstermektedir. İşletmelerin kapanma nedenlerinden birisi de işletmede sistemin iyi kurulmamış olmasıdır. İşleyiş bir sistemin kurulması, işletmenin sahiplerinden ayrı bir kimliğe kavuşması ve hayatını sahipleri yönetimce olmadan da sürdürebilmesi zaten kurumsallaşmanın kendisidir.

KAYNAKÇA

ATHANASSIOU, N., W. F. CRITTENDEN, L. M. KELLY, P. MARQUEZ. (2002), "Founder Centrality Effects on the Mexican Family Firm's Top Management Group: Firm Culture, Strategic

- Vision and Goals, and Firm Performance", *Journal of World Business*, 37(2002), pp.139-150.
- AVILA, S. M., R. A. AVILA, D.W. NAFFZIGER. (2003), "A Comparison of Family-Owned Businesses: Succession Planners and Non-planners", *Journal of Financial Service Professionals*, May 2003, pp.1/5.
- CHRISMAN, J. J., J. H. CHUA, I. F. STEIER. (2003), "An Introduction to Theories of Family Business", *Journal of Business Venturing*, 18, pp.441-448.
- CHUNG, W. W. C., K. P. K. KARTNA. (2003), "Management Succession: A Case for Chinese Family-Owned Business", *Management Decision*, 41/7, pp.643-655.
- CROMIE, S., J. ADAMS, B. DUNN, R. REID. (1999), "Family Firms in Scotland and Northern Ireland: An Empirical Investigation", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.6, No.3, pp.253-266.
- DANES, S. M., R. D. LEICHTENTRITT, M. E. METZ, C. HUDDLESTON-CASAS (2000), "Effects of Conflict Styles and Conflict Severity on Quality of Life of Men and Women in Family Businesses", *Journal of Family and Economic Issues*, Vol.21(3), Fall 2000, pp.259-286.
- DİE, (14.10.2003), "Haber Bülteni, Ankara.
- EHRHARDT, O., E. NOWAK. (2003), "The Effect of IPO's on German Family-Owned Firms: Governance Changes, Ownership Structure, and Performance", *Journal of Small Business Management*, April 2003, Vol.41, Issue.2, pp.222-232.
- ENGİN, O. (2003), "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", *Yeni İpek Yolu*, Yıl:16, Sayı:188, Ekim 2003, ss.38-40.
- FLETCHER, D. (2002), "A Network Perspective of Cultural Organising and 'Professional Management' in the Small, Family Business", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.9, No.4, pp.400-415.
- GOFFEE, R. (1996), "Understanding Family Businesses. Issues for Further Research", *International Journal of Behaviour&Research*, Vol. 2, No.1, pp.36-48.
- HABBERSHON, T. G. , M. WILLIAMS, I. C. MACMILLAN. (2003), "a Unified Systems Perspective of Family Firm Performance", *Journal of Business Venturing*, 18, pp.451-465.
- HAYNES, G. W., B.R. ROWE, R. WALKER, G. HONG. (2000), "The Differences in Financial Structure Between Women-and-Men-Owned Family Businesses", *Journal of Family and Economic Issues*, Vol.21(3), Fall 2000, pp.209-226.
- KARPUZOĞLU, E. (2001), "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Panlar", *Öneri*, C 4, S.15, Ocak 2001, ss.115-124.
- KARPUZOĞLU, E. (2000), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Havat Yayıncılık, İltişim, Eğitim Hizmetleri ve Ticaret Ltd. Şti.
- KIM-HI, A. (1997). "Intergenerational Succession in Small Family Businesses. Borrowing Constraints and Optimal Timing of Succession", *Small Business Economics*, 9, pp.309-318.
- KOÇEL, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9.Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- MATLAY, H. (2002), "Training and HRD Strategies In Family and Non-Family Owned Small Businesses: A Comparative Approach", *Education+Training*, Vol.44, No.3/9, pp.357-369.
- MILLER, D., L. STEIER, I. LE BRETON-MILLER. (2003), "Lost in Time. Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business", *Journal of Business Venturing*, 18(2003), pp.513-531.
- MORRIS, M.H., R. W. WILLIAMS, D. NE.. (1995), "Factors Influencing Family Business Succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* , vol.2, No.3, pp.68-81.

- NELSON, W. A. JR. (2003), "The Crack-Up: Wanting to Share Equally and Yet Manage Efficiently, Family Business Dynasties Rarely Hold Together", *Financial Planning*, June 1, 2003; 1/3.
- ÖZKAYA, S. Ş. (2003), "Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri", DTM Dış Ticaret Dergisi, Özel Sayı, Ekim 2003, ss. 102-112
- PARKHE, A. (2003), "Institutional Environments, Institutional Change and International Alliances", *Journal of International Management*, 9(2003), pp.305-316.
- POUTZIOURIS, P., Y. WANG, S. CHAN. (2002), "Chinese Entrepreneurship: The Development of Small Family Firms in China", *Journal of Small Family Business and Enterprise Development*, Vol.9, No.4, pp.400-415.
- REID, R., T. MORROW, B. KELLY, P. MACCARTAN. (2002), "People Management in SMEs: An Analysis of Human Resource Strategies in Family and Non-Family Businesses", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.9, No.3, pp.245-259.
- REID, R., B. DUNN, S. CROMIE, J. ADAMS. (1999), "Family Orientation in Family Firms: A Model and Some Empirical Evidence", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.6, No.1, pp.55-67.
- SAĞLAM, N. (2002), "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", *Sanayide Yeni Ufuk Eskisehir Sanayi Odası Dergisi*, Sayı:22, Ocak/Mart 2002, ss.32-38.
- SHARMA, P., J. J. CHRISMAN, J. H. CHUA. (2003), "Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms", *Journal of Business Venturing*, 18, pp.667-687.
- STEWART, C.C., S. M. DANES. (2001). "Inclusion and Control in Resort Family Businesses: A Developmental Approach to Conflict", *Journal of Family and Economic Issues*, Vol.22 (83), Fall 2001, pp.293-320.
- TOPRAK, M. A. (2003), "Kurumsallaşma Sürecinde Strateji-Kültür Etkileşimi", *Kalkınmada Verimlilik Anahtar*, MPM Aylık Yayın Organı, Aralık 2003, Yıl:15, Sayı:180.
- TÜRKOĞLU, F. (2003). "Kurumsallaşma Süreci", *Dünya*, 1.8.2003.
- WESTHEAD, P. (2003), "Company Performance and Objectives Reported by First and Multi-Generation Family Companies: A Research Note", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.10, No.1, pp.93-105.
- WESTHEAD, P., M. COWLING. (1997), "Performance Contrasts between Family and Non-family Unquoted Companies in the UK", *Int. Jnl. Of Entrepreneurial Behaviour&Research*, Vol.3, No.1, pp.30-52.
- WINTER, M., S. M. DANES, S. KOH, K. FREDERICKS, J. J. PAUL. (2003- ARTICLE IN PRESS), "Tracking Family Businesses and Their Owners Over Time: Panel Attrition, Manager Departure and Business Demise", *Journal of Business Venturing*, xx, pp. xxx-xxx.
- <http://www.iso.org.tr> (10.01.2004)

Ek 1: Kurumsallaşmaya Onem Verme Eğilimi

1=Hiç önemli değil 2=Önemli değil 3=Kararsızım 4=Önemli 5=Çok önemli

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişimin olması	17	3	5	4.53	.62
İşletmenin kendine has bir kimliği ve tarzı olması	17	1	5	4.41	1.00
Personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması	17	3	5	4.41	.62
Stratejik plan olması	17	3	5	4.41	.62
İşletmenin kurumsallaşması	16	3	5	4.37	.62
Aile meselelerinin iş meselelerinden tamamiyle ayrı tutulması	17	1	5	4.35	1.11
Misyon, vizyon ve uzun vadeli amaç ve hedeflerin belirlenmesi	17	3	5	4.35	.70
Sermayenin aile harcamalarına karşı korunması	17	1	5	4.29	.99
Tüm çalışanların düzenli olarak eğitime tabi tutulması	17	3	5	4.25	.59
Denetim sorumluluğunun birimler arası dağılımı	16	4	5	4.25	.43
Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmesini sağlayan bir sistemin varlığı	17	4	5	4.24	.44
Ailenin değişime ve yenliğe açık olması	17	1	5	4.24	1.03
Bir sonraki kuşağın bilgi ve deneyim aktarımı yoluyla yönetime hazırlanması	17	3	5	4.24	.56
Finansman sorumluluğunun uzman kâhirlere verilmesi	17	1	5	4.24	1.03
Aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında iyi bir işbirliği olması	17	2	5	4.24	.75
Tüm faaliyetlerin plan ve program dahilinde yapılması	17	3	5	4.24	.56
Bir sonraki kuşağın yönetim devralması ile ilgili planların yapılması	17	2	5	4.18	.73
Aile dışı çalışanların görev dağılımında uzmanlığın esas alınması	17	3	5	4.18	.53
Aile dışı çalışanların yetki ve sorumluluklarının kıdem, başarı ve kapasitelerine göre verilmesi	17	4	5	4.12	.33
Tüm çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirilmesi	17	2	5	4.06	1.09
Aile dışı çalışanların terfisinin belirli bir sisteme göre yapılması	17	3	5	4.00	.50
Denetime aile üyelerinin de tabi tutulması	17	1	5	3.94	.90
Resmi (biçimsel) bir örgüt yapısının olması	17	2	5	3.94	.75
Ülke içi ve dışı sosyo-ekonomik ve kültürel değişimlerin sürekli incelenmesi ve buna göre işletmeye yön belirlenmesi	17	1	5	3.88	.99
Araçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların fikirlerinin alınması	17	1	5	3.82	.95
Aile üyesi çalışanların görev dağılımında belli esasların (kıdem, başarı, kapasite gibi) ön plana alınması	17	1	5	3.76	1.15
İşletme önceliklerinin aile değerlerinin önüne geçmesi	17	1	5	3.76	1.25
Yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesi (ISO9001, HACCP gibi)	17	2	5	3.71	.92
Ailenin iş ile ilgili konularda diğer çalışanlara karşı açık olması	17	1	5	3.71	.99
Stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşlerinin alınması	17	1	4	3.41	.80
Yönetimle ilgili her şeyde ailenin mutlak ağırlıkta olması	17	1	5	3.12	1.17

Ek 2: Kurumsallaşma Kriterlerini Uygulama Eğilimi

1=Kuruluştan beri yapıyoruz 2=3 yıldan uzun süredir yapıyoruz 3=1-3 yıldır yapıyoruz
4=Yeni başlıyoruz5=Yapmayı düşünmüyoruz

	N	Minimum	Maximum	Oran	Std. Deviation
Sormanın aile harcamalarına karşı korunması	17	1	5	1.41	1.00
Aile meselelerinin iş meselelerinden tamamiyle ayrı tutulması	17	1	5	1.59	1.12
Ülke içi ve dışı sosyo-ekonomik ve kültürel değişimlerin sürekli incelenmesi ve buna göre işletmeye yön belirlenmesi	17	1	5	2.18	1.07
Aile dışı çalışanların görev dağılımında uzmanlığın esas alınması	17	1	4	2.18	.88
Personel alımında işin gerektirine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması	17	1	5	2.24	1.03
Misyon, vizyon ve uzun vadeli amaç ve hedeflerin belirlenmesi	17	1	5	2.24	1.09
Ailenin iş ile ilgili konularda diğer çalışanlara karşı açık olması	17	1	5	2.24	1.48
İşletmenin kendine has bir kimliği ve tarzı olması	17	1	5	2.24	1.48
Ailenin değişime ve yeniliğe açık olması	17	1	5	2.29	1.53
Finansman sorumluluğunun uzman kişilere verilmesi	17	1	5	2.29	1.26
Aile dışı çalışanların yetki ve sorumluluklarının kıdem, başarı ve kapasitelerine göre verilmesi	16	1	5	2.31	1.01
İşletme önceliklerinin aile değerlerinin önüne geçmesi	17	1	5	2.35	1.27
Yönetimle ilgili her şeyde ailenin mutlak ağırlıkta olması	17	1	5	2.41	1.46
Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların fikirlerinin alınması	17	1	4	2.41	1.12
Aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında iyi bir işbirliği olması	17	1	5	2.47	1.33
Denetim sorumluluğunun birimler arası dağılımı	17	1	5	2.47	1.07
Tüm faaliyetlerin plan ve program dahilinde yapılması	17	1	5	2.59	1.23
Stratejik plan olması	16	1	5	2.69	1.06
Birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişimin olması	17	1	5	2.71	1.26
Bir sonraki kuşağın bilgi ve deneyim aktarım yoluyla yönetime hazırlanması	16	1	5	2.81	1.23
Resmî (biçimsel) bir örgüt yapısının olması	16	1	5	2.81	1.28
İşletmenin kurumsallaşması	17	1	5	2.82	1.24
Denetime aile üyelerinin de tabii tutulması	16	1	5	2.88	1.45
Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmesini sağlayan bir sistemin varlığı	16	1	5	2.94	1.29
Stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşlerinin alınması	17	1	5	3.02	1.41
Aile üyesi çalışanların görev dağılımında belli esasların (kıdem, başarı, kapasite gibi) ön plana alınması	16	1	5	3.03	1.37
Tüm çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirilmesi	17	1	5	3.12	1.27
Aile dışı çalışanların terfisinin belirli bir sisteme göre yapılması	16	1	5	3.25	1.34
Bir sonraki kuşağın yönetimi devralması ile ilgili planların yapılması	16	1	5	3.31	1.43
Tüm çalışanların düzenli olarak eğitime tabii tutulması	16	1	5	3.69	1.01
Yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesi (ISO9001, HACCP gibi)	16	2	5	4.00	1.02