

## **KURUMSALLAŞAMAYAN AİLE ŞİRKETLERİNDE PAZARLAMA SORUNLARI ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA**

Seda YILDIRIM\*

**Özet:** Dünya'da ve Türkiye'de aile şirketlerinin ekonomideki ve sosyal hayattaki yeri çok önemlidir. Özellikle sanayide ve yan sanayide imalat ve pazarlama-satış faaliyetlerini bir arada yürüten aile şirketleri gelişmekte olan ülkeler için hayati önem taşımaktadır. Son zamanlarda ise aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecine girdikleri ve böylece daha istikrarlı ve planlı bir büyüme yoluna gittikleri görülmektedir. Kurumsallaşamayan ve KOBİ niteliğinde olan aile şirketleri ise hem krize karşı hem de küresel boyutta devamlılıklarını sürdürmekte zorlanmaktadır. Bu nitel çalışma ile aile şirketlerinin pazarlama faaliyetlerinde yaşadıkları problemleri belirlemek amaçlanmıştır. Bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemine göre belirlenen 3 aile şirketi sahibi ile yapılan derinlemesine görüşme sonucunda elde edilen veriler yorumlanmıştır. Daha sonra yapılacak olan nicel ve daha büyük çaptaki araştırmalar için öncül bir nitelik taşıdığı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Pazarlama Sorunları

### **A QUALITATIVE STUDY ABOUT MARKETING PROBLEMS IN UNINSTITUTIONALIZED FAMILY BUSINESS**

**Abstract:** Family businesses have an important role in both economical and social life in the whole world and Turkey. Especially, family businesses which manufactures and sells at the same time in industry and related industry, have a great importance for developing countries. Today, it is seen that most of family businesses has been got into the institutionalization process and has tried to grow in planned way. On the other hand, uninstitutionalized family businesses(SMEs) have lots of challenges in doing their business according to the crises and global competition. With this qualitative study, it is purposed to determine marketing problems of family businesses. In this study datas were collected from 3 family businesses' bossess who were selected according to the purposal sampling method. Then all datas was evaluated and interpreted. It is thought that this study can be a pioneer for largest and quantitative researches.

---

\* Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, araştırma görevlisi.

**Key Words:** Family Business, Institutionalization , Marketing Problems

## Giriş

Aile şirketleri, özel girişimin bir türü olup, aile bireylerinin özel hayatları ile iş hayatlarını bir arada yürüttükleri özel bir kurumdur(Hulshoff,2001:9). Dünyadaki aile işletmelerinin çoğunun küçük ölçekli işletmeler olduğu söylenmektedir(Ateş,2005:4), Diğer yandan ABD’de kayıtlı işletmelerin yüzde 90’nını, İspanya’da yüzde 80’nini, İtalya’da yüzde 95’ini, İsviçre’de yüzde 85’ini ve Türkiye’de yüzde 95’ini aile şirketleri oluşturmaktadır ([http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020603/455](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/455)).

Aile şirketlerinin sadece ekonomik hayata değil sosyal hayata da olumlu katkıları vardır. Bununla birlikte aile şirketleri, kurumsallaşamamalarından dolayı birçok sorunla karşılaşmaktadırlar ve çoğu işletme nedeniyle iş hayatından çekilmektedir. Aile şirketlerinin Türkiye’deki hem ekonomik hem sosyal hayata olan katkıları düşünüldüğünde bu işletmelerin karşılaştıkları sorunlarla ilgilenmek ve bu sorunlara çözümler üretmek oldukça yararlı olacaktır. Bu çalışma ile aile şirketlerinin kurumsallaşamaları pazarlama faaliyetlerine etkilerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Literatür incelendiğinde de aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları sorunlar, büyüme ve gelişme sürecinde yaşadıkları zorluklar üzerine birçok araştırmaya rastlamak mümkündür(Büte,2010;Ateş,2005;Ak,2006).

Bu amaçla İstanbul ilinde Avrupa yakasında İPKAS Organize sanayi sitesinde faaliyet gösteren aile şirketlerinden amaçlı örnekleme yöntemine göre belirlenen 3 firmada nitel bir çalışma yapılmıştır. Yapılan nitel çalışma sonucunda kurumsallaşamayan aile şirketlerinin yaşadıkları pazarlama problemlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Aile şirketlerinden derinlemesine görüşme yoluyla elde edilecek verilerin, daha sonra yapılacak olan büyük çaptaki araştırmalara yol göstereceği ve literatüre bu konuda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 1. Aile İşletmesi Kavramı

Aile işletmesi denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler akla gelmektedir(Alayoğlu,2003:42). Aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hissesine sahipse ‘aile şirketi’ olarak

değerlendirilmektedir (TKYD ve DELOÏTTE 2007:1). Aile işletmeleri için çok çeşitli tanımlar yapılabilmektedir. Zamanla sosyal, ekonomik, kültürel ve hukuksal alanlarda yaşanan gelişmelere paralel olarak aileyi ve işletmeyi oluşturan özneler göre yeniden şekillendirilmiştir. Buna göre aile işletmesi(Köseoğlu ve Karayormuk,2008:290-291);

- Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az ki neslin şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşuluyla sağlayan işletme,
- Ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük kısmı aile fertleri tarafından doldurulan; kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletme,
- Çoğunluk hisselerinin veya kontrolünün bir ailede olduğu ve şirkette iki veya daha çok aile üyesinin bulunduğu ya da %25 oy hakkına bir ailenin sahip olduğu işletme,
- Sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletme,
- İşletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşan yapılar , aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır.

Bütün bu yapılan tanımlamalardan yararlanarak aile işletmesi kavramı ile ilgili şöyle bir tanımlama yapılabilir(Büte,2010:6): “*Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, aileden en az iki veya daha fazla kişinin işletmenin finansal yapısını kontrol etme gücüne sahip olduğu, yönetim kademelerinin önemli bölümünde aile bireylerinin yer aldığı ve kurumda aileden en az iki kuşağın istihdam edildiği, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlere aile işletmesi denir.*”

Aile işletmelerinin kendine özgü bazı temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir(Tuncel,2011:2):

- Şirket ortakları şirket içindeki tüm faaliyetleri her zaman kendisi kontrol etme eğilimindedir.
- İşler, şirket patronunun kişisel değerlendirmesine göre yapılır.
- Şirket ortakları kendi konularında her şeyin en iyisini bildiklerine inanırlar ve dışarıdan herhangi bir destek almayı sevmez.
- Şirket ortakları şirket içi raporlama ve bilgi alma aşamasında mevcut bilgi sistemlerini kullanmak yerine kendilerine yakın olan çalışanları tercih eder.
- Şirketteki yönetsel ve işlemsel yetki ve sorumluluklar genellikle belli değildir.

- Şirket ortağı aile bireyleri arasındaki olası çekişme ve yönetsel problemler şirketin günlük işleyişini doğrudan etkiler.

- Ailenin normları ve inançları şirket içinde geçerlidir.

- Girişimci aile üyeleri, işin pratiğinden geldiklerinden işi çok iyi bilir, üretim ve ticarlıkta başarılıdır. Ancak genellikle gerek eğitim noksanı gerekse kendilerini profesyonelce yenilememekten modern yönetim yaklaşımına sahip olamamaktadırlar.

Dünya genelinde aile işletmeleri kurulu oldukları ülkelerde milli gelirin büyük kısmını oluşturlarken , ayrıca toplam istihdamın %80'nini de sağlamaktadırlar. Genel olarak işletmelerinin sahiplik yapıları incelendiğinde, ortalama olarak %80'inin aile işletmeleri olduğu görülmektedir(Yazıcıoğlu ve Koç,2009:498). Yalnız aile şirketleri içersinde güçlü olup, ayakta kalmayı başaranlar olduğu kadar, zamanın getirdiği değişikliklere uyum sağlayamayıp, büyüyemeyen ve yok olanlar da çok sayıda mevcuttur. Aile şirketlerinin büyümede yaşadığı zorluklar için genel olarak şunlar söylenebilir(Ward,1997:324):

- Öncelikle büyüme, piyasa hareketleri, rekabetin ve teknolojinin hızlı değişmesi gibi nedenlerden dolayı bütün köklü firmalarda olduğu gibi aile şirketleri için de zordur.

- Girişimcinin kişisel özelliklerinin de firmaya yansması sonucundan, aile şirketlerinin başındaki kişiye göre başarılı ya da başarısız olması,

- Aile üyeleri arasındaki görüş ayrılıkları ve bir sonraki neslin aile işletmesinin devamını sağlayamaması,

- Bir sonraki neslin kendisini farklı bir alanda değerlendirmek istemesi ve aile işletmesinin devamını sağlamaması. Aynı zamanda takım çalışması ya da hizmetkar liderlik davranış modeline uygun olmayan neslin aile işletmesine son vermesi,

- Gelecek için vizyon oluşturulamaması ve gelecek neslin aile işletmesinin devamını sağlamlamasında yapılan planlama eksiklikleri

Bütün bu zorlukların üstesinden gelebilen aile şirketlerine bakıldığında ise ortak bir nokta olarak kurumsallaşma olgusu göze çarpmaktadır. Örneğin, çeşitli araştırmalar ABD'deki aile şirketlerinin ancak %30'unun bir sonraki nesle geçebildiği yönünde sonuçlar vermiştir. Ayrıca çoğu aile şirketinin devamlılık süresi olarak ortalama 24 yılı öngördüğü söylenebilir(Lee vd.,2003:658). Aile şirketlerinin kurumsallaşmaya giderek değişim ve gelişim sağladıkları söylenebilir. Kurumsallaşma ile, işletmeler iş çevreleri ile artan iş performansları sayesinde daha uyumlu hale gelirler(Çavuş ve Demir,2011:417).

## 2. Aile şirketlerinde kurumsallaşma

1990'lı yıllardan beri iş dünyasına İngilizce'de "Good Governance" ya da "Corporate Governance" anlamına gelen yeni bir kavramın girdiği görülmüştür. Türkçe karşılığı ise "İyi Yönetişim" ya da "Kurumsal Yönetim" olarak belirlenmiştir. Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'da 1980'li yıllarda "Kurumsal Yönetim" kavramından ilk kez bahsedilirken, Türkiye bu kavramla 1990'lı yıllarda tanışmıştır. Yeni bir kavram olmasından dolayı bu konuda zaman zaman kavram kargaşasına düşülmüştür. Bu kavram kargaşasına engel olmak için Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), "Kurumsal Yönetim Komitesi" adında bir birim oluşturmuştur. "Kurumsallaşmak" teriminin Türk Dil Kurumu'nun düzenlediği Genel Türkçe Sözlüğünde karşılığı, kurumsal duruma gelmek, örgütlü duruma gelmek, süreklilik kazanmak olarak ifade edilmektedir(Ak,2006:97).

Kurumsallaşma, "Bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini "kültür" haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir." şeklinde tanımlanabilir(Karpuzoğlu, 2004:45).

Günümüzde güçlü bir lider ya da patron figürünün kişisel karizması, bireysel yaratıcılığı, risk anlayışı, cesaret, uzak görüşlülüğü ve kişisel yönetim anlayış ve becerilerinin temel alındığı işletme yönetim anlayışının her geçen gün cazibesini ve başarısını yitirdiğini gösteren pek çok örnek mevcuttur. Bunun sonucu olarak işletmeler, kişiye bağımlılıklarını en aza indirgeyerek, yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerini her geçen gün hızlanarak artırmaktadırlar. Kurumsallaşma olarak adlandırılan bu süreç, 2000'li yılların işletmeleri için vazgeçilmez bir yönelim halini almıştır(Ural ve Balıkcıoğlu, 2004:534).

Kurumsallaşma işletmenin bir sistem haline gelebilmesi demektir. Aile işletmelerinin zayıf noktalarından biri aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Yetenek ve birikimlerine bakılmaksızın aile bireyleri işe alınmakta ve örgütsel hiyerarşi içinde yükseltilmektedir. Bazen onlara özel konumlar yaratılmaktadır. Ama küreselleşme ve onun getirdiği yoğun rekabet, teknoloji ve bilgi üstünlüğü, baş döndürücü hızla oluşan değişim, stratejik düşünce ve demokratik ve katılımcı yönetimlere yönelim aile işletmelerini mevcut kurum düzeylerinden sıyrılıp dönüşüme zorlamaktadır. Bu değişim de çok

güçlü ve değişik beceri, bilgi ve yeteneklere sahip aile liderleri gerektirmektedir. Aksi takdirde değişime karşı direnme o aile işletmesini (bazen de aile birliğini) yok edebilmektedir. Yeni kuşaklar artık aşiret-aile düzeninden demokratik-bağımsız bir aile düzeyine geçişi istemektedir(Kiracı ve Alkara,2009:174).

Türkiye’de “kurumsallaşma” sürekliliği ön planda tutan, işlerin yürütülmesinde ve sorumlulukların belirlenmesinde kişisellikten uzaklaşmış örgütlere dönüştürmeye yönelik yönetsel çabalar olarak algılanmaktadır. Kurum olmak ön plandadır. Kurumsallaşan işletmelerin belirsizlik ortamlarından kurtulacağı, etkin ve verimli faaliyet göstereceği, yönetimin devamlılığının sağlanacağı, işlerin ve eylemlerin sistematik bir şekilde yürüyeceği varsayılmaktadır. Oysa Meyer ve Rowan’a göre (1991) kurumsallaşmış kurallara bağlılık, örgütlerdeki etkinlik ölçütüyle çoğunlukla çatışma halindedir. Bunun tersine, etkinlik ve verimliliği arttırmak için faaliyetleri kontrol ve koordine etmek, bir örgütün kurumsallaşmış unsurlarla uyumunu zayıflatır, bu unsurlara olan desteği ve meşruiyeti azaltır(Ulukan,2005:32).

Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin tamamına yakını aile şirkettir. Kurumsallaşmanın olmayışı bu şirketlerin ikinci kuşaktan sonra ömrünü tamamlamalarına neden olmaktadır. Kurumsallaşmak bir şirketin geleceğe güvenle bakması için şarttır. Çekirdekten yetişme işadamları aile şirketlerinde zamanla yönetim, organizasyon, yetki devri, kurumsallaşma, ikinci kuşağın yetişmesi ve işe uyumu, liderlik ve benzeri konularda yetersiz kalmakta ve arayışa girmektedir. Aile şirketlerinde kurumsallaşma başta olmak üzere, yetki devri, yönetim organizasyonu, sorumluluk gibi birçok alanlarda sorunlar yaşanmakta olup, bu sorunların çözümü aile şirketi sahipleri ve profesyonel yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve konuyla ilgili bilgi ve becerilerini arttırmalarına bağlıdır. Temel amaç aile birliğini koruyarak, kurumsallaşmayı başarmaktır. O halde hedef, aile şirketi karakterinin verdiği potansiyel gücü koruyarak kurumsallaşmak olmalıdır. Kurumsal bir yapı, sürekli başarı için zorunluluk demektir(Kaymaz,2006). İşletmelerde kurumsallaşmanın göstergesi kabul edilen bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar; işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin iletişim sisteminin kurulması şeklinde sıralanabilir(Yazıcıoğlu ve Koç,2009:450). Ayrıca bazı faktörler de aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinin başarılı olup olmamasında bir önemli rol üstlenmektedirler(Kiracı ve Alkara,2009:176):

- Girişimci ve liderliğin iyi yönetilememesi, kurumsallaşmada önemli olan “kontrolü” ortadan kaldırarak kurumsal yönetime geçiş konusunda engel teşkil edebilir.

- Aile işletmelerinde güvene dayalı çalışma sistemi, kurumsal anlamda yazılı usul ve esasların geliştirilmesine engel teşkil edebilir.

- Nesiller arası geçiş süreci, aile işletmeleri için temel sorunlardan birini oluşturur. Nesiller, çocuklar ile devam etmeyebilir ama aile işletmesinin marka değeri doğru yönetim ilkeleriyle daha sonraki kuşaklara aktarılabilir Bu nedenle aile işletmelerinde kurumsallık sadece babadan evlada geçerek devam eden bir konu olarak görülmemelidir.

- Kurumsallaşma sürecinin başarısındaki son faktör, aile ve işletme ilişkilerinin düzenlenmesi ve profesyonel yöneticilere ilişkin yaklaşımlardır. Patronun kurumsal yönetime motive olduğu ortamlarda en büyük engelin profesyonel yöneticilerden gelebilmiştir. Yöneticilerin bazı menfaatleri kurumsal yönetimi ikinci plana itebilmektedir.

Ayrıca aile işletmelerinde sadece işletmenin kurumsallaşması değil, aynı zamanda aile ilişkilerinin de kurumsallaşması önemli bir sorun oluşturmaktadır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması ise, bir aile anayasası oluşturmayı, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesini, aile konseyi oluşturarak iletişimi arttırmayı, bir 'çatışma yönetimi' sistematığı oluşturmayı, bir devir planı yapılmasını ve hissedarlar sözleşmesi hazırlamayı gerektirir(Genç ve Karcıoğlu,2004:26). Aile şirketleri için hem kurumsallaşma süreci bir sorun hem de kurumsallaşamama bir sorun olarak değerlendirilebilir. Aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadıkları problemler ve kurumsallaşan aile şirketlerinin ne derece kurumsal oldukları da tartışılır. Türkiye'de çeşitli araştırmalarda da bu konulara değinilmiş ve aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci üzerine incelemeler yapılmıştır(Yıldız ve Balaban,2008;Yazıcıoğlu ve Koç,2008;Yaşa,2006; Yalçın ve Günel,2004;Süngürtekin,2008,Özkaya ve Şengül,2006,Erdemir,2006).

Aile şirketlerinin çoğu büyüme ve gelişme yolunda kurumsallaşmaya giderken, bunu yapmayan aile şirketlerinin faaliyetlerine nasıl devam ettiklerini öğrenmek ya da kurumsallaşamayan aile şirketlerinin yaşadığı problemleri öğrenmek, bu alanda faaliyet gösteren firmalara problemlerini çözmede yardımcı olabilir. Bu çalışma ile kurumsallaşamayan aile şirketlerinde yaşanan pazarlama sorunlarını, aile şirketi sahipleri ile derinlemesine görüşme yöntemiyle ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

### 3. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma metodu kullanılmıştır. Nitel araştırma; "araştırmanın yaklaşımını belirleyen ve çeşitli aşamalarının bu yaklaşım çerçevesinde tutarlı olmasına rehberlik eden bir strateji olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan hareketle nitel araştırmanın

“doğal ortama duyarlık, araştırmacının katılımcı rolü, bütüncül yaklaşım, algıların ortaya konması, araştırma deseninde esneklik, tümevarımcı analiz ve nitel veri” özelliklerine sahip olduğu söylenebilir(Yükselen, 2006:195).

Nitel araştırmalarda araştırma modeli yerine araştırma deseni kullanılır. Kavram olarak araştırma deseni sistematik, sınırları ve aşamaları açık-seçik bir biçimde belirlenmiş bir süreci çağrıştırır. Nitel araştırma desenleri araştırmacıya esnek bir yaklaşım sağlar ve belirli bir odak çerçevesinde araştırmanın çeşitli aşamalarının birbiriyle tutarlı olmasına katkıda bulunur(Yıldırım ve Şimşek,2006:69). Bu araştırmanın deseni olarak “Durum Çalışması” kullanılmıştır. Durum Çalışması bir veya bir kaç durumu kendi sınırları içinde ( ortam, zaman vb. ) bütüncül olarak analiz etmeye yöneliktir. Durum çalışmalarında çeşitli veri toplama yöntemleri bir arada kullanılabilir. Durum Çalışmalarında veri analizi, durumların tek başına veya karşılaştırılabilir olarak tanımlanması ve yorumlanmasına yöneliktir(Yıldırım ve Şimşek, 2006:79) .

### 3.1. Örneklemin Belirlenmesi

Nitel araştırmalarda kullanılan örnekleme yöntemleri ise nicel araştırmalardan farklı olarak büyük bir esnekliğe sahiptir. Yalnız nitel araştırmalarda kullanılan örnekleme yöntemleri bazen araştırmacıdan kaynaklanan hatalardan dolayı başarılı olmayabilir(Coyne, 1997:624). Nitel araştırma örnekleme yöntemlerinden biri olan, amaçlı örnekleme ise bir amaca yönelik olarak bazı özel nitelikteki grupları temsil edecek şekilde ortaya çıkmış bir yöntemdir([http:// psychology.ucdavis.edu/ sommerb /sommerdemo /sampling /types.htm](http://psychology.ucdavis.edu/~sommerb/sommerdemo/sampling/types.htm)). Tavşancıl ve Aslan(2001)’e göre, amaçlı örnekleme yöntemi, araştırmacıya örnekleme bulunmasını istediği kriterleri belirleme imkanı vermektedir. Böylece seçilen örneklemin, araştırma evreninin bütün nitelikleri ile temsil edebildiği düşünülmektedir. Bundan dolayı bu çalışmada da amaçlı örnekleme yöntemine göre, görüşme yapılacak bireyler belirlenmiştir.

Görüşme yapılan kişiler, Avrupa yakasında İPKAS sitesinde faaliyet gösteren aile şirketlerinden belirlenmiştir. 3 aile şirketi sahibi ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bilgiler daha sonra yorumlanmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemine göre belirlenen bu aile şirketlerinin ortak özellikleri; hala birinci nesilde yönetimin olması, patentli marka sahibi olmamaları, ortalama olarak 25 yıllık bir geçmişe sahip olmaları, Türkiye’deki KOBİ tanımına göre de küçük ölçekli işletme olarak kabul edilmeleri, işletme sahipleri-



nin lise ve altı eğitim seviyesinde olmaları, imalat ve perakende satış faaliyetini yürütmeleridir.

### 3.2. Verilerin toplanması

Konunun detaylı olarak incelenmesi amaçlandığı için nitel bir araştırma tekniği olan “ Görüşme Formu Yaklaşımı ” tercih edilmiştir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden Görüşme Formu Yaklaşımının kullanılmasının nedeni ise; yöneticilerle yüz yüze görüşülerek konuyla ilgili daha detaylı bilgi elde edebilmektir. Verilerin görüşmeler yoluyla elde edilmiş olması ve niteliksel olarak analiz edilmiş olması, araştırma kapsamında kendileriyle görüşülen kişilerin gerçek düşüncelerinin derinlemesine incelenmesine olanak vermiştir.

#### 3.2.1. Görüşme Soruları

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğinde, görüşmeci bir dizi soruyu önceden hazırlayarak görüşmeye gider ve daha sonra görüşme sırasında bu sorulara yeni sorular eklenebilir (West Lothian Council Psychological Services, <http://www.westlothian.gov.uk>). İşletme sahipleri ile görüşmek üzere randevu alınmış ve görüşme öncesinde kurumsallaşma ile ilgili kısa bir açıklama yapıldıktan ve kurumsal bir yapıya sahip olmadıklarının belirtilmesinden sonra kendilerine aşağıdaki 6 temel soru yöneltilmiştir:

1. Sizce işletmenizin kurumsallaşmaya ihtiyacı var mı, neden?
2. İşletmenizin kurumsallaşmamasından dolayı karşılaştığı en büyük problem sizce nedir?
3. İşletmenizin bütün fonksiyonlarında alınacak kararlar nasıl belirlenmekte?
4. İşletmenizde pazarlama faaliyetlerinin düzenli bir şekilde yürütüldüğü söylenebilir mi?
5. Rakiplerinize göre pazarlama açısından sizi geride bırakan en önemli sebep nedir?
6. Pazarlama kararlarında izlediğiniz belirli bir strateji ve plan var mı? Nasıl bir yol izliyorsunuz?

- Ürünlerinizin geliştirilmesinde ve üretilmesinde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- Ürünlerinizin fiyatlandırılmasında hangi zorluklarla karşılaşmaktasınız?
- Ürünlerinizin dağıtılmasında sizi zorlayan unsurlar nelerdir?
- Ürünlerinizde tutundurma uygulamalarınız nasıl?

#### 4. Değerlendirme ve Bulgular

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi, görüşmelerde sorulan 6 temel soruya verilen yanıtların yorumlanması ile oluşmuştur.

##### Soru 1. Sizce işletmenizin kurumsallaşmaya ihtiyacı var mı, neden?

**K1:** “Benim firmam, 27 yıldır ayakta. Yedek parça üretip satmaktayız. Benden sonra firmayı yönetecek kimse yok. Bende yoruldu, emekli oldum sayılır. Ama işimi seviyorum. Benle aynı zamanda işe girenler, şimdi benden daha büyükler. Bizim firmanın sermayesi belli, alacağı vereceği belli, en son kararların hepsini ben veriyorum..... Tabi böyle çok zor yürüyor işler. Kurumsal olsaydık şimdi piyasada daha güçlü bir firma olurduk. Yani ihtiyaç var ama tek başına işletmeyi kurumsal yapıya ben sokamam. Onun için de ayrı bir sermaye , kaynak filan gerekir. Üretim için KOBİ kredi alıyorum ve onu geri ödüyorum. Kurumsallaşma daha büyük işletme olsaydım belki olurdu.”

**K2:** “Biz iki kardeş bu işletmeyi kurduk. Okumadık çalıştık, elimizdekini buraya yattırdık. Aile anayasası, öyle departman filan yok. 22 işçi var bir de muhasebecimiz var. Küçük işletme olarak kayıtlıyız. Bizden sonra çocuklar işe devam eder ama öyle çok resmileştirmiyoruz işleri. Ben yokken abim alıyor kararları. Buradaki bütün işletmeler genelde aile işletmesi, hepsinde de ortalama 20 işçi çalışır. Biz de işler yoğunlaştığında dışarıdan işçi alıyoruz, birkaç günlüğüne çalışıp gidiyorlar. Kurumsallaşma bize olabilir, şimdi çocuklar üniversiteyi bitirip geldiklerinde şimdi başka şeyler yaparlar belki..... Kurumsal olmak gerekir tabi. Firmaya o kadar emek verdik, inşallah da ileride daha da büyürüz.”

**K3:** “30 yıldır bu işi yapıyorum. Ben başladığımda piyasada çok azdık şimdi çoğaldı. Aile işletmesiyiz biz de. 25 işçim var. Her şey bana bakıyor. Plastik kalıpcılık bizimkisi. ...Araba yedek parçası diyelim.... Çinliler de piyasayı aldı, bizim işler azaldı. Eskiden Irak'a , İran'a da mal satıyorduk, şimdi o da yok.....Biz küçük firmayız. Bu zamanda

*ayakta kalmak zor, artık büyüyemiyoruz, olanı korumak lazım. Kurumsallaşma şimdi düşünmüyorum. Çocuklar , benden sonra satarla mı alırlar mı ona bakarız.”*

3 katılımcının her biri de kendi işletmelerinin büyüme ve gelişmesi için kurumsallaşmaya ihtiyacı olduğunu, yalnız kurumsallaşma sürecine yakın zamanda girmeyeceklerini belirtmişlerdir.

**Soru 2: İşletmenizin kurumsallaşmamasından dolayı karşılaştığı en büyük problem sizce nedir?**

**K1:** *“Büyük şirketlere de biz mal satmıyoruz. Onlar üzerine ekleme yapıp, daha yüksek fiyattan başkalarına satıyorlar. Çok fazla büyük iş alamıyoruz. Hem piyasalardaki durgunluk hem de para dönmemesi bizim üretimi de aksattı.....Fiyat zaten çok düşük, dağıtım kendi olanaklarımızla yapıyoruz. Daha çok eskiden beri tanıdığımız esnafla , piyasayla iş yapıyoruz. Fuarlara filan pek sık gitmiyoruz. Orada yeni parçalar oluyor. Görmekte yarar var..... “*

**K2:** *“Eskisi gibi çok nakit para dönmüyor artık. Hep çek var elimizde. Para yok. İşçilerin maaşlarını yarım veriyoruz bazen. Biz esnaf adamız çok planlı hareket edemiyoruz. Önümüzü görmeden hareket ediyoruz.....Şuanda büyüme durdu, biz mevcut durumu korumaya çalışıyoruz. İmalata daha çok önem veriyoruz. Ama internete pek bakamıyoruz. Oradan çok müşteri kaybediyoruz.... ”*

**K3:** *“Öncelikle piyasada dönen para yok. Herkes elinde çek bekliyor. Ben kendim gidiyorum tahsilata. Her işi ben düşünüyorum. Tabi her yere her zaman ben bakamıyorum.... Eğitimli de değil adamlar. Telefona bile doğru düzgün bakan yok. Ben de biliyorum böyle olmaz ama idare ediyorum .”*

3 katılımcıdan ikisi temeli pazarlamaya dayanan problemler yaşadığını, diğeri ise yönetime dayanan problemler yaşadığını belirtmiştir.

**Soru 3: İşletmenizin bütün fonksiyonlarında alınacak kararlar nasıl belirlenmekte?**

**K1:** *“Her şeye ben karar veriyorum. Alacak- verecek , bütün hesaplar, kim malı ne zaman alacak, hep ben bakıyorum...O anki para durumuna göre genellikle imalat kararı alıyoruz. Stokta çok mal varsa yenisini üretirmiyorum. Dışarıdan gelen işçilere ara veriyorum....Öyle çok belirli bir planım yok genelde.... “*

**K2:** “Abimle ben karar veriyoruz her şeye. O olmadığında ben bakarım. Ortaklaşa yürüyor diyebiliriz....”

**K3:** “Bütün kararları ben veriyorum.Ben yokken de beni ararlar sonra iş yaparlar. Sonuçta müşteriyi, malı ben daha iyi biliyorum. Çalışanlar pek fazla bilgili değiller, sadece imalata bakıyorlar..... 5 yıl sonra, 10 yıl sonra ne olur bilemiyorum. Şimdilik burada işin başındayım....”

Görüşme yapılan 3 aile şirketi patronu da , bütün kararları kendisi üstlenmekte ve başka bir çalışana bu konuda güvenmemekte. Ayrıca uzun vadeli plan ya da her hangi bir politika izlemediklerini belirtmişlerdir.

#### **Soru 4: İşletmenizde pazarlama faaliyetlerinin düzenli bir şekilde yürütüldüğü söylenebilir mi?**

**K1:** “Siparişe göre imalata başlıyoruz. Büyük müşteri gelirse genelde kısa zamanda teslim istiyor, o zaman dışarıdan işçi alıyorum. İş bitince işçiler ayrılıyor. Mesaiye kalıp iş bitirenler var. İmalatta çok sıkıntı oluyor. Parçalara çok dikkat etmiyorlar. Sermayenin çoğu bşa gidiyor. Yanlış mal üretilince geri dönüyor.Piyasada zaten Çinin ucuz parçaları var. İnternette de satıyorlar. Biz internette satış yapamıyoruz henüz. Ben web sitesi satın almıştım ama bakamıyorum zamanım olmuyor. Dağıtım için dükkanın minibüsü var onu kullanıyoruz. Malı almak için bize geliyorlar almaya.... Parasını herkes düzenli ödemiyor....Ben para gelmeden imalat yapamıyorum....Her şey düzenli mi? Değil tabi... “

**K2:** “İki kişi burada 30 kişiye iş yaptırıyoruz. Geçenlerde mühendis de aldık makine çizimi yapsın diye. İnternette web sitemiz var. Ona da mühendis bakıyor. Maillere o bakıyor bize söylüyor....Pazarlama faaliyetlerimiz çok planlı değil ama istediğimiz şekilde yürütmeye çalışıyoruz...”

**K3:** “İşçiler birkaç yıl daha ekmek parası çıkarsın diye uğraşıyorum.Ben bakmadığımda mutlaka bir hata oluyor. Daha çok tahsilatta sorunlar çıkıyor. Paramızı alamıyoruz. İşçilere her zaman ödemeyi tam yapamıyorum.....Paraya bakıyor her şey.Sonuçta bizim işte imalat ve satış önemli. Satıştan para gelecek ki imalat yapalım...Bozuk mallar elimizde kalıyor. Yarım bakıyor çalışanlar her işe, sorun çıkıyor. Ben de hep ilgilenemiyorum. Öyle plan , strateji yok çok...”

Katılımcıların genel olarak pazarlama faaliyetlerini(ürün geliştirme-fiyatlandırma-dağıtım-tutundurma) düzenli olarak yürütemedikleri ortaya çıkarılmıştır. Çünkü planlı

bir şekilde faaliyetlerini uygulamamaktadırlar. Sadece tahsilatlar ve muhasebe işleri düzenli ve planlı yürütülmekte. Diğer faaliyetler, o anki şartlara göre belirlenip, bir hafta ya da 15 gün içersinde yapılacaklar şeklinde düşünülerek gerçekleştirilmektedir.

**Soru 5 : Rakiplerinize göre pazarlama açısından sizi geride bırakan en önemli sebep nedir?**

**K1:** “İnterneti ben kullanamıyorum. Dükkanda kullanacak kişi de yok. Çalışanların hepsi sadece imalat yapanlar. Dışarıdan muhasebecim var. Piyasada herkes internetten anlaşmakta artık. Bana soruyorlar mail adresin var mı diye ben var diyorum ama bakamıyorum. Sonuçta işe yaramıyor. Çin bizim piyasayı aldı..... Benim bu piyasada şimdi edindiğim bir itibar var. Geçen aylarda tesadüfi olarak Kayseride kendi ismimi bir debriyaj teli paketinde gördüm. Baktım baktım bu benim değil dedim. Sonradan öğrendim ki Çinliler benim adımları kullanarak Kayseri’de mamül satmışlar. Ben zamanında almadım işletmenin adını noterden. Şimdi bir şey de kanıtlayamıyorum. Bu saatten sonra da bilemiyorum.....İnterneti çözmek lazım... “

**K2:** “Herkes internetten iş yapıyor. Biz maillere bakıyoruz ama cevap pek veremiyoruz. İşlerin çoğunluğunu eski müşterilerden almaktayız. Fuarlara gidip yeni mallara da bakıyoruz. İnternet üzerinden sipariş alsak belki daha kolay olabilir. Bizim işler daha çok eski tanıdık, bildik piyasa şeklinde yürüyor....”

**K3:** “ Çin bizi geçti. Çok ucuz imalat, satış , dağıtım herşeyi yapıyorlar. Bizim mallar piyasada pahalı kalıyor. Eski müşterilerle iş yapmaya devam ediyorum ama yeni iş bulamıyorum. İnterneti de kullanamayınca pek büyük işler artık olmuyor. Fuarlarda Çinli dolu. Ben de bazı malları onlardan alıp ucuza üretmeye çalışıyorum. 1 TL'nin hesabını yapıyoruz. Bizim piyasanın malları da genelde fiyatlar belli... “

Katılımcı 1 ve katılımcı 3, piyasadaki Çin gücünden kaynaklanan sorunlar yaşamakta ve en büyük rakipleri Çin denebilir. Özellikle oto yedek parçası üreten bütün küçük üreticilerin aynı sorunu yaşadığını belirtmişlerdir. Katılımcı 2 ise, kendi alanındaki büyük firmalarla rekabet ettiğinden zorlandığını dile getirmekte. Ayrıca genel olarak e-ticaretin bu firmalarda hayata geçirilememesi de rakiplere karşı bu firmaları geride bırakan önemli sebeplerden biridir.

**Soru 6 : Pazarlama kararlarında izlediğiniz belirli bir strateji ve plan var mı? Nasıl bir yol izliyorsunuz?**

(Ara sorular):

- **Ürünlerinizin geliştirilmesinde ve üretilmesinde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?**
- **Ürünlerinizin fiyatlandırılmasında hangi zorluklarla karşılaşmaktasınız?**
- **Ürünlerinizin dağıtılmasında sizi zorlayan unsurlar nelerdir?**
- **Ürünlerinizde tutundurma uygulamalarınız nasıl?**

**K1:** “Planlı-programlı olduğum söylenemez. İleriye dönük çok ayrıntılı planlar yapmıyorum. Belki 1-2 sene içinde ne yapacağımı düşünüyorum. İmalatta en büyük sorun, işçilerin hatalı mal üretmesi, Küçük atölye olduğundan bazen mekan yetersiz kalıyor. Yeni üretilmiş mallar yerde kalıyor. Hepsi düzenli depolanmıyor. Stokta arkada kalan mal elde kalıyor. İşçiler takip etmiyor ben de bakmayınca zarar büyüyor.... Çinliler çok ucuza sattığı için ben daha yüksek veremiyorum. Az mal alımda daha çok kar ediyorum. Elimde bazı özel mallar var. Piyasada üreten az. Ordan kar sağlıyorum...Dağıtımda ya bize gelip alırlar ya da biz bir günü dağıtıma ayırıp hem tahsilat hem mal teslimi yaparız. Tek kişi var masa başı çalışan aynı kişi mal dağıtımını da gidince onun işleri kalıyor....İsmimizi biliyorlar ama marka değiliz. İşletme adını resmi olarak kaydettirmedim.... “

**K2:** “Daha uzun vadeli düşünerek hareket etmek lazım ama bunu çok gerçekleştiremiyoruz. Bizim ürünlerin müşterisi belidir genelde. İmalat fiyatı, üretime giren aramalarla göre değişir. İşçi sayısı da etkiliyor....Dağıtımı biz üstlenmiyoruz genelde karşı taraf gelip alıyor. Bizi en çok zorlayan şey interneti kullanamamak. İnternette satış yapmak gerekir. Başka firmalarla da iletişime geçmek gerekir.....”

**K3:** “Elimde bazı orijinal parçalar var onlarla daha çok gelir elde ediyorum. Bunun dışında ara siparişler oluyor. Eski tanıdıklardan iş bağıyorum. Bizim işler planlı olamıyor o yüzden. Sipariş gelmediğinde yapacak bir şey olmuyor.... Siparişin büyüklüğüne göre de işçi sayısı değişiyor. Şu anda kıtı kıtına gelir gideri karşılıyor. Dağıtımı ben üstleniyorum çünkü teslimat sırasında tahsilat da oluyor.... Reklam bizde yok. Benim adım yeterli.....Piyasada para dönmemesi en büyük sorun. İmalata geçemiyoruz. Çin dediğim gibi bizi çok sarstı..... “

Katılımcıların genel olarak plansız hareket ettikleri söylenebilir. Özellikle siparişe göre imalat ve satış faaliyetleri düzenlenmekte. Ve sipariş düzenli alınmadığından aile şirketleri de orta ya da uzun süreli planlar yaparak pazarlama faaliyetlerini düzenlememekteler. Çin, küçük imalatçı aile şirketleri için genelde bir tehdit oluşturmakta. Aile şirketleri kurumsal bir yapıya sahip olmadıklarından ve planlı büyüme ve gelişme yapamadıklarından dolayı korunmasız olarak Çin karşısında rekabet etmekte. Kısa süreli planlarla aile şirketleri faaliyetlerini yürütmekte denilebilir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Hem dünya hem de Türk literatürüne bakıldığında, aile şirketleri ve kurumsallaşma süreci ile ilgili bir çok çalışma olduğu görülebilir. Genellikle aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci ve kurumsallaşma düzeyleri üzerine çalışmalar yapılmıştır. Aile şirketlerinin hem maddi yetersizlikler hem de kurumsallaşma olgusunu doğru anlayamadıklarından dolayı bu yola başvurmadıkları genellikle ulaşılan sonuçlardandır. Bu çalışma ile kurumsallaşmayan aile şirketleri patronları ile yüz yüze görüşülerek pazarlama sorunlarına ilişkin daha detaylı bilgi toplamak amaçlanmıştır.

Nitel araştırma yöntemi ile yapılan bu çalışmada örnekleme alınan bireyler amaçlı örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Türkiye'deki aile şirketlerinin önemli bir kısmının sanayi ve yan sanayide faaliyet göstermesinden dolayı seçilen aile şirketleri de bu alandan belirlenmiştir. Kurumsallaşmadan devam eden aile şirketlerinin pazarlama sorunları tartışılmıştır.

Kurumsallaşmamanın yarattığı en büyük problemin, aile şirketlerinde uzun ve orta vadeli planlar yapılmamasıdır. Aile şirketlerinin kısa süreli kararlarla faaliyetlerini yürüttükleri görülmüştür. Siparişe göre üretim yaptıklarından ve düzenli üretim olmadığından bu yolu tercih ettikleri görülmüştür. Örgüt yapısı da kurumsal firmalarda olduğu gibi açık olmadığından pazarlama kararları etkin şekilde yürütülememekte. İşletme sahibi kişinin dışında diğer çalışanlar işçi ya da mühendis olmakla beraber dışarıdan kısa süreli işçi de temin edilmekte. İmalat yapan ve kendisi perakende olarak satan bu aile şirketlerinde en büyük problemlerden birisi de e-ticaret yapamamalarıdır. İnternet kullanımının yaygın olmaması, bu işletmelere müşteri, zaman ve para kaybettirmektedir. Pazarlama faaliyetleri açısından internet olanakları düşünüldüğünde , bu durum aile şirketleri için büyük bir dezavantaj olmaktadır.

Özellikle küçük aile işletmelerinin rekabete karşı durabilmeleri ve devamlılıklarını sürdürmeleri uzun vadede zor görünmektedir. Sanayide ve yan sanayide faaliyet gösteren küçük aile şirketlerinin korunması ve daha kurumsal bir yapıya geçmelerini sağlamak ülke ekonomisi açısından faydalı olacaktır. Türkiye’de de aile şirketlerinin hem niteliksel hem de niceliksel önemi düşünüldüğünde bu şirketlerin devamlılıklarını sağlamak gerekir. Aile şirketlerinin finansal problemleri, devlet, AB ve diğer özel kurumların sağlayacağı teşviklerle ya da kredilerle çözülebilir. Yalnız bu şirketlerin sahip oldukları pazarlama sorunları, yeni bir anlayış ve daha kurumsal bir yapıya geçilerek çözülebilir niteliktedir. Bu nedenle aile şirketi sahiplerinin bu konuda eğitilmeleri ve yönlendirilmeleri önerilmektedir. Devam etmekte kararlı aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde desteklenmeleri ve kurumsal yönetim anlayışının getirilmesi yararlı olacaktır.

#### Kaynakça

- Ak, B. G.(2006), *Aile İşletmelerinde Yaşanan Çatışmalar Çözüm Önerileri Ve Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirmeler*, Koçel, T., (Ed.) 2. Aile İşletmeleri Kongresi, 14-15 Nisan, İstanbul (145-154).
- Alayoğlu, N.(2003), *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları, İstanbul.
- Ateş, Özgür, (2005), *Aile Şirketleri: Değişim Ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Haziran, Ankara.
- Büte Mustafa(2010), *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar*, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 22, Ekim-Kasım-Aralık, 2010, S.6, [Http://www.Akademikbakis.Org](http://www.akademikbakis.org).
- Coyne, I. T. (1997), 'Sampling In Qualitative Research. Purposeful And Theoretical Sampling; Merging Or Clear Boundaries?' *Journal Of Advanced Nursing*, **26**, 623-630.
- Çavuş Mustafa Fedai, Demir Yeter(2011), *Institutionalization And Corporate Entrepreneurship In Family Firms*, *African Journal Of Business Managment* , Vi. 5(2), Pp 416-422, January.
- Erdemir O.K., (2006), *Büyüyen Aile Şirketleri*, <http://www.kobitek.com/Article.php?id=33>.
- Genç N.,Karcioğlu F.(2004), *Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri Bir Uygulama*, Koçel, T. (Ed.), 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 2. Baskı , 17-18 Nisan, İstanbul, (20-32).
- Hulshoff, Henriette(2001), *Zoetermeer, Family Business In The Dutch SME Sector, Definitions And Characteristics, Strategic Study*, March.
- Karpuzoğlu, E.(2004), *Gelecek İçin Aile Anayasası*, Koçel T. (Ed.), 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan, İstanbul, (159-168).



- Kaymaz Ayhan, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi,20.09.2006, [http://www.mevzuatbankasi.com/portal/konuk\\_yazarlar/mevzuat.asp?kategori=122&id=1415](http://www.mevzuatbankasi.com/portal/konuk_yazarlar/mevzuat.asp?kategori=122&id=1415).
- Kıracı Murat, Alkara İbrahim(2009), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem Ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, (C,X,I,S,I,2009).
- Köseoğlu M. A., Karayormuk, K.(2008),Aile İşletmelerinde Yaşam Seyrine Göre Strateji Oluşturma Süreçlerinin Analizi, Koçel T.(Ed.), Aile İşletmeleri Kongresi, 18-19 Nisan, İstanbul, (S. 289-299).
- Lee Khai Sheang, Lim Guan Hua, Lim Wei Shi(2003),Family Business Succession Appropriation Risk And Choice Of Successor, Academy Of Management Review, Vol.28, No.4, Oct.
- Özkaya, Meltem O. , Şengül, Canan M. (2006) ,Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İkinci Kuşağın 'Kurumsallaşma' Konusuna Bakış Açısı, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, S.109-126.
- Sungurtekin P.(2008),Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci Ve Bir Uygulama Örneği, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Tuncel Hatice Tomris(2011), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmama, Konya Ticaret Odası, Konya, [http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/aile\\_sirketi.pdf](http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/aile_sirketi.pdf).
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Ve Deloitte Ortak Yayıncılığı(2007), Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim, Kurumsal Yönetim Serisi.
- Yalçın, A., Günel, R.(2004), Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri ,Koçel T.(Ed.), 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan, İstanbul , (72-78).
- Yaşa, E.(2006), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını Ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Yazıcıoğlu İrfan, Koç Hakan(2009), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21/2009.
- Yıldırım Ali, Şimşek Hasan, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 6. Baskı, Seçkin Kitabevi, Ankara 2006.
- Yıldız G., Balaban Ö.(2008), Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik Ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma, Koçel T.(Ed.) , 3. Aile İşletmeleri Kongresi, 18-19 Nisan, İstanbul, (181-190).
- Yükselen Cemal(2006), Pazarlama Araştırmaları, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.

Ural, T., Balıkcıoğlu, B.(2004), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İliŐki: Antakya Ve Kayseri rneği, 1. Aile İŞletmeleri Kongresi, İKU, İstanbul, 17-18 Nisan.

Ulukan, C.(2005), GiriŐimcilerin Ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2.

Ward John L., Growing the family business: special challenges and best practices, family business review, vol. 10, no.4, december, 1997.

[http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020603/455](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/455)).

<http://psychology.ucdavis.edu/~sommerb/sommerdemo/sampling/types.htm>.

<http://www.westlothian.gov.uk/media/educationdocs/researchsemiinterviewdoc>.