



Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme

How to "Remove" Family Enterprises: Problem, Solutions and Recommendations in the Context of Ideals and Realities

Mustafa Atilla ARICIOĞLU¹

Şükran GÖKCE²

Meral ERDİREN ÇELEBİ³

Geliş Tarihi: 31.01.2017 / Düzenleme Tarihi: 03.03.2017 / Kabul Tarihi: 06.03.2017

Özet

Aile işletmeleri literatürde üzerinde çokça çalışılmış/çalışılmaya devam edilen bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Ele alınan bu çalışmada akademik bakımdan önemli bir gösterge, öncü ve belirleyici bir araç olan lisansüstü tez çalışmaları bağlamında aile işletmeleri incelenmiş, sorun-çözüm nedenselliği bakımından analiz edilmeye çalışılmıştır. Analiz sürecinde ulaşılan yetmiş iki lisansüstü tezin kavramsal yapısı ve literatürü göz önüne alınarak araştırmanın hangi sorun üzerinden yürütüldüğü anlaşılmaya çalışılmıştır. Analiz ve değerlendirme kapsamındaki lisansüstü çalışmaların önemli bir kısmı yüksek lisans tezlerinden oluşurken, bu tezlerin neredeyse tümü işletme alanında yapılmıştır. Ele alınan çalışmalarda aile işletmeleri tanımındaki farklılıklara rağmen mülkiyet, yönetim ve kontrol kavramları özellikle vurgulanmaktadır. Buna karşılık süreklilik/sürdürülebilirlik, devir gibi kavramlar ise çok az tekrarlanan ya da daha düşük düzeyde vurgulanan kavramlar arasında yer almaktadır. Yine aile ve kültür bu süreçte ele alınan önemli kavramlar arasında yer almaktadır. İncelenen tezlerde araştırmacıların aile işletmelerinin temel sorununu veya "kurtuluşunu" kurumsallaşmada gördükleri gözlenmektedir. Bunu kuşak çatışması, sürdürülebilirlik, yetki devri, profesyonel yönetim, örgütsel bağlılık, liderlik, strateji, finansal sorunlar gibi konular takip etmektedir. Sunulan çözüm ve önerilere baktığımızda, yine kurumsallaşma birçok sorunun çözümü olarak ifade edilmektedir. Bunu örgütsel bağlılık ve liderlik (çatışmayı azaltan bir faktör), devir yönetimi, aile meclisi ya da aile anayasası gibi birlik, bütünlük ve sürdürülebilirliğe katkı sağlayacak kavramlar izlemektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Lisansüstü Tezler, Sorun-çözüm nedenselliği

Abstract

Family businesses are confronted as an area that has been studied / studied extensively during the academic and implementation process. In the study, family business was examined in the context of an academic indicator, pioneer and decisive tool, and studies were tried to be analyzed in terms of problem-solution causality. The conceptual structure of seventy-two postgraduate theses reached in the analysis process and the literature have been taken into consideration and it has been attempted to understand what problem is being investigated. The important part of analysis and evaluation within the scope of the master's thesis consists of graduate studies, while almost all of this thesis have been made in the field of business. Despite the differences in the studies discussed in the definition of family enterprises, the concepts of ownership, management and control are emphasized in particular. On the other hand, concepts such as continuity/sustainability and delegation of authority are among the few recurring concepts. Again, family and culture are among the important concepts dealt with in this process. In the theses examined, it is observed that researchers see the basic problem of family businesses or "salvation" in institutionalization. This is followed by issues such as generation conflict, sustainability, authority transfer, professional management, organizational commitment, leadership, strategy, and financial problems. When we look at the solutions presented and the recommendations, institutionalization is expressed as a solution to many problems. This is followed by concepts that will contribute to organizational commitment and leadership (a factor that reduces conflict), unity, integrity and sustainability, such as transfer management, family council or family constitution.

Keywords: Family Business, Graduate Theses, Problem-solution causality.

¹Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, SBBF, İşletme Bölümü, Konya, Türkiye.
E-Posta: maaricioglu@konya.edu.tr

²Doktora Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adapazarı, Türkiye.
E-Posta: sukrangokce@hotmail.com.

³Yrd. Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, SBBF, İşletme Bölümü, Konya, Türkiye.
E-Posta: merdirencelebi@konya.edu.tr

Giriş

Avrupa Birliği 2015 yılı raporlarına göre dünyadaki şirketlerin %50'si, Amerika'daki şirketlerin ise %90'ı aile şirketleridir. Forbes'un 2016 milyarderler listesinin %42'si aile şirketleri iken Fortune 500'e göre dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin %40'ı aile şirketlerinden oluşmaktadır. Ayrıca dünyadaki en zengin ilk 10 kişinin de 7'si aile şirketi üyeleridir. Türkiye'ye bakıldığında ise bu oran %90'lara ulaşmaktadır (Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları, 2016: 4). Diğer taraftan veriler çok yeni olmamakla birlikte ABD'de ki 15 milyon işletmenin %90'ını aile kontrolünde ya da yönetiminde olan işletmeler oluşturmaktadır ve bunlar gayri safi milli hâsılâtın %40'ını (Feltham vd., 2005: 2) işgücünün yüzde %50'den fazlasını oluşturmaktadır (Kuratko ve Hodgetts, 1999: 34). OECD verilerine göre, sanayiye dayalı ekonomilerdeki şirketlerin yaklaşık %75'i ailelere ait ya da aileler tarafından kontrol edilmektedir. Örneğin, Kanada'daki şirketler için oran %75, İsveç'te %85'tir (Dascher ve Jens, 1999: 4). Türkiye'de ise Gayri Safi Milli Hasıla'nın yüzde 75'inin aile şirketleri tarafından yapıldığı, büyük işletmeler bulunmakla birlikte önemli bir kısmının KOBİ ölçeğindeki işletmelere ait olduğu ifade edilmektedir (Berktaş, www.bloomberght.com). Tüm bu çalışmaları Türkiye için özetleyen ifade ise İSO Ekim Meclisi toplantısında İSO Başkanı Erdal Bahçıvan'ın sözlerinde karşılık bulmaktadır: "milli gelir içinde çok önemli bir paya sahip olan aile şirketleri, ekonomimizin bel kemiğini oluşturuyor" (2016).

Bir aile işletmesinin nasıl olması gerektiğini konusunda ise Drucker, hem "aile olmanın" avantajlarından yararlanacak hem de profesyonellerin desteğini alacak bir öneri dizisi sunmaktadır (Drucker, www.kigem.com):

- Çalışan aile üyeleri en az aile dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalı
- Çok küçük olanlar hariç tüm aile şirketleri kilit görevlere ehil ve sorumluluk sahibi profesyonelleri atmalı
- Yönetimde kaç aile üyesinin olduğuna bakılmadan tepe pozisyonlardan birine aile dışı bir profesyonel getirilmeli
- Yönetimin gelecek nesillere nasıl devredileceği, aile ve şirket dışında yetkin bir kişinin önderliğinde çözülmeli ve aile bu konuda mutlaka profesyonel destek almalı
- Şirket aileye değil, aile şirkete hizmet etmeli.

Bu bağlamda aile işletmesinin yapısını anlamak, rekabetçilik bağlamında konumunu belirlemek ve farklı nedenlerden kaynaklanan sorunların hangi çözümlere ihtiyaç duyduğu daha da önemli bir hale gelmektedir. Ancak bunlar için öncelikle aile işletmesinin kavramsal biçimini tanımlamak ve yapısal özelliklerini ortaya koymak gerekmektedir.

Aile İşletmeleri İçin Kavramsal Bir İrdeleme

Aile işletmeleri ile ilgili çeşitlendirilmiş ve çok sayıda çalışma yapılmasına, çalışma sayısının artmasına rağmen mülkiyet, kontrol ve yönetim ilişkilerinin içiçe geçmiş olması ve karmaşık bir durum sergilemesi (Craig ve Morris, 2006: 2), kurulma şekli, kurucunun kişisel özellikleri, aile değerleri ve sektörün ve hatta şehrin kültürel özellikleri aile işletmesinin yapısını ve gelişimini etkilemektedir. Böyle olması da aile işletmelerinin kalıplaşmış ve mutlak hale gelmiş bir biçimde tanımlanmasını doğal olarak güçleştirmektedir (Taşkıran ve Şimşek, 2008: 204). Nitekim giderek artan çalışma ve araştırmaya rağmen, aile işletmelerinin tanımı üzerinde bir fikir birliğine varılamaması, aile işletmelerinin faaliyetlerini sürdürmesine rağmen kavramın ABD'de 1960'lı yılların sonunda, Avrupa'da ise 1980'li yıllarda ortaya çıkması gecikmenin temel nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu kafa karışıklığı bu alandaki STK'ların ve araştırma kurumlarının oluşumunda da kendini göstermektedir. Örneğin, akademisyenlerin, araştırmacıların ve profesyonel danışmanların oluşturduğu ABD'deki Aile İşletmeleri Enstitüsü (US Family Firm Institute), 1986 yılında, aile işletmesi sahiplerinin üyelerinin oluşturduğu Lozan'daki Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı (The Family Business Network) ise, 1990 yılında kurulmuştur. (Neubauer ve Lank, 1998: 4). Aile işletmeleri konusunun 1990'lı yıllar itibarı ile ayrı bir akademik disiplin olarak kabul görmesine karşın, aile işletmesini neyin ya da nelerin oluşturduğuna dair tam bir tanımın yapılamamış olması, neredeyse bu alanın ciddi bir araştırma konusu olmasını engelleyen bir sorun olarak ortaya çıkmıştır (Klein vd., 2005: 321).

Güleş vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada Donnelley tarafından yapılmış olan literatürdeki ilk tanımdan itibaren 40'ın üzerindeki tanım incelenmiş ve bunların farklılığı ortaya konulmuştur. Farklılıklarla birlikte çalışmada tanımların hangi kavramların üzerine konuşulduğu ya da neyin vurgulandığı da belirlenmiş olup; mülkiyet, yönetim ve kontrol kavramları öne çıkmıştır. Buna karşılık süreklilik/sürdürülebilirlik, devir gibi kavramlar ise çok az tekrarlanan ya da daha düşük düzeyde vurgulanan kavramlar arasında yer almaktadır.

Bu bağlamda bu çalışmada bir tanım üzerinden gitmek yerine incelenen bu tanımlar üzerinden gidilecek olursa, aile işletmesinin varlığını;

- Mülkiyetin önemli bir veri olması gerektiği,
- Çalışmaların yapıldığı ülkelerin farklılaşan yasaları da dikkate alındığında yönetimde belirleyici niteliğe sahip olunması ve/veya bu etkinlikte hisseye sahip bulunulması,
- İşletmenin varlığının ve işletim sürecinin aile tarafından kontrol etme gücüne sahip olunması,
- Kurucu sonrasında kan bağıının aranması,
- Nihayetinde aileye ait değerlerin işletmenin hâkim değerler bulunması, belirleyici olmaktadır.

Ortaya konulmaya çalışılan bu kavramsal çerçevede dikkat çeken en önemli bulguların başında aile işletmesi içerisinde aile öne çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışmalarda özellikle ailenin incelemesini ve sürecin aile üzerinden incelenmesini ön plana çıkarmaktadır.

Uzakdoğu Asya işletmelerinin son yüzyılda iş dünyasında gösterdikleri başarılarında, kültürlerine özgü geleneksel değerleri önem taşımaktadır. İş kavramı içinde başarıyla bütünleşmiş, ailedeki hiyerarşi, otorite kalıpları, görev ilişkileri örgütsel rollere adapte edilmiş, ailedeki uyum, birlik, bağlılık ve duygusal sorumluluk çalışanlar arasında kabul görmüş ve örgüt büyük bir aile olarak kabul edilmiştir. Sektörler arası farklılık gösterse de, Uzakdoğu ülkeleri arasında yer alan Kore, Tayvan, Singapur ve Japonya'da aile işletmelerinin ekonomilerde baskın olduğu görülmektedir (Chau, 1991:161). STRATOS (Strategic Orientations of Small-and Medium Sized Enterprises)'in Avrupa'da sekiz ülke ve 1132 aile işletmesinde yaptığı araştırma aile işletmelerinin; Avusturya, Belçika, Almanya, Finlandiya, Fransa, İngiltere, Norveç ve İsviçre'de kapalı sistem özelliklerini koruduğunu ortaya koymuştur. Buna göre işletme yönetimi ailenin elinde olmalı, gelenekler muhafaza edilmeli ve nihayetinde işletme ile ilgili faaliyetlerde ailenin çıkarları öncelikli olmalıdır. Aile işletmelerinin çoğu risk almaktan kaçınmalı ve diğer şirketlerle olan ilişkilerinde izleyici konumunu tercih etmelidir. Avrupa'daki aile işletmelerinin yöneticileri, stratejik karar alma sürecinde tutucu bir tavır sergilemektedirler. Uluslararası pazarlara girmede ve büyümeye ilişkin kararlar vermede, riski minimuma indirmeyi istemekte, kontrollü büyümenin gerekliliğine inanmamaktadırlar. Burada en önemli kriter, sürdürülebilirliğin sağlanması ve ailenin mülkiyetinin korunmasıdır (Donckels ve Frohlich, 1991: 149-159). Sahipliğin ailede olması ve tarihsel olarak aile kaynaklarına bağımlı olunması, Avrupa'da olduğu gibi Türkiye'de de geçerlilik göstermekte ve yönetimde aile bireylerinin mevcudiyeti giderek artmaktadır (Gökşen ve Üsdiken, 2001). Türkiye'deki şirketlerin yüzde 95'inin aile şirketi modelinde olduğu, halka açık şirketlerin de yüzde 80-85'inin aile şirketi statüsünde bulunduğu ve araştırma kapsamındaki şirketlerin yüzde 60'ının cirosunun 100 milyon doların altında, yüzde 40'ının ise 100 milyon doların üzerinde gerçekleştiği ifade edilmektedir. Araştırmaya katılan şirketlerin yüzde 71'inin birinci ve ikinci kuşak aile bireyleri tarafından yönetildiği görülürken en büyük sorunun şirketlerin gelecek nesillere devredilmesi ve aile içi çatışma korkusu olduğu aynı çalışmada ortaya konulmaktadır (Ararat ve Uğur, 2003; Genç ve Karcioğlu, 2004: 27).

Aile Şirketleri için yapılmış olan "Sürdürülebilir Başarının Anahtarları" (2016) araştırmasına göre aile şirketlerinin çöküşünde yüzde 80 ile ailevi konularda alınan kararlar etkili oluyor. Şirketlerden yalnızca yüzde 20'sinin ticari konular nedeniyle başarısız olduğu saptanmıştır.

Aile İşletmeleri Üzerine Akademik Yaklaşımlar Bağlamında Sorunlar ve Öneriler

Akademik çalışmalar bağlamında lisansüstü tez çalışmalarından yararlanılmış ve tez veri tabanı üzerinden yapılan tarama sonucunda erişilen tezler kavramsal irdeme, teorik çerçeve-literatür taraması, amaç/sorun belirlenmesi, araştırma ve öneriler bağlamında değerlendirilerek analiz edilmiştir.

Araştırmanın Amacı

Araştırma aile işletmeleri üzerine yapılmış olan lisansüstü çalışmalardan yola çıkılarak Türkiye'deki aile işletmelerinin sorunlarının akademik alandaki algı, çözüm ve önerilerinin hangi bağlam üzerine kurulduğunu analiz etmektir. Bu durum doğal olarak çalışmaların gerçekçilik ve olabilirlik bakımında çözüm olabilme anlamını da ortaya koymaya çalışacaktır.

Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Örneklem

Araştırmada ele alınan tez çalışmaları kavramsal yapı, literatür ve uygulama bağlamında irdelenerek, ulaşılan çözüm ve sunulan öneriler çerçevesinde incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar tasnif edilerek; kavramsal yapı, uygulama karşılığı, gerçekçiliği ve sunulan önerilerin analizi yapılarak lisansüstü çalışmaların anlamlılığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmaların anlamlandırılması için şu sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

- Temel sorun/sorunlar nasıl algılanıyor
- Ulaşılan çözüm/çözümler ve öneri/öneriler

Bu amaçla, veriler (lisansüstü tüm tezler) derlenerek analiz kapsamına dahil edilmiştir. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden "aile işletmeleri" anahtar kavramı ile tarama yapılmıştır (ki aile şirketleri de bu kapsamda tarama sonucunda karşımıza çıkmış ve doğrulama için yapılan yeni taramada bu sonucun doğruluğu teyit edilmiştir). Ana kütle ile örneklemin aynı olması hedeflenmekle birlikte, kayıtlı 86 lisansüstü (Yüksek lisans ve doktora) tez çalışmasından 72 adedine ulaşılmış olup, 86 çalışmaya ilişkin bilgiler şu şekildedir:

Tablo 1. Ele Alınan Lisansüstü Çalışmaların Sayısı ve Alanı

YILLAR	TEZLER		ALAN	
	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam	Çalışma Alanı
1993	1	-	1	İşletme
1999	-	1	1	İşletme

2002	1	-	1	İşletme
2004	1	-	1	İşletme
2005	4	-	4	İşletme
2006	5	-	5	İşletme
2007	6	-	6	İşletme
2008	5	2	7	İşletme
2009	1	2	3	İşletme
2010	14	3	17	İşletme/Turizm
2011	7	4	11	İşletme
2012	1	1	2	İşletme
2013	6	1	7	İşletme
2014	8	2	10	İşletme/Sosyoloji/Bilişim teknolojileri
2015	3	1	4	İşletme/İletişim
2016	5	1	6	İşletme
TOPLAM	68	18	86	

Analiz ve değerlendirme kapsamındaki lisansüstü çalışmaların önemli bir kısmı yüksek lisans tezlerinden oluşurken, bu tezlerin neredeyse tümü işletme alanında yapılmıştır. 1993 yılından 12 yıl sonra çalışmalar artmaya başlamış özellikle 2010 yılında en yüksek seviyeye ulaşmıştır.

Yapılan çalışmaların coğrafi dağılımına bakıldığında ise; İstanbul, Ankara, Konya, Eskişehir, Afyon, İzmir, Karaman, Gaziantep, Kahramanmaraş, Van, Uşak, Kütahya, Eskişehir, Alanya, Kocaeli, Bursa, Keşan, Kayseri, Denizli, Aydın, Tekirdağ, Burdur, Malatya gibi geniş bir dağılım üzerine çalışma yapıldığı görülmektedir.

Bu çalışmalardan bazıları çalışma yapılan coğrafi alandaki işletmelerde rassal bir seçim üzerinden giderken, kimi araştırmalar imalat veya hizmet biçiminde ayrışmakta, bunun yanı sıra araştırmaların bir kısmı turizm, tekstil gibi iş kolları üzerinde ya da sanayi bölgeleri üzerinde gerçekleşmiştir. Bunların yanı sıra sektör, ISO 500, İMKB (BİST) 100 ya da Türkiye geneli üzerinden yapılan çalışmaların yanı sıra Batı Akdeniz, Marmara gibi bölgesel çalışmalar da dikkat çekmektedir. Ulaşılan çalışmaların çok büyük bir bölümünde saha araştırmasından ve istatistiksel analizden yararlanılmış, sınırlı sayıdaki nitel araştırmalarda (5 çalışma) ise mülakat tekniği kullanılmıştır.

Analiz ve Değerlendirme:

Görüldüğü gibi Türkiye'deki aile işletmelerinin durumuna ilişkin kapsamlı sayılabilecek bir alan araştırması ortaya çıkmaktadır. Çalışılan tezlerin hangi sorunlar üzerinde odaklandığı ve elde edilen sonuçlar ile öneriler ise akademik bağlamda aile işletmelerine bakış için yaptığımız çalışmanın odağını oluşturmaktadır.

Temel sorun/sorunlar nasıl algılanıyor

Yapılan çalışmalarda, özellikle yüksek lisans tezlerinin önemli bir çoğunluğunda tanımlanmış bir sorun tezin temel amacını oluşturmuştur. Literatür çalışmasından daha çok konu başlıklı yürütülen teorik çerçeve sonucunda uygulamaya / sorunun çözümüne geçilmiştir. Bu bağlamda hangi sorunlara odaklandığına bakacak olursak (yüksek lisans ve doktora ayrımı yapılmaksızın) :

a- Araştırmacılar aile işletmelerinin temel sorunlarını veya "kurtuluşunu" kurumsallaşmada gördüklerinden dolayı 27 (Acar, 2014; Ak Güngör,2010; Akça, ,2010; Akyol, 2010; Atlı, 2007; Arbak, 2010; Büber, 2008; Çamköy,. 2007; Dalgar, 2012; Deniz, 2013; Dünder, 2010; Elçi, 2004; Erdirencelebi, 2015; Erdoğan, 2007; Günay, 2014; İçin, 2008; İncekara, 2010; Kıray, 2010; Kobal, 2014; Kobanoğlu, 2013; Kuzu,2010; Özer, 2013; Şanal, 2011; Tosun, 2013; Yaşa, 2006; Yılmaz, 1993; Yakupoğulları,2001) tezin konusunu bu bağlamda belirlemişlerdir. Şirketler üzerine yapılan çalışmalarda ölçekleri, sektörleri ve yapıları ne olursa olsun kurumsallaşmanın işletmelerin asıl sorunu olduğu vurgulanmıştır.

b- İkinci sırada ise kuşak çatışması yer almakta ve 9 tez (Düzgün, 2010; Elalmış, 2011; Hatipoğlu, 2006; İlhan, 2009; Karuserci, 2008; Kobal, 2014; Nakipoğlu, 2015; Tekatan, 2016; Yakupoğulları, 2001) bu başlıkta incelenmektedir. Karar verme sürecindeki konularından bağlılığa değin birçok konuda kuşakların farklılığı ele alınmıştır. Çatışma kaynağının aileden ziyade işletme olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca zaman zaman ele alınan ancak temel bir önerme olmaktan daha çok konunun içinde geçen aile içi çatışmalar ve şirket içerisindeki

kayırmacılık gibi birçok konuya doğal olarak değinilmiştir. Yapılan araştırmalarda ikinci hatta üçüncü kuşak dikkate alınmış ve çatışmanın işletmelere getirdiği olumsuzluklar sunulmuş, özellikle sürekliliğin/sürdürülebilirliğe vereceği zarar üzerinde durulmuş, kurumsal ve bireysel çatışma kaynakları anlatılmış olup, çatışmanın varlığı ve niteliğine ilişkin saha araştırmaları yapılmıştır.

c- Kuşak çatışması ile aynı sayıda araştırılan (Akkoç, 2013; Arıca, 2007; Aydın, 2011; Başer, 2010; Deniz, 2013; Tekatan, 2016; Tosun, 2013; Yıldız, 2006; Yakupoğulları, 2001; Yıldırım, 2011) bir diğer konu ise sürdürülebilirliktir. İşletmenin varlığının daimi olma yeteneğinin araştırıldığı çalışmalarda; sürdürülebilirliğin temel bir gereklilik, ihtiyaç, kabul veya öngörü olmasından yola çıkılarak sürdürülebilirliğin ne olduğu ve işletmeler açısından önemi tartışılmıştır. Araştırmalarda Türkiye özelinde son derece düşük olan üçüncü kuşağın varlığı vurgulanmış, aile işletmesi modelleri referans olarak gösterilmiş ve sürdürülebilirliği engelleyen sorunlar anlaşılmasına çalışılmıştır. Bölgesel ve karşılaştırmalı olarak da yapılan saha çalışmaları, informelleşmenin etkisi, merkeziyetçi ve âdemi merkeziyetçi anlayışın süreci üzerindeki etkisi, çatışmada içsel faktörlerin oynadığı roller gibi bir çok başlık çalışma alanı ve sorun olarak ortaya konulmaktadır.

d- Aile işletmeleri ile ilgili bir diğer çalışma alanı (Günel, 2005; Kıray, 2010; Kobal, 2014; Tekatan, 2016; Yavuz, 2014; Yıldız, 2006) olarak belirlenmiş başlık devir (6 çalışma doğrudan ilişkilidir) olup, devrin nasıl yönetileceği ve devrin hangi faktörlerle ilişkili olduğu çalışmaların temel konusudur. Devir sürecindeki faktörlerin oynadıkları roller, devir planlaması, taşra İstanbul karşılaştırması, bölgesel zorluklar ve kısıtlar, cinsiyet temelli tercihler, devrin sürdürülebilirlikle ilişkisi tez çalışmalarında üzerinde başlıca durulan konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan işletmenin finansal ve yönetsel durumuna ilişkin olumsuz tespitlerde sorumluluğun profesyonellerden daha çok yeni nesil aile üyelerinden kaynaklandığına inanılması kurucuların devir sürecini ertelemesine, geciktirmesine ve zorluk çekmesine neden olarak gösterilmektedir.

e- Profesyonel yönetim (8) araştırmacılar (Arslan, 2006; Aygün, 2010; Çakır, 2002; Dünder, 2010; Hatipoğlu, 2006; İncekara, 2010; Ongar, 2011; Özçelik, 2006) açısından uyumsuzluk, güvensizlik, yeterince değer verilmemesi, yetki verilmemesi ve/veya devredilmemesi gibi sorunlar çerçevesinde ele alınmaktadır. Özellikle taşrada profesyonel çalışanların çalıştırılmasında yönetsel güçlükler bulunduğu vurgulanmakta ve işletme sahip/yöneticiler bu sorunun kaynağı olarak tanımlanmaktadır.

f- Sıralanan bu araştırma konularının yanı sıra aile işletmeleri üzerine yapılan çalışmalarda tekrarlanan konular: örgütsel bağlılık (2) (Aydiner, 2008, Yıldız, 2010), liderlik (5) (Ayyıldız, 2008; Ergülen, 2011; Tekatan, 2016; Yıldız, 2010; Yüce, 2011), strateji (5) (Acar, 2014; Aydemir, 2011; Durur, 2009; Gençtürk, 2006; Kobanoğlu, 2013), finansal sorunlar (3) (Atagün, 2010; Ayrancı, 2009; Durur, 2009), kriz (2) (Atagün, 2010; Doğan, 2010), ulus ötesine ulaşma (2) (Aykan, 2009; Özçelik, 2006), başarı (4) (Ak Güngör, 2010; Akıncı, 2011; Ayrancı, 2009; Ayyıldız, 2008), yönetim ve organizasyon gibi çok genel bir başlık (4) (Deniz, 2013; Develi, 2008; Elalmış, 2010; Yalçın, 1993), kadın (3) (Adsan, 2011; Ergin, 2013) aile, kültür, nepotizm, değişim, sosyal sermaye ve iç girişimcilik şeklinde (Dökümbilek, 2010; Düzgün, 2010; Hacıbayramoğlu, 2014; Kuzu, 2010; Sirkintioğlu, 2011; Şensoy, 2008; Tuzcu, 2002; lukan, 1999; Yavuz, 2014) sıralanmaktadır. Bu konular kimi zaman bağımsız (nepotizm) birer konu olarak ele alınırken, çoğu zamanda çatışma, kurumsallaşma, profesyonellik gibi yukarıda tanımlanmış olan diğer konularla ilişkilendirilerek ele alınmıştır. Bunun yanı sıra çalışma alanı olarak yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, kriz gibi oldukça kapsamlı alanlar tanımlanmış ve bunların tümü ya da bir kısmının incelenmesine ilişkin oldukça iddialı bir sorun alanı saptanmıştır.

Sunulan Çözüm/Çözümler ve Öneriler

Belirlenen sorunlar üzerinden gidildiğinde tez çalışmalarının ürettikleri çözümler ve önerilerin de bu bağlamda değerlendirilmesi gerektiğinden, yapılan analizde kurulan nedensellik ilişkileri dikkate alınarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

i- Kurumsallaşamama ne denli bir sorun ise kurumsallaşma da aynı düzeyde ve hatta daha kapsamlı bir çözüm ve öneri olarak değerlendirilmektedir. Nitekim incelenen ve analiz edilen çalışmaların bütününe yakını kurumsallaşmanın ne denli önemli, gerekli ve "kurtarıcı" olduğundan söz etmektedir. Doğrudan kurumsallaşma üzerinden yürütülen çalışmalarda ise şirketlerin kurumsallaşarak sorunlarını gidereceği ve bunun için dış destek (danışman), eğitim, güven tesisi, ortak amaçlar konusunda bilinçlenme ve aile işletmelerinden gelen üst düzey yöneticilerin kararlılığı-istikrarı olması öneriler arasında sıkça tekrarlanmaktadır. Kurumsallaşma için plan yapılması gerekliliği, sürecin zaman alıcı ve kırılğan olduğu ise çok az sayıda tezde yer alırken, her ölçekteki işletmede kurumsallaşmanın gerekliliği ise yaygın bir öneri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik ve çatışma yönetiminde de yine kurumsallaşma kaynak çözüm olarak birçok tezin içerisinde yer almaktadır. Kurumsallaşma önerileri incelendiğinde az sayıdaki çalışmada, mevcut durumun belirlenmesi için kullanılan üç ve dört daire modelleri üzerinden önerilerini genişleten çalışmalar bulunmaktadır.

ii- Aile işletmelerinin çatışma sürecini doğru ve etkin yönetmede yine kurumsallaşma çözüm için karşımıza çıkarken, çatışmanın tarafları açısından bakıldığında herkesi kapsayan en önemli araçların aile meclisi ve aile anayasası olduğu konusunda önemli bir mutabakat bulunmaktadır. İkinci kuşak üyelerin ailenin yanı sıra şirkette büyümeleri ve kurucuya yüksek bağlılık (sadakât) duymaları çatışmayı azaltan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticinin liderlik özelliğine sahip olması ve etki alanı yaratması da yine çatışmanın önlenmesi ve çözümlenmesi için bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan çatışmadaki taraflardan birisi işletmedeki profesyoneller ise genellikle profesyonellerin işletmeden ayrıldıkları bir saptama olarak ortaya konurken, bunun çözümü için sahip-yöneticilerin süreci doğru yönetecek eğitim ve iş görgüsü edinmeleri temel öneri olarak ileri sürülmektedir.

iii- Devir planları ve devir yönetimi özellikle sürdürülebilirlik üzerinde yapılan çalışmaların önemli çözüm ve öneri kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Devir planı ile devir sürecinde karşılaşılabilecek olası cinsiyet ayrımcılığından kaçınmanın mümkün olacağı gibi, yine olası kriz ve parçalama risklerine karşı devir planının ve devir yönetiminin çözümler arasında yer alacağı ileri sürülmektedir.

iv- Yukarıda sözü geçen kurumsallaşma sürecindeki önerinin yanı sıra bir çok bağlamda aile işletmeleri için aile anayasası aile meclisi öneri olarak sunulmakta, çözümün anahtar kavramları biçiminde ele alınmaktadır. Aile meclisinin ve aile anayasasının; sürdürülebilirlik, çatışma yönetimi, kuşaklar arası iletişimin düzenlenmesi, örgüt kültürü ve yapısının doğru bir biçimde oluşumu, profesyonelliğin kazanımı gibi birçok başlığın çözüm için ilham kaynağı olduğu görülmektedir.

v-Profesyonellik de yapılan çalışmalarda kurumsallaşmaya yakın bir çözüm anahtarı olarak sunulmaktadır. Profesyonellerin şirkete kazandırılması ve profesyonel yönetici çalıştırmak; denetim, yönetim, satış gibi birçok işletme fonksiyonunun etkin bir biçimde çalışacağı kabul edilirken, kurumsallaşmanın göstergesi ve kriz yönetiminin önemli bir aracı olarak değerlendirilmektedir.

vi-Yukarıda sıralananların yanı sıra sorunların türüne göre tekrarlanmayan öneriler ve çözümlere bakacak olursak; sezgilerle karar vermek, eş zamanlı kurumsallaşma çabaları, örgütsel bağlılığı arttıran faktörlerin belirlenmesi ve uygulanması, kriz için içsel ve çevresel faktörlerin belirlenerek tedbirlerin alınması, stratejik yönetim uygulanması ve buna ilişkin planlama, yetki devri, performans sisteminin getirilmesi, verimlilik çabaları, finans sorunlarının çözümü, merkezîyetçilikten kurtulma, eğitim, motivasyon artırıcı araçların ve programların kullanımı, kaynak yönetimi, kriz planı, insana ve insan kaynakları yönetimine (örgütsel ve fonksiyonel olarak) önem verilmesi gibi çok sayıda öneri çözüm üretilmiştir.

Sorun Alanları ve Çözüm Arayışları Üzerine Eleştirel Yaklaşım

Belirtilmiş olan dönemler arasında yürütülmüş yüksek lisans ve doktora tez çalışmaları incelenmiş, temel sorun/sorunların nasıl algılandığı ve sunulan çözümler ile önerilerin hangi kapsamda ortaya konulduğu incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda ele alınan çalışmaların yöntemden bağımsız olarak/gözardı edilerek sorun ve çözüm ilişkisinin eleştirel değerlendirilmesi şu şekildedir:

Aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmaların önemli bir kısmında tezin sorun tespitinde veya amaç fonksiyonunun tanımlanmasında aile ve aile işletmesinden söz edilmesine rağmen, araştırmalarda açıkça sorun kayması/kaymaları görülmektedir. Özellikle ölçek üzerinden tanımlanan sorunlarda- ki KOBİ'ler üzerine yapılan çalışmalarda bu durum çok daha açıkça görülmektedir- ortaya konulan sorunun ve çözümün aile işletmeleri özelinden daha çok KOBİ'ler üzerinden yürütüldüğü saptanmaktadır. Bu da çalışmayı aslında bir KOBİ çalışması haline dönüştürmektedir. Türkiye'de işletmelerin önemli bir kısmının (%95) KOBİ olması ve bunların arasında aile işletmelerinin de doğal olarak çok yaygın olması, sorun-araştırma-çözüm ile ilgili kaymayı kolaylaştırmaktadır.

Benzer bir başka kaymada sorun ile araştırma arasındaki ilişkide ve bunun çözüme yansıtılmasında görülmektedir. Kriz yönetimi, bağlılık, başarı, performans gibi genel çalışma alanları ile aile işletmeleri eşleştirilirken, aile işletmelerinin süreçle ilişkisi kurulmaya çalışılmakta ancak sorun alanına ilişkin çözümler aile işletmesinin önüne geçmekte ya da daha baskın bir karakter sergileyerek bu kaymayı tetikleyerek arttırmaktadır.

Çalışmalarda sorunun tanımlanması ve çözümün üretilmesinde etkin bir literatür ve daha önce yapılmış olan tez çalışmalarını incelemek yerine sorun veya amaç yeniymiş gibi sürece yön verilmekte olup, literatür ilişkisinde ve çözüm üretiminde sürekli yinelenen tekrarlar ortaya çıkmaktadır. Sorun ile çözüm-öneri bağlamındaki bir başka hata/yanlış da sorunların ve çözümlerin yine kimi çalışmalarda çok genel bir biçimde ele alınması, sunulmasıdır. Bu durum tümevarım anlayışının ötesinde genellemeleri içerdiği gibi kavram ve kapsam açısından da çok anlamlı olmayan sonuçlar içermektedir.

Kavramlar ve anlamları üzerine ortaya çıkan sorunlara bakacak olursak, bunlar anlam bakımından olduğu kadar irdelenen sorunun temelinde yer alan nedenlerin gözardı edilmesine de sebep olmaktadır. Kurumsallaşma, profesyonellik, sürdürülebilirlik, devir gibi aile işletmeleri için farklı özellikler içeren/ atfedilen kavramların anlamları konusunda açık bir tercih görülmemektedir. Bir başka ifade ile yapılan tanımların çalışma boyunca izi sürüldüğünde açıklamalar ve analizlerin bu tanım üzerinden devam edip etmediği belirsizleşmektedir. Örneğin, profesyonel kavramı sorun ve çözüm bağlamında ele alınırken, taşranın algısı ile İstanbul algısı ve hatta evrensel bir kabul üzerinden neyin tercih edildiği, eksikliğin, uyum sorununun ya da transferin profesyonel tanımlarından ya da kavramsal çerçeve üzerinden hangisine atfen yapıldığı belirsizleşiyor. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde profesyonel, "Bir işi kazanç sağlamak amacıyla yapan (kimse), amatör karşısı" anlamı taşıdığına göre, her çalışanın bu ölçekte kendine yer bulacağı görülmektedir. Bu durum yöneticiler için de mavi yakalılar için de geçerlidir. Hedeflenen kavram; dış faktörlerden etkilenmeyen, davranışlarında içsel ve dışsal olumsuzları öteleyen, uzmanlığını üst düzeye taşıyan gibi açıklamaları kapsıyor ise bunun kültürel bağlamda hangi farklılıkları içerdiğine bakılmaksızın bir önerme olarak kabul görmektedir. Bu da aslında kavram özelinde profesyonelliğin ne denli irdelendiği, çalışıldığı ve hangi bağlamda çalışma ile ilişkilendirildiğini tartışma konusu yapmaktadır.

Aile işletmelerine ilişkin tercihin yapılamaması ya da yapılan tercihin irdelenmemesi “aile”, “aile işletmesi” ve “işletme” kavramlarının çalışmaya yön vermesinde eksikliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sorunların aileden kaynaklandığına ilişkin belirginleşmiş bir saptamanın bulunması, ancak aile sorunlarının başkalarının önünde konuşmama ilkesi sürecin irdelenmesinde işletmedeki aile boyutunun ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk beraberinde aile işletmesi üzerine yapılan çalışmaların bu boyutu ne denli ele alındığını sorgulamamıza neden olmuş ve çok sınırlı sayıda çalışmanın aile üzerinden -genellemeleri bir kenara bıraktığımızda- araştırma bulgularını tartıştığı görülmektedir. Bu durum ironik bir çıkmazı ortaya koymakta, ailenin sorunlar için önemli/başat kaynak olduğu bilinmesine rağmen bu ana akım sorunun yeterince görülmemesi, kayıp olan anahtar yanlış yerde aramaya benzemektedir. Yakalanan gerçekliğin tartışmaya neden olması beraberinde tartışılması gereken ve işletmelerin sürdürülebilirliğinden kurumsallaşmasına değin önem arz eden bir ayrımın üzerinden atlamaya neden olmaktadır: Mülkiyet ile sermaye ayrımı. Aile işletmelerinde şirketten elde edilen gelirin nerede ve hangi oranda biriktirileceği önemli bir açmazdır. Aile bireylerinin sahipliğinin şirkette olduğu kadar ailenin mülkiyetinde de tartışma alanı olması sonucu; özellikle mülkiyet temelli paylaşımın kaynaklanan anlaşmazlıklar, mülkiyete/servete ait olan birikim telaşı veya hırsı, mülkiyet üzerinde kimin hak sahipliği olduğu meselesi, gelirin servet ile sermaye arasında nasıl bölüştürüleceği gibi sorunlu alanlar çözümlenmediğinde işletmenin ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Tez çalışmalarında bu alan üzerinde çok da söz söylenen ya da değer atfedilerek odaklanan bir mesele olarak ele alınmamıştır.

Aile işletmelerindeki en önemli sorunun “aile işletmesi” olduğu inancı yine tezlerin önemli bir kısmında ön kabul olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar kimi çalışmalarda aile işletmelerinin avantajları üzerinde durulsa da aile işletmesi olarak doğmak ya da şahıs işletmesinden aile işletmesine geçmedeki süreç sorunun kaynağı olarak ele alınmaktadır. Oysaki dünyada aile işletmesi olarak başlayan ve hayatını sürdüren örnekler aile işletmesinin önemli bir model olduğunu ortaya koymaktadır. Modelin doğru kurulması ve kullanımı ise uygulayıcıların süreçte üstlendikleri rollerle yakından ilgilidir. Bu bağlamda aile işletmesi olmanın gereğini tanımlayarak olumlu yönleri üzerinden incelemek önem arz etmektedir. Modelleme yapılacak olursa bu durumda kültürel farklılık göz önüne alınmalı ve mevcut çalışmaların sadece bir tanesinde yer aldığı gibi farklı ülke örneklerinden farklı kültür değerlendirmelerine değin birçok faktör bu noktada değerlendirilmelidir. Kültür farklılığı temelindeki aile işletmeleri çalışmaları bu bağlamda ele alınması gereken temel bir ayrıntı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile işletmeleri üzerinde yapılan çalışmaların neredeyse tümü işletme bölümü/anabilim dalında yapılmışken, aile ve işletme bağlamının özellikle interdisipliner çalışmaların bulunmadığı ve özellikle sosyoloji, sosyal psikoloji, iktisat ve hatta edebiyat - Buddenbrook Ailesi (Mann, 2015), Cevdet Bey ve Oğulları (Pamuk, 2016) gibi- alanında yapılacak olan çalışmalar aile işletmeleri sürecine önemli katkılar sağlayacaktır. Elde edilecek bulguların özellikle bilimsel toplantılarda ele alınması ve aile işletmesi ile ilgili kurumsal yapılarda tartışılması çözüm arayışlarına katkı sağlayacaktır.

Araştırmacıların aile işletmesinden olup olmadığı tez çalışmalarında belirtilmemekte, oysaki aileden birilerinin tez çalışmasını yürütmesi önemli bir katkı olarak değerlendirilmelidir. Hatta bu alandaki çalışmaların aile bireylerinin görüş, düşünce ve değerlendirmeleri bağlamında ele alınması çok daha aydınlatıcı olacaktır. Nitel araştırma yöntemlerinin sağladığı katkısı da dikkate alarak yapılacak olan tez çalışmalarının uygulama karşılıkları açısından da dikkat çekici önermeler içermesi beklenir.

Aile işletmelerinde araçsal çözüm olarak tekrarlanan (ancak Ankara Sanayi Odası örneği dışında bir örneğe rastlanılmayan) kapsam, biçim ya da ilkeler bağlamında çok da üzerinden ayrıntılı çalışma yapılmayan iki kavramdan bahsedilebilir: Aile anayasası ve aile meclisi. Sınırlı sayıda çalışmada bu kavramlara ilişkin tanımlamalar yapılırken, bir çalışmada bu araçların teorik bağlamda ele alındığını uygulamada ise çok sıkı bir takibinin görülmediğini yani “kağıt üzerinde” kaldığını ifade etmektedir. Her iki aracın da sunulmasında hangi ilkeler üzerinden bu araçların oluşturulacağı, kapsamlarının nasıl belirleneceği, çerçeve metin içerisinde kimlerin yer alacağı/alması gerektiği ve uygulama sürecinin nasıl yönetileceği belirtilmelidir. Bunlar tezin ana konusu olmasa dahi bu çerçevede temel bilgilerin yer alması çalışmanın anlamlandırılması açısından önem taşımaktadır. Aksi halde genel bir bilgi ve öneri bağlamında bu iki aracın sunulması kısıtlı bir ifadenin ötesine geçmeyecektir. Anılan önermelerle ilişkili olarak her iki aracı da yakından ilgilendiren önemli bir diğer kavram olarak Aile Kariyeri kavramının tartışılması ve aile bireylerinin şirket dışındaki tercihlerinin de şirket için ve ailenin varlığı adına nasıl bir etki oluşturulacağını tartışılması gerekmektedir.

Son olarak da aile işletmeleri için sunulan modellerin üzerinden uygulama karşılıklarının aranması sınırlı ölçüde çalışılmış ve bu modellerin varlığına dair kısmi veya temel bir tartışma içerisine girilmemiştir. Özellikle kültürel farklılıklar dikkate alınarak sunulacak eleştiriler, katkılar ve değerlendirmeler hem modellerin gelişmesine hem de yeni modellerin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilecektir. Örneğin, modellerle bütünleştirilebilecek aile ve işletmeye ait iki ayrı ombudsman önerisi, aile danışmanı gibi aktörlerin süreçte yer alması, bunlara ilişkin tartışma alanlarının düzenlenmesi uygulama karşılığı bakımından da önem arz edecektir.

Sonuç

Akademik çalışmaların uygulamadan yola çıkılarak oluşturulması ya da uygulamadaki sorunlara akademik çalışmalardan karşılık aranması süregiden bir tartışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye’de yapılan çalışmaların nitel açıdan değerlendirilmesi, yöntem ve sonuçlar bakımından incelenmesi bakımından son otuz yıl

içerisinde giderek artan bir çalışma alanı oluşmuş olup, akademik çalışmaların türü ve alanı ne olursa olsun amaç-sorun-çözüm bağlamında ileri sürülenlerin ne anlam ifade ettiği merak konusu olmaktadır. Akademik anlamda önemli kabul edilen lisansüstü tez çalışmaları da uzmanlaşmaya yönelik ek eğitim sonucunda ortaya çıkan öncü, analitik, çözüm odaklı çalışmalardır. Yapılan çalışmalar akademinin olduğu kadar uygulamanın da yarar beklediği zihin açıcı bir çaba, değer olarak ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmeleri de gerek ulusal gerekse uluslararası ölçekteki önemli konulardan birisidir. Sayısal bir karşılığı olması bakımından akademik çalışma alanında ne yapıldığını anlamada Google Scholar üzerinden "family business" araması yapıldığında 2.700.000, Emerald üzerinden 43363, Ebsco Veri Tabanında 134,500, ScienceDirect aramasından 163,217 çalışma ile karşılaşılmaktadır. Türkiye'de de çok sayıda makale, bildiri, rapor, proje ve benzeri çalışmalar üretilmiş olup, gerek sivil toplum ile gerekse araştırma merkezleri yardımı ile çalışmalar zenginleştirilmektedir.

Araştırmacının amacını yeniden ele alacak olursak, aile işletmeleri üzerine yapılmış olan lisansüstü çalışmalardan yola çıkılarak Türkiye'deki aile işletmelerinin sorunlarının akademik alandaki algı, çözüm ve önerilerinin hangi bağlam üzerine kurulduğunu analiz etmektir. Bu durum doğal olarak çalışmaların gerçekçilik ve olabilirlik bakımında çözüm olabileceğini anlamını da ortaya koymaya çalışacaktır.

Bu bağlamda lisansüstü tez çalışmaları üzerinden yapılan araştırmalar; sorun-çözüm nedenselliği üzerinden sıkça tekrarların yapıldığı, genel önermelerin ortaya konulduğu, belirgin bir nicel araştırmanın kullanıldığı, aile işletmesinin getirdiği zorluktan da etkilenerek kavram, sorun ve odak kaymalarının ortaya çıktığı, sorun merkezinde aile olmasına karşın bir bütün olarak aile işletmesinin ele alma çabasının daha baskın olduğu, belki de bu nedenle özellikle işletme alanındaki araştırmacıların ilgi duyduğu, aile ve işletmeyi karşı karşıya getiren ve rol kaymalarının çatışmada başat gerekçe oluşturduğu mülkiyet üzerinden servet-sermaye ayrımının tam olarak ele alınmadığı, büyük ve tam olarak belirlenmemiş kurumsallaşma, profesyonellik gibi kavramlar üzerinden kurtuluş reçeteleri hazırlanması, araçların temel önermeler haline gelmesi ve sorunun kaynağı olarak kabul edilmesine karşılık aile üzerinden yapılan vurguların dikkat çekici biçimde az olması arayışların anlamını tartışmaya açmaktadır.

Ya da sorunlara ilişkin akademik algı, çözüm ve öneriler gerçekçilik açısından ele alındığında özellikle yüksek lisans düzeyinde beklenen yeterliliği sunmaktan ziyade genellemeler üzerinden incelenmesi tezlerin önemli bir kısmını kapsarken, doktora çalışmalarında zaman zaman genellemelere düşmekle birlikte daha odaklı çalışmalar ön plana çıkmaktadır.

Bunun yanı sıra;

- nicel ve nitel araçlar yardımıyla yapılan çalışmalarda zihin açıcı önermeler sunulmuş,
- yönetimde aileden kaynaklanan zorluklar kısmen de olsa ele alınmış,
- kavramların uygulamadaki anlamını sorgulayan ve öneriler sunan tartışmalara yer açılmış,
- teorik bağlamda kapsayıcı olan,
- nicel araştırmalardaki modellemeler ve istatistiki değerlendirmelerle ciddi katkı sağlayan,

belli sayıdaki tez çalışması dikkat çekici bir ağırlığa sahip gözükmektedir.

Nihayetinde tez çalışmalarının yürütülmesinde tekrarlamak yerine yeniliği, literatür taramalarının etkin kullanımını, kültürel farklılıkların zengin bir çalışma alanı oluşturduğunu, kabul gören modellerin mutlaka tartışılması gerektiğini, ailenin artık çalışılması gereğini ve interdisipliner bir alan olarak aile işletmelerinin ele alınmasının sürecin işletilmesinde kayda değer katkılar sağlayacağı umulmaktadır. Ayrıca literatür aile işletmelerinin sorun olmadığını ancak bazı sorunlar yaşadığını öğretmekte olup, çalışmalarda bu durumun temel ilke olarak kabulü çalışmalar açısından önem arz edecektir.

Kaynakça

Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları (2016). Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi EDU, Deloitte ve TAİDER Aile İşletmeleri Derneği, İstanbul.

Ararat, M., Uğur M. (2003). "Corporate Governance in Turkey: an Overview and Some Policy Recommendations", *Corporate Governance*, 3(1), 58-75.

Bahçıvan, E. (2016). Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Sağlanamıyor. 26 Ekim 2016 tarihinde <http://www.dunya.com/ekonomi/aile-sirketlerinde-surdurulebilirlik-saglanamiyor-haberi-335334> adresinden erişildi.

Berktaş, H. (2014). Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik ve Kurumsallaşma. URL:<http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1534645-aile-sirketlerinde-surdurulebilirlik-ve-kurumsallasma>.

Chau, T. T. (1991). Approaches to Succession in East Asian Business Organizations, *Family Business Review*, 4(2), June, 161-179.

Craigh, B. L., Moores K. (2006). A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms", *Family Business Review*, 19(1), March, 1-10.

Dascher, P.E., W.G. Jens Jr. (1999). Family Business Succession Planning, *Business Horizons*, 43(5), pp. 2-4.

Donckels, R., Frohlich E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS, *Family Business Review*, 4(2), June, 149-160.

Feltham, T. S., Feltham G., Barnett James J. (2005). The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker, *Journal of Small Business Management*, 43(1), January, 1-15.

Genç, N., Karcıoğlu F. (2004). Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Bir Uygulama, 1. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, 20-41.

Gökşen, N. S., Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12: 325-340.

Güleş, H. K. ve Arıcıoğlu M. A. ve Erdirençelebi, M. (2013). Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum, Gazi Kitabevi, Ankara, ISBN:978-605-344-079-6.

Klein, S. B., Astrachan J. H., Smyrnios K. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), May, 321-339.

Kuratko Donald, F. ve Hodgetts R, M. (1999). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, 4th Edition, South-Western College Pub.

Mann, T. (2015). *Buddenbrooklar / Bir Ailenin Çöküşü*, Can Yayınları.

Neubauer, F. L., Alden, G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Palgrave Macmillan, NY.

Pamuk, O. (2015). *Cevdet Bey ve Oğulları*, 4.Baskı. Ankara: Yapı Kredi Yayınları.

Taşkır, H., Şimşek B. (2008). Ayvalık ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi İstanbul, 205-211.

PricewaterhouseCoopers (PwC). (2012). Küresel Aile Şirketleri Araştırması 20 Kasım 2016 tarihinde URL:www.pwc.com.tr/tr/press-releases/2012/pages/aile-sirketleri-arastirmasi.jhtml adresinden erişildi.

<http://www.iso.org.tr/haberler/meclis-konusmasi/iso-meclisinde-konusan-bahcivan-aile-sirketlerinde-basarinin-formulu-kurumsallasma/>

<http://www.kigem.com/aile-sirketlerinin-yonetimi.html>.

Tez Çalışmaları

Aykan, E. (2009). Küçük Ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması Türk İmalat Sanayi Örneği, (Yayınlanmamış Doktora tezi). Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Acar, S. (2014). Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

Adsan, Ebru. (2011). Aile İşletmelerindeki Yönetim Devrinde Kadınların Üst Düzey Pozisyonlarda Sınırlı Yer Alması Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ak Güngör, B. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği, Adnan Menderes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Akça, Neslihan. (2010). Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Akıncı, G. S. (2011). Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akkoç, Y. (2013). Aile İşletmesinde Nesiller Arası Yönetici Profillerindeki Değişim: Van İli Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

Akyol, C. (2010). Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yaşanan Kurumsallaşma Sorunları; İstanbul'da Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Arbak, H. T. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü, Ege Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Arıca, M. (2007). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Aile Ve İşletmenin Rolü Hatay'da Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

Arslan, E. T. (2006). Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticinin İkiyapıları, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Atagün, M. A. (2010). Aile İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Kütahya Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Atlı, H. (2007). Aile Şirketlerinde Genç Neslin Kurumsallaşmaya Bakış Açısı Üzerine Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Aydemir, S. (2011). Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Yönetim ve Planlamaya İlişkin Algılarının İncelenmesi: Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Örneği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal/Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Aydın, G. (2011). Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Aydiner, T. (2008). Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmit Ticaret Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Aygün, D. (2010). Aile İşletmelerinde Personel Temin Ve Seçim Sürecinin İncelenmesi Ve Keşfedici Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ayrancı, E. (2009). Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi ve Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ayyıldız, N. A. (2008). Aile işletmelerinde Liderlik ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

Başer, G. G. (2010). Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Büber, H. (2008). Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Derecesi İle Performans Arasındaki İlişki: İMKB'DE Faaliyette Bulunan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Çakır, T. (2002). Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Çamköy, A. R. (2007). İşletmelerde Kurumsallaşma Çabalarının Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri Üzerindeki Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Dalgar, T. (2012). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Modeli Olarak KYS (Kalite Yönetim Sistemi) ve Örnek İşletme Analizi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Deniz, Ş. (2013). Türk Aile İşletmeleri'nde Kurumsallaşmanın Kurumsallaşması: Çanakkale İli Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), KTÜ/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Develi, N. (2008). Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Doğan, N. (2010). Aile İşletmelerinde Kriz Yönetimi Ve Kütahya İlinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Dökümbilek, F. (2010). Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Durur, E. (2009). Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim ve Finansal Planlama Gaziantep İli Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Dündar, Ş. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Anlayışı Ve Profesyonelleşmenin İşletme Performansına Etkileri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Düzgün, M. S. (2010). Geleneksel Aile İşletmelerinde Kültürel Değişim ve Bir Aile İşletmesi Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Elalmış, H. (2010). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Ankara İmalat Sanayi Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Elalmış, S. Ö. (2011). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Elçi, E. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Örgüt Geliştirme Aracı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdirençelebi, M. (2015). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdoğan, Y. (2007). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bilgi Teknolojilerinin Rolü: Kırıkkale İlinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ergin, G. (2013). Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Cinsiyet Rollerinin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları İle İlişkisi: Uşak İlinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ergülen, G. K. (2011). Influence of Leader-Member Exchange Quality On Organizational Attachment Around The Organizational Climate Perspective In Family-Owned Business, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gençtürk, D. Ç. (2006). Aile İşletmelerinin Büyümesi ve Büyüme Stratejilerine Karşı Tutumu Kocaeli Sanayi Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Günay, A. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Günel, R. (2005). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Hacıbayramoğlu, M. G. (2014). The Impact Of Succession On Family Business Innovation: A Case Study on Machinery Manufacturing Sector in Ankara, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hatipoğlu, M. (2006). Aile İşletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yönetici Çatışmaları: Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- İçin, İ. (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuyla İlgili Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İlhan, A. (2009). Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: (Sorunların Birinci Kuşağın Görüşleriyle Tespit Edilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması), (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- İncekara, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Profesyonel Yönetimin Rolü Araştırması: Karaman Bisküvi Sektörü Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Karuserci, H. O. (2008). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Gaziantep Örneği, Gaziantep Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans, Gaziantep.
- Kıray, R. O. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Yönetimin Devri: Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kobal, K. E. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kobanoğlu, M. S. (2013). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi İle Stratejik Yönetim Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kuzu, D. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Sürecinde Şirket Akademilerinin İncelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nakipoğlu, N. (2015). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ongar, C. (2011). Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar: Eskişehir'deki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Özçelik, Z. (2006). Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme ile Uluslararasılaşma Sürecine Geçiş: Kayseri Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özer, E. (2013). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bilgi Teknolojilerinin Rolü: Karşılaştırmalı Bir Analiz, Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Seki, S. (2007). Türkiye'de Kurumsal Yönetim Ve Kobi Niteliğinde Aile İşletmelerinde Uygulanabilirliği: Keşan İlçesi Mobilya Sektöründe Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi/Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Sırkıntioğlu, Ş. (2011). Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

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

Şensoy, Y. Z. (2008). Factors Affecting Successful Successions in Family Businesses: An Empirical Study on Turkish Family Businesses, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tekatan, İ. (2016). Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Liderlik Çatışması ve Nesiller Arası Yönetim Devri, Yaşar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tosun, S. (2013). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsallaşmanın Sürdürülebilirliğe Etkisi: Antalya İli Yörükoğlu Aile İşletmesi Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Tuzcu, C. (2002). Aile Şirketlerinde Karar Alma Mekanizmaları, Bir Karar Alma Modeli Önerisi, Gaziantep Bölgesinde Bir Aile Şirketinde İnceleme, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Ulukan, Cemil. (1999). Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Yalçın, A. (1993). Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Yaşa, E. (2006). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Yavuz, Y. (2014). Aile İşletmelerinde Finansal Sorunların İşletme Sahiplerinin Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Emko Sanayi Sitesinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Yıldırım, Y. T. (2011). Aile İşletmelerinde Nesiller arası Yönetici Değerlerindeki Değişim ve Bu Değişimin Nedenleri üzerine Bir Araştırma: Güney Marmara Bölgesi Örneği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldız, A. (2006). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi Ve Devrin Değerlendirilmesi Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Yıldız, N. (2010). Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Muğla Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Yılmaz, E. (1993). Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları Ve Çözümleri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yakupoğulları, C. (2001). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları, Erzurum Aile Şirketlerinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Yüce, E. (2011). Aile İşletmelerinde Yönetimsel Liderliğin İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Summary

Family businesses are confronted as an area that has been studied / studied extensively during the academic and implementation process. In the study, family business was examined in the context of an academic indicator, pioneer and decisive tool, and studies were tried to be analyzed in terms of problem-solution causality. The conceptual structure of seventy-two postgraduate theses reached in the analysis process and the literature have been taken into consideration and it has been attempted to understand what problem is being investigated. The important part of analysis and evaluation within the scope of the master's thesis consists of graduate studies, while almost all of this thesis have been made in the field of business. Despite the differences in the studies discussed in the definition of family enterprises, the concepts of ownership, management and control are emphasized in particular. On the other hand, concepts such as continuity/sustainability and delegation of authority are among the few recurring concepts. Again, family and culture are among the important concepts dealt with in this process. In the theses examined, it is observed that researchers see the basic problem of family businesses or "salvation" in institutionalization. This is followed by issues such as generation conflict, sustainability, authority transfer, professional management, organizational commitment, leadership, strategy, and financial problems. When we look at the solutions presented and the recommendations, institutionalization is expressed as a solution to many problems. This is followed by concepts that will contribute to organizational commitment and leadership (a factor that reduces conflict), unity, integrity and sustainability, such as transfer management, family council or family constitution.

The contribution of the results to the solution of the problem and the contribution of the literature (if any) were determined. As a result of the analyzes made, it is discussed what family businesses that are representatives of the academic field offer for practice. Their qualifications and the method they use are not the subject of this study, but based on the results obtained, some basic mistakes were made conceptually and instrumentally, and suggestions were made about what should and should not be done for new studies. Among the proposals presented are; Mistakes such as the exclusion of the concept of family, the suggestions presented and the problems addressed are valid for many businesses in general, independent of family businesses, the emergence of focus and problem in the concept-problem context, and the content and definition of concepts within the problem-solution relationship. In addition to this, when the theses studied about the situation of the family businesses in Turkey are examined, it is seen that in the studies made with the help of quantitative and qualitative tools, mind-opening proposals are presented, the difficulties arising from the family in management are addressed in part, the debate about the meaning of the concepts in practice, A certain number of thesis studies which have made considerable contributions to the evaluation of models and statistics in quantitative research appear to have a remarkable weight.

