



Aile İşletmelerinin Profesyonelleşme Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma: Kütahya Örneği

A Study on Professionalization Levels of Family Businesses: The Case of Kutahya

Mürsel GÜLER* 

*Dr, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mhmurseguler@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2679-944X

Öz

Araştırmanın amacı aile işletmelerinin profesyonelleşme (finans, kurumsallaşma, insan kaynakları kontrol sistemi, yetki devri ve genel) düzeylerine göre kümelerle ayrılarak bu kümelerin oluşmasına etki eden faktörlerin belirlenmesidir. Araştırma örneklemini olarak Kütahya Ticaret Odasına üye aile işletmeleri belirlenmiştir. Araştırmaya 1056 aile işletmesi dahil edilmiştir. Aile işletmelerinin profesyonelleşme düzeyleri kümeleme analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Aile işletmelerinin profesyonelleşme düzeyleri açısından kümeleme analizi ile iki kümeye ayrıldığı, profesyonelleşme (finans, kurumsallaşma, insan kaynakları kontrol sistemi, yetki devri ve genel) üzerinde aile işletmesinin yaşının, faaliyette bulunduğu sektörün, yönetiminin kuşağı, aile üyesi olmayan yönetici sayısının, personel sayısının ve hukuki durumunun farklı düzeylerde etkisi olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Profesyonelleşme, Kümeleme analizi.

Abstract

The research aims to determine the factors affecting the formation of these clusters by dividing family businesses into clusters according to their professionalization (finance, institutionalization, human resources control system, delegation of authority, and general) levels. Family businesses that are members of the Kutahya Chamber of Commerce were determined as the research sample. 1056 family businesses were included in the study. Professionalization levels of family businesses were examined by cluster analysis and multiple linear regression analysis. A cluster analysis revealed that family businesses can be divided into two clusters based on their levels of professionalization, with age of the family business, industry sector, generation of management, number of non-family executives, number of employees, and legal status having varying effects on professionalization (financial, institutionalization, human resources control system, delegation of authority, and overall).

Key Words: Family businesses, Professionalization, Cluster analysis.

Giriş

Günümüzde işletmelerin başarılı olması sadece kaynaklara erişim gücü ile değerlendirilememektedir (Habersang, vd. 2018:20). Bu kaynakları işletme amaçları doğrultusunda etkin ve verimli kullanmak gerekmektedir. Bu bağlamda, aile tarafından kontrol edilen işletmeler tipik olarak aileye özgü belirli maddi olmayan kaynaklara sahiptir ve bu kaynakları işletmeye aktardıklarında diğer işletmelere kıyasla avantajlar elde ederler (Zahra, vd., 2004:363). İşletmelerin kaynaklarını hedefleri doğrultusunda kullanarak başarılı olmaların da profesyonelleşme, girişimciler tarafından önemli bir aşama olarak kabul edilmektedir (Wright, vd., 2007: 1). Bunun yanında profesyonelleşme, aile işletmelerinin yönetilmesindeki sorunların çözümü için bir model olarak görülmektedir (Dekker, vd., 2015: 517). Aile işletmelerinde aile ve işletme hedeflerinin iç içe girmesi nedeniyle kurumsallaşmanın zor olacağından (Filatotchev ve Wright, 2005: 120), aile uyumunun işletme içerisine yansımaları ve çatışmanın önüne geçilmesi için profesyonelleşme önerilmektedir (Dekker, vd. 2013: 82, Cattaneo ve Bassani, 2020:29). Böylelikle aile işletmesinde işletme ve aile çıkarları çatışmayacak aile üyeleri geri plana atılmadan süreçler kişilerden bağımsızlaşabilecektir.

Aile şirketi yönetiminin profesyonelleşmesinde şirketi gelecekte yönetecek aile üyelerinin yani gelecek kuşakların eğitiminin büyük önemi bulunmaktadır (Camfield ve Franco, 2019:5). Bazı araştırmalar aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin işletmeye dahil edilerek profesyonelleşmenin gerçekleşmesi gerektiğini öne sürmektedir (Breton-Miller, vd., 2004: 306; Ward, 2004; Zhang ve Ma, 2009: 120), bu durum aile üyelerinin yönetim süreçlerine katılımını azaltarak yönetimin kısmen de olsa profesyonelleşmesine etki edecektir (Chittoor ve Das, 2007: 66). Yapılan araştırmalar işletme sahibi ailenin normlarının, değerlerinin aile şirketindeki süreçler ve profesyonelleşme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Habbershon ve Williams, 1999; Hall, vd., 2001; Zahra, vd., 2004). Profesyonelleşmeye geçilmesi aile üyesi olan kişilerin girişimcilik yönlerinin de artmasına katkı sağlayacaktır (Güler, vd., 2023: 176, Duran, vd., 2017: 52).

Kavramsal Çerçeve

Aile İşletmeleri ve Profesyonelleşme

Chrisman, vd. (2004) yaptıkları çalışmada, aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayanlar arasındaki vekalet maliyetlerini karşılaştırmayı amaçlamıştır. Araştırma, aile işletmelerinin ve aile işletmesi olmayanların sahip oldukları özelliklerin, sahiplik yapısının, vekalet maliyetlerini nasıl etkilediğini anlamaya odaklanmaktadır.

Miller, vd. (2008) küçük aile işletmelerinin sahip olduğu avantajları ve durağanlığı ele alarak, işletme sahipleri ve yöneticileri için önemli bilgiler sunmaktadır. Ayrıca, büyüme ve sürdürülebilirlik arasındaki dengeyi anlama çabalarına katkıda bulunmaktadır.

Schulze vd. (2003) aile işletmelerindeki sahiplik dağılımının vekalet maliyetleri ve performans üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik önemli bir katkı sunmaktadır. Araştırma, aile işletmelerindeki yönetim kurulu üyeleri arasındaki sahiplik dağılımının, vekalet maliyetleri ve performans üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

Sharma, vd. (1997) e göre aile işletmelerinin ekonomik ve sosyal önemini vurgulamaktadır. Aile işletmeleri, birçok ekonomide büyük bir rol oynar ve iş dünyasının temel bir bileşenidir. Aile işletmelerinin stratejik yönetimi üzerine kapsamlı bir özet sunarak gelecekteki araştırmalara öncülük etmektedir. Aile işletmeleri sahipleri ve yöneticileri için, işletme stratejilerini geliştirmek ve sürdürülebilir başarı elde etmek için faydalı bir kaynaktır.

Chrisman vd. (2007) çalışmalarında aile işletmelerinde aile üyelerinin yönetim rollerini ve bu rollerin genel olarak asiller (agents) mi yoksa vekiller (stewards) mi tarafından yerine getirilmesi gerektiğini incelemektedir. Bu iki farklı yaklaşımın aile işletmelerinin yönetiminde nasıl etkili olduğunu ve işletmelerin uzun vadeli başarısına nasıl katkıda bulunduğunu araştırmaktadır. Araştırma, aile işletmelerinin yönetimindeki bu farklı yaklaşımların işletme performansı, aile içi ilişkiler ve ailenin uzun vadeli hedefleri üzerindeki etkilerini anlamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, aile işletmelerinin sadece finansal getiri değil, aynı zamanda aile değerlerini ve mirasını nasıl koruduğunu ve aktardığını incelemektedir.

Sharma ve Hoy (2003), çalışmalarında, aile işletmelerindeki devir planlaması sürecini ele almaktadır ve bu sürecin önemini vurgulamaktadır. Devir planlaması, bir işletmenin kurucusu veya mevcut liderinin emekli olması, ayrılması veya ölmesi durumunda işletmenin başarılı bir şekilde nasıl devralınacağını ve sürdürüleceğini inceler. Aile işletmelerinin devir planlaması sürecinin karmaşıklığını ve önemini vurgulayarak bu alanda daha fazla araştırmanın gerekliliğini öne sürmektedir. Devir planlaması, aile işletmelerinin uzun vadeli başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlama yolunda kritik bir adım olduğu vurgulanmaktadır.

Arregle vd. (2007) araştırmasında aile işletmelerinin organizasyonel sosyal sermayesini (organizational social capital) ve bu sermayenin aile işletmeleri için özgün özelliklerini araştırmaktadır. Aile işletmelerinin organizasyonel sosyal sermayesini ve bu sermayenin aile işletmeleri için önemini vurgulamaktadır. Aile işletmelerinin güven, iletişim ve uzun vadeli ilişkilere önem verme eğiliminde oldukları, ancak aynı zamanda dışsal kaynaklara kapalı olma riskini taşıdıkları belirtilmektedir. Bu makale, aile işletmelerinin organizasyonel sosyal sermayesinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi için dikkate alınması gereken önemli faktörleri ele almaktadır.

Kalkan (2018) aile işletmelerinde profesyonel yönetim süreçlerinin, kurumsallaşmanın küreselleşme ile ilişkisini incelemiştir.

Turan (2008) aile işletmelerinin kurumsal kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesinde profesyonel yöneticilerin önemini ve bu yöneticilerden beklentilerini ele almaktadır. Aile işletmelerinin profesyonelleşme süreci, iş dünyasının karmaşıklığına ve değişen ihtiyaçlara daha iyi uyum sağlamalarına yardımcı olacağı belirtilmektedir.

Polat (2021) araştırmasında aile şirketlerinin profesyonelleşmesinin anlaşılmasına yönelik daha geniş bir yaklaşım sunarak literatüre katkıda bulunmaktadır. Aile şirketlerinde profesyonelleşme süreci için çalışanların ve organizasyon kültürünün önemini altını çizerek, aile şirketlerinin profesyonelleşmesi konusunda yeni bir düşünce tarzı sunmaktadır.

Stewart ve Hitt (2012) aile işletmelerinin profesyonelleşme süreçlerini ve bu süreçlerin farklı modlarını ele alarak aile işletmelerinin profesyonelleşme konusundaki karmaşıklığını ve çeşitliliğini incelemektedir. Profesyonelleşme, aile işletmeleri için hem fırsatlar hem de zorluklar sunar. Bu sürecin nasıl yönetildiği, işletmenin uzun vadeli başarısı için kritik bir faktör olduğu belirtilmektedir.

Lien ve Li (2014) aile işletmelerinin profesyonelleşme sürecini ve bu sürecin işletme performansına etkilerini ele alarak aile işletmelerinin rekabetçi olma ve uzun vadeli başarı elde etme yolunda nasıl ilerleyebileceklerini incelemektedir. Profesyonelleşme, aile işletmeleri için önemli bir stratejik adım olabilir, ancak bu sürecin aile değerleri ve kimliği ile nasıl dengelendiğinin önemli olduğu görülmektedir.

Michiels, vd. (2017) aile işletmelerinin profesyonelleşme sürecinin temettü dağıtımına etkilerini inceleyerek profesyonelleşmenin işletme yönetimi, finansal performans ve temettü politikaları arasındaki ilişkilerini ele almaktadır. Profesyonelleşmenin, aile işletmelerinin daha etkin bir şekilde yönetilmesine ve finansal başarı elde etmesine katkıda bulunabileceği, ancak temettü politikalarını nasıl etkilediği işletmenin özel koşullarına bağlı olabileceği belirtilmektedir.

Polat ve Benligiray, (2022) aile şirketlerinin profesyonelleşmesine ilişkin çok boyutlu kavramsallaştırmayı genişletmeyi ve profesyonelleşmenin aile şirketlerinin finansal performansını özel aile şirketleri bağlamında nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamaktadır. Aile işletmelerinin profesyonelleşmesinin finansal performansları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve bu etkide profesyonelleşmenin öne çıkan boyutunun çalışanların profesyonelleşmesi olduğunu göstermektedir.

Zapata-Cantu vd. (2023) aile işletmelerinin operasyonlarını sürdürmek ve hayatta kalmak için dramatik bir dönüşüme ihtiyaç duyduğunu vurgulamaktadır. Pandemi döneminde aile işletmelerinin karmaşık sorunları daha hızlı çözebildiği ve hızlı kararlar alabildiği belirtilmektedir. Bu yetenek, aile işletmelerinin iş süreçleri ve yönetimi ile yakın ilişkilere ve iç ve dış organizasyonlarda sosyal ağlara sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerinin bilgisi, işletmenin değerleri, karar alma süreçleri ve nesiller boyunca aktarılan bir yapı ile gelir. Bu nedenle güçlü ve dayanıklı bir yönetim gerektirir.

Yildirim-Öktem ve Üsdiken (2010) geç sanayileşen ülkelerdeki aile iş gruplarına bağlı firmaların yönetim kurullarındaki profesyonelleşme sürecini ele alarak, bu sürecin içsel ve dışsal faktörlerle nasıl şekillendiğini ve farklı koşullar altında nasıl değişebileceğini araştırmaktadır. Profesyonelleşme, aile iş gruplarının stratejik bir karardır ve bu sürecin nasıl gerçekleştiği firmaların başarı ve sürdürülebilirliği üzerinde etkili olabilir.

Cattaneo ve Bassani (2020) aile işletmelerinde profesyonelleşme ve yönetimselleşme süreçlerini ele alarak, bu süreçlerin işletme başarısı, kimlik ve uzun vadeli sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini incelemektedir. Aile işletmeleri için profesyonelleşme, genellikle karmaşık bir karar sürecini içerir ve işletmenin özel koşullarına bağlı olarak farklılaşabilir. Aile işletmeleri, profesyonelleşme ile aile değerleri arasında denge sağlama zorluğuyla karşı karşıya kalabilirler. Bu nedenle, profesyonelleşme stratejilerini dikkatlice planlama ve uygulama önemlidir.

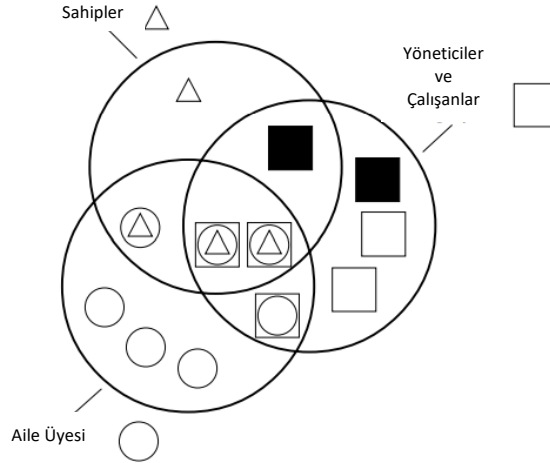
Razzak, vd. (2021) araştırması ile, aile merkezli bir kaynak olarak aile bağlılığı ile firma merkezli bir kaynak olarak organizasyonun profesyonelleşmesi arasındaki etkileşimi incelemeyi ve iki olgunun özel aile şirketleri bağlamında iş performansını artırmak için nasıl bir araya geldiğini belirlemeyi amaçlamıştır. Profesyonelleşme, aile bağlılığının firma performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu; moderatörün varlığında bu ilişkiyi güçlendiği; aileye özgü kaynaklar ile firmaya özgü kaynaklar senkronize edildiğinde, aile şirketinin performansının arttığını ve onu daha sürdürülebilir bir geleceğe yönelik güçlü bir ekonomik temele oturttuğunu belirtmektedir.

Aile İşletmeleri

Binlerce yıldır var olmalarına ve faaliyet göstermelerine rağmen, ayrı bir akademik disiplin olarak görülmesi 1990'ları bulan aile işletmelerinin eski ekonomilerin ve medeniyetlerin belkemiği olarak uzun süre hizmet verdiği, aynı zamanda batı medeniyetinin gelişmesinde de önemli bir rol oynamıştır (Bird, 2002: 337). Vanderbiltler, Rockefeller, Astorlar, vd. gibi ailelerin sanayileşme çağının öncüsü olarak ekonomik kalkınmaya büyük katkıları olduğu söylenebilmektedir (Hall, 1988: 52). Aile işletmeleri

konusunda yapılan araştırmalar aile yapısı ile işletme yönetiminin birbirine karışması sorunu üzerine odaklandığı görülmektedir (Chau ve Wong, 2021: 266).

Aile işletmelerinin strateji ve yapılarının aile işletmesi olmayan işletmelerden farklı olmasını gerektiren bir zorunluluk olmamasına rağmen farklı nedenlerden dolayı aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklılaşabildiği görülmektedir (Chua, vd., 2009:356). Aile işletmelerinin stratejiler, yapılar, sistemler, süreçler ve yönetim mekanizmaları açısından farklılık gösterdiğini gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Ensley, vd., 2007:1039; McConaughy ve Phillips, 1999:124). Aile işletmelerinin performansını ve başarısını etkileyen girişimci – aile üyeleri arasındaki ilişki, akrabalar ile olan ilişkiler ve aile üyesi işletme çalışanları ile aile üyesi olmayan çalışanlar arasındaki ilişki olmak üzere üç ilişki bulunmaktadır (Akdoğan, 2000: 33). Tagiuri ve Davis (1996:200) mülkiyeti bir aile tarafından kontrol edilen, yönetiminde en az iki aile üyesi bulunan ve aile dışı çalışanları olan işletmelerde bu ilişkiyi açıklamada Üç Daire Modelini kullanmaktadır. Üç Daire Modelindeki gruplar aile işletmesinin sahipleri, aile işletmesine sahip olan ailenin üyeleri ve işletme yöneticileri ile çalışanlardır.



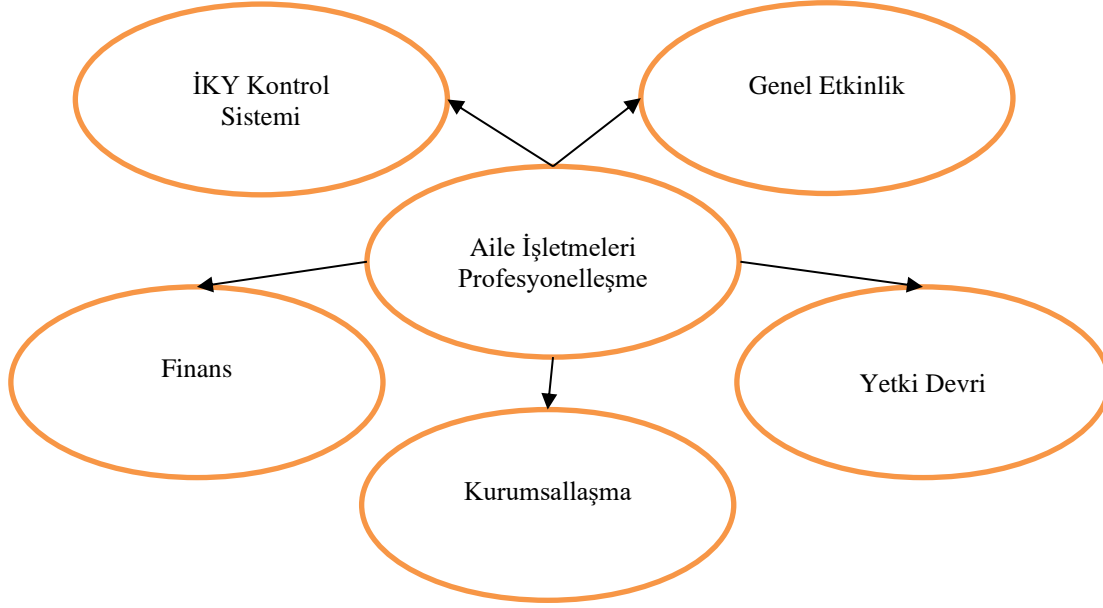
Şekil 1: Aile İşletmelerinde Aile, Mülkiyet Örtüşmesi ve Yönetim Grupları

Kaynak: Tagiuri ve Davis (1996)

Şekilde görüldüğü gibi aile işletmesinde üç grup bulunmaktadır. Grup üyeleri tek bir gruba üye olduğunda işletmede karmaşa oluşmamaktadır. Ancak kişiler birden fazla gruba üye olduklarında işletme içerisinde çatışmalar oluşabilmektedir. Çatışma önlemek için 3 Çember Modeli durumunun ortaya koyduğu pozitif unsurları ön plana çıkarmak gerekmektedir (Tagiuri ve Davis, 1996:200). Bu pozitif unsurlardan bazıları; aile sinerjisinin işletmeye yansıtılması (Cattaneo ve Bassani, 2020:29), ailevi manevi kaynakların bulunması (Zahra, vd., 2004:363), aile işletmesini yönetecek gelecek kuşakların eğitiminin sağlanması (Camfield ve Franco, 2019:5)’dir.

Profesyonelleşme

Profesyonelleşme süreci, bir şirketi denetlemek için güçlü yönetim yapılarının kurulmasını ele almaktadır (Songini 2006). Aile işletmelerinde profesyonelleşmeyi, işletmede aile üyesi olmayan yöneticilerin istihdam edilmesi olarak kabul eden araştırmaların olmasına rağmen (Dekker, vd. 2015: 517) bu yaklaşımın eksik olduğu, aile işletmelerinde profesyonelleşmenin, işletmenin aile üyesi üst düzey yöneticilerinin yetkilerinin bir kısmını orta düzey yöneticilere devretmesi anlamına geldiği belirtilmektedir (Hofer ve Charan, 1984: 2; Dekker, vd., 2015: 517). Aile işletmelerinin aile işletmesi olmanın getirdiği olumsuz durumların üstesinden gelmesinde ve dış paydaşlarına karşı süreçlerin kişilerden bağımsız olduğu algısını verebilmesinde profesyonelleşmenin büyük etkisi vardır (Stewart ve Hitt, 2012: 59). Aile işletmelerinde aile üyeleri işletme hedefleri ile aile hedeflerinin aynı olmasını arzularken, işletmenin ölçeğinin büyümesiyle beraber bu hedefler farklılaşabilmektedir ve vekalet maliyetlerine katlanarak profesyonelleşme ile bu hedefleri gerçekleştirmek kolaylaşmaktadır (Madison, vd., 2018: 328). Dekker, vd. (2012) aile işletmelerinde profesyonelleşmeyi insan kaynakları kontrol sistemi, genel etkinlik, finans, kurumsallaşma ve yetki devri olmak üzere beş boyutta incelemektedir.



Şekil 2: Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme

Kurumsallaşma; aile işletmesinin sevk, idaresinden ve günlük faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan kişilerin içerisinde aile üyesi olanların oranının ne kadar olduğunu belirtmektedir. Genel etkinlik; işletme yönetiminin ve yönetim kurulunun ne kadar etkin olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi kontrol sistemi; personel alım ve gelişim süreçlerinin, insan kaynakları politikalarının ne kadar sürdürülebilir olduğunu göstermektedir. Finans; aile işletmesinde planlı bütçe yapılmasını ve bu bütçeden sapma düzeyinin ne kadar olduğunu ifade etmektedir. Yetki devri; aile üyelerinin mevcut yetkilerini alt kademedeki yöneticilerle ne düzeyde paylaştığını göstermektedir.

Profesyonelleşme aile işletmelerinde çatışma ortamının azalmasına, işletmeyi yönetecek gelecek kuşakların eğitilmesine, işletme içerisinde güven ortamının oluşmasına, liyakatin oluşmasına ve stratejik planların yapılmasına olanak sağlamaktadır (Galvis, 2011)

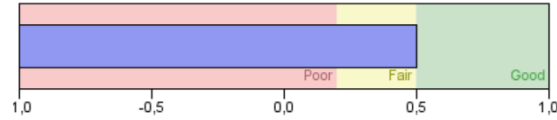
Araştırma Yöntemi ve Örneklemi

Araştırma yöntemi olarak kümeleme ve çoklu doğrusal regresyon kullanılmıştır. Profesyonelleşme düzeyini ölçmek için Dekker vd. (2015) tarafından geliştirilen 18 ifadeden, finans, kurumsallaşma, yetki devri, insan kaynakları kontrol sistemi ve genel etkinlik olmak üzere 5 faktörden oluşan Profesyonelleşme Ölçeği kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler olarak aile işletmesinin yaşı, yönetim aile kuşağı, sektörü, aile üyesi olmayan yönetici sayısı, personel sayısı ve hukuki durumu araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma örneklemini olarak Kütahya Ticaret Odası'na üye olan tüm aile işletmeleri seçilmiştir. Kütahya Ticaret Odası'na üye tüm aile işletmelerine anket online olarak gönderilmiş ve geri dönüş yapan işletme sahiplerinden 1056'sı araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma Kütahya Dumlupınar Üniversitesi'nin 18.05.2022 tarihli 2022/05 toplantı sayısı ile etik izni alınarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. Profesyonelleşme Ölçeği İçin Faktör ve Güvenirlik Analizi

İfadeler	Faktörler				
	İKY Kontrol Sistemi	Genel	Finans	Kurumsallaşma	Yetki Devri
yön kur aile sayısı				0,91	
aile üyesi olmayan üye				0,43	
şirket faal gör üye				0,92	
gm aile üyesi				0,73	
son_karar_yetkisi				0,72	
bütçeden sapma derecesi			0,72		
bütçeleri değerlendirme			0,79		
finansal_hedeflerden_sapma			0,62		
perf değerlendirme sistemi			0,48		
per alım kuralları	0,70				
eğitim programı	0,76				
teşvik sistemi	0,64				
çal per ölçümü	0,55				
toplantı etkinliği	0,65				
yetki_dev					0,42
faal_kont					0,67
yk etkinliği		0,72			
yönetim		0,77			
Açıklanan Varyans	0,28	0,10	0,07	0,07	0,06
Cronbach's Alpha	0,75	0,76	0,74	0,78	0,71
	0,77				
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy 0,85					

Tablo 1 ile Profesyonelleşme Ölçeğine yönelik faktör güvenirlik analizi sonuçları gösterilmektedir. Ölçeğin güvenirlik ve faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir.



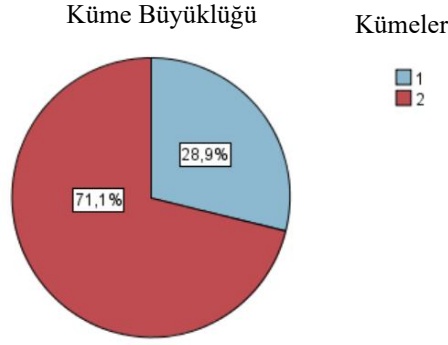
Şekil 3: Kümeleme Analizinin Geçerliliği

Şekil 3 ile yapılan kümeleme analizinin geçerliliğinin kabul edilebilir seviyelerde olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Girdiler ve Küme Tablosu

Algoritma	TwoStep
Girdiler	6
<i>Profesyonelleşme</i>	
<i>Yetki Devri</i>	
<i>İKY Kontrol Sistemi</i>	
<i>Finans</i>	
<i>Kurumsallaşma</i>	
<i>Genel</i>	
Küme	2

İşletmelerin profesyonelleşme ve profesyonelleşme alt boyutları olan yetki devri, iky kontrol sistemi, finans, kurumsallaşma ve genel düzeylerinin girdi olarak kullanıldığı kümeleme analizi sonucunda iki küme oluştuğu görülmektedir.



Şekil 4: Oluşan Kümeler

Şekil 4 ile aile şirketlerinin iki kümeye ayrıldığı, birinci kümede aile işletmelerinin %28,9’unun, ikinci kümede aile işletmelerinin %71’inin yer aldığı görülmektedir.

Tablo 3. Kümeler ve Girdiler

Girdiler	%28,9 (306)	%71,1 (752)
Profesyonelleşme	2,69	3,76
Yetki Devri	2,65	4,22
İKY Kontrol Sistemi	2,69	3,98
Finans	3,08	3,96
Kurumsallaşma	1,76	2,21
Genel	3,28	4,46

Tablo 3 ile küme analizinde kullanılan girdilerin kümeler açısından değerleri gösterilmektedir. Birinci kümedeki aile işletmelerinin profesyonelleşme, yetki devri, insan kaynakları kontrol sistemi, finans, kurumsallaşma ve genel düzeylerinin ortalamalarının ikinci kümenin ortalamasından daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Kümelerin Genel Özellikleri

		Küme	
		1	2
İşletme Yaşı	<i>1 - 10 yıl arası</i>	120(%39)	256(%34)
	<i>11 - 20 yıl arası</i>	126(%41)	306(%41)
	<i>21 yıl ve üzeri</i>	60(%20)	190(%25)
	Toplam	306(%100)	752(%100)
Kuşak	<i>1. Kuşak</i>	202(%66)	440(%59)
	<i>2. Kuşak</i>	68(%22)	208(%28)
	<i>3. Kuşak</i>	36(%12)	104(%14)
	Toplam	306(%100)	752(%100)
Sektör	Hizmet	48(%16)	138(%18)
	Enerji	8(%3)	12(%2)
	Gıda	40(%13)	108(%14)
	İmalat	36(%12)	94(%13)
	İnşaat	62(%20)	144(%19)
	Otomotiv	28(%9)	56(%7)
	Sağlık	10(%3)	12(%2)
	Sigorta	20(%7)	54(%7)
	Tekstil	4(%1)	16(%2)
	Telekomünikasyon	4(%1)	6(%1)
	Ticaret	22(%7)	68(%9)
	Diğer	24(%8)	44(%6)
	Toplam	306(%100)	752(%100)
Personel Sayısı Ortalaması		21	58
Aile Üyesi Olmayan Yönetici Sayısı Ortalaması		3	4
Hukuki Durum	<i>Anonim Şirket</i>	44(%14)	162(%22)
	<i>Limited</i>	180(%59)	512(%68)
	<i>Şahıs</i>	82(%27)	78(%10)
	Toplam	306(%100)	752(%100)

Tablo 4 ile kümelere ait genel özellikler gösterilmektedir. Birinci kümedeki işletmelerin, 202’si birinci kuşak tarafından 68’i ikinci kuşak tarafından 36’sı üç ve üzeri kuşak tarafından yönetilmekte; 120’si 1 – 10 yaş arasında, 126’sı 11 – 20 yaş arasında, 60’ı 21 yaş ve üzerinde; 48’i hizmet, 8’si enerji, 40’ı gıda, 36’sı imalat, 62’si inşaat, 28’i otomotiv, 10’u sağlık, 20’si sigorta, 4’ü tekstil, 4’ü telekomünikasyon, 22’si ticaret, 24’si diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği; ortalama 21 çalışanın olduğu; ortalama 3 aile üyesi olmayan yöneticilerinin olduğu; 44’ünün anonim şirket, 180’nin limited, 82’sinin şahıs işletmesi olduğu görülmektedir.

İkinci kümedeki işletmelerin, 440’mı birinci kuşak tarafından, 208’inin ikinci kuşak tarafından, 104’ünün üç ve üzeri kuşak tarafından yönetilmekte; 256’sının 1 – 10 yaş arasında, 306’sının 11 – 20 yaş arasında, 190’nın 21 yaş ve üzerinde; 68’inin ticaret, 6’sının telekomünikasyon, 16’sının tekstil, 54’ünün sigorta, 12’sinin sağlık, 56’sının otomotiv, 144’ünün inşaat, 94’ünün imalat, 108’unun gıda, 12’sinin enerji, 138’inin hizmet, 44’ünün diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği; ortalama çalışan sayısının 58; ortalama aile üyesi olmayan yönetici sayısının 4; 162’sinin anonim şirket, 512’sinin limited, 78’inin şahıs işletmesi olduğu görülmektedir.

Aile işletmelerinin kümeleme analizi sonucu iki kümeye ayrıldığı görülmektedir. Bu iki kümenin profesyonelleşme düzeyleri açısından farklılaştığı ve bunun yanında işletme özellikleri açısından bazı özelliklerde farklılaştığı görülmektedir. İşletme yaşları açısından bakıldığında iki kümede de işletme yaşlarının dağılımı yüzdesel olarak benzer görülmektedir. Kuşak açısından bakıldığında ikinci kümedeki aile işletmelerinin ikinci ve üçüncü kuşağa işletme yönetimini aktarmada daha başarılı oldukları görülmektedir. Aile işletmelerinin sektör dağılımı açısından benzerlik gösterdiği görülmektedir. İkinci kümedeki aile işletmelerinin yönetici ve çalışan sayısı ortalaması birinci kümeden daha fazladır. İkinci kümedeki aile işletmelerinin anonim ve limited şirketlerde yoğunlaştığı, birinci kümedeki aile işletmelerinin limited ve şahıs şirketler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Genel hatları üzerinden bakıldığında aile işletmelerinin kümelere ayrılmasında profesyonelleşme düzeyleri üzerinde işletme yönetimini yeni kuşaklara bırakabilmenin, aile üyesi olmayan yönetici sayısını arttırmanın, işletme ölçeğini büyütmenin, işletmenin hukuki durumunun etkisi olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 5. Profesyonelleşme İçin Regresyon Modeli

	Değişkenler	B	t	sig
1	(Sabit Terim)	3,47	41,97	0,00
	Kuşak	0,04	2,14	0,03
	Sektör	-0,01	-1,32	0,24
	Aile Üyesi Olm Yönetici	-0,01	-0,43	0,75
	Hukuki Durum	-0,13	-5,39	0,00
	İşletme Yaşı	-0,03	-0,68	0,68
	Personel Sayısı	0,22	8,27	0,00
a. Bağımlı Değişken: Profesyonelleşme R= 0,27 R ² =0,08				

Tablo 5 ile kurulan regresyon modeline göre (R= 0,27 R²=0,08) aile işletmelerinin profesyonelleşme düzeyi üzerinde aile işletmesini yöneten kuşağın, aile işletmesinin hukuki durumunun ve aile işletmesinin personel sayısının etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Genel İçin Regresyon Modeli

	B	t	sig	
1	(Sabit Terim)	4,30	40,86	0,00
	Kuşak	0,04	1,66	0,10
	Sektör	0,00	-0,75	0,45
	Aile Üyesi Olm Yönetici	-0,02	-3,27	0,00
	Hukuki Durum	-0,15	-4,51	0,00
	İşletme Yaşı	-0,02	-0,29	0,77
	Personel Sayısı	0,14	3,47	0,00
a. Bağımlı Değişken: Genel R= 0,15 R ² =0,02				

Tablo 6 ile kurulan regresyon modeline göre (R= 0,15 R²=0,02) aile işletmelerinin profesyonelleşme boyutu olan genel düzeyi üzerinde aile üyesi olmayan yönetici sayısının, aile işletmesinin hukuki durumunun ve aile işletmesinin personel sayısının etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Yetki Devri İçin Regresyon Modeli

		B	t	sig
1	(Sabit Terim)	3,70	32,20	0,00
	Kuşak	0,05	1,86	0,04
	Sektör	-0,01	-1,93	0,04
	Aile Üyesi Olm Yönetici	-0,01	-2,55	0,01
	Hukuki Durum	-0,09	-2,35	0,02
	İşletme Yaşı	-0,05	-0,74	0,46
	Personel Sayısı	0,28	6,57	0,00
a. Bağımlı Değişken: Yetki Devri R=0,18 R ² =0,03				

Tablo 7 ile kurulan regresyon modeline göre (R= 0,18 R²=0,03) aile işletmelerinin profesyonelleşme boyutu olan yetki devri düzeyi üzerinde aile işletmesini yöneten kuşağın, aile işletmesinin faaliyet gösterdiği sektörün, aile üyesi olmayan yönetici sayısının, aile işletmesinin hukuki durumunun ve aile işletmesinin personel sayısının etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 8. İnsan Kaynakları Kontrol Sistemi İçin Regresyon Modeli

		B	t	sig
1	(Sabit Terim)	3,36	33,88	0,00
	Kuşak	0,09	3,74	0,00
	Sektör	-0,01	-1,09	0,28
	Aile Üyesi Olm Yönetici	-0,01	-2,84	0,00
	Hukuki Durum	-0,08	-2,41	0,02
	İşletme Yaşı	-0,12	-2,26	0,02
	Personel Sayısı	0,42	11,46	0,00
a. Bağımlı Değişken: İKY Kont Sistemi R= 0,29 R ² =0,08				

Tablo 8 ile kurulan regresyon modeline göre (R= 0,29 R²=0,08) aile işletmelerinin profesyonelleşme boyutu olan insan kaynakları kontrol sistemi düzeyi üzerinde aile işletmesini yöneten kuşağın, aile üyesi olmayan yönetici sayısının, aile işletmesinin hukuki durumunun, aile işletmesinin yaşının ve aile işletmesinin personel sayısının etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Kurumsallaşma İçin Regresyon Modeli

		B	t	sig
1	(Sabit Terim)	2,19	19,10	0,00
	Kuşak	-0,01	-0,53	0,60
	Sektör	-0,01	-1,19	0,23
	Aile Üyesi Olm Yönetici	0,04	7,97	0,00
	Hukuki Durum	-0,20	-5,41	0,00
	İşletme Yaşı	0,10	1,68	0,04
	Personel Sayısı	0,10	2,44	0,01
a. Sabit Terim: Kurumsallaşma R=0,29 R ² =0,08				

Tablo 9 ile kurulan regresyon modeline göre (R= 0,29 R²=0,08) aile işletmelerinin profesyonelleşme boyutu olan kurumsallaşma düzeyi üzerinde aile üyesi olmayan yönetici sayısının, aile işletmesinin hukuki durumunun, aile işletmesinin yaşının ve aile işletmesinin personel sayısının etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Finans İçin Regresyon Modeli

		B	t	sig
1	(Sabit Terim)	3,81	45,69	0,00
	Kuşak	0,03	1,22	0,22
	Sektör	0,00	0,73	0,47
	Aile Üyesi Olm Yönetici	-0,01	-1,82	0,04
	Hukuki Durum	-0,13	-4,44	0,00
	İşletme Yaşı	-0,13	-1,20	0,23
	Personel Sayısı	0,12	3,78	0,00
a. Bağımlı Değişken: Finans R=0,16 R ² =0,03				

Tablo 10 ile kurulan regresyon modeline göre ($R= 0,16$ $R^2=0,03$) aile işletmelerinin profesyonelleşme boyutu olan finans düzeyi üzerinde aile üyesi olmayan yönetici sayısının, aile işletmesinin hukuki durumunun ve aile işletmesinin personel sayısının etkisi olduğu görülmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Aile işletmelerinin profesyonelleşme (finans, kurumsallaşma, insan kaynakları kontrol sistemi, yetki devri ve genel) düzeylerine göre kümelerle ayrılarak bu kümelerin oluşmasına etki eden faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak yapılan kümeleme analizi neticesinde aile işletmelerinin iki kümeye ayrıldığı görülmektedir. Birinci kümenin 306 aile işletmesinden, ikinci kümenin 752 aile işletmesinden oluştuğu görülmektedir. İkinci kümedeki aile işletmelerinin profesyonelleşme ve profesyonelleşme boyutları düzeylerinin birinci kümedeki aile işletmelerinin ortalamasından fazla olduğu görülmektedir. İki küme arasındaki farkın oluşmasında etkili olabilecek faktörlerin belirlenmesi için regresyon analizi yapılmıştır.

Profesyonelleşme üzerinde aile işletmesini yöneten kuşağın, aile işletmesinin hukuki durumunun ve aile işletmesinin personel sayısının; genel üzerinde aile üyesi olmayan yönetici sayısının, aile işletmesinin hukuki durumunun ve aile işletmesinin personel sayısının etkisi; yetki devri düzeyi üzerinde aile işletmesini yöneten kuşağın, aile işletmesinin faaliyet gösterdiği sektörün, aile üyesi olmayan yönetici sayısının, aile işletmesinin hukuki durumunun ve aile işletmesinin personel sayısının etkisi olduğu; insan kaynakları kontrol sistemi düzeyi üzerinde aile işletmesini yöneten kuşağın, aile üyesi olmayan yönetici sayısının, aile işletmesinin hukuki durumunun, aile işletmesinin yaşının ve aile işletmesinin personel sayısının etkisi olduğu; kurumsallaşma düzeyi üzerinde aile üyesi olmayan yönetici sayısının, aile işletmesinin hukuki durumunun, aile işletmesinin yaşının ve aile işletmesinin personel sayısının etkisi olduğu; finans düzeyi üzerinde aile üyesi olmayan yönetici sayısının, aile işletmesinin hukuki durumunun ve aile işletmesinin personel sayısının etkisi olduğu görülmektedir.

Aile şirketleri genellikle yönetim kurulu, stratejik planlama, bütçeleme, raporlama ve yönetim muhasebesi gibi önemli konulara düşük seviyede önem verildiği söylenebilmektedir (Gnan ve Songini, 2003:5). Aile üyesi kişilerin aile işletmesinde yönetici konumunda olduklarında kendi çıkarları ile işletme çıkarları çatışmasının olmayacağı düşünülmesinden dolayı bir denetim zafiyeti oluşabilmektedir (Chrisman, vd., 2013: 1251). Bundan dolayı işletmenin sahip olduğu hukuki yapı profesyonelleşmesini etkilemektedir. Aile işletmeleri aileye has aile bağları, birbirini çok iyi tanıma gibi özellikleri profesyonelleşmeyle beraber işletmeye uyarlayabildiklerinde işletmenin başarılı olması kaçınılmaz olacaktır (Razzak, vd., 2021: 669).

Aile işletmelerinin profesyonelleşme düzeyinin artmasında işletmenin yaşının ve faaliyette bulunduğu sektörün büyük etkisi bulunmaktadır (Hellmann ve Puri, 2002: 177). Aile işletmelerinin aile üyesi olmayan yöneticileri istihdam etmede tereddütleri bulunmaktadır (Yıldırım-Öktem, Üsdiken, 2010: 126). (Gnan ve Songini, 2003:667). Aile işletmesinin büyümesiyle beraber aile üyesi olmayan yöneticileri istihdam etmesi (Dyer, 1989: 222) ve profesyonel işletmelerin insan kaynakları politikalarını uygulamaları (Stewart ve Hitt, 2012: 59) profesyonelleşme sürecini olumlu etkilemektedir. Profesyonelleşme sürecinin başarılı yönetilmesi ile aile işletmesinin ihracat performansı arasında ilişki olduğu söylenebilmektedir (Güler, Öztürk ve Şahin, 2023: 189). Profesyonelleşmenin başarılı olması ihracat performansını da arttıracaktır.

Aile işletmelerinin profesyonelleşmesi, birçok içsel ve dışsal faktörün etkileşimi sonucunda gerçekleşen karmaşık bir süreçtir. Bu faktörler, aile işletmelerinin profesyonelleşme stratejilerini ve başarılarını etkileyebilir. İlgili literatür neticesinde aile işletmelerinin profesyonelleşmesinde etkili olan bazı önemli faktörler:

Aile İşletmesinin Boyutu: İşletmenin boyutu, profesyonelleşme sürecini etkileyebilir. Küçük aile işletmeleri, genellikle daha fazla aile üyesiyle yönetildiğinden profesyonelleşme ihtiyacı daha az olabilir. Büyük işletmeler ise profesyonel yöneticilere daha fazla ihtiyaç duyabilir.

Aile İşletmesinin Yaşı: İşletmenin kaç nesildir aile tarafından yönetildiği, profesyonelleşme ihtiyacını etkileyebilir. Daha eski işletmelerde, profesyonelleşme süreci daha geç başlayabilir.

Aile İşletmesinin Endüstri ve Sektörü: İşletmenin faaliyet gösterdiği endüstri ve sektör, profesyonelleşme gerekliliğini belirleyebilir. Teknolojik veya hızla değişen sektörlerde, profesyonel yönetim daha kritik olabilir.

Aile İşletmesinin Finansal Durumu: İşletmenin finansal durumu, profesyonelleşme için kaynak sağlama kapasitesini etkileyebilir. İşletmenin mali olarak sağlam olması, profesyonel yöneticileri işe alma veya eğitim için kaynak sağlayabilir.

Aile İşletmesinin Kültürel Değerleri: Aile işletmeleri genellikle belirli kültürel değerlere sahiptir. Bu değerler, profesyonelleşme kararlarını etkileyebilir. Aile işletmeleri, aile kimliğini ve değerlerini sürdürmek isteyebilir.

Aile İşletmesinin İçsel Yetenekleri: Aile üyelerinin yetenekleri ve eğitimi, işletmenin profesyonelleşme yolunu etkileyebilir. Eğer aile üyeleri yönetimde yeterli yeteneklere sahip değilse, profesyonel yöneticiler işe alınabilir.

Rekabet Ortamı: İşletmenin rekabetçi ortamı, profesyonelleşme ihtiyacını artırabilir. Rakipler daha profesyonel bir yaklaşım benimseme eğilimindeyse, aile işletmesi de bu yönde adımlar atabilir.

Halefler ve Devir Planlaması: İşletmenin gelecekteki liderlerinin hazırlanması ve devir planlaması, profesyonelleşme stratejilerini etkileyebilir. Aile üyeleri arasındaki devir planlaması ve liderlik geçişi düzenli ve etkili bir şekilde yapılmalıdır.

Dışsal Baskılar ve Düzenlemeler: Bazı ülkelerde yasal düzenlemeler aile işletmelerini profesyonelleşmeye teşvik edebilir. Ayrıca, müşteri beklentileri ve uluslararası standartlar da profesyonelleşme üzerinde etkili olabilir.

Sonuç olarak, aile işletmelerinin profesyonelleşmesini etkileyen faktörler oldukça çeşitlidir ve her işletme için benzersizdir. Başarılı bir profesyonelleşme stratejisi oluşturmak için işletmenin özel koşullarını ve ihtiyaçlarını dikkate almak önemlidir. Profesyonelleşme, aile işletmelerinin uzun vadeli sürdürülebilirliği için kritik bir adım olabilir.

Kaynakça

- Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16), 31-47.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. ve Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., ve Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Astrachan, J. H. ve Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Basco, R. (2013). *Family business: Theory and practice*, Routledge.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., ve Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Breton-Miller, I.L., Miller, D. ve Steier, L.P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Camfield, C. ve Franco, M. (2019). Theoretical framework for family firm management: relationship between personal values and professionalization and succession. *Journal of Family Business Management*. 1 - 28
- Cattaneo, C. ve Bassani, G. (2020). Professionalization and managerialization in family firms: A still open issue. *Management Controlling and Governance of Family Businesses*, 29-49.
- Chau, K. L. F. ve Wong, H. W. (2021). No Family company without family: the professionalization of a chinese family business in Hong Kong. *Journal of Business Anthropology*, 10(2), 262-282.
- Chittoor, R. ve Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance - a vital linkage, *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W. ve Chang, E. P. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030-1038.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., ve Chang, E. P. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030-1038.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., ve Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354.
- Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P. ve Chua, J. H. (2013). The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1249-1261.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., ve Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm, *Entrepreneurship Theory And Practice*, 33(2), 355-372.
- Craig, J. B., Dibrell, C. ve Davis, P. S. (2008). Integrating agency and resource dependence theory: Firm profitability, industry regulation, and board task performance. *Journal of Management*, 34(5), 1010-1033.
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M. ve Garcés-Galdeano, L. (2014). The role of family involvement in firms' capital structure: Evidence from Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 680-697.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M. ve Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.

- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B. ve Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T. ve Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
- Duran, C., Şahin, Ö. N., ve Güler, M. (2017) Kamu Yönetimi ve İşletme Bölümü Öğrencilerine Verilen Eğitimin Girişimcilik Hislerine Katkısının Ölçülmesi, *International Journal of Business, Economics and Management Perspective*, 8(2), 41 - 54
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W. ve Sardeshmukh, S. R. (2007). The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: An exploratory analysis of new venture, high-growth firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1039-1047.
- Evetts, J. (2014). The concept of professionalism: professional work, professional practice and learning. Billett, S., Harteis, C. and Gruber, H. (Ed.) *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*. Springer Netherlands
- Filatotchev, I., ve Wright, M. (2005). *The life cycle of corporate governance*. Edward Elgar Publishing.
- Galvis, J. F. R. (2011). Professionalization, key element to the success of a family enterprise. *Visión De Futuro*, Año 8, 1 (15). 51 – 64
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. ve Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Gnan, L., ve Songini, L. (2003). The Professionalization of family firms: the role of agency cost control mechanisms. *Università commerciale Luigi Bocconi*.
- Güler, M., Çetin, M.,S, ve Şahin, Ö., N. (2023). Examining Restrictions in Career Management with the Aid of Metaphor. Sarıbaş, S. (Ed.) *Social Sciences in A Globalizing World* (ss161 – 179), İzmir, Duvar Publishing
- Güler, M., Öztürk, M, ve Şahin, Ö., N. (2023). A Research Review of Turkey’s International Logistics Trade Performance Comparison. Arslan, M., H., Burlea-Schiopoiu, A. ve Alili Sulejmani, L. (Ed.) *Academic Studies in Social, Human and Administrative Sciences In Trades 2019* (ss180 – 191), İstanbul, Hiperyayın
- Habbershon, T.G. ve Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25
- Habersang, S., Kuberling-Jost, J., Relhlen, M. ve Seckler, C. (2018), A process perspective on organizational failure: a qualitative meta-analysis, *Journal of Management Studies*, 56(1), 19-56.
- Hall, A., Melin, L. ve Nordqvist, M. (2001), Entrepreneurship as radical change in family business: exploring the role of cultural patterns, *Family Business Review*, 14(3). 193-208.
- Hall, P. D. (1988). A historical overview of family firms in the United States. *Family Business Review*, 1(1), 51-68.
- Hellmann, T., ve Puri, M. (2002). Venture capital and the professionalization of start-up firms: Empirical evidence. *The Journal Of Finance*, 57(1), 169-197.
- Hofer, C.W. ve Charan, R. (1984). The transition to professional management: Mission impossible? *American Journal of Small Business*, 9(1), 1–11.
- Hoy, F. ve Verser, T. (1994). The family business: A behavioral perspective. *The Journal of Behavioral Economics*, 23(1), 53-70.
- Iqbal, M. ve Mansoor, A. Z. (2022). Proposed Strategy for Family Business Internal Management Professionalization Effort (Case Study: CV. Segara Luas Lestari). *European Journal of Business and Management Research*, 7(4), 133-138.
- Kalkan, N. (2018). Küreselleşme gücüne karşılık aile işletmelerinde profesyonel yönetim. *Journal of Banking and Financial Research*, 5(2), 1-14.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. ve Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Lien, Y. C., ve Li, S. (2014). Professionalization of family business and performance effect. *Family Business Review*, 27(4), 346-364.
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K. ve Kellermanns, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327-336.

- McConaughy, D. ve Phillips, G. (1999). Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics, and financing in large, public, founding-family-controlled firms. *Family Business Review*, 12, 123–132.
- Memili, E. ve Eddleston, K. A. (2018). Varieties of family firm resilience in economic recessions. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 239-251.
- Michiels, A., Uhlaner, L., ve Dekker, J. (2017). The effect of family business professionalization on dividend payout. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 971-990.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., ve Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78
- Morck, R. ve Yeung, B. (2004), Family control and the rent-seeking society, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 391-409.
- Nordqvist, M., ve Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1141-1157.
- Polat, G. (2021). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 555-571.
- Polat, G., ve Benligiray, S. (2022). The impact of family business professionalization on financial performance: a multidimensional approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(7), 1149-1175.
- Razzak, M. R., Jassem, S., Akter, A. ve Al Mamun, S. A. (2021). Family commitment and performance in private family firms: moderating effect of professionalization. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(5), 669-689.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., ve Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P. ve Hoy, F. (2003). Succession planning in family businesses: A review of the literature. *Family Business Review*, 16(1), 89-107.
- Sharma, P. ve Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. ve Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., ve Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.
- Sharma, P., ve Hoy, F. (2003). Succession planning in family businesses: A review of the literature. *Family Business Review*, 16(1), 89-107
- Shukla, H. (2019). Towards Professionalizing Family Business. Retrieved from BW Business World: <http://www.businessworld.in/article/Towards-Professionalizing-Family-Business/08-11-2019-178674/>
- Songini, L. (2006). *The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice*, in *Handbook of Research on Family Business*. Eds. P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrniotis ve S. B. Klein. Cheltenham: Edward Elgar, 269–297
- Stewart, A., ve Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Tagiuri, R., ve Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Turan, A. (2008). Değişen çağın aile işletmelerinde kurum kültürünün yerleştirilmesinde profesyonel yöneticilerden beklentiler. *Cankaya University Journal of Arts and Sciences*, 1(10), 109-116.
- Ward, J. (2004), *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*, Palgrave Macmillan, New York, NY
- Ward, J. L. (1988). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. Jossey-Bass.
- Winter, M., Fitzgerald, M.A., Heck, R.K.Z., Haynes, G.W. ve Danes, S.M. (1998). Revisiting the study of family businesses: methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches, *Family Business Review*, 11(3), 239-52.
- Wright, M., Howorth, C., ve Westhead, P. (2007). Succession, Professionalization and the Staying Power of 'Familiness': A Longitudinal Study of Management Buyouts of Family Firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College

Entrepreneurship Research Conference (BCERC) 2007 Frontiers of Entrepreneurship Research 2007 15 Pages Posted:
6 Dec 2007

- Yildirim-Öktem, Ö. ve Üsdiken, B. (2010). Contingencies versus external pressure: professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries, *British Journal of Management*, 21(1), 115-130.
- Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26-36.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C. ve Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. nonfamily forms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 363-381.
- Zapata-Cantu, L., Sanguino, R., Barroso, A., ve Nicola-Gavrila, L. (2023). Family business adapting a new digital-based economy: Opportunities and challenges for future research. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(1), 408-425.
- Zhang, J. ve Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: a multilevel analysis of impetuses and impediments, *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 119-139.