

BİR AİLE ŞİRKETİNİN KURUMSALLAŞMASI: YENİDEN YAPILANDIRMA VE VARİSLERİN YÖNETİME HAZIRLANMASI SÜRECİ

İmran ASLAN

Erzincan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
24078 Erzincan
E-posta: imranaslan@gmail.com

Orhan ÇINAR

Erzincan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
24078 Erzincan
E-posta: orhanar@gmail.com

Özet

1984 yılında iki arkadaş üniversiteden mezun olduktan sonra tekstil işine girip işlerini büyütürler. Zamanla çocukları ve aile bireyleri şirketlerde görev alırlar. Değişen dünya koşulları, iç ve dış rekabet, aile bireyleri arasındaki güç mücadelesi gibi sebeplerden dolayı sorunlar ortaya çıkar. 2005 yılında bu olumsuz gidişatı durdurmak için bir proje hayata geçirilir. Proje kapsamında yüz yüze görüşme ve anketler aracılığıyla veriler toplanır. Şirketler grubunun ve Türk Tekstil Sektörünün GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) analizi yapılır. Proje sonucunda gruba, holding düzenine uygun yeni bir organizasyon yapısı önerilir. Grup, 2005 yılında kurumsallaşmaya karar verir ve devam eden süreç içerisinde holding olarak tüm kurumlarını birleştirir.

Bu çalışma, grubun 2005 yılında başlattığı kurumsallaşma çabalarını ve bugün gelinen noktayı ele almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketi, Kurumsallaşma, GZFT

Alan Tanımı: İşletme ve Yönetim (Stratejik Yönetim)

THE INSTITUTIONALIZATION OF A FAMILY BUSINESS: RESTRUCTURING AND THE PROCESS OF PREPARATION SUCCESSORS FOR THE MANAGEMENT

Abstract

In this study, the institutionalization efforts of a group and the point reached today are addressed. Two university friends entered textile business in 1984 and have improved their business over time. Changing world conditions, domestic and foreign competition and power struggles among family members employed in time have resulted in many problems. In 2005, a project to stop this negative trend has been implemented. Under the Project, interviews and surveys were carried out to collect data. SWOT analyses of the group and Turkish Textile Sector were prepared. A new organization chart suitable for holding structure was proposed.

Key Words: Family Firms, Institutionalization, SWOT

JEL Classification: M10, G11, G32

1.GİRİŞ

Türkiye’deki işletmelerin %95’ini meydana getirmelerinden dolayı ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan aile şirketlerinin hayatta kalmaları onların kurumsallaşmalarına bağlıdır. Kurumsallaşma, şirketin kişilerden bağımsız bir sistem haline gelmesidir. Aile üyelerinin şirkete değil de şirketin aile üyelerine hizmet etmeye başlaması şirketin tehlikede olduğunun bir işaretidir. Bu durumda yapılacak iş profesyonel yönetim anlayışına geçmektir.

Bu çalışmada ailesel yönetim tarzının egemen olduğu bir şirketler grubunun kurumsallaşma yönündeki çalışmaları ele alınmaktadır. Kuramsal çerçeve başlığı altında aile şirketi ve kurumsallaşma kavramları hakkında genel bilgiler verilmekte, uygulama kısmında ise Kipaş şirketler grubunun 2005 yılında başlattığı kurumsallaşma çalışmalarına ve bugünkü durumuna yer verilmektedir.

2.KURAMSAL ÇERÇEVE

İşletmelerde yönetim süreci, bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında üç tür yönetimden söz edilmektedir. Bunlar: ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetimdir. İşletme yönetiminde sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim; belli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişilerden oluşması halinde ise siyasal yönetim söz konusudur. İşletme yönetimi uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişilerden oluşuyorsa orada profesyonel yönetim var demektir (Koçel, 2010:60, Şimşek, 2008:14).

Dünyada ve ülkemizde mal ve hizmet üreten işletmelerin önemli bir kısmı aile işletmesidir. Türkiye’de aile işletmelerinin tüm işletmeler arasındaki oranı %95’tir (Genç ve Karcıoğlu, 2004:23). Endüstrileşme ve ekonomideki gelişmeyle birlikte işletmelerin zamanla büyümesi, çevre koşullarındaki ve teknolojiye hızlı değişim, yerel ve küresel krizler, küreselleşme gibi nedenlerle işletmelerin, işi yönetim olan uzmanlar tarafından yönetilmesi bir başka deyişle kurumsallaşmaları kaçınılmaz olmuştur.

Aşağıda aile şirketi ve kurumsallaşma konuları ele alınmaktadır.

2.1.Aile Şirketi

Yabancı kaynaklarda aile şirketlerini kavramsal ve işlevsel açıdan tanımlamaya yönelik birçok çalışma görülmektedir. Çeşitli akademisyenler mevcut tanımları gözden geçirip bunları birleştirmişler ve başka kavramsal tanımlar ortaya koymuşlardır (Chua vd., 1999; Handler, 1989; Litz, 1995). Bu çalışmaların çoğu aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran tanımlar yapmaya odaklanmıştır. Bu tanımlama çabalarının büyük bir kısmı vizyon belirlemede, denetim mekanizmalarında ve kaynak temin etmede ailenin rolünün önemine yoğunlaşmıştır (Chrisman vd., 2003; Habbershon vd., 2003).

Sharma (2004) ve Litz (1997) aile şirketi ile ilgili çalışmaların hala tanımsal düzeyde kalmasını, konunun henüz yeni olmasına ve yeterince araştırılmamasına bağlamışlardır. Alan yazında “aile şirketi” terimi 1980’li yıllardan önce nadiren yer almıştır. 1988 yılında aile şirketi çalışmalarını konu alan ilk dergi “the Family Business Rewiev” yayınlanmıştır (Astrachan, 2003). Bird vd. (2002)’e göre konu gelişme aşamasında olmasına rağmen aile şirketleri ile ilgili çalışmalar gittikçe daha fazla deneysel olmakta ve daha netlik kazanmaktadır.

Ülkemizde de aile işletmeleri ve kurumsallaşmalarıyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalar Kiracı ve Alkara (2009) tarafından yayınlanan bir makalede toplu olarak sunulmuştur.

Son yıllarda yerli kaynaklarda aile şirketi ile ilgili birçok yayın ve teze rastlanmaktadır. Aşağıda bu kaynaklarda yer alan bazı tanımlar verilmektedir.

Karpuzoğlu (2000:7-8)'na göre aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği şirkettir. Erdoğan'a (2007:67)'a göre aile şirketi, kurucu girişimcinin kontrolünde faaliyetlerine devam eden, genel özellikleri bakımından KOBİ niteliğinde olan işletmelerdir.

Alayoğlu (2003)'nun konuyla ilgili açıklamaları şöyledir:

“Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse “aile şirketi”; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise “patron şirketi” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron şirketinin ikinci kuşağa geçince, genellikle aile şirketi vasfını aldığı söylenebilir.”

Erdoğan (2002) ise, “yakın arkadaşların kurduğu” şirketlerin de, aile şirketi kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

2.2.Kurumsallaşma

Greif (2005)'e göre kurum; sosyal yapı içinde davranış düzenliliği sağlayan bir kurallar, inançlar, normlar ve örgütler sistemidir. Kurumsallaşma, Kramer (2000) tarafından bir insan sistemi içinde standart bir uygulama, alışkanlık veya gelenek meydana getirmek şeklinde tanımlanmaktadır. Kurumsallaştırılan bir yöntem, fikir veya yaklaşım, örgütsel iş süreçlerinde rutinleşir ve sistemle bütünleşir. Bu tür yöntem, fikir, yaklaşım veya yenilikler örgüte yayılırsa ve üyeler bunları gerçekten faaliyetlerini geliştirmek için kullanırlarsa kurumsallaşma gerçekleşmiş demektir.

Horton vd. (2000), bir örgütsel sistemin kurallar ve normların oluşturulmasıyla ortaya çıktığını belirtmektedir. Ancak kurumsallaşmadan söz edebilmek için üyelerin bunları kabul etmeleri, değer vermeleri ve rutin olarak kullanmaları gerekir.

Kurumsallaşma, bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olup, işletmenin sistem haline gelmesidir (Karpuzoğlu, 2004:71, Bilgin, 2007:29, Şahman vd., 2008). Buna göre bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir (Dilbaz, 2005:64). Kurumsallaşma, şirketin kişilerden bağımsız, uzun vadede ayakta kalabilmesi ve kamuoyuna mal olmasıdır (Özgener, 2003).

Kurumsallaşma çalışmalarında temel amaç, işletmenin varlığını sürekli kılabilmesinin sağlanabilmesi için gerekli örgütsel düzenlemelerin yapılmasıdır. Kurumsallaşma, işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması ve özellikle girişimcinin artık her işe yetişemediği zaman kaçınılmaz olmaktadır (Bayer, 2005).

2.3.Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması

Aile şirketleri genelde küçükken zamanla büyümekte ulusal hatta uluslararası şirketler haline gelmektedirler. Ancak bu işletmelerin ömürleri kısa olup, sonraki kuşaklara devredilen işletme sayısı oldukça azdır. Kalıcı olmak, gelecek kuşaklara güçlü sağlıklı bir kurum bırakmak isteyen aile bireyleri, farklı bir bakış açısıyla işletmelerini yenilemek, kurumsallaştırmak ve gelecek kuşaklara hazırlamak zorundadırlar. Alanda yapılan araştırma sonuçlarına göre üçüncü kuşağa ulaşmadan kapanan ya da el değiştiren aile şirketlerinin yaşadıkları ortak sorunlar; kısa vadeli düşünce tarzı ve gelecek planlarının doğru yapılamaması, tek adam anlayışının egemenliği, yabancılaşmaktan korkma, uzmanlıklardan faydalanmama olarak sıralanmaktadır. Stratejik planlamaya önem veren, gelecek tanımlamalarını doğru yapan, işi profesyonellere bırakan, yönetim kurullarını aileden olmayan kişilere açan şirketler ise kendilerini geleceğe hazırlayacak kaynakları sağlayabilmektedirler (Uçkun ve Yüksel, 2007).

Nepotizm, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın önündeki en büyük engel olarak değerlendirilmektedir (Öztürk, 2008). Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine nepotizm denilmektedir (Özler vd., 2007). Nepotizm, aile bireylerini veya akrabaları yetersiz oldukları halde istihdam etmektir. Halk arasında buna “kayıрма” veya “torpil” de denir. Bu durum diğer çalışanların iş doyumunu, motivasyonu, performans, bağlılık ve güvenlerini olumsuz etkilemektedir.

Kurumsallaşmasını tamamlayamayan şirketler aile şirketi olsun ya da olmasın etkinlik açısından eksik ve yetersiz bir görünüm sergilemektedirler (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Aile şirketlerinin yönetim sorunlarını çözmeleri, kurumsallaşmaları ve böylece varlıklarını sürdürmeleri sadece ailenin mevcut ve gelecek nesilleri için değil aynı zamanda çalışanlar, çıkar grupları, stratejik iş ortakları, iş dünyası ve ülke ekonomisi için de önem arz etmektedir (Karabulut, 2008).

3.UYGULAMA

3.1. Amaç

Bu çalışmanın amacı ailesel yönetim tarzından dolayı sorunlarla karşılaşan tekstil sektöründeki bir şirketler grubunun 2005 yılında bir proje kapsamında başlatılan kurumsallaşma çabalarını incelemektir.

3.2. Yöntem

Projenin ilk aşamasında grubun üst yönetimiyle yüz yüze görüşmeler yapılmış, seminerler aracılığıyla proje tanıtılmış ve stratejik yönetim eğitimi verilmiştir.

Çalışanlardan yüz yüze görüşme ve anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Bu veriler ışığında sorunlar tespit edilmiş, Türkiye ve Dünyadaki tekstil pazarı incelenmiş, kayıtlar da incelenerek grubun GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) analizi yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda gruba yeni bir organizasyon şeması önerilmiş, organizasyon şeması detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Yeni yapı içerisindeki tüm üyelerin görev ve sorumlulukları belirlenmiş ve kitap halinde gruba verilmiştir.

Proje sonunda kurumsallaşmaya karar veren grup, holding olarak tüm kurumlarını birleştirmiştir.

Aşağıda, proje kapsamında yapılan finansal analiz, Kipaş Grubunun 2005 yılına ait GZFT analizleri, grubun proje sonrası organizasyon şeması ve grubun bugün geldiği nokta yer almaktadır.

3.3. Finansal Analiz

Kipaş grubuna ait olan tüm firmaların, oluşturulacak yeni yapı içerisinde kime bağlı olacağı konusunu tespit etmek üzere finansal analizleri yapılmıştır. Örnek olarak Erdem Tekstil'in finansal analizleri Tablo-1'de gösterilmiştir. Erdem Tekstil'in cari oranı 2002 yılında yüksek iken 2003 ve 2004 yıllarında azalmıştır. Yatırım geri ödeme oranı ve brüt kâr payı üç yıl boyunca fazla değişmemiştir.

Tablo-1: Erdem Tekstil'in Finansal Sonuçları

Erdem Tekstil	2002	2003	2004
Cari Oran	3.56	1.87	1.86
Yatırım Geri Ödeme Oranı	1.40	1.32	1.45
Brüt Kâr Payı (Brüt Kar Marjı= Brüt Kar / Satışlar)	0.14	0.15	0.16

3.4. Türk Tekstil Sektörünün 2005 Yılındaki Durumu

Türkiye'de yaklaşık 40,000 tekstil firması bulunmaktadır. Bunların %25'i ihracat yapmaktadır. İlk 500 firmanın %25'i tekstil sektöründendir. Türkiye'deki tekstil firmalarının çoğu Marmara Bölgesindedir. Türkiye'deki kaliteli pamuk üretimi sayesinde, tekstil firmaları büyük başarılar elde etmiştir. Dünya pamuk dokuma üretiminin %2,5'i Türkiye'de yapılmaktadır. Sentetik elyaf üretiminde Türkiye dünya 9.sudur. Üretim ve kapasite kullanım oranları 2001 yılındaki kriz yüzünden düşmüştür. 2002 yılında kapasite kullanım oranları %7 ve üretim %6,4 oranında artmıştır.

İşçilik maliyetlerinin düşük olmasından dolayı Çin'in etkisi giderek artmaktadır. Türkiye ve Çin gelişmekte olan ülkeler kategorisine girmektedir. Çin'in kırsal nüfusu oran olarak Türkiye'ninkinden fazladır. Fakat teknolojik tarım uygulamaları Çin'de hızlı bir şekilde gelişmekte olduğundan insanlar şehirlere göç etmekte, bunun sonucunda şehirlerdeki kalifiye olmayan işgücü endüstride çok ucuza istihdam edilmektedir. Bu durum tekstil sektörünü de doğrudan etkilemektedir.

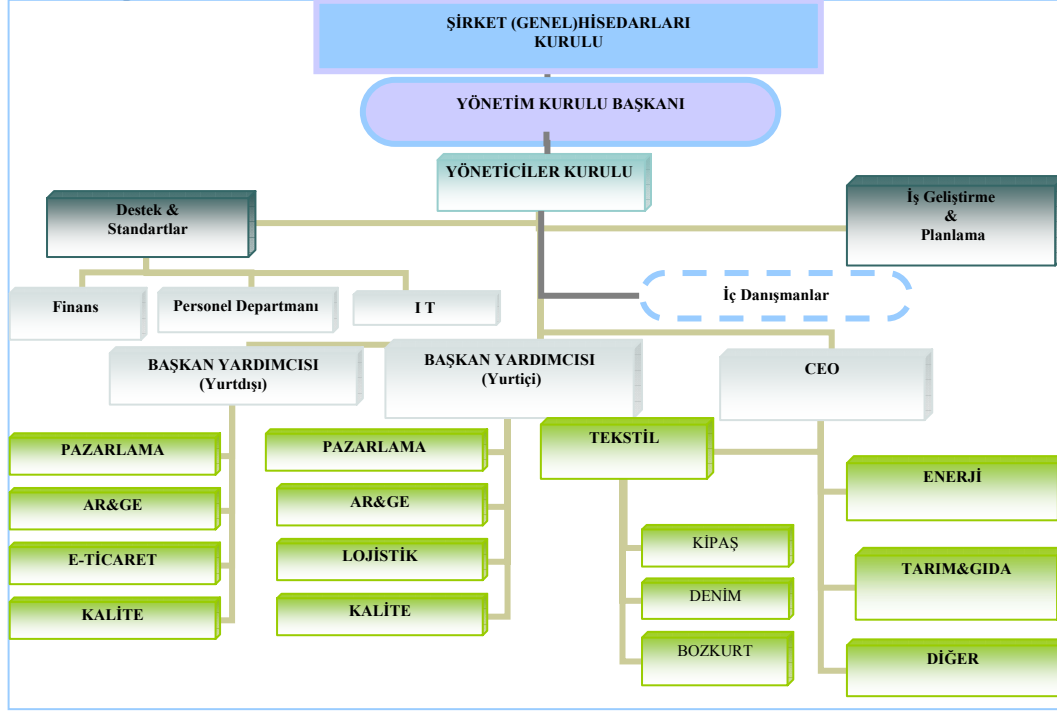
3.5. Kipaş Grubunun 2005 Yılı GZFT Analizleri

Yeni yapı, Türk Tekstil Sektörünün ve Kipaş grubunun GZFT Analizine göre hazırlanmıştır. Burada sadece Kipaş Grubunun 2005 yılı GZFT Analizleri özet olarak verilmiştir.

Tablo-2: Kipaş Grubunun GZFT Analizi -2005

GÜÇLÜ YANLAR <ul style="list-style-type: none">• Türk tekstil sektörünün güçlü firmalarından bir tanesi• 26 yıllık tekstil tecrübesi• Başarılı girişimcilik• Enerji sektöründeki deneyim• Başarılı politik ilişkiler	ZAYIF YANLAR <ul style="list-style-type: none">• Başarısız insan kaynakları yönetimi• Deneyimli eleman yetersizliği• Performans değerlendirmesinin olmayışı• Yüksek lojistik ve Uzun dönem planlamanın olmayışı• Firmalar arasındaki uzaklık
FIRSATLAR <ul style="list-style-type: none">• Avrupa Birliğine girmek• Kotaların kaldırılması eğer iyi kullanılırsa• Yatırımlar için sermayenin varlığı• Enerji sektöründeki düzenlemeler ve gelişmeler• Türk devlet yöneticilerin GAP bölgesine verdiği önem ve yatırımlarda öncelik tanıma	TEHDİTLER <ul style="list-style-type: none">• Artan müşteri beklentileri• Yeni rakipler ve mevcut rakiplerin kendilerini geliştirmesi• Hissedarlar arasındaki uyuşmazlık• Çin ve Hindistan gibi ülkelerdeki düşük ücretli işçiler• Kotaların kaldırılması• Teknolojideki gelişmeler ve eşit bilgiye ulaşma imkânı

Şekil-1: Kipaş Grubunun Proje Sonrası Organizasyon Şeması



3.6. Yeni Yapı

Yeni yapı oluşturulurken eski yapı incelenmiş, örgütlenme kaynaklı sorunları ortadan kaldıracak çözümler aranmıştır. Yeni yapının asıl amacı kurumsallaşmayı kolaylaştırmak ve Kipaş'ı geleceğe hazırlamaktır. Bu yapı oluşturulurken iç ve dış analizlerden elde edilen bulgular kullanılmıştır. Aile şirketi olması itibarıyla hissedarları bir karar etrafında birleştirmek zor olmuştur. Şekil-1'deki her fonksiyon ve kişi için organizasyon el kitabında görev, sorumluluklar, birimlerin temel amaçları, bağlı oldukları birim ve kendisine bağlı birimler ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

3.7. Kipaş-2010

Bugün Kipaş Grubu, Türkiye'nin öncü tekstil şirketlerindedir. Kaliteye ve kurumsallaşmaya verdiği önemle sektöründe önde gelen kuruluşlar arasında yer alan Kipaş Holding, pamuk ipliği ile başladığı üretimine bugün bütünleşmiş bir tesis olarak devam etmektedir. Almış olduğu doğru kurumsallaşma kararıyla 2008 yılında başlayan krizi de daha az zararlarla atlattır.

Kipaş Holding, Türkiye'nin 30. büyük şirketi konumundadır. İstanbul Sanayi Odasının her yıl yaptığı 'Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu' arasında Kipaş Holding'in 2 şirketi bulunmaktadır. İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu"nu belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, Kipaş Holding şirketlerinden Kipaş Mensucat A.Ş. 260. sırada Kipaş Denim ise 415. sırada yer almıştır. Ayrıca İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) "Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" sıralamasında Kipaş Holding iştiraki olan Erdem Tekstil A.Ş., 173. sırada, Kipaş Holding'e bağlı Bozkurt Konfeksiyon A.Ş. ise 192. sırada yer almıştır. (<http://www.kipas.com.tr/kurumsal.php?lang=TR&pg=pro>)

4.SONUÇ

Dünyadaki ve ülkemizdeki şirketlerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadırlar. Günümüzde yaşanan hızlı değişimler, küresel krizler ve küreselleşmenin kendisinin profesyonel yönetim anlayışından uzak olan aile şirketlerini olumsuz yönde daha çok etkilemesi beklenebilen bir durumdur. Bu tür şirketlerde ayrıca yaşanan şirket içi güç mücadeleleri, üyeler arası rekabet, sonraki kuşaklara devirde ortaya çıkan olumsuzluklar vb. sorunlar da hesaba katıldığında bu şirketlerin varlıklarını sürdürmeleri noktasında durumlarının ciddi olduğu ortadadır. Alan yazında aile şirketlerinin bu tehlikeleri bertaraf etmede başvuracakları yolun kurumsallaşma olduğu belirtilmektedir.

Bu çalışmada 2005 yılında bu tehlikeyi fark eden Kipaş Grubu'nun kurumsallaşma çabaları ele alınmıştır. Bu sayede varlığını ve büyümesini sürdüren grubun bugün ekonomide önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

KAYNAKLAR

Alayoğlu, N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, 2003.

Astrachan, J.H. "Commentary on The Special Issue: The Emergence of A Field", Journal of Business Venturing, 18:5, 2003, 567-572.

Bayer, E. "İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi", Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 7:3, 2005, 125-142.

- Bilgin, N. Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.
- Bird, B., et al. “*Family Business Research: The Evolution of An Academic Field*”, Family Business Review, 15:4, 2002, 337-350.
- Chrisman,J.J., Chua, J.H., Litz, R.A.“*Commentary:A Unified Perspective of Family Firm Performance: An Extension and Integration*”, Journal of Business Venturing, 18:4,2003, 467-472.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma, P. “*Defining The Family Business by Behavior*”, Entrepreneurship Theory and Practice, 23:4, 1999, 19-39.
- Dilbaz, S. Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim. Karaman Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2005.
- Erdoğan, İ. Aile Şirketleri Yönetimi ve Kurumsallaşma Sorunları Konferansı Notları, 7 Şubat, Müsiad Genel Merkez Konferans Salonu, İstanbul, 2002.
- Erdoğan, N. Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İstanbul:İGİAD Yayınları, 2007.
- Genç N., Karcıoğlu F. “*Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama*”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, 2004.
- Greif, A. Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade. Forthcoming, Cambridge University Press, 2005.
- Habbershon, T. G.,Williams, M. L. ve MacMillan, I. “*A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance*”, Journal of Business Venturing, 18:4, 2003, 451-465.
- Handler, W. C. “*Methodological Issues And Considerations in Studying Family Businesses*”, Family Business Review, 2:3, 1989, 257-276.
- Horton, D.,et al. “*Evaluating Capacity Development in Planning, Monitoring, and Evaluation: A Case from Agricultural Research*”, ISNAR Research Report No. 17. The Hague: International Service for National Agricultural Research, 2000.
- Karabulut, A. T. “*Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul’da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma*”, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, 25:2, 2008, 643-676.
- Karpuzoğlu, E. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Karpuzoğlu, E. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul:Hayat Yayınları, 4. Baskı, 2004.
- Kiracı, M. ve Alkara İ. “*Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 2009, 167-197.
- Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, İstanbul:Beta, 2010.

Kramer, M. Make it last forever: The Institutionalization of Service Learning in Schools, Districts, and States. National Service Fellow, Corporation for National Service, 12101 New York Avenue, N.W. Washington, D.C. 20520, 2000.

Litz, R. A. The family business: Toward definitional clarity. In Proceedings of the Academy of Management (100–104). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management, 1995.

Litz, R.A. “*The Family Firms Exclusion from Business School Research; Explaining The Void; Addressing The Opportunity*”, Entrepreneurship: Theory and Practice, 21:3, 1997, 55-72.

Özgener, Ş. “*Büyüme Sürecindeki Kobi’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği*”, Erciyes Ün. İİBF Dergisi, 20:1, 2003, 137-161.

Özler, H., Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E. “*Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma*” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1:17, 2007, 437 – 450.

Öztürk, A. T. “*Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler*”, Çankaya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Journal of Arts and Sciences, 10, 2008, 109-116.

Sharma, P. “*An Overview of The Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for The Future*”, Family Business Review, 17:1, 2004, 1-36.

Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. ve Işık, O. “*Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması*”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi 10:2, 2008, 1-23.

Şimşek, M. Ş. Yönetim ve Organizasyon, Konya:Adım Ofset, 2008.

Uçkun, C. G. ve Yüksel, A. “*Aile Şirketlerinin Performansının Arttırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)*”, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 2007, 25-39.

Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. “*Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21, 2009, 497-507.