

AİLE ŞİRKETLERİNDE “KURUMSALLAŞMAMA” VE İKİNCİ KUŞAĞIN “DUYARSIZLIĞI”

Meltem ONAY

Prof. Dr.

Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Meslek Yüksek Okulu

E-posta: meltemonay@gmail.com

Zeynep VEZNELİ

Celal Bayar Üniversitesi

İşletme/ Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

E-posta: zeynepvezneli@hotmail.com

Özet

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve bu gelişmelerin de etkisiyle Küreselleşme sürecinin hızlanması, iş dünyasında yeni trendlerin ortaya çıkmasına ve acımasız bir rekabet ortamına neden olmuştur. Aile işletmelerinin dünyada ekonomi içinde önemli bir payı (yaklaşık %85) vardır. Ancak aile işletmelerinin devamlılıklarının sağlanması oldukça zordur. Aile işletmeleri çevresel değişimlerin hız kazanması ve işletme faaliyetlerindeki karmaşıklığın artması nedeniyle değişen koşulların gereklerine cevap vermekte güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu güçlükleri ortadan kaldırmanın en önemli yolu “kurumsallaşma” ve “ikinci kuşağın” tutumudur. Ancak bu durum o kadar mümkün olamamaktadır. Araştırmada Salihli’de Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan 20 aile işletmesinde yapılan anket çalışması bu yapılanmanın zorluklarını açıklamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, İkinci Kuşak

Alan Tanımı: Genel- Personel Yönetimi

NONINSTITUTIONAL OF FAMILY COMPANIES AND DEPERSONELIZATION OF FOLLOWING GENERATION

The developments of information and communication Technologies and due to these Technologies acceleration of globalization process cause the emergence of new trends in the business world and led to a brutal competitive environment. Family businesses have significant share (approximately %85) in the world economy. In addition, it is too difficult to ensure the continuity of these

enterprises. By the accelerating of environmental changes and increasing complexity of business activities, family businesses have difficulty to answer the needs. There are two vital ways what extinguish these problems are institutionalization and attitudes of following generation. It is seen that these solutions are not so easy to apply. This study has been made among the twenty family businesses in Salihli Organized Industrial Zone and the results show that these type of enterprises have complex structure.

Key Words: *Family Business, Institutionalization., Following Generation*

Jel Code:M12

1. GİRİŞ

Aile şirketleri ile ilgili literatür incelendiğinde, kavramla ilgili birçok farklı tanıma rastlanmaktadır. Aile şirketleri ile ilgili yapılan tanımların ortak noktalarına bakıldığında işin özünde aile ve işletmenin yer aldığı görülmektedir (Fındıkcı, 2005:17). Tanımların her birinin konuyu başka bir yönden ya da çekim merkezi açısından ele aldığı görülmektedir. Örneğin bazı tanımlarda aile şirketinin aile yönü ve kurucu kişilikleri öne çıkarılırken, bazılarında işletmede aktif yönetim içinde olma durumu önemsenmektedir. Bazılarında mülkiyetin kime ait olduğu, bir başka tanım grubunda ise işin yönetimi öncelikli olarak ele alınmaktadır (Brockhaus, 2000:47; Barnes ve Hershon, 1976:105; Dyer, 1986:85; Lansberg, 1988:451; Stern, 1986:45; Davis, 1986:9; Akat, Budak, 2002:7; Kırım, 2007:12).

2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI

Araştırmada “kurumsallaşma”, “ikinci kuşak/jenerasyon” ve “aile işletmeleri” konuları dikkate alınmıştır.

2.1. Ailenin Kurumsallaşması İle Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Arasındaki İlişki

Karmaşık ilişkiler bütünü olan işletmeler ve onları oluşturan alt sistemler ve bileşenleri arasında ilişkiler kurgulanmadığında, gelişmek ve değişimin önünde olmak mümkün olmamaktadır. Birinci neslin emeğinin ürünü olan Aile İşletmeleri, kurumsallaşmaya ve profesyonelleşmeye önem verdikleri ölçüde varlıklarını sürdürebileceklerdir. Aksi durumda zamansız şirket ölümleri de, tıpkı donanımlı bir insanın ölümü gibi toplumu ve bireyleri sarsmaktadır. (Öztürk, 2008:7). Amerikan aile şirketlerinin sürekliliklerini tespite yönelik yapılan araştırmaların sonuçları, bu şirketlerin % 40'ının ilk beş yıl içerisinde iflas ettiğini, geri kalanların % 66'sının birinci nesilde ya kapandığını ya da el değiştirdiğini, ancak

% 20'sinin ikinci kuşağa kadar yaşayabildiğini göstermektedir. Kısaca 100 Amerikan şirketinden ancak % 3.4 'ünün üçüncü kuşağa kadar ayakta kalabildiği söylenebilir (Alaybeyoğlu, 2003:11; Andrews,1969:51). Büyük bir özveriyle kurdukları ve belirli büyüklüğe kavuşturdıkları şirketlerini “kurumsal birer yapı” olarak değil, “aile içi ticareti” olarak düşünen Türk girişimcilerinin bir çoğu, şirketlerini kurumsallaştıramadıkları gibi, aile içi mücadeleleri işe yansıttıkları görülmekte; sonuç olarak da şirket kurucusunun ölmesi veya bir şekilde işten ayrılması sonucunda aile şirketleri dağılmakta veya yok olmaktadır (Buğdaycı, 1997:193; Mustakallio vd., 2002: 207). Değişen dünyada, işletmeler aynı taktik ve stratejiler ile başarıyı tekrar yakalayabilecekleri fikrini savunabilirler. Bu, işletmenin sürekliliği açısından en önemli tehlikelerden biridir. Kurumsal yapı yani kurumsallaşma denildiğinde, genellikle patronların işten ellerini çekmeleri ve tamamen işi profesyonellere bırakmaları anlaşılmaktadır (Erdoğan, 2008:65; Chua ve vd., 2003:90; Robins, 1990:34-39; Fındıkçı, 2000:27).

Kurumsallaşma, bütün sosyal yapılar için çok önemli olmakla birlikte, aile şirketleri için çok daha önemlidir (Fındıkçı, 2005a:84; Darman, 2011:12). İnenin kurumsallaşması ise, aileyi oluşturan bireylerin bugün, yarın ve gelecekte nerede ve hangi pozisyonda olmaları gerektiğini gösteren bir yapının yazılı olarak belirlenmesi ile ilgilidir. Üzeyir Garih'in de dediği gibi kurumsallaşmanın başarısı sistemin doğru bir şekilde yerleştirilmesine bağlıdır (Garih,1991:59; Garih, 2001: 29; Yaşa, 2006:49; Karpuzoğlu, 2004:71, Bilgin, 2007:29, Şahman vd., 2008; Özgener, 2003; Yıldırım, 2007:4).

2.2. Yeni Kuşakların, Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı

İşletme yönetimi uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişilerden oluşuyorsa orada profesyonel yönetim var demektir (Koçel, 2010:60, Şimşek, 2008:14; Aslan, 2010:3; Bakırcı, 2007:29). Çocuklar, şirkete dahil edilirken belirli dönemlerde staj yapıp şirket içi eğitimden geçerek işleri öğrenebilirler. Bununla birlikte, girişimci, çocuklarını ilgili konularda teorik eğitime teşvik edip, eğitimleri sonrası çocukların şirkete dahil edilmesini isteyebilir. Bu aşamada girişimci tam yetkili olmasına karşın, çocukların da yönetime girmesiyle, şirketteki yönetim daha da karmaşıklaşmaya başlar. Bu aşamada şirketin başına muhtemelen yönetici konumunda geçecek olan çocuk, aynı görevi dışarıdan gelip yapacak bir yöneticiden daha başarısız olabilir (Carney, 2005:250). Bir aile şirketi, aile bireylerinin sahipliğinin baskın olduğu ve şirket yönetiminin işletmeyi bir “aile işletmesi” olarak algıladığı yapılandırılır. Bu aşamada sorulması gereken soru, “aile işletmelerinde birinci kuşak ile ikinci kuşak arasında yönetim anlayışı açısından belirgin farklılıklar var mıdır? ” sorusudur (Sonfield ve Lussier,

2004:191, Dyer, 1988:85, Gallo, 2004:135-147; Golden, 2003:21-30; Öztürk,2008:110 ; Özuysal, 2006:14; Karpuzoğlu, 2001; Meşe, 2005; Kırım, 2001; Canacık, 2006:7; Arslan, 2006:38).

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI, DEĞERLENDİRMESİ VE SONUÇLARI

Araştırmanın iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, Salihli yöresinde faaliyette bulunan aile işletmelerinin ne ölçüde kurumsallaştıklarını tespit etmek, bu doğrultuda insan kaynakları politikalarını ne derece önem verdiklerini ve planladıklarını ortaya koyabilmektir. Diğeri ise, kuşaklar arasında kurumsallaşmaya bakış açısı açısından bir bir farklılığın bulunma durumunu ortaya koyabilmektir. Bu amaca ulaşmak için, Salihli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan 34 firmada üst düzey yöneticileri veya firma sahipleri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Hazırlanan 49 soruluk anket sorusuna verdikleri yanıtlar tek tek değerlendirilmiştir. Bu arada yöneticiler ile birlikte yapılan sohbet notları da araştırma açısından açıklayıcı ve bilgi verici olmuştur.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örneklem grubuna ait demografik özellikler tespit edilmiştir. İkinci bölümde ise ilk 42 soru, firmada İnsan Kaynakları'na yönelik neler yapıldığı, kurumsallaşma dikkate alınarak bir planlamanın yapılma durumu tespit edilmeye çalışılmıştır. Son bölümde ise kurumsallaşma, aile şirketlerindeki ikinci veya üçüncü kuşak arasında bir farklılığın bulunma durumunu test etmeye yönelik sekiz soru sorulmuştur. Bu sorular aynı zamanda kurumun kendini ne ölçüde kurumsal gördüğünü de açıklar niteliktedir.

3.1. Örneklem Ait Demografik Göstergeler

Araştırmada Salihli'de hizmet, sanayi ve tarım olarak kategorize edilen 34 işletme yetkilisi ile görüşülmüştür. Bu işletmelerin faaliyet alanları arasında; taş sanayi, tuğla-kiremit, tarım ürünleri, gübre-yem, orman ürünleri, fidan-seracılık, PVC doğrama gibi üretime yönelik işletmeler yanında, toplam gıda, unlu mamuller gibi toptancı- hizmet sektörüne yönelik işler yapan işletmeler bulunmaktadır. Salihli Organize'de toplam 50 işletme bulunmaktadır. Ancak araştırmanın işletme sahipleri ile yüz yüze görüşme tekniğine dayalı olması nedeniyle ancak örneklem grubunun %68'ine ulaşılmıştır. İşletme sahiplerinin iş yoğunluğu nedeniyle görüşmeyi kabul etmemiş olmaları önemli bir sorun yaratmıştır. Bütün bunlara rağmen, bu geri dönüşüm oranının Salihli Organize Sanayi'de faaliyet gösteren diğer işletmeleri yansıttığı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Güvenilirlik ve Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

Araştırma toplam 49 soru sorulmuştur. Bu sorulardan 42 tanesi İnsan Kaynakları uygulamalarına yöneliktir. Geriye kalan 8 soru ise işletmenin ne ölçüde kendini “kurumsal” gördüğünü belirlemeye yöneliktir. Yani, İK sorularına verilen yanıtların yüksek olması durumunda, işletmeninde kendini daha kurumsal görmüş oldukları düşünülebilecektir. Bu nedenle de araştırmada bu iki değişken dikkate alınarak regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 1. İnsan Kaynakları ve Kurumsallaşma Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analiz Sonuçları ve Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Reliability
İnsan kaynakları	34	1,39	3,66	2,4075	,52967	,893
Kurumsallaşma	34	1,75	3,88	2,9412	,55154	,528
Valid N (listwise)	34					

Tablo 1’de, araştırma değişkenlerine verilen yanıtların ortalaması ile soruların yanıtlayan kişiler tarafından ne ölçüde algılandığını belirlemek amacıyla güvenilirlik testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi, İnsan Kaynaklarına yönelik sorulara yanıt verenlerin Cronbach Alfa Katsayısı değerlerine bakıldığında anlamlılık derecesinin yüksek olduğu söylenebilir (0,893). Kurumsallaşma boyutunun düşük çıkmasının nedeni (0,528) yöneticilerin kendilerini değerlendirmede çok objektif olamamış oldukları düşünülebilir.

Tablo 2’de insan kaynakları boyutuna verilen yanıtlar ile yöneticilerin kurumsallaşma boyutuna verdikleri sonuçlar arasında anlamlı bir ilişki olma durumunu kontrol etmek amacıyla yapılan regresyon analiz sonucu görülmektedir.

Tablo 2. İnsan Kaynakları Boyutu ile Kurumsallaşma Boyutu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analiz Sonucu

		İnsan kaynakları	Kurumsallaşma
İnsan kaynakları	Pearson Correlation	1	-,153
	Sig. (2-tailed)		,389
Kurumsallaşma	Pearson Correlation	-,153	1
	Sig. (2-tailed)	,389	

Tablo 2’de görüldüğü gibi boyutlar arasında anlamlı bir ilişkinin bulunma durumu söz konusu değildir. Ancak ilginç olanı boyutlar arasında “negatif yönlü” bir durum söz konusu olmuştur. Bu durumu; “işletmelerde insan kaynakları uygulamalarına verilen önem artıkça, kurumsallaşma konusunda yapılan girişimler de bir azalma olacaktır” şeklinde açıklamak mümkün olacaktır. Bu sonuç ile ilgili olarak bir değerlendirme yapmak için, sorulan sorulara verilen yanıtların genel bir değerlendirmesini yapmak gerekir.

İnsan kaynakları konusunda neler yapıldığını belirlemeye yönelik sorulan 42 soruya verilen yanıtlar göstermiştir ki, yöneticiler işletmede insan kaynaklarına ve buna ilişkin uygulamalara çok önem verdiklerini söylemişlerdir (%89).

Anketin ikinci bölümünde, yöneticilere “kurumsallaşma” konusuna yönelik sorular sorulmuştur. Bu sorular arasında; kendilerini ne ölçüde kurumsal gördükleri, danışmanlık hizmetinden yararlanma durumları, ileri finansal yönetim planlamasına geçme durumları ve daha modern yönetim anlayışını benimseme durumları bulunmaktadır. Yanıtlar oldukça “olumlu ve yüksek”tir. (yaklaşık hepsinin %80’den fazla oldukları söylenebilir)

Bu durum göstermektedir ki, yöneticiler yapmış oldukları uygulamaları “yeterli” bulmakta ve kendilerini de “kurumsallaşmış” işletmeler olarak görmektedirler (%84)

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hayatın anlamının ne olduğu sorulduğunda, yirminci yüzyılın ünlü psikologu Freud bu soruyu şu iki sözcük ile tanımlamıştır: “Lieben und Arbeiten”. Yani “sevmek ve çalışmak” (Kırım,2003:5). Aile şirketlerinde kurumsallaşma iki farklı boyutta ele alınmalıdır. Bunlardan birincisi; “şirketin kurumsallaşması” yani, amaçlara uygun bir örgüt yapısının oluşturulması; iş ve görev tanımlarının yazılması; iç yönetmeliklerin hazırlanması, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içermektedir. İkinci boyut ise, aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır.

Araştırma Salihli Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyette bulunan 34 işletmede yapılmıştır. Çıkan sonuçlar göstermektedir ki, işletmeler kendilerini oldukça “kurumsallaşmış” işletmeler olarak görmektedirler. Üstelik vermiş oldukları yanıtları sohbet sırasında söylenenlerle birleştirildiğinde oldukça da “olumsuz bir profil” ile karşılaştığı söylenebilir.

Ele alınan işletmelerin büyük bir çoğunluğunda sadece “muhasabe” birimi olup, insan kaynakları diye ayrı bir birim bulunmamaktadır. Satın alma işlerini de

“muhasabe” birimi üstlenmiştir. Yapılan her işin bilimsel yöntemlerle yapıldığı söylene de, bu yöntemlerin ne olduğu bilinmemektedir. Personel seçiminde “mesleki test teknikleri” kullanılıyor derken, aslında yöneticinin geçmiş deneyimlerinden yararlanılma olayının bir yöntem olduğu görülmüştür. Sürekli eğitim verildiği söylene de üniversite mezunlarına neden eğitim gerekiyor ki mantığı yaygın benimsenen bir davranış şeklidir. Oryantasyonun işletmede iki gün izlenme yöntemi olduğu, ücret politikalarının “asgari ücret”le eş değerde olduğu, iş güvenliği ve sağlık konusunda verilen eğitimlerin ise sadece “uyarı” olduğu duyulduğunda, “kurumsallaşma” konusunda ülkemizde çok daha farklı yöntemlerle işletme sahiplerinin bilinçlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu da sadece işletme sahiplerinin değil, yerel yönetimler, sanayi bölgesi yöneticileri ile birlikte alınacak kararlarla yürütülmesi mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

Akat, Budak, 2002:7). İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, 7.

Alaybeyoğlu, N. Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: MÜSİAD Yayınları, 2003.

Andrews, K, “*Towards Professionalism in Business Management*”, Harvard Business Review, March- April, 1969:50-51.

Aslan, İmran, “*Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanma Süreci*”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 2010.

Arslan, Elif, Türkan, Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Bilgin, N. Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.

Buğdaycı, A, “*Bir Aile İşletmesi Nasıl Değişir?*”, Capital, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl:15, Sayı 10,Ekim 1997:192-194.

Bakırcı, Aykut, Globalleşme Sürecinde Büyüyen ve gelişen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007:29

Brochhaus, R.H. (2004), "Family Business Succession: Suggestion for Future Research"; *Family Business Review*; Jun; 17,2; ABI/INFORM Global, 165.

Barnes & Hershon, 1976:105; "Transferring Power In The Family Business", *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.

Carney, Michael 2005 "Corporate Governance and Competitive in Family Controlled Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, May 2005, 249-265.

Chua, J.H.& Chrisman, J.J & Sharma, P. (2003)," Succession and nonsuccession concern of family and agency relationship", *Family Business Review*, Jun, 16,2; ABI/INFORM Global, 89.

Canacık, Burcu, Environmental Scanning and Interpretation of Institutionalism by Middle-Sized Family Enterprises in The Marmara Region, Turkey, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006:7.

Dilbaz, S. Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim. Karaman Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2005.

Dyer, J.W.G 1986:85; *Cultural Change In Family Firms: Anticipating and Managing Business And Family Transitions*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Davis, 1986:9; DAVIS P.(1986), *Family Business: Perspectives on Change*", *Agency Sales Magazine*, June, 9-16.

Darman, Güler, Mangsalı, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kılavuzu, Kütahya, 4.Baskı, 2011

Erdoğan, Didem, Duygu, "Stratejik Yönetim ve Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Alanında Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008, 65.

Fındıkçı, İlhami. "*Family Firm in Turkey: The Struggle for Change*", *Family Business*, Winter, 2005, 11-13.

Fındıkçı, İlhami. "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Paneli, 2000, 27.

Fındıkçı, İlhami, *Aile Şirketleri*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2005a, 81-90.

Garih, Üzeyir, *Deneyimlerim-II*, İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık A.Ş, Eylül 1991,

Garih, Üzeyir, *Yönetim Teknikleri*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2001.

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.

Kıran, Cihan, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul OSD’deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007.

Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, İstanbul:Beta Yayıncılık, 2010.

Kırım, Arman, Aile Şirketleri Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.

Lansberg, Habbershon, Timoty & Williams, Mary & Macmillan, Ian. “ Unified systems perstective of family firm performance” , *Journal of Business Venturing*, 18, 1988, 451-465.

Mustakallio,M. “*Relations and Concractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic* “, *Family Business Review*, Sep, 15,3; ABI/INFORM Global, 2002, 205.

Meşe, Bahri, “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması”, Gebze Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2005.

Robins, S, *Organization Theory, Structure, Design and Application*, USA: Prentice-Hall International Inc, 1990.

Onay, Meltem & Muter, Canan. “*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı*”, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 2005.

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

Öztürk, Turan. “*Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerin Beklentileri*”, *Journal of Arts ans Sciences*, Sayı 10, Aralık 2008,110

Öztürk, Ergin, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Şartı*, 2009.

Özuysal, Hacı, Devrim, “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi” Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006

Stern, Milton, H, Inside The Family-Held Business, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1986.

Şahman, İ.& Tengilimoğlu, D. & Işık, O. “*Özel Hastanelerde Yönetimin Profyonelleşmesinin, 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.

Yıldırım, Abdurrahman, 2006 “Güncel Yorumlar”,

Yıldırım, Faruk, “Türk Aile İşletmelerinde Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007.

Yaşa, Eda, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumları ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Çağ Üniversitesi, 2006.