

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMAYA VE YÖNETİM FONKSİYONLARINA YÖNELİK YÖNETİM SORUNLARI: İSTANBUL'DA TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÜRETİM YAPAN AİLE İŞLETMESİ KOBİLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

A. Tuğba KARABULUT¹

Özet

Türkiye'deki aile işletmelerinin çoğu KOBİ ölçeğindedirler. Kurumsallaşmaya ve yönetim fonksiyonlarına yönelik sorunlar, aile işletmelerinin başlıca sorunlarından olup, bu işletmelerin faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedirler. Bu makalenin amaçları, Türkiye'deki aile işletmelerinin kurumsallaşma ve yönetim fonksiyonları alanlarındaki sorunlarını incelemek, bunlara çözüm önerileri sunmaya çalışmak ve aile işletmelerinin kurumsallaşma alanındaki sorunlarının yönetim fonksiyonları üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu yönde, makalede İstanbul Sanayi Odası'nın üye adres veri tabanının verileri esas alınarak, keşifsel araştırma modeliyle, tesadüfi örnekleme yöntemiyle, 96 işletme üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları da sunulmaktadır. Araştırmanın amacı; İstanbul'da tekstil sektöründe üretim yaparak faaliyet gösteren KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin, yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırma sonucunda, İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin; planlama, örgütleme, yöneltme ve koordinasyon fonksiyonlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmesi, tekstil sektörü, KOBİ, kurumsallaşma, yönetim fonksiyonları

¹ Yrd.Doç.Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, E-mail: tkarabulut@iticu.edu.tr

MANAGEMENT PROBLEMS OF FAMILY BUSINESSES IN THE FIELDS OF INSTITUTIONALIZATION AND MANAGEMENT FUNCTIONS: A RESEARCH ON FAMILY BUSINESSES AS SMES WHICH MANUFACTURE IN TEXTILE SECTOR IN ISTANBUL

Abstract

Most of the family businesses are SMEs in Turkey. Problems in the fields of institutionalization and management functions are some of the major problems of family businesses. The purposes of this paper are to examine the problems of Turkish family businesses in the fields of institutionalization and management functions, provide solutions for these problems and research the effects of problems in the field of institutionalization on the management functions of family businesses. Therefore, the findings of the exploratory research which was conducted on 96 family businesses which are SMEs and manufacture in textile sector in İstanbul are presented in this paper. The purpose of this research is to determine the effects of institutionalization levels of these SMEs on their management functions. It has been found that the institutionalization levels of family businesses as SMEs which manufacture in textile sector have impact on planning, organizing, leading and coordination functions.

Key Words: Family business, textile sector, SME, institutionalization, management functions

Giriş

Dünya'daki işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmelerinin kurumsallaşma, profesyonel yönetime önem verme ve halka arz çabaları; yönetim ve finansal güçlerini, dünya ticaretindeki önemlerini her geçen gün artırmaktadır. Bununla birlikte, aile işletmelerinin aileler tarafından yönetilmeleri, yönetim biçimlerinin aile üyelerinin istek, bilgi, tecrübe ve vizyonlarıyla sınırlı kalmalarından doğan yönetim sorunları ulusal ve uluslararası pazarlardaki faaliyetlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Yönetim sorunlarını çözebilen aile işletmeleri, daha kolay büyüyebilir, rekabet üstünlüklerini artırabilir, faaliyet gösterdikleri ülkelerde lider olabilirler.

Aile işletmelerinin yönetim sorunlarını çözmeleri, kurumsallaşmaları ailelerin gelecek nesillerine iş ve kazanç olanakları sunmalarının ötesinde aileden olmayan diğer çalışanlara, çıkar gruplarına ve stratejik iş ortaklarına iyi olanaklar sunmaları için de gereklidir. Toplam işgücünün büyük bölümünün istihdam edildiği aile işletmelerinde, kişilerin iş hayatına kazandırılmaları, çalışanlara huzurlu ve kazançlı bir iş ortamında profesyonel olarak gelişme ve terfi olanakları sağlanması iş dünyasının geliştirilmesi ve standartlarının artırılması için önemlidir. Aile işletmeleri; aile üyeleri ve profesyonel çalışanlarının yanı sıra yakın çevrelerindeki çıkar gruplarına ve iş ortaklarına da çalışma, işbirliği ve kazanç imkanları sağlamaktadırlar. Böylece, buldukları sektöre ve ülkeye katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, aile üyesi olan ve profesyonel yöneticiler birlikte,

aile bireyelerine, tüm personele ve iş dünyasına faydalı olacak, kazanç olanakları sunacak ve istihdamı arttıracak olan aile işletmelerinin başarıları için çalışmalıdırlar.

Aile işletmesi, ailede miras dağılımını önlemek ve geçimi sağlamak amacıyla kurulan, en az iki aile üyesinin işletmenin finansal yapısını kontrol ettiği, aileden en az iki kuşağın görev yaptığı, aile üyelerinin yönetim kademelerinde önemli rol aldığı, akrabalık ilişkisi olan kişilerin ürün ve hizmet üretmek üzere kurdukları kar amacı olan sosyal örgütlerdir².

Aile üyeleri, aile işletmelerinde işin kurulması aşamasında ve devamında önemli role sahiptirler³. Aile üyelerinin sağladığı finansal imkanlar, sosyal ilişkiler ve insan sermayesi, işletmenin yaşamını sürdürme olasılığını yükseltebilir ve zor ekonomik dönemlerde ayakta kalmasını sağlayabilir⁴. Aile işletmelerinde yönetimi devralacak kişilerin kendilerini işe adanmaları önemlidir⁵. Kendini işletmeye adayan aile bireyelerinin işletmede kariyer yapmaları, liderlik rolünü üstlenmeleri ve devir sürecinde öne çıkmaları mümkündür⁶. İkinci ve sonraki kuşaklardaki aile bireyleri, işletmede çalışarak ortaklık paylarını koruyabileceklerini ve işletmenin başarısız olmasını önleyebileceklerini düşünebilirler. İşletme, aile bireyelerini kazanmak için onlara pazar şartlarından daha yüksek ücret ödeyebilir⁷. Yapılan bir araştırmaya göre, aile işletmelerinin ortalama yaşam süresinin 24 yıl olduğu tespit edilmiştir. Bu sürenin birinci kuşağın çalışma süresine eşit olduğu söylenebilir⁸. Yapılan başka bir araştırmaya göre ise, ABD’de aile işletmelerinin %30’u ikinci kuşakta, %15’i üçüncü kuşakta faaliyetlerine devam edebilmektedirler⁹.

Aile işletmeleri küresel ekonomiyi yönlendirmektedirler. Aile işletmelerinin toplam işletmeler içindeki payı Avrupa Birliği’nde %50’den fazla, ABD’de ise %95’ler düzeyindedir. Yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye’deki işletmelerin %95’i aile işletmesidir. Bu işletmeler ülkemizin gayrisafı milli hasılasının %75’ini sağlamaktadırlar¹⁰. Öte taraftan, yapılan araştırmalarda aile işletmelerinin Türkiye’deki ve dünyadaki KOBİ’lerin büyük bölümünü oluşturduğu tespit edilmiştir (Türkiye’de 98.8%). Ailenin sosyo-kültürel yapısı, işletmenin yönetim biçimini etkilemektedir. Aile üyelerinin ailedeki

² Mustafa Büte, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar”, **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 18-19 Nisan 2008, s. 316.

³ Howard E. Aldrich-Jennifer E. Cliff, “The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddedness Perspective”, **Journal of Business Venturing**, 18(5), September 2003, s. 573.

⁴ David G. Sirmon-Michael A. Hitt, “Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 27(4), 2003, s. 339.

⁵ P. Sharma-Srinivas A. Rao, “Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study”, **Family Business Review**, 13(4), 2000, s. 313.

⁶ Bruno Dyck ve diğerleri, “Passing the Baton: The Importance of Sequence, Timing, Technique, and Communication in Executive Succession”, **Journal of Business Venturing**, 17(2), March 2002, s. 143.

⁷ Mike Burkart ve diğerleri, “Family Firms”, **The Journal of Finance**, 58(5), 2003, s. 2167.

⁸ Khai Sheang Lee ve diğerleri, “Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor”, **Academy of Management Review**, 28(4), 2003, s. 658.

⁹ Michael H. Morris ve diğerleri, “Correlates of Success in Family Business Transitions”, **Journal of Business Venturing**, 12(5), September 1997, s. 385.

¹⁰ Nurhan Şakar, “Kurumsallaşmada Aile Anayasasının Stratejik Rolü: Eskişehir’de Bir Araştırma”, **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 18-19 Nisan 2008, s. 358.

konumları ve işteki mevkileri birbirlerinden etkilenmektedir. Aile işletmelerinde yönetimden kimin sorumlu olacağını belirlerken, aile bağları önemli role sahiptir. Bu işletmelerde, yönetimde söz sahibi olan kişilerin çocuklarının yönetimi devralma olasılığı yüksektir¹¹.

Türkiye’de 2005 yılında Avrupa Birliği’nin tanımına paralel olarak şu KOBİ tanımı yapılmıştır: KOBİ yılda 250 kişiden az personel istihdam eden, net satış geliri veya mali bilançosu 25 milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmedir. Bu yönde, küçük işletme, yılda 50 kişiden az personel istihdam eden, net satış geliri veya mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletme; orta büyüklükteki işletme ise, yılda 250 kişiden az personel istihdam eden, net satış geliri veya mali bilançosu 25 milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletme olarak tanımlanmıştır¹².

ABD’de aile işletmeleri, 15 milyon adet olan toplam işletmelerin %90’ını ve Fortune 500’deki 175 işletmeyi oluşturmaktadırlar. Bu işletmeler, toplam iş gücünün büyük bölümünü istihdam etmekte, toplam yurt içi hasılanın %40’ını sağlamaktadırlar. Aile işletmelerinin rekabet üstünlükleri arasında; güvenilir olmaları, kalite ve müşteri odaklı olmaları, müşteri bağlılığını sağlamaya çalışmaları, paylaşılan değerlerinin olması, toplumda aktif rol oynamaları, uzun dönem perspektiflerinin olması sayılabilir. Böylece, küresel pazarlarda rekabet edebilirler¹³.

Aile işletmelerinin, aile işletmesi olmalarından kaynaklanan kimlikleri personellerinin davranışlarını etkilemektedir¹⁴. Aile işletmelerinin, diğer işletmelerden farklarından biri, personellerinin diğer işletmelerin personelinden daha homojen olmasıdır. Bazı yazarlara göre ailenin yönetimde olması aile işletmeleri için bir rekabet üstünlüğü olarak düşünülebilir. Ailelerin, değerleri ve istekleri işletmelerdeki girişimci faaliyetleri destekler¹⁵. Diğer bir fark ise, aile işletmelerinin finansal performansın ötesinde birçok amaçlarının olmasıdır¹⁶. Yapılan bir çalışmada, aile işletmelerinde, aile kültürünün ve normlarının stratejik kararlar üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir¹⁷. Aile işletmelerinde liderler uzun süre görevde kalmaktadırlar. Aile işletmelerinde orta kademe yöneticilerin stratejik kararlara katılımları fazla belirgin olmadığı için değişimi hızlandıramazlar.

¹¹ Asuman Akdoğan, “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı 16, 2000, s. 34-35.

¹² 18.11.2005 Tarih ve 25997 Sayılı Resmi Gazete, <http://destek.kosgeb.gov.tr/kobitanim/KobiYonetmelik.aspx>, (Erişim tarihi: 29 Ağustos 2008)

¹³ T.S. Feltham ve diğerleri, “The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker”, **Journal of Small Business Management**, 43(1), 2005, s. 1.

¹⁴ Jess H. Chua ve diğerleri, “Defining the Family Business by Behavior”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(4), 1999, s. 20.

¹⁵ Mattias Nordqvist, “Familianness in Top Management Teams: Commentary on Ensley and Pearson’s “An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, and Consensus”, **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 29(3), 2005, s. 288-289.

¹⁶ Joseph H. Astrachan, “Commentary on the Special Issue: The Emergence of a Field”, **Journal of Business Venturing**, 18(5), 2003, s. 567.

¹⁷ Shaker A. Zahra ve diğerleri, “Entrepreneurship in Family vs. Nonfamily Firms: A Resourcebased Analysis of the Effect of Organizational Culture”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 28(4), 2004, s. 363-381.

Çevresel değişiklikler yönünde stratejiler geliştirebilen aile işletmeleri yenilenebilirler. Aile işletmelerinde satış kararları pazar koşullarındaki tehlikeler nedeniyle, kısa dönemli performansı artırmak için taktik olarak ve uzun dönem avantajları yönünde stratejik olarak gerçekleştirilebilir. Satış kararları yönetim hataları olarak algılandığı için liderler tarafından ihtiyaç olarak düşünülmez. Aile işletmelerinin satılması gerekse bile varlıklarını devam ettirmek için nedenler bulunarak ertelenir¹⁸. Çekirdek ailelerde, çocuklar aile işletmesini çalışmak için tek yer olarak görmedikleri için işletmeyi satmak kolaylaşır. Otoriter ailelerde seçilen varis, işletmenin yönetimini devralır. Ataerkil ailelerde çocuklar nesiller boyu işletmede çalışarak işletmenin yeni kaynaklar edinmesini sağlarlar¹⁹.

Dünyadaki yazında, aile işletmeleri alanında yapılan çalışmalar 5 evrede incelenmektedir. Önceleri, aile işletmeleri ve aile işletmesi olmayan işletmeler ayırt edilmeye çalışılmış, kavramsal ve operasyonel tanımlar yapılmıştır. Ardından, bu işletmeler arasındaki fark yaratan özellikler üzerinde durulmuş, aile işletmelerinde planlama ve performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Dördüncü aşamada aile işletmelerinde stratejik yönetim ele alınmıştır. Son dönemde ise, aile işletmelerinin yönetiminde varis belirleme, cinsiyetin rolü, profesyonel yöneticilerin önemi ve yenilik üzerinde durulmaktadır. Gelecekte aile işletmeleri üzerinde yapılacak çalışmaların, çevre analizi, yönetim kurulları, aile ve iş ilişkilerinin dengelenmesi, planlama, finansal yönetim, liderlik, varis belirleme, sosyal sorumluluklar ve farklı ülkelerdeki uygulamaların karşılaştırılması üzerine yapılabileceği öngörülmektedir²⁰. Bu yönde, aile işletmelerinin kurumsallaşma ve yönetim fonksiyonları alanlarındaki yönetim sorunlarına yönelik çalışmalara günümüzde ve gelecekte yazında rastlanabileceği söylenebilir.

1. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Alanındaki Yönetim Sorunları

Aile işletmelerinde yönetim tarzı işletmelerin başarısını belirlemektedir. Kurucuların işletme yönetimi bilgileri, becerileri, tecrübeleri; işletmeye, işletmede görev yapan ve yapacak aile bireylerine ve profesyonel yöneticilere bakış açıları, işletmenin sorunlarla karşılaşmamasını, karşılaştığı sorunları kolaylıkla çözebilmesini, kısa ve uzun dönemdeki başarısını etkilemektedir. Aile işletmeleri, başarılı ve etkin bir yönetimle büyüyebilir. Öte taraftan, aile işletmelerinin çoğu çeşitli yönetim sorunları yaşamalarına rağmen, bunları çözecek uzmanlığa, bilgiye, deneyime, kaynaklara sahip değildirler. Aile ve işin birbirinden ayıramaması, ailedeki sorunların işe, işteki sorunların aile ilişkilerine yansımaları; işletmenin yönetimini zorlaştırmakta, yönetim sorunlarını artırmakta, işletmeyi aile üyelerinin ve çıkar gruplarının güç mücadelelerine açık hale getirmektedir. Kurumsallaşma ve yönetim fonksiyonları alanlarındaki sorunlar, aile işletmelerinin önemli yönetim sorunları arasında bulunmaktadır. Kurumsallaşamamış aile işletmelerinin merkezî yönetim tarzı, işletmelerin geniş vizyona sahip olamamalarına, büyümemelerine, rekabet üstünlükleri geliştirememelerine neden olmaktadır. Kurucuların ve aile üyelerinin işletme yönetimi için gereken eğitim, bilgi, tecrübe ve

¹⁸ Pramodita Sharma-S. Manikutty, "Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 29(3), 2005, s. 294-298.

¹⁹ Franz W. Kellermanns, "Family Firm Resource Management: Commentary and Extensions," **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29(3), 2005, s. 315.

²⁰ İbrahim A. Nabil ve diğerleri, "Strategic Management of Family Businesses: Current Findings and Directions for Future Research", **International Journal of Management**, 25(1), March 2008, s. 95.

vizyona sahip olmamaları, işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Öte taraftan, günümüzde bazı aile işletmelerinin kurumsallaştığını, yönetiminde ve karar alma süreçlerinde profesyonel yöneticilerin de yer aldığını ve paylarının bir bölümünün halka arz yöntemiyle diğer kişilere satıldığı da gözlemlenmektedir.

Kurumsallaşma, bir işletmenin yöneticilerinden bağımsız, kurallar, prosedürler, standartlar geliştirmesi, dinamik biçimde çevre koşullarını ve gelişmeleri takip eden sistemler ve örgüt yapısı oluşturması, özgün iş yapma yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve diğer işletmelerden farklı kimliğe sahip olması sürecidir²¹. Aile işletmelerinde kurumsallaşma, ailenin işletmedeki konumu ve işletmenin işleyişi ile ilgili olmak üzere iki aşamada incelenebilir. Aile şirketlerinin kurumsallaşma kriterleri olarak, yönetim kurulu oluşturmaya ve faaliyetlerini düzenlemeye, aile anayasası ve aile meclisi oluşturmaya yönelik prosedürler geliştirme düşünülebilir. Ayrıca, kurum kültürü, iş ve görev tanımları oluşturmaya; işletme fonksiyonları, yetki dağılımı ve devrine yönelik prosedürler geliştirme ele alınabilir²². Kurumsallaşma işletmenin uzun dönemde başarılı ve karlı olarak büyümesini, kurumla ilgili hak sahiplerinin çıkarlarını gözetmesini, sorumlu ve adil davranmasını amaçlar²³. Aile işletmelerinin profesyonel olarak yönetimlerini, istikrarlı büyümelerini, gelecek kuşaklara güvenle devirlerini ve aile içi huzuru sağlar. Bunların yanı sıra, işletmelerin performanslarının gerçekçi ölçümünü, yatırımcılara borsada güven telkin edilerek ek finansman teminini, potansiyel yabancı ortaklara stratejik işbirliği aşamasında güven sağlanarak yeni pazarlara ve teknolojilere ulaşılmasını kolaylaştırır²⁴.

Kurumsallaşamama ve yönetim yetersizliği aile işletmelerinde en önemli başarısızlık nedenleri arasındadır. İşletme ve aile kavramlarının karışması ise, aile işletmelerinin en zayıf noktalarından birisidir. Nepotizm, aile işletmelerinde yetenek ve performans yerine kan bağıının önemli olmasıdır. Yeni kuşakların tecrübelerine ve yeteneklerine önem verilmeden işletmede çalışmaya başlamaları ve hızla terfi ettirilmeleri, performansları değerlendirilmeden ömür boyu çalışabilmeleri aile işletmelerinde en büyük sorundur. Öte taraftan, aile işletmelerinde çalışacak profesyonel yöneticilerin öğrenmeye ve öğretmeye istekli, esnek ve yetkin olmaları; takım çalışması yapabilmeleri, liderlik özelliklerinin ve yalnız karar alma cesaretlerinin olması önemlidir. Aileler, profesyonel yöneticileri desteklemeli, otorite ve yetkilerle donatılmalarını sağlamalıdır²⁵.

Aileden olan yöneticilerin merkezîyetçi yaklaşımlarının olması aile işletmelerinin önemli bir sorunu olarak düşünülebilir. Aile üyelerinin iş konusundaki tecrübeleri ve uzmanlıkları önemli olmasına rağmen, işletmenin başarısının gelecekte devam etmesi için profesyonel yönetim önemlidir. Aile işletmeleriyle, profesyonel yönetim arasındaki farklar; kar, planlama, organizasyon, kontrol, yönetim kurulu faaliyetleri, yönetim geliştirme,

²¹ Ebru Karpuzoğlu, "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2004, s. 45.

²² İlhami Fındıkçı, **Aile Şirketleri**, İstanbul, Alfa Basım, 2005, s. 84-89.

²³ Haluk Alacaklıoğlu, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma** (Seminer Notları Kitabı), İstanbul, İstanbul Sanayi Odası, 11 Haziran 2003, Yayın No: 2004/5, 2004, s. 16.

²⁴ Orhan Pazarcık, "Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi, Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2004, s. 37.

²⁵ Genç-Deryal, "Orta ve...a.g.m.", s. 401.

sistemler, bütçeleme, yenilikler, liderlik ve kültür alanlarında gözlenebilir. Aile işletmelerinde amaç sermayenin getirisini ve ailenin kar payını artırmaktır. Yönetim kurulu aile üyelerinden oluşur, sık olmayan toplantılar yapar ve zayıf yönetim sergiler. Yönetim geliştirme yetersiz olup, iş başında eğitim vasıtasıyla programsız gelişme sağlanır. Aile işletmelerinde sistemlerin oluşamaması, bütçelerin kesin olmaması ve takip edilmemesi de yönetim sorunları arasındadır. Aile işletmeleri büyük ve belirli riskleri alma eğilimindedirler, bu işletmelerde aile kültürü iyi tanımlanmamıştır ve kurucunun kültürüyle benzeşmektedir. Aile işletmelerindeki yönetim sorunları arasında iletişim problemleri ve yeni eleman yetiştirme gerekliliği düşünülebilir²⁶. Aile işletmelerinde eskiden gelen alışkanlıkların aşılammaması, stratejik kararlar alınammaması, iş tanımlarının yapılamaması, kural ve yönetmeliklerin uygulanammaması, yönetim fonksiyonlarının yeterince uygulanmmaması, çalışanlara yetki ve sorumlulukların paralel verilmemesi, kurucuların veya varislerin liderlik özelliklerinin bulunmmaması, akraba ve eşlerin işe dahil olması gibi yönetim sorunları bulunabilir²⁷. Aile işletmelerinin başarısının tek kişiye, kurucularına bağlı olması önemli zayıflıklarından biridir. Yapılan bir araştırmada işletmenin değeri, büyüklüğü, ortak sayısı ve yaşam süresi arttıkça, tek kişiye bağlılığın azaldığı tespit edilmiştir. Bununla beraber, sahip yöneticinin ve ailesinin yönetim kurulunda oy çoğunluğu olduğunda, bu bağlılığın arttığı tespit edilmiştir²⁸.

Aile işletmelerinde bireyci kültür hakim olduğunda, profesyonel yöneticilere üst düzeylerde bile görev yapsalar değer verilmeyebilir, bilgi paylaşılmayabilir, aile bireyleri karşısında ast gibi muamele görebilirler. İşletmede uzmanlık ve yetenek yerine boyun eğmenin ödüllendirilmesi, çalışanların doğru bildiklerini söyleyememeleri, yeteneklerini ortaya koyamamaları, işletmenin sahibinin gerçekleri görmesinin zorlaşması diğer sorunlar olarak sayılabilir²⁹.

Kanada'da aile işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmada, bu işletmelerin %75'inin girişimciye çok bağlı veya bağlı oldukları, %65'inde girişimcilerin en az 3-5 işletme fonksiyonu hakkında karar aldıkları, %57'sinde girişimcinin dışında 2 veya daha az anahtar konumda yönetici olduğu gözlenmiştir³⁰. Son dönemde, ülkemizde aile işletmelerinin kurumsallaşmasına yönelik birçok çalışma yapılmıştır³¹. Orta ve Doğu

²⁶ E. S. Ünlü-A.S. Selek, "Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2004, s. 12-19.

²⁷ Necdet Sağlam, "Aile İşletmelerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 504-505.

²⁸ Feltham ve diğerleri, "The Dependence ... **a.g.m.**", s. 1-15.

²⁹ Kurtuluş Y. Genç-Yahya Deryal, "Orta ve Doğu Karadeniz'de Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 402-409.

³⁰ Feltham ve diğerleri, "The Dependence ... **a.g.m.**", s. 1.

³¹ Nurullah Genç ve diğerleri, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi", **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 18-19 Nisan 2008, s. 367-376.

Sibel Yamak-Özlem Yıldırım Öktem, "Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Genel Müdürlerin Konumu", **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 18-19 Nisan 2008, s. 417-428.

Barış Baraz, "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 120-129.

Cemil Ulukan, "Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 155-160.

Karadeniz Bölgesi'ndeki orta ölçekli aile işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmada, çoğu aile işletmesinin kurumsallaşma kavramını tam olarak anlamadığı, profesyonel tepe yöneticilere yeterince hazır olmadığı, stratejik kararların aile üyeleri tarafından alındığı, aile bireylerine ayrıcalıklar tanıdığı, çalışanlarının yetki ve sorumluluklarının yazılı olmadığı tespit edilmiştir³². Trabzon'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, aile işletmelerinin sahipleri birçok konuda uzman olduklarını düşünmelerine rağmen, işletmenin büyüme aşamasında profesyonel yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bununla beraber, profesyonel yöneticilerin yetki alanlarındaki konularda aile üyelerine danışmalarını istemektedirler. Örgütlerinde kurumsallaşma çalışmaları yapmalarına rağmen, profesyonel yöneticilerin kuruma bağlılıklarının aile üyelerine göre daha düşük olduğuna inanmakta, profesyonel yöneticilerle yönetim konularında sorunlar yaşamaktadırlar. Ayrıca, dışarıdan ortak alarak işletmeyi büyütmeyi tercih etmemektedirler³³. Çanakkale ve Mersin'deki aile işletmelerine yönelik çalışmalar da gerçekleştirilmiştir³⁴. Ayrıca, aile işletmelerinin kurumsallaşmasına yönelik vak'a çalışmaları da yapılmıştır³⁵.

İstanbul'da sanayi sektöründe faaliyet gösteren KOBİ ölçeğindeki 210 aile işletmesi üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, kurumsallaşma alanındaki sorunların kurumsallaşmada etkili olan faktörlere sahip olamama ile aile üyesi olan ve olmayan yöneticilerin işletmeye yönelik farklı bakış açılarına sahip olmalarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu yönde, aile işletmelerinin kurumsallaşma açısından çevre analizi yapma, yönetim sistemleri (misyonun, vizyonun, amaçların bulunurluğu, merkezkaç ve profesyonel yönetim, yetki devri), stratejik amaçlar, stratejik planlama, kurum kültürü; finans, üretim, satış ve insan kaynakları yönetimi politikaları oluşturma konularında yetersiz oldukları gözlenmiştir³⁶.

Aile işletmeleri, aile üyelerinin çıkar çatışmalarının sergilendiği bir ortam olmamalı; tam tersine büyüyen, gelişen, kurucularına, ailenin gelecek nesillerine, ülkeye iş imkanları sunan ve finansal kazanç sağlayan işletmeler olmalıdırlar. Aile işletmelerinin başarıyla gelecek kuşaklara devredilememesinde yönetim sorunlarının etkisi olduğu

Emre Atila-Fatma Küskü, "Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 191-199.

Gülten Eren Gümüştekin-Ebru Adsan, "Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 219-235.

³² Genç-Deryal, "Orta ve... a.g.m.", s. 406-408.

³³ Büte, "Aile... a.g.m.", s. 318-329.

³⁴ Mukaddes Çelik ve diğerleri, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 480-489.

Süleyman Türkel-Eda Yaşa, "Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci (Mersin İli Örneği)", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 614-622.

³⁵ Elif Karabulut Temel-Zeki Atıl Bulut, "Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi", **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 18-19 Nisan 2008, s. 151-160.

Arzu Ülgen Aydınlık-Ali Özgür Karagülle, "Tekstil Sektöründeki Bir Aile İşletmesinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 58-63.

³⁶ Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerin Kurumsallaşma**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2004, s. 178-179.

düşünülebilir. Aile işletmeleri açısından kurumsallaşma, aile işletmelerinin sisteme sahip olması, yönetim ve organizasyon prensipleri yönünde kişilere bağlı olmadan standart süreçler yönünde yönetilebilmesidir. İşletmenin fonksiyonlarında ve süreçlerinin işleyişinde aile bireylerine yetenek, bilgi, beceri ve eğitimleri yönünde değil sadece aileye dahil olmaları nedeniyle önemli roller yüklenmesi, işletmenin uzun dönemde başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Bununla beraber, aile işletmelerinde aileye dahil olan kişilerin çalışmak istemeleri doğaldır. Bu yönde, işletmede görev yapmak isteyen kişilerin, çalışmaya başlamadan önce profesyonel bakış açısı ile değerlendirilmeleri; yapacakları görev yönünde gerekli eğitim, bilgi, beceri ve tecrübeyi kazandıktan sonra işletmede çalışmaya başlamaları gerekmektedir. Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilere yetki devredilmemesi, yetişme ve anahtar konuma yükselme fırsatı verilmemesi de aile işletmelerindeki bir diğer problemdir. Öte taraftan, ikinci ve üçüncü kuşağa yönetimin hazırlıksız olarak devredilmesi ve onların kuruluşta görev yapan profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri tarafından yanlış yönlendirilmeleri de bir problem olarak düşünülebilir. Aile işletmelerinin yabancı pazarlara yayılma aşamasında yönetim sorunları büyüyebilir ve yabancı pazarlardaki faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir.

2. Aile İşletmelerinin Yönetim Fonksiyonları Alanındaki Yönetim Sorunları

Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonları alanındaki sorunlar planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol alanlarında toplanabilir. Aile işletmelerinin büyüme aşamasında, profesyonel yöneticiler, yönetim fonksiyonları alanında doğabilecek sorunlar ve çözüm yöntemleri konusunda, birinci kuşak kurucu aile bireylerini yönetim alanında yeterli bilgi ve eğitime sahip değilse yönlendirmelidirler. Aile işletmelerinde sistematik olarak SWOT analizinin yapılmaması, yazılı misyonun, vizyonun, stratejik planın, taktik ve eylemsel planların; stratejik, taktik ve eylemsel amaçların, stratejilerin ve politikaların bulunmaması planlama fonksiyonuna yönelik sorunlardır. Ayrıca, stratejik planlama süresinin kısa olması, bilimsel planlama yöntemleri kullanılmaması, planlama sürecinin üst yönetim tarafından gerçekleştirilmesi, orta kademe yöneticilerin ve alt kademelerdeki çalışanların planlama sürecine katılmamaları, planlama fonksiyonuna yönelik diğer sorunlar olarak düşünülebilir.

Aile işletmelerinin büyüme sürecinde aile üyelerinin gerekli uzmanlığa sahip olmamaları finans, Ar-Ge ve pazarlama fonksiyonlarında uzman profesyonel yöneticilerin istihdamına neden olabilir³⁷.

Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilere yönetimde yer verilmeli ve beyin takımı oluşturulmalıdır. Bu ekip, işletmenin amaçları yönünde çevre analizi, işletme değerlemesi yapmalı; alternatif stratejileri değerlendirmeli ve uygun stratejinin seçimi için çalışmalıdır³⁸. Planlama alanındaki sorunlara, işletmenin ve ailenin planlarının uyumlu hale getirilmemesi, işletmenin ve ailenin misyonunun, vizyonunun bulunmaması veya uyumlu olmaması örnek verilebilir³⁹. İtalya'daki 18 aile işletmesi üzerinde yapılan bir araştırmada,

³⁷ Bahar Akingüç Günver, **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği**, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları-18, 2002, s. 42.

³⁸ Gülden Tanta ve diğerleri, "Küçük ve Orta Büyüklükteki Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları (Sakarya Örneği), Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliği", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2004, s. 583-584.

³⁹ Karpuzoğlu, "Aile...a.g.m.", s. 46.

gelecekte işletmede yönetici olacak aile bireylerini stratejik planlama sürecine katmanın onların becerilerinin, iş bilgilerinin ve ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunduğu tespit edilmiştir⁴⁰.

Aile işletmelerinde kaynak dağılımının üst yönetim tarafından gerçekleştirilmesi, yazılı örgüt el kitabının, örgüt şemasının ve görev tanımlarının bulunmaması; işe alım, performans değerlendirme, terfi, ücretlendirme süreçlerinde aile üyelerine ayrıcalık tanınması (nepotizm), aile üyelerinin işten atılmaması örgütlenme fonksiyonuna ait sorunlar olarak gözlenmektedir. Örgüt yapısının merkeziyetçi olması, karar almada aile üyelerinin etkin olması, önemli kararların aile ortamında alınması, profesyonel çalışanların aile üyeleriyle eşit görülmemesi, ailedeki rollerin ve görevlerin, işteki görevlerle ve rollerle çatışması da örgütlenme fonksiyonuna yönelik diğer sorunlar arasındadır.

Aile işletmelerinde örgütlenme aşamasında, personel istihdam sürecinde kişilerin eğitimlerinden, tecrübelerinden ve becerilerinden çok aile üyesi olmaları önemlidir. Bu nedenle, nitelikli eleman eksikliği olabilir. Aile işletmelerinde, evlilikler nedeniyle kişilerin üst konumlara gelmesi ve aile içi sorunlar nedeniyle akrabaların işten ayrılmaları işletmenin dengesini alt üst edebilir. Formal örgüt yapısı olmayan aile işletmelerinde, kişilerin görev, sorumluluk ve yetkilerini ailedeki rolleri belirlemektedir. Öte taraftan, aile işletmelerinde danışmanların istihdamında sorun olabilir ve danışmanların fikirlerine önem verilmemesi sorun yaratabilir⁴¹. Hiyerarşi ilkesinin uygulanmaması, patronların ve yöneticilerin görev alanlarının, yetki ve sorumluluklarının belirsiz olması, istihdam edilecek personelin objektif kriterler yönünde seçilememesi, aile üyelerinin kurallara uymamaları örgütlenme alanındaki sorunlar arasında düşünülebilir⁴². İş bölümünün olmaması, iş gücü devir oranının yüksek olması, yetersiz ve verimsiz haberleşme bu aşamada dikkat çekmektedir⁴³.

İşletmede lider yetiştirilmesine önem verilmemesi, aileden olan ve olmayan çalışanlara eşit eğitim fırsatları sunulmaması, motivasyonlarına eşit düzeyde önem verilmemesi, eşit maddi ve manevi ödüller sağlanmaması, aile işletmelerinde yöneltme fonksiyonu alanındaki başlıca sorunlardandır.

Aile işletmelerinde yürütme aşamasında emir-kumanda ilişkisi bulunmayabilir. Uygun iş bölümü gerçekleştirilmediği için çalışanlar her işi yapabilir ama sorun olduğunda, sorumlu kimse tespit edilemeyebilir. Aile işletmelerinde patronların motivasyon için liderlik istekleri veya becerileri bulunmayabilir. Aile büyüklerinin kararlarına sorgusuz itaat gerekebilir. Yönetim bilgi sistemlerinin bulunmaması veya etkin olmaması iletişim sorunları doğurabilir⁴⁴. Yürütme alanındaki sorunlar arasında, patronun reaktif olması, patronun ve üst düzey yöneticilerin yakın denetime önem vermeleri, işletmenin büyümesi durumunda çalışmak isteyen aile üyelerinin artması, genel müdürlük koltuğu için aile bireyleri arasında çıkar çatışmalarının doğması, aile üyelerinin yaptıkları harcamaların kontrol edilmemesi, aktif ve pasif hissedarların kar payına bakış açılarının değişik olması

⁴⁰ Pietro Mazzola-Gaia Marchisio-Joe, Astrachan, "Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation", **Family Business Review**, XXI(3), 2008, s. 239.

⁴¹ Tanta ve diğerleri, "Küçük...**a.g.m.**, s. 584-585.

⁴² Karpuzoğlu, "Aile...**a.g.m.**, s. 46-47.

⁴³ Genç-Deryal, "Orta ve...**a.g.m.**, s. 402.

⁴⁴ Tanta ve diğerleri, "Küçük...**a.g.m.**, s. 585-586.

bulunmaktadır⁴⁵. Aile işletmelerinde, aile üyesi olan ve olmayan personel arasında ücret, ödül ve ceza açılarından adaletsizlik olabilir. Personel eğitime önem verilmemesi, bütçe ayrılmaması, personelin gelişmesine, yetkilendirilmesine ve fikirleriyle işletmenin gelişmesine katkıda bulunmasına önem verilmeyebilir. Merkezîyetçi yönetim astları desteklemeyi ve geliştirmeyi değil, ezmeyi tercih edebilir⁴⁶.

Örgüt içi ve örgüt dışı koordinasyondan sorumlu kişilerin aile üyeleri olması, haberleşmede profesyonel çalışanların ihmal edilmeleri, haberleşme için teknolojik yöntemlerden faydalanılmaması aile işletmelerinde koordinasyon fonksiyonuna yönelik başlıca sorunlar olarak düşünülebilir.

Aile üyelerinin informal olarak işletmeye yönelik karar vermeleri, profesyonel yöneticilerin toplantılara davet edilmemeleri koordinasyon alanındaki sorunlar arasındadır⁴⁷. Bu alandaki diğer sorunlar, aile üyeleri ile diğer personel arasında adaletin sağlanamaması, nepotizm, çıkar çatışmaları ve yüksek iş gücü devir oranıdır⁴⁸.

Aile işletmelerinde objektif kontrol kriterlerinin ve süreçlerinin bulunmaması, sistematik olarak kontrol yapılmaması; kontrol sürecinde bilimsel ve teknolojik yöntemlerden yararlanılmaması kontrol fonksiyonuna yönelik sorunlar arasında yer almaktadır.

Aile işletmelerinde kontrol alanında, raporlama sisteminin yeterli olmaması, disiplin açısından aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler arasında adaletin sağlanamaması düşünülebilir⁴⁹. Formal kontrolün uygulanmaması, akrabalara güvenilmesi ve emir-komuta sisteminin gerçekleştirilememesi nedeniyle kontrol problemlerinin ortaya çıkması; son kontrol yeterli görülerek ön kontrole veya süreç sırasında kontrole önem verilmemesi, vergi yükümlülükleri önemli görülerek muhasebe denetimlerinin tercih edilmesi ve işletmenin durumunun gerçekçi olarak ortaya konmaması diğer kontrol sorunları arasında sayılabilir⁵⁰. Kurum kültürü açısından sorunlar arasında çatışma yönetiminin gerçekleştirilememesi, iş değerleriyle aile değerlerinin karışması ve işletmede aile bireylerinin birbirlerine hitaplarının ailedeki rollerini yansıtması bulunmaktadır⁵¹.

Aile işletmelerine yönelik yapılan çalışmalarda, yönetim fonksiyonları alanında çeşitli sorunlar tespit edilmiştir. Aile işletmelerinin başarılı olmaları için aile bireylerinin ve profesyonel yöneticilerin, işletmenin sorunlarının farkında olmaları ve bu sorunları çözmek için birlikte, gerekiyorsa danışmanların da desteğiyle çalışmaları önemlidir.

⁴⁵ Karpuzoğlu, "Aile...**a.g.m.**, s. 46.

⁴⁶ Tanta ve diğerleri, "Küçük...**a.g.m.**, s. 586.

⁴⁷ Karpuzoğlu, "Aile...**a.g.m.**, s. 47.

⁴⁸ Tanta ve diğerleri, "Küçük...**a.g.m.**, s. 586-587.

⁴⁹ Karpuzoğlu, "Aile...**a.g.m.**, s. 47.

⁵⁰ Tanta ve diğerleri, "Küçük...**a.g.m.**, s. 587.

⁵¹ Karpuzoğlu, "Aile...**a.g.m.**, s. 47.

3. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma ve Yönetim Fonksiyonları Alanlarındaki Yönetim Sorunlarına Çözüm Önerileri

Aile işletmeleri, sorunlarını çözemezlerse büyüyemezler ve gelecek kuşaklara devredilemezler. Aile işletmelerinin yönetim alanındaki başlıca sorunlarının kurumsallaşma ve yönetim fonksiyonları alanlarında olduğu görülmektedir. Aile üyelerinin, işletmelerin ortaklarının ve profesyonel yöneticilerin yönetim sorunlarının farkında olmaları, sorunların çözülmesi için ilk adımdır. Ardından, gerekirse danışmanların da desteğiyle bu sorunlara çözüm bulmaya çalışmalıdırlar. Aile işletmelerinin büyümeleri, gelişmeleri, başarılı olmaları ve başarılarını gelecek kuşaklarda sürdürmeleri için yönetim sorunlarını çözmeleri gerekmektedir. Bu bölümde, aile işletmelerinin kurumsallaşma ve yönetim fonksiyonları alanlarındaki yönetim sorunlarına çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonlarına yönelik sorunlara çözüm olarak, uzun ve kısa planlamaya önem verilmesi, örgüt şemasının belirlenmesi, profesyonel yöneticiler istihdam edilmesi, aile üyelerinin ve diğer personelin yetkilerinin ve sorumluluklarının belirlenmesi, insan kaynakları yönetimi bölümü oluşturulması, kurum kültürü oluşturulması, personele sürekli ve planlı eğitimler verilmesi, işletmenin insan odaklı hale dönüştürülmesi düşünülebilir. Ayrıca, nepotizme fırsat verilmemesi, aile ve şirket işlerinin ayrılması, aile üyelerinin doğrudan yönetim kademelerine gelmelerinin sınırlandırılması, aile üyelerine işlerine ve performanslarına yönelik ücretlendirme yapılması da önem taşımaktadır⁵².

Planlama açısından, aile işletmelerinin planlama sürecine odaklanmaları, örgütsel amaçların paylaşılmasını sağlamaları, yönetim organları geliştirmeleri ve miras planı oluşturmaları gerekmektedir. İşletmeleri yöneten aileler, aile danışma kurulları oluşturmalı, mevcut ve gelecekteki ortakların çıkarlarını korumaya çalışmalıdırlar. Stratejik riskler yönünde planlama yapılması ve işletme devir sürecinin planlanması aile işletmeleri için önemlidir. Öte taraftan, örgütlenme açısından, uygun örgüt yapısının tespit edilmesi, mevcut örgüt yapısının bu yönde yeniden düzenlenmesi gereklidir. Aile işletmeleri, oluşturdukları örgüt yapısında çalışanların görevlerini, yetkilerini ve sorumluluklarını belirlemelidirler. Yürütme ve koordinasyon açısından sorunları çözmek için profesyonel yöneticilerin istihdamı uygun olabilir. Profesyonel yöneticiler, ulusal ve uluslararası tecrübeleriyle işletmenin gelişmesine katkıda bulunabilirler. Ayrıca, insan kaynakları politikasının geliştirilmesi, ücret sisteminin pazar şartlarına ve performans değerlendirme sistemine uygun olarak oluşturulması, aile üyelerinin ve personelin eğitim politikalarının geliştirilmesi, akrabaların işletmedeki rollerinin belirlenmesi, finans müdürünün objektif kriterler yönünde seçilmesi, kar dağıtım politikasının belirlenmesi, işletmedeki kararların ortak alınması ve toplantı kurallarının oluşturulması önemlidir. Kontrol açısından sorunları çözmek için kontrol sisteminin oluşturulması, kontrol araçlarının geliştirilmesi ve kontrol sürecinin tüm personeli kapsamaması gereklidir. Değişim kültürünün yerleştirilmesi de önemlidir⁵³.

⁵² Asuman Akdoğan, "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**, Der: Şükrü Akdoğan, Kayseri, Erciyes Üniversitesi-Kayseri Sanayi Odası, 2008, s. 119-124.

⁵³ Karpuzoğlu, "Aile...a.g.m.", s. 48.

Aile işletmelerinde, kurumsallaşma uzun dönemli stratejik planlama dahilinde ele alınmalıdır. Örgütlenme sürecinde, nepotizm önemli olmamalıdır. Aile üyesi olan ve olmayan tüm çalışanların görevleri, yetkileri, sorumlulukları için gereklilikleri yönünde objektif olarak belirlenmelidir. Yetki devrinin sağlanması varislerin ve profesyonel yöneticilerin yetişmesi için önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların istihdamlarının, eğitimlerinin, terfilerinin ve işten ayrılmalarının adaletli olarak yapılması aile üyelerinin ve profesyonel yöneticilerin motivasyonlarını ve iş disiplinlerini artırabilir. Koordinasyon ve kontrol aşamalarında bilimsel yöntemlerin kullanılması, bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılması, işletmelerin performanslarının doğru yansıtılmasını ve artmasını sağlayacak; stratejik iş ortaklarıyla ve çıkar gruplarıyla daha uyumlu ve verimli çalışmalarını kolaylaştıracaktır.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması, aile işletmelerinin kurumsallaşması için gereklidir. Aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesi, aile anayasasının hazırlanması, aile konseyi oluşturularak iletişimin artırılması, çatışmaların yönetilmesi, yönetim ve hisse devir planlarının oluşturulması ve hissedarlar sözleşmesinin hazırlanması önemlidir. Aile işletmelerinde, kurucunun veya işletmeyi devralanların orkestra şefi olmayı, tek adam olmaya tercih etmeleri gerekmektedir⁵⁴. Aile işletmelerinde, aileden olan ve olmayan yöneticiler, aile işletmesini yönetmek için gerekli niteliklere sahip olmaları ve kültürel uyum göstermeleri durumunda, bir süreç sonucunda profesyonel yönetim oluşturularak görev yapabilirler⁵⁵.

Modern yönetim tekniklerinin uygulanması, yöneticilik ve hissedarlık ve rollerinin ayrılması, kişilerden bağımsız yapıların oluşturulması, yönetimde profesyonel yöneticilerin olması, görevlerin ve işlerin standart hale getirilmesi, performans değerlendirme ve raporlama sistemlerinin olması, kurum kültürünün geliştirilmesi, aile içi ve ekonomik krizlerin atlatılması aile işletmeleri için kurumsallaşma ölçütleri arasında sayılabilir. Yönetim kurullarına aileler dışından üyeler katılması, örgüt şemalarının oluşturulması, çalışanların yetkilerinin ve sorumlulukların yeniden belirlenmesi, işe uygun ve becerileri olan kişilerin işe alınmaları, çalışanlara eğitim verilmesi, ekip çalışmaları yapılması, ISO 9000 çalışmalarının başlatılması ve danışmanlık hizmetlerinin temin edilmesi aile işletmelerinin kurumsallaşma adımlarıdır⁵⁶. Aile işletmelerinde servetin korunması ve artırılması amacıyla aile yönetimi kavramı geliştirilmiştir. Bu yönde geliştirilen prensipler (misyon, vizyon, değerler), politikalar (aile anayasası, iletişim ve aile işletmesi kuralları, güven temin ilkeleri, ailenin katılım beklentileri) ve gerçekleştirilen uygulamalar (aile servet yönetim programları, aile ofisi, aile toplantıları, aile web sitesi) uyumlu olmalıdırlar⁵⁷.

Aile üyelerinden oluşan aile konseyinin amacı, yeni kuşak aile üyelerinin geliştirilmesi, işletme ve aile planlarının uyumlu hale getirilmesidir. Aile konseyi, danışmanların da desteğiyle, işletmenin misyonunu, değerlerini ve gelecek kuşaktaki

⁵⁴ Nurullah Genç-Fatih Karcıoğlu, "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2004, s. 26-27.

⁵⁵ Anika Hall-Mattias Nordqvist, "Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding", **Family Business Review**, 21(1), March 2008, s. 62-63.

⁵⁶ Baraz, "Aile...a.g.m.", s. 124-126.

⁵⁷ Patricia M. Angus, "The Family Governance Pyramid: From Principles to Practice", **The Journal of Wealth Management**, 8(1), Spring 2005, s. 7.

gelişme planını, aile üyelerinin işletmeye dahil olma sürecini ve şartlarını, sahiplik ve transfer politikalarını; işletmeyi yönetecek kişileri, karar alma yöntemlerini, işletmede çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin finansal getirilerini belirlemelidir. Aile konseyi, ailenin ve işin birbirleri için önem derecelerinin tespit edilmesini sağlamalıdır. İşletmenin yönetim kurulu, stratejik planlamadan sorumlu olmalıdır. Bu yönde, işletmenin geliştirilmesi, işletmenin ve sahiplerin sermaye ihtiyaçları, önemli elemanların ve liderlik yapacak ekibin yetiştirilmesi, yönetimin devredileceği kişilerin belirlenmesi ve yetiştirilmesi konularına odaklanmalıdır. Planlama süreci, aile konseyinin faaliyetlerini destekleyerek, işletmenin gelişmesine, izleyeceği yolu belirlemesine ve varlığını devam ettirmesine yardımcı olur. Aile konseyi ve yönetim kurulu, işletmenin başarılı olması amacıyla aile ve işletme için uyumlu amaçlar belirlemeli ve danışmanlarında desteğiyle uyumlu çalışmalıdırlar⁵⁸.

Bazı aile işletmelerinde, özellikle ilk kuşaktan sonra varisler, bilgilerinin, tecrübelerinin olmaması veya işletmelerle ilgilenmek istememeleri nedeniyle yönetimi profesyonel yöneticilere devredebilmektedirler. Bu işletmelerde, yanlış seçilen, doğru karar alamayan veya kötü niyetli profesyonel yöneticiler, işletmeleri iyi yönetemeyerek başarısızlığa sürükleyebilirler. Bu nedenle, aileler bilinçli olmalı, işletmelerin devredileceği varisleri ve profesyonel yöneticileri doğru seçmeye, iyi yetiştirmeye ve yönetime hazırlamaya çalışmalıdırlar. Aile üyelerinin sadece kendi bildiklerinin ve istediklerinin uygulanması için personele baskı yapmamaları, profesyonel yöneticilere ve danışmanlara değer vermeleri, fikirlerinin uygulanmalarını sağlamaları, bilimsel yaklaşımlar uygulamaları sorunların çözümünü sağlayabilir. Aile üyelerinin çocukluktan itibaren yönetimi devralmaları için yetiştirilmeleri, onlara işin sevdirmesi ve benimsetilmesi, gereken eğitimin, becerilerin ve tecrübelerin kazandırılması; kurucu yöneticilerle, birbirleriyle ve profesyonel yöneticilerle uyumlu çalışmaları işletmelerin başarılı olmalarını kolaylaştırır. Aile işletmelerinde yönetim alanındaki ve finansal alandaki sorunların hızla çözülmesi mümkün olmayabilir. Önemli olan sorunların farkında olmak, uygun çözümleri geliştirmek ve bunları planlı olarak uygulamaktır. Aile işletmelerinde, gerekiyorsa danışmanların da desteğiyle aile konseyinin oluşturulması, aile anayasasının, hissedarlar sözleşmesinin ve devir planının hazırlanması; kurumsallaşmanın ve yönetimin devrinin sağlanması için önemlidir. Aile üyelerinin bireysel çıkarları yerine; işletmenin uzun dönemde başarısına ve devamına odaklanmaları, işletmenin tüm personeli ve çıkar gruplarıyla hep birlikte uzun dönemde kazanmayı hedeflemeleri gerekmektedir.

4. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada yer alan araştırmanın amacı, İstanbul'da tekstil sektöründe üretim yaparak faaliyet gösteren KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol üzerindeki etkilerini incelemektir.

Araştırma, aile işletmesi KOBİ'lerde kurumsallaşma düzeyinin yönetim fonksiyonları üzerindeki etkilerini incelemesi açısından özgün ve öncü özelliktedir. Ülkemizdeki ve dünyadaki yazın incelendiğinde, bu yönde daha önce yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın, bu alanda gelecekte yapılacak çalışmalara

⁵⁸ Dennis T. Jaffe, "Strategic Planning for the Family in Business", **Journal of Financial Planning**, 18(3), 2005, s. 50-56.

kaynak teşkil edeceği düşünülmektedir.

4.1. Araştırmanın Modeli ve Methodu

Çalışmada, İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) üye adres veri tabanının verileri esas alınarak, tesadüfi örnekleme yöntemiyle verilerin elde edildiği bir araştırma yapılmıştır. Araştırma, 2008 yılında 2 ay içinde, tekstil sektöründe İstanbul'da faaliyet gösteren KOBİ ölçeğindeki 96 üretim işletmesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. İstanbul Sanayi Odası'nın üye veritabanında, tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve iletişim bilgileri bulunan (adres, telefon, fax, e-mail) 2314 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin 200 tanesi tesadüfi olarak belirlenerek, genel müdürlerine elektronik posta ile araştırma formu gönderilmiştir. Cevaplandırılma sayısının artırılması amacıyla, araştırma formlarının takibi telefon ve elektronik posta ile yapılmıştır. Bu gönderimlerden, çalışan sayısı 250'den az olan aile işletmelerine ait kullanılabilir durumda 96 cevap alınmıştır. Gönderilen anket formları içinde kullanılabilir durumda cevaplanmış olanların oranı %48'dir. Cevaplayıcıların 7'si, çalışan sayıları 249'dan fazla olduğu ve/ya aile işletmesi olmadıkları için değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırmada verilere SPSS 15.0 yazılımıyla frekans dağılımı ve ki-kare analizleri uygulanmıştır.

Bir araştırmada 2500 adetlik bir ana kütle için %10 örnekleme hata seviyesinde, örneklem sayısının 93 olması gerekir⁵⁹. Bu yönde, araştırmanın, 96 işletme tarafından cevaplandırılma düzeyinin, 2314 işletmelik ana kütle için, %10 örnekleme hata seviyesinde istatistiki olarak uygun olduğu söylenebilir.

Yapılan araştırmanın örnekleme hata seviyesi %8,22'dir⁶⁰. Araştırmada aile işletmelerinin kurumsallaşma ölçütleri olarak;

- Aile işletmesinde genel müdürlüğü yürüten kişinin aile üyesi olup olmaması
- Aile işletmesinde satın almayı yürüten kişinin aile üyesi olup olmaması
- Aile işletmesinde mali işler/finansı yürüten kişinin aile üyesi olup olmaması
- Aile işletmesinin yönetim kurulunda hukuki zorunluluk dışında aileden olmayan üye sayısı
- Aile işletmesinde kar payı dışında çalışan aile üyelerine ödenen ortalama aylığın, en yüksek profesyonel çalışanların aylığına göre yüksek olup olmaması alınmıştır.

Yönetim fonksiyonlarına yönelik planlama fonksiyonu için ölçütler olarak;

- Aile işletmesinin yazılı stratejik planının bulunup bulunmaması
- Aile işletmesinde stratejik planlamadan sorumlu kişi/organ

⁵⁹ Türker Baş, **Anket Nasıl Hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?** Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2006, s. 47.

⁶⁰ <http://www.raosoft.com/samplesize.html>, (Erişim tarihi: 22 Aralık 2008).

- Aile işletmesinde bölüm yöneticilerinin bölümlerine yönelik taktik planlama yapıp yapmaması

- Aile işletmesinde çalışan kişilerin kendi işlerine yönelik eylemsel planlar yapıp yapmaması alınmıştır.

Örgütlenme fonksiyonu için ölçütler olarak;

- Aile işletmesinin yazılı örgüt el kitabının bulunup bulunmaması
- Aile işletmesinin yazılı örgüt şemasının bulunup bulunmaması
- Aile işletmesinde yöneticilerin, astlarına yetki aktarma konusunda yeterince istekli davranıp davranmaması

- Aile işletmesinin personelinin performans değerlendirmesinde yazılı görev tanımlarının dikkate alınıp alınmaması belirlenmiştir.

Yöneltme fonksiyonu için ölçütler olarak;

- Aile işletmesinde lider yetiştirme programlarının bulunup, bulunmaması veya liderlik eğitimlerinin verilip verilmemesi
- Aile işletmesinde maddi ödüller veriliyorsa genelde tercih edilen yöntem
- Aile işletmesinde manevi ödüller veriliyorsa genelde tercih edilen yöntem alınmıştır.

Koordinasyon fonksiyonu için ölçütler olarak;

- Aile işletmesinde örgüt içi koordinasyonu genelde sağlayan kişi/organ
- Aile işletmesinin iş yaptığı kişi ve kuruluşlarla, örgüt dışı koordinasyonunu genelde sağlayan kişi/organ alınmıştır.

Kontrol fonksiyonu için ölçütler olarak;

- Aile işletmesinin objektif kontrol kriterleri kullanıp kullanmaması
- Aile işletmesinin finansal kontrol uygulayıp uygulamaması
- Aile işletmesinin üretim kontrolü uygulayıp uygulamaması alınmıştır.

Ki-kare analizinde, yukarıda belirtilen kurumsallaşma ölçütleri ile, yönetim fonksiyonları için seçilen ölçütler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın ana hipotezi;

H0: Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile yönetim fonksiyonları arasında ilişki yoktur

H1: Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile yönetim fonksiyonları arasında ilişki vardır

olarak belirlenmiştir. Araştırmaya başlarken H0 hipotezinin reddedileceği ve aslında işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrolü etkileyeceği düşünülmüştür. Araştırmanın alt hipotezleri Ki-kare Analizi tablosunda (Tablo 26) yer almaktadır.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, 2008 yılında iki aylık bir dönemde İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren, aile işletmesi olan KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ana kütle olarak, İSO'nun veri tabanında iletişim bilgilerinin tamamı mevcut olan işletmeler seçilmiştir. Toplam 2314 tane olan bu işletmelerin, 200 tanesinin genel müdürlerine araştırmanın anket formu elektronik posta ile gönderilmiştir. Takip için telefon ve elektronik posta kullanılmıştır. Zaman ve maliyet açısından sınırlı olduğu için daha çok işletmeye araştırma formu gönderilememiş ve cevaplandırılma düzeyi %48'de (96 işletme) kalmıştır. Araştırma formunu aile işletmesi veya KOBİ olmayan işletmeler genelde cevaplandırmamışlardır. Yanlışlıkla cevaplandıran işletmelerin 7'si, çalışan sayıları 249'dan fazla olduğu ve/ya aile işletmesi olmadıkları için değerlendirmeye alınmamışlardır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, örneklemin artırılması için zamanlama uzatılabilir ve daha büyük bir bütçe kullanılarak işletmelerin genel müdürlerine araştırma formları dağıtıcı şirket vasıtasıyla gönderilebilir. Bu araştırma, tekstil sektöründe aile işletmesi ve KOBİ olan daha çok sayıda işletme üzerinde gerçekleştirilebilir. Tekstil sektöründe aile işletmesi olmayan, büyük işletmelerden de veri toplanabilir. Ayrıca, işletmelerin kurumsallaşma ölçütleri ve yönetim fonksiyonları için seçilen ölçütler geliştirilebilir ve daha geniş kapsamda araştırmalar da yapılabilir. Öte taraftan, diğer sektörlerdeki, aile işletmesi olan veya olmayan işletmeler, KOBİ'ler veya büyük işletmeler üzerinde bu yönde yeni araştırmalar yapılarak, sonuçları birbirleriyle ve bu araştırma ile karşılaştırılabilir.

4.3. Araştırmanın Bulguları

1. Frekans Dağılımı Analizi Sonuçları:

Araştırmanın frekans dağılım analizi sonuçları Tablo 1'den Tablo 25'e kadar yer almaktadır.

Tablo 1.

Aile işletmesinin çalışan sayısı	n	%
1-9	8	8,4
10-49	41	43,2
50-99	29	30,5
100-249	17	17,9
Toplam	95	100,0

Aile işletmelerinin %51,6'sı küçük işletme iken, %58,4'ü orta ölçekli işletmedir. Araştırmaya katılan aile işletmelerinde, küçük ve orta ölçekli olanlar yaklaşık olarak eşit düzeydedirler.

Tablo 2.

Aile işletmesinin 2007 cirosu	n	%
1 milyon YTL'ye kadar	11	12,6
1 - 5 Milyon YTL	44	50,6
6-10 Milyon YTL	15	17,2
11-15 Milyon YTL	8	9,2
16-24 Milyon YTL	9	10,3
Toplam	87	100,0

Aile işletmelerinin %50,6'sı 2007 yılında 1-5 Milyon YTL arasında ciro yapmışlardır. Araştırmaya katılan aile işletmelerinin çoğunun (%80,4) cirosu 10 milyon YTL'ye kadardır.

Tablo 3.

Aile işletmesinin yönetim kurulunda hukuki zorunluluk dışında aileden olmayan üye sayısı	n	%
0	66	68,8
1	15	15,6
2	8	8,3
3	7	7,3
Toplam	96	100,0

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin %68,8'inin yönetim kurullarında hukuki zorunluluk dışında aileden olmayan üye bulunmamakta, %15,6'sında ise sadece 1 üye bulunmaktadır. Bu durum, cevaplayıcı işletmelerin yeterince kurumsallaşamadıklarını doğrulamaktadır.

Tablo 4.

Aile işletmesinin genel müdürü	n	%
Aileden bir yönetici	84	88,4
Profesyonel bir yönetici	11	11,6
Toplam	95	100,0

Aile işletmelerinin %88,4'ünde genel müdür aileden bir kişiyken, %11,6'sında profesyonel bir yöneticidir. Araştırmaya katılan aile işletmelerinde genel müdür seçiminde aile üyeleri tercih edilmektedir. Bu durum, işletmelerin henüz kurumsallaşmamış olduklarının da bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo 5.

Aile işletmesinde satın almayı yürüten kişi	n	%
Aileden bir yönetici	61	64,9
Profesyonel bir yönetici	33	35,1
Toplam	94	100,0

Aile işletmelerinin %64,9'unda satın alma aileden bir yönetici tarafından yürütülürken, %35,1'inde profesyonel bir yönetici tarafından yönetilmektedir. Bu durum, cevaplayan aile işletmelerinin yeterince kurumsallaşmamış olduklarını desteklemektedir.

Tablo 6.

Aile işletmesinde mali işler/finansı yürüten kişi	n	%
Aileden bir yönetici	55	57,9
Profesyonel bir yönetici	40	42,1
Toplam	95	100,0

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin %57,9'unda mali işler/finans aileden bir yönetici tarafından yürütülürken, %42,1'inde profesyonel bir yöneticidir. Bu durum da, cevaplayıcıların yeterince kurumsallaşmamış olduklarını desteklemektedir.

Tablo 7.

Aile işletmesinde kar payı dışında çalışan aile üyelerine ödenen ortalama aylığın, en yüksek profesyonel çalışanların aylığına göre durumu	n	%
Daha düşük	22	24,2
Aynı	42	46,2
Daha yüksek	27	29,7
Toplam	91	100,0

Aile işletmelerinin %46,2'sinde kar payı dışında çalışan aile üyelerine ödenen ortalama aylık, en yüksek profesyonel çalışanların aylığına göre aynı, %29,7'sinde ise daha yüksek düzeydedir. Cevaplayıcı aile işletmelerinin kurumsallaşma, aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında ücret adaleti sağlama konusunda almaları gereken yol olduğunu göstermektedir.

Tablo 8.

Aile işletmesinin yazılı stratejik planının bulunma durumu	n	%
Evet	15	16,0
Hayır	79	84,0
Toplam	94	100,0

Aile işletmelerinin %84'ünün yazılı stratejik planları bulunmamaktadır. Bu durum aile işletmelerinin uzun döneme yönelik değerlendirme yapma ve karar alma açısından çok zayıf olduklarını, işletmede çalışanların motive olabilecekleri yazılı bir yönlendirmelerinin

olmadığını göstermektedir.

Tablo 9.

Aile işletmesinde stratejik planlamadan sorumlu kişi/organ	n	%
Genel Müdür	67	80,7
Planlama bölümü	7	8,4
Planlama yöneticisi	5	6,0
Bölüm yöneticileri	2	2,4
Diğer	2	2,4
Toplam	83	100,0

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin büyük bölümünde (%80,7) genel müdür stratejik planlama sorumluluğunu üstlenmekte, planlama yöneticisinden ve planlama bölümünden yararlanılmamaktadır. Bu durum, araştırmaya katılan aile işletmelerinin merkezi yönetim yapıları olduğunu; planlama yöneticisi tayin etme, planlama bölümü kurma, bölüm yöneticilerine planlama sorumluluğu devretme konularında zayıf olduklarını göstermektedir.

Tablo 10.

Aile işletmesinde stratejik planlama süresi	n	%
1-3 yıl	68	85,0
4-5 yıl	9	11,3
6-10 yıl	2	2,5
11-15 yıl	1	1,3
Toplam	80	100,0

Aile işletmelerinin büyük bölümü (%85) 1-3 yıl arasında stratejik planlama yapmaktadırlar. Bu durum, cevaplayıcı işletmelerin stratejik yönelimlerindeki zayıflıklarına, yerel ve küresel öngörülerinin sınırlılığına işaret ederek, rekabet üstünlüğü oluşturmada bir engel olarak düşünülebilir.

Tablo 11.

Aile işletmesinde bölüm yöneticilerinin bölümlerine yönelik taktik planlama yapma durumu	n	%
Yapıyorlar	53	63,9
Yapmıyorlar	30	36,1
Toplam	83	100,0

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin çoğu (%63,9) taktik planlama yapmalarına rağmen, %36,1'i yapmamaktadırlar. Bu durum araştırmaya katılan aile işletmelerinin bir bölümünün merkezi yönetim yapılarından etkilenerek, bölüm yöneticilerinin bölümlerine yönelik planlama yapmak ve uygulamak için yetkilendirilmediğini göstermektedir.

Tablo 12.

Aile işletmesinde çalışan kişilerin kendi işlerine yönelik eylemsel planlar yapma durumu	n	%
Yapıyorlar	45	52,9
Yapmıyorlar	40	47,1
Toplam	85	100,0

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin yarısından fazlasında (%52,9) çalışan kişiler kendi işlerine yönelik eylemsel planlar yapmaktadırlar. Ancak, bu oran da işletmelerin başarılı olması için yeterli değildir.

Tablo 13.

Aile işletmesinin yazılı örgüt el kitabının bulunma durumu	n	%
Bulunuyor	20	21,5
Bulunmuyor	73	78,5
Toplam	93	100,0

Aile işletmelerinin %78,5'inin yazılı örgüt el kitabı bulunmamaktadır. Bu durum, işletmedeki faaliyetlerin kurallar, normlar yönünde, standart olarak yapılması açısından zayıflığının göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo 14.

Aile işletmesinin yazılı örgüt şemasının bulunma durumu	n	%
Bulunuyor	46	55,4
Bulunmuyor	37	44,6
Toplam	83	100,0

Aile işletmelerinin %55,4'ünde yazılı örgüt şeması bulunmasına rağmen, %44,6'sında bulunmamaktadır. Bu durum işletmelerin örgütlenme fonksiyonu açısından yeterince kurumsallaşamadıklarının göstergesidir.

Tablo 15.

Aile işletmesinde yöneticiler, astarlarına yetki aktarma konusunda yeterince istekli davranmamaktadırlar	n	%
Tamamen Katılmam	12	15,0
Katılmam	24	30,0
Ne katılırim ne katılmam	18	22,5
Katılırim	17	21,3
Tamamen Katılırim	9	11,3
Toplam	80	100,0

Aile işletmelerinin %45'inde yöneticiler genelde, astarlarına yetki aktarma konusunda yeterince istekli davranmakta; %32,6'sında ise davranmamaktadırlar. Bu durum, aile işletmelerinin merkeziyetçi yönetime sahip olduklarına, astarları yetkilendirmeye

yeterince önem vermediklerine bir kez daha dikkat çekmektedir.

Tablo 16.

Aile işletmesinin personelinin performans değerlendirmesinde yazılı görev tanımlarının dikkate alınma durumu	n	%
Alınıyor	43	51,2
Alınmıyor	41	48,8
Toplam	84	100,0

Aile işletmelerinin sadece %51,2'sinde personelinin performans değerlendirmesinde yazılı görev tanımları dikkate alınmaktadır. Bu durum, bir önceki soruyu desteklemektedir.

Tablo 17.

Aile işletmesinde lider yetiştirme programlarının bulunma veya liderlik eğitimlerinin verilme durumu	n	%
Bulunuyor/Veriliyor	11	12,9
Bulunmuyor/Verilmiyor	74	87,1
Toplam	85	100,0

Aile işletmelerinin çoğunda (%87,1) lider yetiştirme programları bulunmamakta veya liderlik eğitimleri verilmemektedir. Bu durum bir sonraki soruyla birlikte düşünüldüğünde aile işletmelerinin liderlik konusunda yeterince önem vermediklerini, kurumsal olarak yönetim kadrosu yetiştirme konusunda zayıf olduklarını göstermektedir.

Tablo 18.

Aile işletmesinde maddi ödüller veriliyorsa tercih edilen yöntem	n	%
Ücret artışı	35	50,7
Prim	31	44,9
Diğer	3	4,4
Toplam	69	100,0

Aile işletmelerinde en çok tercih edilen maddi ödüller ücret artışı (%50,7) ve primdir (%44,9). Ancak bu sorunun cevaplandırılma oranının nispeten düşük olması, bazı işletmelerde çalışanlara maddi ödüller verilmediğini göstermektedir.

Tablo 19.

Aile işletmesinde manevi ödüller veriliyorsa tercih edilen yöntem	n	%
Teşekkür/takdir	48	71,6
Kişisel gelişim olanakları sağlanması	12	17,9
Diğer	7	10,5
Total	67	100,0

Aile işletmelerinde en çok tercih edilen manevi ödüller teşekkür/takdir (%71,6) ve kişisel gelişim olanakları sağlanmasıdır (%17,9). Bu ve bir önceki soru birlikte

değerlendirildiğinde, bazı aile işletmelerinin çalışanların motivasyonu için maddi ve manevi ödüllendirmenin önemini kavramadıkları; ödül veren işletmelerin kişiye özel ödüllendirme yapmadıkları görülmektedir.

Tablo 20.

Aile işletmesinde örgüt içi koordinasyonu genelde sağlayan kişi/organ	n	%
Yönetim kurulu	26	30,2
Genel müdür	45	52,3
Bölüm yöneticileri	11	12,8
Diğer	4	4,7
Total	86	100,0

Aile işletmelerinin %52,3'ünde genel müdür, %30,2'sinde yönetim kurulu örgüt içi koordinasyondan sorumludur. Bu durum, aile işletmelerinin merkezi yönetim yapılarının, koordinasyon fonksiyonunda etkisini gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 21.

Aile işletmesinin iş yaptığı kişi ve kuruluşlarla, örgüt dışı koordinasyonunu genelde sağlayan kişi/organ	n	%
Yönetim kurulu	25	29,4
Genel müdür	44	51,8
Bölüm yöneticileri	14	16,5
Diğer yöneticiler	2	2,4
Toplam	85	100,0

Aile işletmelerinin %51,8'inde genel müdür, %29,4'ünde yönetim kurulu örgüt dışı koordinasyondan sorumludur. Bu sonuç, bir önceki sorunun sonucuna paralellik göstermektedir. Örgüt içi ve dışı koordinasyonda aile üyelerinin hakimiyetini, bölüm yöneticilerinin yeterince yetkilendirilmediğini vurgulamaktadır.

Tablo 22.

Aile işletmesinin objektif kontrol kriterleri kullanma durumu	n	%
Kullanılıyor	52	61,9
Kullanılmıyor	32	38,1
Toplam	84	100,0

Aile işletmelerinin %61,9'u objektif kontrol kriterleri kullanırken, %38,1'i kullanmamaktadır. Bu durum, işletmelerin amaçlarına ulaşmaya yeterince çalışmadıklarını, işletme performansını değerlendirmede yetersiz kaldıklarını, bu yönde ulusal ve uluslararası rakiplerle mücadele konusunda da zayıf olacaklarını göstermektedir.

Tablo 23.

Aile işletmesinin finansal kontrol uygulama durumu	n	%
Evet	77	97,5
Hayır	2	2,5
Toplam	79	100,0

Aile işletmelerinin %97,5'i finansal kontrol uyguladıklarını belirtmelerine rağmen, bu sorunun cevaplandırılma oranının nispeten düşük kalması işletmelerin finansal kontrol konusunda yeterince dikkate almadıklarını göstermektedir.

Tablo 24.

Aile işletmesinin üretim kontrolü uygulama durumu	n	%
Evet	78	98,7
Hayır	1	1,3
Toplam	79	100,0

Aile işletmelerinin %98,7'si üretim kontrolü uyguladıklarını belirtmelerine rağmen, bu sorunun cevaplandırılma oranının da düşük olması, bir önceki soruyla paralel özelliktedir. Cevaplayıcı aile işletmelerinin en temel kontroller olan finansal kontrolü ve üretim kontrolünü düzenli olarak uygulamadaki zayıflıklarına işaret etmektedir.

Tablo 25.

Cevaplandırılan kişinin görevi	n	%
İşletme sahibi veya ortağı	22	23,4
Yönetim kurulu başkanı veya üyesi	9	9,6
Genel müdür	27	28,7
Fonksiyonel yöneticiler (Muhasebe vb.)	20	21,3
Diğer personel	16	17,0
Toplam	94	100,0

Cevaplayıcıların %28,7'si genel müdür, %23,4'ü işletme sahibi veya ortağı, %21,3'ü fonksiyonel yöneticilerdir.

2. Ki-Kare Analizi Sonuçları:

Araştırmanın alt hipotezleri ve Ki-kare analizi sonuçları Tablo 26'de yer almaktadır:

Tablo 26. Ki-Kare Analizi Sonuçları

Hipotezler	S.D	χ^2	P	T.D	Sonuçlar
H0: Aile işletmesinde satın almayı yürüten kişi ile bölüm yöneticilerinin bölümlerine yönelik taktik planlama yapma durumu arasında ilişki yoktur.	1	7,76	0,005	3,84	H0 hipotezi %10 hata seviyesinde reddedilmiştir.

H1: Aile işletmesinde satın almayı yürüten kişi ile bölüm yöneticilerinin bölümlerine yönelik taktik planlama yapma durumu arasında ilişki vardır.					
Hipotezler	S.D	χ^2	P	T.D	Sonuçlar
H0: Aile işletmesinde satın almayı yürüten kişi ile çalışan kişilerin kendi işlerine yönelik eylemsel planlar yapma durumu arasında ilişki yoktur. H1: Aile işletmesinde satın almayı yürüten kişi ile çalışan kişilerin kendi işlerine yönelik eylemsel planlar yapma durumu arasında ilişki vardır.	1	9,85	0,002	3,84	H0 hipotezi % 10 hata seviyesinde reddedilmiştir.
H0: Aile işletmesinde satın almayı yürüten kişi ile personelin performans değerlendirmesinde yazılı görev tanımlarının dikkate alınma durumu arasında ilişki yoktur. H1: Aile işletmesinde satın almayı yürüten kişi ile personelin performans değerlendirmesinde yazılı görev tanımlarının dikkate alınma durumu arasında ilişki vardır.	1	10,07	0,020	3,84	H0 hipotezi % 10 hata seviyesinde reddedilmiştir.
H0: Aile işletmesinde satın almayı yürüten kişi ile yazılı örgüt el kitabının bulunma durumu arasında ilişki yoktur. H1: Aile işletmesinde satın almayı yürüten kişi ile yazılı örgüt el kitabının bulunma durumu arasında ilişki vardır.	1	4,61	0,032	3,84	H0 hipotezi % 10 hata seviyesinde reddedilmiştir.
H0: Aile işletmesinde mali işler/finansı yürüten kişi ile yazılı örgüt şemasının bulunma durumu arasında ilişki yoktur. H1: Aile işletmesinde mali işler/finansı yürüten kişi ile yazılı örgüt şemasının	1	8,20	0,004	3,84	H0 hipotezi % 10 hata seviyesinde reddedilmiştir.

bulunma durumu arasında ilişki vardır.					
H0: Aile işletmesinde mali işler/finansı yürüten kişi ile personelin performans değerlendirmesinde yazılı görev tanımlarının dikkate alınma durumu arasında ilişki yoktur. H1: Aile işletmesinde mali işler/finansı yürüten kişi ile personelin performans değerlendirmesinde yazılı görev tanımlarının dikkate alınma durumu arasında ilişki vardır.	1	6,81	0,009	3,84	H0 hipotezi %10 hata seviyesinde reddedilmiştir.
Hipotezler	S.D	χ^2	P	T.D	Sonuçlar
H0: Aile işletmesinin yönetim kurulunda hukuki zorunluluk dışında aileden olmayan üye sayısı ile yöneticilerin astlarına yetki aktarma konusunda yeterince istekli davranmamaları arasında ilişki yoktur. H1: Aile işletmesinin yönetim kurulunda hukuki zorunluluk dışında aileden olmayan üye sayısı ile yöneticilerin astlarına yetki aktarma konusunda yeterince istekli davranmamaları arasında ilişki vardır.	2	6,08	0,048	5,99	H0 hipotezi %10 hata seviyesinde reddedilmiştir.
H0: Aile işletmesinin yönetim kurulunda hukuki zorunluluk dışında aileden olmayan üye sayısı ile personelin performans değerlendirmesinde yazılı görev tanımlarının dikkate alınma durumu arasında ilişki yoktur. H1: Aile işletmesinin yönetim kurulunda hukuki zorunluluk dışında aileden olmayan üye sayısı ile personelin	1	6,55	0,011	3,84	H0 hipotezi %10 hata seviyesinde reddedilmiştir.

performans değerlendirmesinde yazılı görev tanımlarının dikkate alınma durumu arasında ilişki vardır.					
---	--	--	--	--	--

S.D.:Serbestlik derecesi, T.D.: Tablo değeri

Ki-kare analizi için aşağıdaki sorularda cevap seçenekleri birleştirilmiştir:

- Aile işletmesinin yönetim kurulunda hukuki zorunluluk dışında aileden olmayan üye sayısı sorusunda, “1”, “2”, “3” seçenekleri “1 ve daha fazla” olarak birleştirilmiştir. Ki-kare analizinde “0 (sıfır)” ve “1 ve daha fazla” olarak iki seçenek kullanılmıştır.
- Aile işletmesinde yöneticiler astlarına yetki aktarma konusunda yeterince istekli davranmamaktadır sorusunda, “tamamen katılmam” ve “katılmam” seçenekleri “katılmam”; “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” seçenekleri “katılıyorum” seçenekleri olarak birleştirilmiştir. Ki-kare analizinde “katılmam”, “ne katılıyorum, ne katılmam”, “katılıyorum” seçenekleri kullanılmıştır.
- Aile işletmesinde kar payı dışında çalışan aile üyelerine ödenen ortalama aylığın, en yüksek profesyonel çalışanların aylığına göre durumu sorusunda, “daha düşük” ve “aynı seçenekleri”, “daha düşük veya aynı” olarak birleştirilmiştir. Ki-kare analizinde “daha yüksek” ve “daha düşük veya aynı” olarak iki seçenek kullanılmıştır.

Sonuç

Türkiye’de ve dünyada aile işletmeleri ulusal ve küresel ticarete önemli rol oynamaktadırlar. Aile işletmelerinin yönetiminde ailelerin söz sahibi olmaları, yönetim fonksiyonları, kurumsallaşma ve yönetim devri alanlarında yönetim sorunları doğurabilir. Bu sorunlar, aile işletmelerinin güçlenmelerini ve büyümelerini olumsuz yönde etkileyebilir. Aile bireylerinin, profesyonel yöneticilerin ve işletmenin ortaklarının uyumlu çalışmaları, aile işletmelerinin sorunlarını çözmelerini; aile amaçlarını, kurumsal ve kişisel amaçları gerçekleştirmelerini kolaylaştırmaktadır. Aile işletmelerini yöneten ailelerin ve profesyonel yöneticilerin amaçları, bu işletmelerin, ailelerin veya profesyonel yöneticilerin yönetiminde uzun süre varlıklarını başarılı biçimde sürdürmeleri olmalıdır. Bu yönde, aileler ve profesyonel yöneticiler bilinçli olmalı, sorunsuz biçimde aile işletmelerini yönetmeye çalışmalıdırlar. Yönetim açısından, aile üyelerinden ve profesyonel yöneticilerden hangileri daha bilgiliyse, tecrübeliyse ve işletmeye yararlı fikirler geliştiriyorlarsa onların fikirlerine değer verilmelidir. Üst yönetim kademelerine bu kişiler getirilmeli ve diğerlerini işletmenin başarısı için yönlendirmelidirler. Aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler, sadece kan bağı nedeniyle veya aile dışından oldukları için desteklenmemeli veya önleri kesilmemelidir. Aileler, profesyonel yöneticileri desteklemeli, geliştirmeli ve yönlendirmelidirler. Profesyonel yöneticileri yetkilendirmeli ve stratejik karar alma sürecine katmalıdırlar. Profesyonel yöneticilerin katkıları olmadan işletmelerin başarılı olamayacağını farkında olmalıdırlar. Öte taraftan, profesyonel yöneticiler de görev yaptıkları işletmelere ve yönetici ailelere sahip çıkmalı, gerektiğinde işletmelerin başarısı için çekinmeden onları yönlendirmeye çalışmalıdırlar. Aileler olmadan işletmelerin ve işlerinin devam etmeyeceğini bilmelidirler. Aile işletmelerinde gelecek kuşakların yönetime

hazırlanmaları ve yönetim devri, stratejik planlama sürecine dahil edilmelidir. Aile işletmeleri, kurucunun yönetimde olduğu dönemde ve gelecek kuşaklara yönetim devredildiğinde, ulusal ve küresel pazarlarda rekabet üstünlükleri kazanmayı, büyümeyi ve lider konuma ulaşmayı hedeflemelidirler. Makalede yer alan araştırmanın frekans dağılımı ve ki-kare analizleri özetlendiğinde, İstanbul'da tekstil sektöründe, üretim yapan KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin durumu daha iyi gözlenebilecek, yukarıda belirtilen sonuçlara ulaşmak için çaba sarfetmeleri gereken yönler anlaşılabilir. Araştırmanın frekans dağılımı analizi sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Cevaplayıcılarda küçük ve orta ölçekli işletmeler yaklaşık eşit düzeydedir.
- Aile işletmelerinin çoğunun cirosu 5 milyon YTL'yi aşmamakta, bu işletmeler son KOBİ tanımına göre küçük işletme olarak sınıflandırılmaktadırlar.
- Aile işletmelerinin çoğunun yönetim kurulunda hukuki zorunluluk dışında aileden olmayan üye bulunmamakta, genel müdürler ise aileden kişilerden seçilmektedirler.
- Cevaplayıcılardan çoğunda satın alma ve mali işler/finans faaliyetleri de aileden kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir.
- Öte taraftan, cevaplayıcıların yaklaşık 1/3'ünde aile üyelerine profesyonel çalışanlara göre daha yüksek ücret ödenmektedir.
- Cevaplayıcıların çoğunda yazılı stratejik plan bulunmamasına rağmen genel müdür stratejik planlamadan sorumlu tutulmakta, stratejik planlama süresi olarak 1-3 yıl olarak belirtilmektedir.
- Aile işletmelerinin çoğunda bölüm yöneticileri bölümlerine yönelik taktik planlama yapmaktadırlar. Öte taraftan, işletmelerin yaklaşık yarısında çalışan kişiler kendi işlerine yönelik eylemsel planlar yapmamaktadırlar.
- Aile işletmelerinin çoğunun yazılı örgüt el kitabı ve yaklaşık yarısının yazılı örgüt şeması bulunmamaktadır.
- Aile işletmelerinin yarıdan fazlasında yöneticilerin astlara yetki devri konusunda yeterince istekli olmadıkları söylenebilir.
- Cevaplayıcıların yaklaşık yarısında personelin performans değerlendirmesinde yazılı görev tanımları dikkate alınmamaktadır.

Bu sonuçlar yönünde cevaplayıcı işletmelerin çoğunun yeterince kurumsallaşmadığı, aile hakimiyetinin işletmenin yönetim kuruluna ve yönetimine yansıdığı; stratejik planlamaya, orta kademedeki ve daha aşağıdaki personelin planlama fonksiyonuna katılımına yeterince önem vermedikleri söylenebilir. Öte taraftan, aile işletmelerinin çoğunun örgütleme fonksiyonu uygulamaları açısından zayıf oldukları, yazılı örgüt el kitaplarının bulunmadığı; yetki devri konusunda merkeziyetçi davrandıkları gözlenmektedir. Aile işletmelerin yaklaşık yarısının yazılı örgüt şemalarının bulunmaması ve görev tanımları yönünde adaletli performans değerlendirmesi yapmamaları da dikkat çekmektedir. Planlama ve örgütlemeye yönelik bu unsurlar, aile işletmelerinin yeterince kurumsallaşmadıkları görüşünü desteklemektedir.

- Cevaplayıcıların çoğunda liderlik eğitimleri ve lider yetiştirme programları bulunmamakta, yöneticiler ekip oluşturmaya ve geliştirmeye önem vermemektedirler.

- Aile işletmelerinin çoğunda, çalışanlara maddi ve manevi ödüller verilmesine rağmen, bunlarda yaratıcı davranılmamakta, kişiye özel ödüllendirme yapılmamaktadır.

- Aile işletmelerinin çoğu, örgüt içi ve dışı koordinasyonda merkeziyetçi davranmakta, bu faaliyetler yönetim kurulu ve genel müdür tarafından gerçekleştirilmektedir.

- Aile işletmelerinin çoğu objektif kontrol kriterleri kullanmakta ancak bu durum yeterince yüksek oranlarda değildir.

- Cevaplayıcıların çoğu finansal kontrole ve üretim kontrolüne önem vermekle beraber, ilgili sorularda cevaplandırılma oranının düşük olması işletmelerde kontrolün düzenli olarak yeterince uygulanmıyor olabileceği sorusunu da beraberinde getirmektedir.

Görüldüğü üzere, aile işletmelerinin çoğunun yöneltme fonksiyonunun, buna bağlı olarak, personel yetiştirme ve ödüllendirmenin önemini yeterince kavrayamamaları; koordinasyon konusunda merkeziyetçi yaklaşımları, kontrol faaliyetlerini objektif kriterler yönünde, düzenli olarak gerçekleştirilmemeleri kurumsallaşamalarına paralel bir tablo çizmektedir. Frekans dağılım analizi sonuçları yönünde, cevaplayıcı aile işletmelerinin kurumsallaşma alanındaki zayıflıklarının, yönetim fonksiyonları alanındaki merkeziyetçi tutumları ve yetersizlikleri ile aynı yönde olduğu söylenebilir.

Araştırmanın ki-kare analizi sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Aile işletmesinde satın almayı yürüten kişi, işletmede çalışan kişilerin kendi işlerine yönelik eylemsel plan yapma durumunu etkilemektedir.

- Aile işletmesinde satın almayı yürüten kişi, bölüm yöneticilerinin bölümlerine yönelik taktik planlama yapma durumunu etkilemektedir.

- Aile işletmesinde satın almayı yürüten kişi, mali işler/finansı yürüten kişi, aile işletmesinin yönetim kurulunda hukuki zorunluluk dışında aileden olmayan üye sayısı; işletmenin personelinin performans değerlendirmesinde yazılı görev tanımlarının dikkate alınma durumunu etkilemektedir.

- Aile işletmesinde satın almayı yürüten kişi, yazılı örgüt el kitabının bulunma durumunu etkilemektedir.

- Aile işletmesinde mali işler/finansı yürüten kişi, yazılı örgüt şemasının bulunma durumunu etkilemektedir.

- Aile işletmesinin yönetim kurulunda hukuki zorunluluk dışında aileden olmayan üye sayısı, işletmede yöneticilerin astlarına yetki aktarma konusunda yeterince istekli davranmamalarını etkilemektedir.

Bu sonuçlardan, aile işletmesinin kurumsallaşma düzeyinin yönetim fonksiyonları olan planlama ve örgütleme fonksiyonlarını etkilediği söylenebilir. Aile işletmesinde satın

almayı yürüten kişi planlama ve örgütleme fonksiyonlarını; mali işler/finansı yürüten kişi ise örgütleme fonksiyonunu etkilemektedir. Ayrıca, aile işletmesinin yönetim kurulunda hukuki zorunluluk dışında aileden olmayan üye sayısı örgütleme fonksiyonunu etkilemektedir.

Araştırmanın frekans dağılımı ve ki-kare analizi sonuçlarının paralel özellikte olması, İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren, KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin kurumsallaşmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Kurumsallaşma sürecinin, yönetim fonksiyonlarının geliştirilmesini kolaylaştıracağı, işletmenin faaliyetlerini başarıyla sürdürmesinin girişimcilerin yaşam süreleriyle sınırlı kalmayacağı söylenebilir. Araştırmanın sonuçları makalede belirtilen daha önce yapılmış araştırmaların sonuçlarıyla paralellik göstermekte, aile işletmelerinin kurumsallaşmaları için atmaları gereken birçok adım olduğu gözlenmektedir.

Araştırmanın bulguları, özgün ve öncü özelliği ile gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalara örnek teşkil edeceği umulmaktadır. Araştırmanın daha çok örneklem üzerinde yapılması durumunda, aile işletmesinin kurumsallaşma düzeyinin yönetim fonksiyonlarının tümü üzerindeki etkisinin çok olduğu sonucu ortaya çıkabilir. Ayrıca, cevap seçenekleri birleştirilmeden de ki-kare analizi sonuçları anlamlı olarak elde edilebilir.

Sonuç olarak, ülkemizde başta tekstil sektöründeki olmak üzere KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin kurumsallaşma konusunda gerçekçi çabalar göstermelerinin, yönetim fonksiyonlarını daha başarıyla gerçekleştirmelerini ve rekabet üstünlükleri kazanmalarını sağlayacağı belirtilebilir. Böylece, istikrarlı büyüme düzeyine, artan pazar performansına ve finansal performansa ulaşmaları mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, Asuman, “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı 16, 2000, s. 31-48.
- AKDOĞAN, Asuman, “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**, Der: Şükrü Akdoğan, Kayseri, Erciyes Üniversitesi-Kayseri Sanayi Odası, 2008.
- AKINGÜÇ GÜNVER, Bahar, **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği**, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları-18, 2002.
- ALACAĞLIOĞLU, Haluk, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma** (Seminer Notları Kitabı), İstanbul, İstanbul Sanayi Odası, 11 Haziran 2003, Yayın No: 2004/5, 2004, s. 16.
- ALDRICH, Howard E.-CLIFF, Jennifer E., “The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddedness Perspective”, **Journal of Business Venturing**, 18(5), September 2003, s. 573-596.
- ANGUS, Patricia M., “The Family Governance Pyramid: From Principles to Practice”, **The Journal of Wealth Management**, 8(1), Spring 2005, s. 7-13.
- ASTRACHAN, Joseph H., “Commentary on the Special Issue: The Emergence of a Field”, **Journal of Business Venturing**, 18(5), 2003, s. 567-572.
- ATILA, Emre-KÜSKÜ, Fatma, “Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 191-199.
- BARAZ, Barış, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 120-129.
- BAŞ, Türker, **Anket Nasıl Hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?** Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2006.
- BURKART, Mike-PANUNZİ, Fausto-SHLEIFER, Andrei, “Family Firms”, **The Journal of Finance**, 58(5), 2003, s. 2167-2202.
- BÜTE, Mustafa, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar”, **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 18-19 Nisan 2008, s. 313-332.
- CHUA, Jess H.-CHRISMAN, James J.-SHARMA, Pramodita., “Defining the Family Business by Behavior”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(4), 1999, s. 19-39.
- ÇELİK, Mukaddes-AYAS, Nevriye-KOÇ, İbrahim-ÖZTÜRK, Fisun, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 480-489.

- DYCK, Bruno-MAUWS, Michael-STARKE, Frederick A.-MISCHKE, Gary A., “Passing the Baton: The Importance of Sequence, Timing, Technique, and Communication in Executive Succession”, **Journal of Business Venturing**, 17(2), March 2002, s. 143-162.
- FELTHAM, T.S.-FELTHAM, G.-BARNETT, J.J., “The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker”, **Journal of Small Business Management**, 43(1), 2005, s. 1-15.
- FINDIKÇI, İlhami, **Aile Şirketleri**, İstanbul, Alfa Basım, 2005, s. 84.
- GENÇ, Kurtuluş Y.-DERYAL, Yahya, “Orta ve Doğu Karadeniz’de Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 399-410.
- GENÇ, Nurullah-KARCIOĞLU, Fatih, “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2004, s. 20-32.
- GENÇ, Nurullah-KOCASARAÇ, Sertan-DOĞAN, Müslüm, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi”, **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 18-19 Nisan 2008, s. 367-376.
- GÖKER, Anıl Z.-ÜÇOK, Tengiz, “Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 45-57.
- GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren-ADSAN, Ebru, “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 219-235.
- HALL, Anika-NORDQVIST, Mattias, “Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding”, **Family Business Review**, 21(1), March 2008, s. 51-69.
- JAFFE, Dennis T., “Strategic Planning for the Family in Business”, **Journal of Financial Planning**, 18(3), 2005, s. 50-56.
- KARABULUT TEMEL, Elif-BULUT, Zeki Atıl, “Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi”, **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 18-19 Nisan 2008, s. 151-160.
- KARPUZOĞLU, Ebru, “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2004, s. 42-53.
- KARPUZOĞLU, Ebru, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerin Kurumsallaşma**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2004, s. 178-179.

-
- KELLERMANN, Franz W., "Family Firm Resource Management: Commentary and Extensions", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29(3), 2005, s. 313-319.
- KIRBY, David A.-LEE, Thomas, "Succession Management in Family Firms in The North East of England", **Family Business Review**, 9(1), 1996, s. 75-85.
- LEE, Khai Sheang-LIM, Guan Hua-LIM, Wei Shi, "Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor", **Academy of Management Review**, 28(4), 2003, s. 657-666.
- MAZZOLA, Pietro-MARCHISIO, Gaia-ASTRACHAN, Joe, "Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation", **Family Business Review**, XXI(3), 2008, s. 239-258.
- MORRIS, Michael. H.-WILLIAMS, Roy O.-ALLEN, Jeffrey A.-AVILA, Ramon A., "Correlates of Success in Family Business Transitions", **Journal of Business Venturing**, 12(5), September 1997, s. 385-401.
- NABİL, İbrahim A.-ANGELIDIS, John P.-PARSA, Faramarz, "Strategic Management of Family Businesses: Current Findings and Directions for Future Research", **International Journal of Management**, 25(1), March 2008, s. 95-110.
- NORDQVİST, Mattias, "Familiness in Top Management Teams: Commentary on Ensley and Pearson's "An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, and Consensus", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 29(3), 2005, s. 285-291.
- PAZARCIK, Orhan, "Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi, Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2004, s. 33-41.
- SAĞLAM, Necdet, "Aile İşletmelerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 499-510.
- SHARMA, Pramodita-MANİKUTTY, S., "Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 29(3), 2005, s. 293-311.
- SHARMA, P.-RAO, Srinivas A., "Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study", **Family Business Review**, 13(4), 2000, s. 313-330.
- SİRMON, David G.-HİTT, Michael A., "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 27(4), 2003, s. 339-358.
- ŞAKAR, Nurhan, "Kurumsallaşmada Aile Anayasasının Stratejik Rolü: Eskişehir'de Bir Araştırma", **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 18-19 Nisan 2008, s. 357-366.

- TANTA, Gülden-UÇKUN, Gazi-LATİF, H., “Küçük ve Orta Büyüklükteki Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları (Sakarya Örneği), Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliği”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2004, s. 582-594.
- TÜRKEKEL, Süleyman-YAŞA, Eda, “Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci (Mersin İli Örneği)”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 614-622.
- ULUKAN, Cemil, “Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 155-160.
- ÜLGEN AYDINLIK, Arzu-KARAGÜLLE, Ali Özgür, “Tekstil Sektöründeki Bir Aile İşletmesinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, s. 58-63.
- ÜNLÜ, E. S.-SELEK, A.S., “Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliği”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2004, s. 12-19.
- YAMAK, Sibel-YILDIRIM ÖKTEM, Özlem, “Türkiye’deki Aile İşletmelerinde Genel Müdürlerin Konumu”, **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 18-19 Nisan 2008, s. 417-428.
- ZAHRA, Shaker A.-HAYTON, James C.-SALVATO, Carlo, “Entrepreneurship in Family vs. Nonfamily Firms: A Resourcebased Analysis of the Effect of Organizational Culture”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 28(4), 2004, s. 363-381.
- 18.11.2005 Tarih ve 25997 Sayılı Resmi Gazete, <http://destek.kosgeb.gov.tr/kobitanim/KobiYonetcilik.aspx>, (Erişim tarihi: 29 Ağustos 2008). <http://www.raosoft.com/samplesize.html>, (Erişim tarihi: 22 Aralık 2008).