

**KURUMSALLAŞSAK MI? KURUMSALLAŞMASAK MI? AİLE İŞLETMELERİ
ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

SHOULD WE INSTITUTIONALISATION? SHOULD NOT WE INSTITUTIONALISATION? A
QUALITATIVE RESEARCH ON FAMILY ENTERPRISES

Yrd. Doç. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP
Karabük Üniversitesi, Karabük/Türkiye

ÖZ

Çalışmanın amacı, aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik olarak aile işletmesi sahiplerinin görüşlerini değerlendirmektir. Bu kapsamda, Bursa/İznik ilçesinde faaliyet gösteren 15 adet aile işletmesi sahibiyle derinlikli mülakat yöntemi gerçekleştirilmiş ve verilere içerik analizi uygulanmıştır. Aile işletmesi sahiplerinin kurumsallaşmaya yönelik görüşleri; organizasyon yapısı, insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim, pazarlama fonksiyonu, çatışma yönetimi, profesyonelleşme, kontrol ve değerlendirme boyutları altında değerlendirilmiş ve aile işletmesi yöneticilerinin kurumsallaşmaya ilişkin farkındalıkları belirlenerek, bu farkındalığın artırılması için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Aile İşletmeleri, Nitel Araştırma.

ABSTRACT

The aim of the study is to evaluate the opinions of family business owners intended for institutionalize in family businesses. In this context, in-depth interviews were conducted with 15 family business owners in the province of Bursa/İznik and content analysis was applied to the data. Institutionalized views of family business owners have been evaluated the dimensions of organizational structure, human resources management, strategic management, marketing function, conflict management, professionalization, control and evaluation. The awareness of family business managers about institutionalization has been determined and suggestions have been made to increase this awareness.

Keywords: Institutionalization, Family Business, Qualitative Research.

1. GİRİŞ

Dünya genelinde ürün ve hizmet üreten işletmelerin önemli bir kısmını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Dünya'daki işletmelerin %65-80'i (Bakan vd., 2006:332), Türkiye'deki işletmelerin ise %95'i aile işletmelerinden meydana gelmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004:23). Dolayısıyla, bu işletmelerin gelişimi ve ilerlemesi ülke ekonomisi açısından büyük bir önem arz etmektedir. Özellikle teknolojik değişim ve müşteri temelli üretim, işletmeleri istikrarlı ve uzun dönemli değişime zorlayan bir unsurdur (Grenning ve Gray, 1994; Lawrence, vd., 2001). Ekonomik sistemdeki hızlı değişimler ve endüstrileşmenin etkisiyle işletmelerin değişime uyum göstermesi, küreselleşmenin gereklerine uyması ve yönetme işini profesyonellere bırakması şeklinde kurumsallaşmaları bir zorunluluk haline gelmiştir.

Aile işletmeleri, gerek dünya da ve gerekse Türkiye'de ekonomik ve sosyal anlamda önemli bir yere sahip olmasına rağmen; aile fertleri tarafından yönetildikleri için bir çok soruna da sahiptirler. Yıldırım (2007:108)' e göre; aile işletmelerinde geleceğe yönelik planlama eksikliği, kuşak çatışması, yüksek işgücü devir oranı, eski yönetim alışkanlıklarının devam etmesi, aile bireyleri-yönetici çatışması, aile içi dedikodu, roller çatışması bu sorunlar arasında sayılabilir ve sözkonusu bu sorunların tamamı, işletmenin kurumsallaşamamasından kaynaklanmaktadır. 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, 2008:113).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Aile İşletmesi Kavramı

Aile işletmeleri yabancı literatürde gerek kavramsal gerekse işlevsel açıdan farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bazı yazarlar varolan tanımları yeniden derlemişler ve yeni tanımlamalar yapmışlardır (Handler, 1989; Litz, 1995; Chua vd., 1999).

Yönetimi bir ailenin kontrolünde olan ya da yönetimin bir aile tarafından etkilendiği, bir ailenin mülkiyetinde olan ve ailenin üyeleri tarafından yönetilen, yönetimi aile üyeleri arasında nesilden nesle aktarılan, stratejik kararların aile tarafından verildiği işletmelere “aile işletmeleri” denilmektedir (Koçel,2004). Aile işletmelerinde tepe yöneticisi ile işletme sahibi genellikle aynı kişidir (Alcorn, 1986:27) ve yönetimin sahip olduğu yetki ve sorumluluk aile üyelerine dahi olsa devri kolay değildir (Fındıkcı, 2005). Aile işletmeleri, aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmelerdir (Potobsky, 1992: 145).

İşletmelerin süreç ve ortamsal etkileşimleri dikkate alındığında, aile işletmeleri “en az iki kuşak boyunca aileye ait olan, aile ve işletmenin amaç ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmelerin politikalarına yansıdığı işletmeler” şeklinde tanımlanmaktadır (Donelley, 1996’ den Akt. Günver, 2004).

Aile işletmelerinin yöneticileri ile diğer işletmelerin yöneticileri “hissedilen baskı” açısından farklılık arz etmektedir. Aile işletmesi olmayan işletmelerin yöneticilerinin üzerinde diğer pay sahipleri, kredi sağlayan kuruluşlar ve yönetim kurulunun baskısı bulunmaktadır ancak aile işletmesi yöneticileri, işletmenin de sahibi konumunda olduklarından böyle bir baskıya maruz kalmamaktadır ve hatta davranış serbestileri bulunmaktadır (Develi, 2008:8).

Aile işletmeleri, yalnızca küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri (KOBİ) içermez. Örneğin, ülkemiz ve dünyada pek çok büyük şirket, binlerce insana iş imkanı sunan ve çok büyük değerlerde ciroya sahip olan ancak aile işletmesi kategorisinde yer alan işletmelerdir. Bu tür işletmelere Levi Straus, Ford, Fiat, Loreal, Sabancı, Koç, Eczacıbaşı örnek olarak gösterilebilir (Bozkurt 2004 :14).

Genel anlamda, aile işletmeleri; aile bireylerinden biri ya da birkaçı tarafından kurulmuş, işletmenin tepe yönetimi, sermaye yapısı, ortaklıkların daha çok aile bireylerinden oluşmuş ve aile hedeflerini gerçekleştirme ve sürdürme yönünde çaba gösterdikleri işletme yapılarıdır (Litz,1995: 71).

2.2. Kurumsallaşma Kavramı

Selznick (1996)’e göre; kurumsallaşan işletmeler, toplumsal ihtiyaç ve baskılar sonucu değişime duyarlı ve esnek bir organizma haline gelerek ayrı bir kimliğe kavuşurlar. Bu süreç, bir işletmenin bireylere bağımlı kalmadan kurallar, prosedürler ve standartlara sahip olunması, değişmekte olan çevre koşullarına uyum sağlayan sistemler kurulması ve bu gelişmelere uygun olarak örgütsel yapının oluşturulması; kendisine ait iletişim ve iş yapma tekniklerinin “kültür” haline getirilmesi ve bu şekilde diğer işletmelerden farklı ve onu benzerlerinden ayıran bir kimliğe kavuşmasıdır (Karpuzoğlu, 2004).

İşletmeler kurumsallaşmayı, yönetim ve örgüt yapılarını piyasa koşullarının ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde konumlandıkları ve kurum olmanın gereğini ifade eden yazılı davranış, ilke ve standartlarla gerçekleştirebilirler (Sungurtekin, 2008: 56). Buna ek olarak, bu uygulamanın kurumsallaşma olabilmesi için, şirketin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi, bireylere bağlı kalmaması ve kamuoyuna mal olabilmesi gerekmektedir (Özgener, 2003). Meyer ve Rowan (1997: 340-341)’ a göre; kurumsallaşma, aslında kontrollü faaliyetler sistemidir. Kurumsallaşma faaliyeti, işletmenin dış çevresiyle etkileşimi sonucunda uygulanması gereken kuralların, iş yapma şekillerinin ve prosedürlerin icra edilmesidir.

Apaydın (2008), kurumsallaşmaya ilişkin 3 önemli adım üzerinde durmuştur. Bu adımlar, yapının özellikleri, yapının içselleştirilmesi ve iletişim boyutu ve otomatik olarak uygulama boyutudur. Kurumsallaşma yapısı; düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye uyum sağlayıcı özelliklere sahip olmalıdır. Bu yapı işletmedeki tüm çalışanlar ve yönetim tarafından benimsenerek (içselleştirilerek) herkesçe aynı şekilde anlaşılmalıdır. Son adımda, bu yapının gerektirdiği davranış kalıpları örgüt içerisinde otomatik olarak uygulanmaya başlanmalıdır.

İşletmelerde kurumsallaşmanın göstergesi kabul edilen bazı unsurlar karar verme şekli, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, etkin bir iletişim sistemi, yetkilendirme, profesyonelleşme ve yönetim anlayışıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:450). Bu unsurların sağlanabilmesi için çevresel uyumun sağlanması kaçınılmazdır. Bu açıdan kurumsallaşmak isteyen işletmeler, çevresel değişimin yanında örgütsel değişim ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonu sağlamalıdır (March, 1996).

Selznick (1996), işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini ölçen dört faktör belirlemiştir. Bu faktörler; esneklik, farklılaşma, özerklik ve sadelik kavramlarıdır.

Esneklik: İşletmenin esneklik davranış yeteneği arttıkça kurumsallaşma düzeyi yükselmekte, katı davranış yeteneği arttıkça ise kurumsallaşma düzeyinin düştüğü görülmektedir. Kurumsallaşan işletmelerin uzun yıllar varlığını korumasının altında yatan faktörlerden biri, değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak esnek yapılara sahip olmalarıdır (Sungurtekin, 2008: 59).

Farklılaşma: Bir örgütün içyapısı, bağlı olduğu iç ve dış çevre koşullarının yapısına göre şekillenmektedir (Hatch ve Cunliffe, 2006). Örgütün, sürekli bir şekilde dengeleri değişen ve belirsizliğin hakim olduğu bir ortamda farklılaşması, kurumsallaşma seviyesini arttırmaktadır. Ancak, örgütün net (belirsizliğin olmadığı) ve durgun bir ortamda farklılaşma düzeyi düşük olacaktır (Sağlam, 1979: 113'den akt. Dalgıç, 2012: 30). Organizasyonun kurumsallaşma düzeyi ve dolayısıyla bütünleşme ihtiyacının düzeyine bakarak o organizasyonun farklılaştığını söylemek mümkündür. (Karpuzoğlu, 2000: 61).

Özerklik: “Kurum ve kurumsallaşma arasındaki farkı ilk defa vurgulayan Selznick'e göre kurumsallaşmış örgütler kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler zincirine sahiptirler”. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler özerk bir yapıya sahiptir ancak kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmeler bağımlı olmaya mahkumdur ve bu bağımlı işletmeler piyasada iyi bir taklitçi olmaktan öteye gidemez (Karpuzoğlu, 2000: 64). Örgütlerin kurumsallaşma düzeyi yükseldikçe, örgütler; çevresel koşullara daha hızlı uyum sağlayarak, kuruma ait kural, misyon, değer ve amaçlarla çevrelerini etkileyerek örgütün işleyişini kişisel değer ve inançların olumsuz etkisinden koruyacaktır (Bilgin, 2007: 28).

Sadelik: Sadelik kavramı işletme literatüründe karmaşıklık ve basitlik kavramlarının tanımlanmasıyla açıklanabilir. Sistem içerisinde bir örgüte ait alt sistemlerin ya da tamamının fonksiyonel açıdan farklılık göstermesi ve bu sistemlerde bulunan işgörenlerin zihinsel ve duygusal eğilimlerinin değişerek rasyonelliği benimsemeleri örgütlerde karmaşıklık ve basitlik derecesini belirleyen bir husustur (Deniz: 2013: 39). İşletmeler mevcut karmaşıklıktan kurtulabilmek için gerçek anlamda kurumsallaşmayı sağlaması, çevresel farklılaşmayı etkinleştirilmesi ve buna göre örgüt içindeki yapılarını düzenlemeleri gerekmektedir (Yaşa, 2006: 46).

Kurumsallaşmanın aile işletmeleri açısından önemi şu başlıklar altında toplanabilir (Buğdaycı, 1997):

- ✓ Kurumsallaşma, aile işletmesi içinde bir örgüt kültürü oluşmasını sağlar.
- ✓ Kurumsallaşma, aile işletmesinin sahip olduğu örgütün sistematik bir biçimde oluşmasına ve çalışmasına sebep olur.
- ✓ Kurumsallaşma, aile işletmesinin sahip olduğu finansal yapının oluşumunu belirler ve finansal bir disiplin kurulmasını sağlar.
- ✓ Kurumsallaşma, aile işletmesine bağlı, aile üyesi olan ya da olmayan kişilerin mülkiyet dağılımı ve kullanımlarının belirlenmesine yönelik bir standart oluşturmayı sağlar.
- ✓ Kurumsallaşma, aile işletmelerinde standartlaşmayla sağlanan zaman kazanımının sosyal faaliyetlerde kullanılmasıyla, işletmenin sosyal sorumluluk amacının gerçekleştirilmesi sağlanır.
- ✓ Kurumsallaşma, aile işletmesi ile ilgilenen kişi ya da kuruluşlara bilgi aktarımının en az hatayla ve zamanında ve açık bir biçimde aktarılmasını sağlar.

Kurumsallaşmayı gerçekleştiremeyen aile işletmeleri ikinci kuşaktan sonra kapanmaktadır. Birinci kuşak aile işletmeleri, ikinci kuşağa geçiş yaparken idare, organizasyon, liderlik, finans vb. gibi konularda zorlanmakta destek almak zorunda kalmaktadır. Profesyonel yöneticiler ve işletme sahiplerinin kendilerini yetiştirmeleri bu sorunun çözümü olabilir. Kurumsal bir yapının varlığı sürekli başarı için gereklidir (Kaymaz 2006). Kurumsallaşma sürecinin başarısını etkileyen hususlardan biri de, yönetimin profesyonel yöneticilere bırakılmaması ve aile-işletme ilişkilerinin düzenlenememesidir. Çünkü, işletme sahibi kurumsal yönetim için motive olsa bile profesyonel yöneticilerin bazı menfaatlerinden dolayı kurumsal yönetim uygulamaları arka plana atılabilmektedir (Uzun, 2007). Bu nedenle, profesyonel yöneticiyle çalışmak kadar yönetici-işletme-sahip aile ilişkilerini düzenlemek de son derece önemlidir.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE YÖNTEM

Bu çalışma da, aile işletmesi sahiplerinin kurumsallaşma hakkındaki düşüncelerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ülke ekonomisinin yaklaşık olarak %95' ini oluşturan aile işletmelerinin kurumsallaşma

sürecini değerlendirmek amacıyla hazırlanan bu çalışmada, ikincil verilerin elde edilmesinde literatür incelemesi, birincil veriler ise nitel araştırma yöntemlerinden derinlikli mülakat yöntemi kapsamında içerik analizi çözümlenmesinden elde edilmiştir.

Harris (2001)' göre, içerik analizi süreci şu aşamalardan oluşmalıdır:

- ✓ Araştırma sorusunun/sorularının belirlenmesi,
- ✓ Örneklem,
- ✓ Analiz birimlerinin belirlenmesi,
- ✓ Kullanılacak kategorilerin saptanması,
- ✓ Kodlamanın yapılması ve
- ✓ Geçerlilik ve güvenilirliğin tespit edilmesi.

Bu kapsamda araştırma sorusu “Aile işletmesi sahiplerinin kurumsallaşma hakkındaki düşünce yapısı nasıldır?” şeklinde oluşturulmuştur.

Çalışmanın evreni, Bursa/İzmit bölgesinde yer alan aile işletmeleri sahiplerinden oluşmaktadır. Örneklem yöntemi olarak basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılarak evren içerisinde 15 işletmeci seçilmiştir. Johnson ve Christensen (2004) nitel araştırmalarda odak grupların genellikle 6-12 kişi; Langford vd. (2002) ve Morgan (1997), 6-10 kişi; Krueger (2000), 6-9 kişiyi kapsamının uygun olacağını düşünmektedir. Ayrıca, Kuzel (1992), nitel araştırmalarda seçilecek homojen örneklemede 6-8 kişinin ve 12-20 sorunun yeterliğine dikkat çekmektedir. Derinlikli mülakat yönteminde en az 6 katılımcı ile 30-50 röportajın ve 100-200 dakikalık görüşme süresinin yeterli görülmektedir (Morse, 1994'den Akt. Ayaz ve Demirkol, 2016).

İşletme sahiplerine yöneltilmek üzere açık uçlu sorulardan oluşan bir mülakat formu düzenlenmiştir. Açık uçlu sorular aile işletmeleri ile ilgili literatür incelenerek hazırlanmıştır. Konunun uzmanı olan akademisyenler ve 3 işletme sahibine yapılan ön test sonrasında soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığı ya da eksik görülen noktalara ilişkin geri bildirimler alınmış ve soru formuna son şekli verilmiştir. Mülakat formu; araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme tekniği yöntemi uygulanarak evren içerisinde seçilen aile işletmesi sahiplerine uygulanmıştır. Araştırmada katılımcıların demografik özellikleri sınıflama ölçeği ile aile işletmelerinin kurumsallaşmasına yönelik bilgiler ise açık uçlu sorular ile sağlanmıştır.

Araştırmanın analiz birimleri işletme sahiplerinden oluşmaktadır ve işletme sahipleriyle yapılan görüşmelerden elde edilecek verilerin çözümlenmesinde kullanılan tema kodları Tablo 1 de yer almaktadır.

Tablo 1: Araştırmanın Tema Kodları

Sıra No	Tema Kodu	Sıra No	Tema Kodu	Sıra No	Tema Kodu
1	Formalleşme	7	Astlara danışma	13	Değişim ihtiyacı
2	Tutarlılık	8	Aile ve şirket içi ilişkiler	14	Stratejik bakış
3	Zaman yönetimi	9	Profesyonel yönetici	15	Uzmanlaşma
4	Ölçümleme	10	Sosyal sorumluluk	16	Yürütme
5	Örgüt şeması	11	Akraba önceliği	17	Koordinasyon
6	Uzmanlara Danışma	12	Planlama	18	İletişim
				19	Kuşak Çatışması

Araştırmada aile işletmelerinin kurumsallaşması ile ilgili tema kodlarından en az birisini içeren 93 ifade olduğu saptanmıştır. Elde edilen karar metinlerinin farklı araştırmacılar tarafından tekrar kodlanmasını sağlamak amacıyla “organizasyon yapısı”, “insan kaynakları yönetimi”, “stratejik yönetim”, “pazarlama fonksiyonu”, “çatışma yönetimi”, “profesyonelleşme”, “kontrol ve değerlendirme” olarak 7 farklı kategori geliştirilmiştir. Katılımcılardan sağlanan verilerin geçerlilik ve güvenilirlik değerlerinin belirlenmesi için Cohen'in Kappa analizi yapılmıştır.

Bu araştırmacılar Tablo 1'de sunulan tema kodlarının en az bir tanesini içeren görüşme kayıtlarını, belirlenen 7 kategori başlığına göre kodlamaları istenmiştir. Yapılan kodlamaların güvenilirliğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Kappa analizi kapsamında değerlendirme sonuçları Tablo 2'de verilmiştir:

Tablo 2: Katılımcılardan Sağlanan Verilerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

		Araştırmacı B							Toplam
		A	B	C	D	E	F	G	
Araştırmacı A	Organizasyon Yapısı (A)	11		1					12
	İnsan Kaynakları Yönetimi (B)	1	15						16
	Stratejik Yönetim (C)			8			1		9
	Pazarlama Fonksiyonu (D)		1		10				11
	Çatışma Yönetimi (E)					13			13
	Profesyonelleşme (F)						16		16
	Kontrol Ve Değerlendirme (G)							16	16
Toplam		12	16	9	10	13	17	16	93

p<0,001 Measure of Agreement Kappa: 0,949 / 0,025 / 22,030 / 0,000

Araştırmacı A; organizasyon yapısıyla ilgili olarak 11, insan kaynakları yönetimiyle ilgili 15, stratejik yönetimle ilgili 8, pazarlama fonksiyonuyla ilgili 10, çatışma yönetimiyle ilgili 13, t profesyonelleşmeyle ilgili 16, kontrol ve değerlendirmeyle ilgili 16 karara onay vermiştir. Araştırmacı B ise organizasyon yapısıyla ilgili olarak 12, insan kaynakları yönetimiyle ilgili 16, stratejik yönetimle ilgili 9, pazarlama fonksiyonuyla ilgili 10, çatışma yönetimiyle ilgili 13, profesyonelleşmeyle ilgili 17, kontrol ve değerlendirmeyle ilgili 16 karara onay vermiştir. Bu değerlendirmeler kapsamında gerçekleştirilen Kappa analizi sonuçlarına göre çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik analizi oldukça yüksek (Kappa=0,97; p<0,001) bulunmuştur. Kappa analizinde 0,41-0,60 arası orta, 0,61-0,80 arası önemli, 0,81-1,00 arası ise oldukça önemli bir güvenilirliği ifade etmektedir (Landis ve Koch, 1977). Bu sonuçlara dayanarak, Araştırmacı A ve Araştırmacı B'nin değerlendirme sonuçları arasında oldukça güçlü bir tutarlılık olduğu söylenebilir.

4. BULGULAR

Uygulama kapsamında konfeksiyon işletmesi (3 kişi), inşaat malzemeleri işletmesi (2 kişi), elektronik cihaz işletmesi (2 kişi), mobilya işletmesi (3 kişi), yiyecek ve içecek işletmesi (5 kişi) olmak üzere toplam 15 farklı işletmenin sahipleriyle her bir soru için 15 dakikalık süre ayrılarak 16 adet soru toplam 60 saat olarak gerçekleştirilen mülakat kapsamında katılımcılardan organizasyon yapısı, insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim, pazarlama fonksiyonu, çatışma yönetimi, profesyonelleşme, kontrol ve değerlendirme kategorilerinde ulaşılan araştırma bulguları aşağıdaki şekilde tespit edilmiş ve durumu en iyi şekilde anlatan ifadeler aşağıda verilmiştir.

Örgütlenmenin amacı koordineli bir şekilde işletme amaçlarına uygun şekilde ulaşılmasıdır. İşletmelerde etkin bir organizasyon fonksiyonu için çalışma grupları ve arasındaki ilişkiyi koordine eden bir yapı oluşturulmalıdır. Bir veya birden fazla kişinin oluşturduğu diğer gruplarla ortaklaşa çalışan yapıdır. Çalışma grupları ellerinde bulundukları kaynakları (insan, fiziksel araç gereç vb.) bir araya getirerek koordineli çalışmasıdır.

Organizasyon yapısını etkileyen unsurlardan biri de formalleşmedir. Formalleşme; işletme yapısının, eylemlerinin, ilişkilerin tanımlanıp kurullarla, prosedürlerle ve kontratlarla yapılması ve çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerin, sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. Formalleşme, 201 işletme eylemlerinin kurullar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek, işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının dizayn edilmesidir. Aynı zamanda yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesidir (Wallace, 1995: 228; Walker, 1997: 76; Gatignon ve Xuereb, 1997: 77). Aile işletmelerindeki karar verme süreçlerine yönelik katılımcıların genel olarak görüşleri şu şekildedir:

Bütün kararları genelde ben veriyorum. Bazen eşime ve kardeşime danışsam dahi bana mantıklı gelen kararı veririm. Bayiisi olduğum markayla görüşmeleri hep ben yaptığımdan ve alacak-verecek tüm hesapları ben tuttuğum için tüm kararları ben alıyorum diyebilirim. Yapılacak olan projeler olsun, kimlerle çalışacağıma kadar hepsine ben karar veririm. Abimle ben ortaklaşa karar veriyoruz. İkimizden biri olmadığı durumda diğeri tek başına karar verir. Aileme danışarak karar veriyorum sonuçta sermayenin bir kısmını onlarda karşılıyor. Ama birçok şeye ben karar veririm.

Bu soru karşısında aile işletmelerinde karar verme süreçlerinde işleyen ast-üst ilişkisinin ve emir-komuta yetkisiyle birbirine bağlı bulunan karar vericiler silsilesinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu işletmelerde, kararlar sadece işletme sahibi tarafından alınmakta ve uygulanmaktadır. İşletme sahipleri, işletmenin tüm fonksiyonlarında alınacak kararlar konusunda ailenin diğer fertleriyle fikir alışverişinde bulunsalar bile nihai kararı kendi istekleri doğrultusunda vermektedirler.

Aile işletmelerinde yaşanan sorunlardan biri de nepotizmdir. Nepotizm, bir kişinin işletmede istihdam edilmesinde ve yükselmesinde liyakat (beceri, kabiliyet, eğitim vs.) ilkesinin esas alınmamasıdır (Kocabaş ve Baytekin, 2003:426). Aile işletmelerinde çocuklara devredilen işletme yönetimi ikinci, üçüncü kuşağa devrinde yok olma tehlikesi yaşayıp hissedarların çıkarlarına ters düşmektedir. Bu nedenle, aile işletmelerinde akraba olan ve olmayan personel arasında ayırım yapılması sorunu ele alınması gereken önemli konulardan biridir. Bu durum, yeterli donanımı olmayan akrabanın işe alınması veya terfi ettirilmesini kapsamaktadır. İşletmelerde işe eleman alımı ya da eleman alımında akrabalara öncelik verilip verilmediğine ilişkin katılımcıların genel olarak görüşleri şu şekildedir:

Mağazamıza çalışacak eleman alırken öncelikle bizim sektörümüzde deneyiminin olup olmadığına bakarım. Eğer deneyimi varsa hemen alırım. Müşteri temsilcisi alırsam görüntüsünün düzgün olması, insanlarla güzel konuşması (iletişimi), ikna yeteneği gibi özelliklerine önem veririm. Akraba ya da eş dostun çocuğu iş başvurusu yaptığında mecburen kıramayıp, işe alırım zaten zamanla o da deneyim kazanır. İnşaat firmamızı oğlum ve ben yönetiyoruz. Eleman alırken, inşaatlardaki ustabaşları kendileri karar verip, onlar getiriyor işçileri, o işlere biz karışmıyoruz. Küçük işleri genelde abim ve ben hallediyoruz. Ama büyük işleri yani anlaşmalı müteahhitin yaptığı apartmanların tesisatını yaparken kendi kadromuz var her işten anlayanlar farklıdır. Eksikimiz olduğunda ise işten anlayan işçileri alıyoruz. Getir götür işleri gibi küçük işler için iş isteyen eş dosta öncelik tanıyoruz tabi. Garson alımında deneyim arıyorum. Garsonun insanlarla ilişkide başarılı olmasını bekliyorum ve ona göre garson alımında bulunuyorum. Tabi güler yüzlü olması önemli. Mutfakta annem ve ablam çalışıyor, bir arkadaşım benimle çalışmak istedi ve onu mutfaka aldım. Ancak eğitimi var. Turizm Otelcilik Bölümü mezunu ve menü oluşturmadan anlayan biri olduğu için ona öncelik tanıdım.

Bu soru karşısında verilen yanıtlar incelendiğinde; aile işletmelerinde genel olarak bir personel alım politikası bulunmadığı belirlenmiştir. Yazılı, kurallara bağlı, süreçler ya da aşamalardan oluşan bir işe alım süreçleri bulunmamaktadır. Aile işletmesi sahipleri, personel alımında deneyime önem verdiklerini söylediler de, personel alımında akrabalara öncelik tanıdıklarını da belirtmişlerdir.

Stratejik yönetim, işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil işletmenin “uzun dönemde yaşamını sürdürmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek” işlerin yönetimiyle ilgilidir. Bu nedenle, stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemdeki yaşam süresini arttıracak ve rekabet yeteneğini geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır (Ülgen ve Mirze, 2007: 26). Türkiye’de aile şirketi daha geleneksel ve çok eskidir. Kurumsal değil gibi görünse de birçok noktada kurumsal bir yapıya sahip bulunmaktadır. Aile şirketlerinde karar almak daha basit, çok daha küçük ve birbirine güvenen bir ekip olduğu için çok daha hızlı kararları alabilen yapılandırmalar oluşmaktadır. Birçok aile işletmesinde halen eski klasik sistemli yönetim uygulanmaya çalışılsa da, bazı kurumsal kimliğe sahip olmuş olan aile işletmeleri ise, stratejik yönetim ve stratejik liderlik konusunda hassasiyet göstermektedir. Günümüzde hız ve kalite kurumlar ve serbest piyasada oldukça önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Yönetim kalitesi ve kurumsal yönetim bu noktalarda şirket büyüdükçe belli bir bürokrasiyi işletmek ve serbest piyasa ve dünya işletme sistemi üzerindeki gelişmeleri bilgi teknolojilerini takip etme zorunluluğunun bilincine varmak zorundadır (Korkmaz vd., 2012). İşletmelerde stratejik bakış açısını destekleyen gelecek odaklı planlar yapma hakkında katılımcıların genel olarak görüşleri şu şekildedir:

Gelecek 5 yıl içinde şu anlık bir planım yok. Satışlarımı artırmak için birtakım planlar yapıyorum. Ama büyük bir planım yok. Daha öncesindeki büyük planım olan bayilik almak ve mağazamı restore etme planımı gerçekleştirdim. Şimdilik ileriye dönük büyük bir planım yok. Göl sahilinde site inşaatı projem var onun üzerinde çalışıyorum. İşler böyle yürüyor geleceğe dönük planımız yok diyebilirim. Gelecek için şimdilik işyerimizin ikinci katına teras yapma planım var. Onu da en yakın zamanda faaliyete geçirmeyi düşünüyorum. Öyle çok uzun hedefli planlar yapmam. En fazla günlük ve aylık planlar yaparım. Ekonominin durumu değişken olduğu plan yapmak, bence gereksiz, yapsanız da gerçekleşmiyor.

Bu soru karşısında verilen yanıtlar incelendiğinde; katılımcıların bir kısmının geleceğe ilişkin plan yaptığı, bir kısmının ise herhangi bir plana sahip olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan planların büyük bir kısmı altyapı çalışmalarına ilişkindir. Ancak, planlar incelendiğinde işletme sahiplerinin finansman, pazarlama ya da üretime ilişkin bir uzun vadeli planlarının olmadığı ve “günü kurtarma” mantığıyla işletme faaliyetine devam ettikleri tespit edilmiştir.

Aile işletmelerinin dezavantajlarından biri de zayıf kar ve pazarlamadır. Kar elde etme ve harcamalardaki düzensizlik Aile işletmesi için risk oluşturur. Gelenekçi aileler belirli ürünlerin pazarlamasında sabit kalabilirler bu durum da sürekli aynı ürünlerin üretimi veya satışı demektir. Sınırlı ürün çeşidiyle yapılan

pazarlama zamanla piyasalar doyunca durağanlaşma sürecine girer. İşletmelerde pazarlama faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğüne ilişkin katılımcıların genel olarak görüşleri şu şekildedir:

Pazarlama faaliyetleri olarak bir sosyal paylaşım sitesinde internet sayfamız var oradan ürünlerimizin reklamını yapıyoruz. Arada indirimler ve promosyonlar yaparak müşterilerimizi artırmaya çalışıyoruz. Bu faaliyetleri düzenli bir şekilde gerçekleştiriyoruz. Yaptığımız daireleri satabilmek için birtakım reklamlar yapıyoruz. Dairelerimizi yerel gazetede yayınlıyoruz, ayrıca birkaç yere pankart astırıyoruz. Ofisimin camında da dairelerimizin resimleri bulunmakta. Ayrıca, dairelerimiz plan aşamasındayken satışında indirimler yaparak satışları yükseltmeye çalışıyoruz. Ödemelerde kolaylık sağlayarak herkesi daire sahibi yapmaya çalışıyoruz. Burası küçük bir yer, dükkanımızı herkes biliyor. Evinde tesisat sorunu olan evlere gittiğimizde kartımızı bırakıyoruz o kart elden ele dolaşarak müşterimizi artırıyor. Öyle reklam yapma gibi faaliyetlerimiz yok. Pazarlama faaliyeti olarak internette kafeteryamızın manzarası olsun, iç resimleri, menüleri ve müşteri kalabalıklığını çekerek reklam yapıyorum. Müşterileri memnun bırakmak için güler yüze ve menünün zenginliğine önem veriyorum.

Bu soru karşısında verilen yanıtlar incelendiğinde; katılımcıların pazarlama faaliyetleri olan ürün geliştirme, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım faaliyetlerinin tümünü birden gerçekleştiremediği görülmektedir. Genellikle ellerindeki ürünün tutundurulmasına yönelik yapılan reklam çalışmalarına önem vermişlerdir.

Çatışma, iki veya daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışmalarının zorunluluğundan ve farklı statüler, amaçlar, değerler, algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlıktır. Her tür çatışmanın içinde çeşitli nedenlere bağlı olarak kırgınlık, kızgınlık, öfke, rekabet, vb. çoğu zaman duygusal temelli olan davranışlar ve hisler yer almaktadır (Yelkikalan, 2003:4).

Aile işletmelerinde saygı ve itaat bozulmaya başladığı zaman çekememezlik ve rekabet başlayarak bu durum, işletmenin geleceğini tehlikeye düşürecektir. Aile içi rekabet ve anlaşmazlık, hissedarların çıkarlarını da tehdit edecektir. İşletmedeki anlaşmazlığın başlıca sebepleri, adaletsiz atamalar, ücret farklılığı, akraba kayırma, yönetimdeki görüş ayrılıkları vs. dir.

Aile işletmelerinde kuşaklar arasındaki eğitim ve jenerasyon farkı işletme yönetiminde çatışmaya sebep olmaktadır. Aile kurallarının işletme yönetiminde de geçerli olması yönetimin başında olan Aile büyüklerinin kararlarının sorgulanamaması kuşak çatışmasına yol açmaktadır.

Çatışmalardan yararlı sonuçlar alabilmek içinde çatışmayı olumlu yönetmek ve gerilimi azaltmak gerekmektedir. Çatışmalarda tarafsız kalmaya özen göstermek ve kişilerin görüş, düşünce, yeni fikirler ve değişimlerini açıklamasına fırsat verilmelidir. Böylece alınacak kararların daha sağlıklı olması, işletmelerin ilerlemesine ve gelişmesine etken olmaktadır (Yurttadur ve Nakipoğlu, 2015). İşletmelerde aile fertleri arasında çatışmaya ilişkin katılımcıların genel olarak görüşleri şu şekildedir:

Şirketin kurucusu babam olduğu için işleri fiilen yürüten ben olsam da (oğul), son karar verici her zaman babamdır. Bunu hepimiz kabullendiğimiz için diğer kardeşlerimle birlikte buna uygun davranıyoruz. İşletmeyi kuran, sermaye koyan, çalıştıran ben olduğuma göre, burayı ilgilendiren her kararı ben veririm. Herkeste bunu kabullenir. Bazen kardeşimle yönetsel konularda aramızda anlaşmazlık çıksa da benim yaşım büyük olduğu için sonradan susar ve benim kararlarıma onay verir. Burası benim, akrabalarımı işe ben aldım tabiki onlar bana saygı gösterip dediklerimi uygulayacaktır. Bir ara bana danışmanlık yapsın diye eğitilmiş ve deneyimli birini işe almıştım. Ama anlaşamadık. Beni, onun söylediklerini (danışmanlık yaptığı yatırım konularını) dinlemediğimi ve kendi bildiğimi yapmakla suçladı. Kendisini "iş ortamında rahatsız hissettiğini" söyleyerek işten ayrıldı.

Aile işletmelerinde, işletmeye dahil olan yeni kuşakların, zaman içerisinde kolaylıkla ve genç yaşta tepe yönetimde görev almaları bu konuma getirenlerinde Aile üyeleri olması nedeniyle, Aile dışı profesyonel yöneticilerin moral motivasyonları bozulup performansları olumsuz olarak etkilenecektir (Bates vd., 2000). İşletmelerde yönetim işinin profesyonel yöneticilere bırakılmasına ilişkin katılımcıların genel olarak görüşleri şu şekildedir:

Mağazada işleri yöneten kişi benim, ben olmadığım zaman eşim veya kardeşim beni arayıp danışarak yönetirler. Aile dışından biri yönetici olamaz çünkü güven sağlamaz, o yüzden öyle bir alım yapmam. İşlerin yönetimi ben ve oğlumda zaten yönetime başka birini almamıza gerek görmüyorum. İşlerimizi ben ve abim gayet iyi hallediyoruz. Biz küçük bir işletmeyiz profesyonel yöneticiye ihtiyacımızda yok. Aileden olmayan birine tam güven olamayacağı için yönetimde aile dışından birine yer veremeyiz.

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sorunlarının en önemlilerinden biri olan profesyonel yönetime geçiş evresini anlamak için sorulan bu soruya alınan cevaplar, bu problemin aile işletmelerinde halen var olduğunu göstermektedir. İşletmeler genellikle aile dışından yöneticiye güven duymadıklarından dolayı böyle bir görevlendirmeye olumsuz bakmışlardır.

Denetleme fonksiyonu planlama, örgütlenme, yürütme ve koordinasyondan oluşan diğer yönetsel işlevlerin neyi, nasıl ve hangi oranda başardığını araştırmakta ve saptamaktadır (Akgemci ve Sevinç, 2003:517). Planlamada amaçların belirlenmesi, elde edilen verilerin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan farkların giderilmesi önlemlerin alınmasını denetleme fonksiyonu olarak tarif edebiliriz. İşletmelerin kontrol ve değerlendirme faaliyetleri kapsamında, planlama, kendi kendini değerlendirme ve bu değerlendirme sonucunda kurumsallaşmaya olan ihtiyaçlarını tanımlamaları son derece önemlidir. İşletmelerde kurumsallaşmaya duyulan ihtiyaç ve nedenlerine ilişkin katılımcıların genel olarak görüşleri şu şekildedir:

10 yıl önce bu işletmeyi kurmaya niyetlendim sermayemi hazırladıktan sonrada 8 yıl önce kurdum. Dışarıdan bakıldığında giyim sektörü çok karlı gözükse de çok riskli bir iştir. İşletmemi büyütme istiyorum tabiki geçen sene markanın bayiliğini alarak dükkanda restorasyona gittim, yüksek maliyetli işler bunlar. Bunların hepsi daha fazla gelişmek ve karımızı yükseltmek için. Kurumsallaşarak daha da gelişmek isteriz ama bunu yapabilir miyiz bilmiyorum bunun için zamana ihtiyaç var. Eskiden belediyede inşaat mühendisi olarak çalışıyordum. Daha sonra sermaye birikimimle müteahhitlik işine girdim ve işlerim yolunda gitti. Müşteriler tarafından sevilen yapılar yapıyoruz, durumumdan memnunum. Ben bu sektörde oğlum okuttum oda inşaat mühendisi oldu ve yanımda çalışıyor birlikte işleri yürütüyoruz. Birçok işçi çalıştırıyoruz hepsi elimize bakıyor ve bu işi benden sonra oğlum devralacak o yürütecek. Kurumsal bir firma olmak istenilebilir ama işlerimizi bu şekilde de iyi halde yürütebiliyoruz. Bu bize yeter diye düşünüyorum. Biz abimle beraber bu işletmeyi kurduk. Okumadık çalıştık, elimizdeki buraya yatırdık. 7 işçi var bir de muhasebecimiz var. Küçük işletme olarak kayıtlıyız. Abim yokken ben alıyorum kararları. Bu şekilde işleri yürütüyoruz. Tabi bizde kurumsallaşıp işleri büyütüp gelişmek isteriz ama bu konuda fazla girişimci ve bilgili olmadığımızdan böyle gelmiş böyle gidiyor. Kazanıyoruz da o yüzden kazandığımızla yetinerek, böyle devam ediyoruz. Yeni açılmış bir kafeteryayız bu kafeteryayı açmak benim hayalimdi ve birçok borç altına girerek sonunda açabildim. Kurumsallaşmak her işletmenin ihtiyacıdır ama kurumsallaşmak istesek de bunu hayata geçirmek zor gibi duruyor.

Kontrol ve değerlendirmeye yönelik verilen yanıtlar incelendiğinde; aile işletmeleri sahiplerinin kurumsallaşmaya ihtiyaçlarının olduğunu kabul ettiği ancak bunun nasıl uygulanacağını bilmedikleri için yapamayacaklarına inandıklarından kurumsallaşmayı zor bir durum olarak gördükleri tespit edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın, aile işletmelerinde önemli bir sorun olarak görünen kurumsallaşmaya yönelik farkındalığın kazandırılması anlamında işletme literatürüne katkı sağlayacağı beklenmektedir. Bu amaçla; Bursa/İzmit bölgesinde yer alan aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakış açılarını tespit etmek amacıyla organizasyon yapısı, insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim, pazarlama fonksiyonu, çatışma yönetimi, profesyonelleşme, kontrol ve değerlendirme olarak 7 farklı kategoride işletme sahiplerinin görüşleri değerlendirilmiştir.

Aile işletmeleriyle yapılan bu görüşmelerin sonucunda aile işletmelerin kurumsallaşmada yaşadığı sorunlar görülmüştür. Bu çalışma ile kurumsallaşmayan aile işletmeleri sahipleriyle yüz yüze görüşülerek pazarlama sorunlarına ilişkin daha detaylı bilgi toplamak amaçlanmıştır. Kurumsallaşmamanın yarattığı en büyük sorun, aile işletmelerinde uzun ve orta vadeli planlar yapılmamasıdır. Aile işletmelerinin kısa süreli kararlarla faaliyetlerini yürüttükleri görülmüştür. Aile işletmelerinin hem maddi yetersizlikler hem de kurumsallaşma olgusunu doğru anlayamadıklarından dolayı bu yola başvurmamaları genellikle ulaşılan sonuçlardandır.

Araştırma katılımcılarının görüşleri doğrultusunda aile işletmelerinde yaşanan genel sorunlar arasında kurumsallaşma için gerekli olan yazılı roller, kurallar, sorumlulukların bulunduğu bir örgüt yapısından yoksun olmaları, kurumsallaşmayı işleri aksatacak, angarya, hantal bir yapı olarak görmeleri başka bir ifadeyle kurumsallaşmanın kendi işletmelerine uygun olmadığını düşünmeleri, bu alanda profesyonel yöneticilerden yardım almayı reddetmeleri, stratejik bakış açısına sahip olmamaları, işletmeyi kendi şahsi malları gibi göreyerek onu kendi isimleriyle eşdeğer tutmaları ve böylece işletmenin tek sahibinin kendileri olduğunu düşünerek tüm yetki ve hakları kendilerinde toplamaları, aile olarak işletmeyi yönettikleri için dışarıdan gelecek bir yöneticiden zarar geleceğini düşünmeleri bulunmaktadır. Çalışmada bu temel sorunlar, organizasyon yapısı, insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim, pazarlama fonksiyonu, çatışma yönetimi, profesyonelleşme, kontrol ve değerlendirme şeklinde değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, bu çalışma uygulamada aile işletmesi sahiplerine kurumsallaşmayla ilgili sorunları tanıtmayı amaçlamaktadır. Aile işletmesi sahipleri bu sorunları

tanır ve kendi işletmesi için analizler yapabilirse, kurumsallaşmak isteyen işletmelerde bu süreçler daha doğru şekilde uygulanabilir ya da yapılan hatalar azaltılabilir.

Araştırma bulgularında görülmüştür ki; aile işletmesi sahiplerinin çoğunluğu kurumsallaşmayı tanımamaktadır. Tanıyan sınırlı sayıda kişi ise bu sürecin uygulanmasının zor olduğuna inandığı için kurumsallaşmaya karşı korku beslemektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlardan, aile işletmesi sahiplerinin dışı kapalı, mevcut durumuyla yetinen, halinden memnun, kanaatkar, değişimden çekinen, yönetim açısından aile içerisinde kalmak isteyen özelliklere sahip oldukları söylenebilmektedir. Bu nedenle, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın faydaları ve uygulanma adımları işletme sahiplerine doğru bir şekilde aktarılabilirse kurumsallaşmaya karşı olan direnç kırılabilir. Bu kapsamda, ileride kurumsallaşmayla ilgili yapılacak çalışmalar ve projelerde, kurumsallaşmanın faydalarının aile işletme sahiplerine tanıtılmasının amaçlanması önerilebilir. Bu araştırmanın sadece küçük bir yerleşim alanında yapılması çalışmanın sınırlı yanını oluşturmaktadır. Daha ileride yapılacak araştırmalar, daha geniş alanlar üzerinde yapılabilir böylece daha genel sonuçlara ulaşılarak daha fazla sayıda öneride bulunulabilir.

KAYNAKÇA

Apaydın Fahri, “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 7, 2008, s. 121-145.

Ayaz, N. ve Ö. Demirkol (2016), “Destination Management in Culture Tourism: The Case of Safranbolu”, Global Issues and Trends in Tourism içinde, Editor: Recep Efe, Cevdet Avcıkurt, Necdet Hacıoğlu, 22.Bölüm, ss.296-309, ISBN: 978-954-07-4138-3.

Bakan İ., A.Çelik, T. Büyükbeşe ve N.Basım, (2006), Aile İşletmelerinde Yeni Neslin Eğitimi: Bir Alan Çalışması, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul: 332.

Bilgin, N. (2007). “Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği.” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi.

Bozkurt, Rıdvan (2004), “Aile İşletmelerinin Sürekliliğinin Sağlanması-1”, Anahtar, Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Temmuz, s. 14-15.

Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma, P. “Defining The Family Business by Behavior”, Entrepreneurship Theory and Practice, 23:4, 1999, 19–39.

Develi, N., 2008, “Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği”, Pamukkale Üniversitesi SBE, İşletme ABD, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli.

Donnelly, Robert (1996), “The Family Business”, Family Business Sourcebook ii, Georgia: Business Owner Resources, 4-5.

Fındıkçı, İlhami, “Aile şirketleri”, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. 1.Basım, İstanbul, Eylül 2005.

Gatignon Hubert, XUEREB Jean-Marc, “Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance”, Journal of Marketing Research, Vol: 34, No: 1, 1997, pp. 77-90.

Genç N., Karcıoğlu F. “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama”, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, 2004.

Greening Daniel W. ve Gray Barbara, “Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues”, Academy of Management Journal, Vol: 37, No: 3, 1994, pp.467-498.

Günver A. B. (2004), Aile İşletmelerinin Geleceği, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul.

Handler, W. C. “Methodological Issues And Considerations in Studying Family Businesses”, Family Business Review, 2:3, 1989, 257–276.

Harris, H. (2001). Content Analysis of Secondary Data: A Study of Courage in Managerial Decision Making. Journal of Business Ethics, 34(3), 191-208.

Johnson, B. & Christensen L. (2004). Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Karpuzoğlu, E. ,(2000). Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Koçel,T.2012. 5.Aile işletmeleri kongre kitabı. Yayın no 169. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta, Yayın No:1382, 9. Baskı, İstanbul, Eylül 2004.

Korkmaz, Murat, Kenan Savaş ve Güran Yahyaoglu (2012), "Kurumsal Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetimin Çalışanlar Üzerinde Etkisi Üzerine Bir Çalışma", Akademik Bakış Dergisi Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, s.28, ss. 1-15.

Krueger, R. (2000). A Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kuzel, A. J. (1992). "Sampling in qualitative inquiry." In B. F. Crabtree & W. L. Miller (Eds.) Doing Qualitative Research (pp. 33-45). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. Biometrics, 33(1), 159-174.

Langford, B. E.; Schoenfeld, G. & Izzo, G. (2002). Nominal grouping sessions vs. focus groups. Qualitative Market Research: An International Journal, 5(1), 58-70.

Lawrence Thomas B., Winn Monika I., Jennings P. Devereaux, "The Temporal Dynamics of Institutionalization", The Academy of Management Review, Vol: 26, No: 4, 2001, pg. 624-644.

Litz, R. A. (1995). "The Family Business: Toward Definitional Clarity.", Family Business Review, 8(2), 71-81.

March, J. (1996). "Continuity and Change in Theories of Organizational Action." Administrative Science Quarterly, 278- 279.

Meyer, J., ve Rowan, B. (1997). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." American Journal of Sociology, 83 (2), 340-363.

Morgan, D. L. (1997). Focus Groups as Qualitative Research. Qualitative Research Methods Series 16, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Morse, J. M. (1994). Designing funded qualitative research. In: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.), Handbook of Qualitative Research (p.220-235). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

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

Potobsky, G. V. (1992). "Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law." International Labour Review, 131 (6), 622.

Potobsky, Geraldo Von, "Small And Medium Sized Enterprises And Labour Law", International Labour Review, Vol:131, No:6, 1992.

Selznick, Philip (1996), "Institutionalism "Old" and "New", Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue (Jun., 1996), pp. 270-277.

Walker Orville C. JR., "The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Questions", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol: 25, No: 1, 1997, pp.75-82.

Wallace Jean E., "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", Administrative Science Quarterly, Vol: 40, No: 2, 1995, pp. 228-255.

Yıldırım, A.F. (2007), Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eylül 2007, Isparta:118.