

Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan ve Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama

Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR

İstanbul Gelişim Üniversitesi, İ.İ.S.B.F.

İşletme (İngilizce) Bölümü

myurttadur@gelisim.edu.tr

Nazlı NAKİPOĞLU

İstanbul Gelişim Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

nnakipoglu@gmail.com

Özet: Günümüzde hızla değişen şartlar ve rekabet ortamında aile işletmelerinin devamlılık süresinin uzun olmadığı gözlemlenmiştir. Aile işletmelerinin çoğunluğunun birinci kuşaktan torun kuşağına ulaşamadığı ve bunun önüne geçebilmek içinde, aile işletmelerindeki kuşak çatışmalarının problemlerini tespit etmek, işletmelerin finansal durumu ile bağlantılarını araştırmak ve gelecek kuşak yöneticilerinin yaşanılmış örneklerden yola çıkarak aynı hatalara düşmemelerini sağlamak, aile işletmelerinin kurumsallaşması ve devamlılığı için önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışmada, Türk aile işletmeleri ile İtalyan aile işletmelerinin, bir nesilden diğer nesle geçmesi, büyümeleri ve sürekli olabilmeleri için içsel değişim boyutları saptanmaya çalışılmaktadır. Kurumsallaşma, yeniden yapılanma, patronların iş bölümü ve devretme planları, aile işletmesi anayasasının hazırlanarak işletmelerin uyum içerisinde yönetilmesi, işletmenin sürekliliği ve büyüyerek verimli bir şekilde devamlılığı önemle üzerinde durulması gereken konulardır.

Anahtar Kelimeler: Finansal yapı, Kuşak çatışmaları, İtalyan aile işletmeleri, Türk aile işletmeleri.

Effects of the Conflict Between Generations to the Financial Structures of Family Businesses: An Application on Italian and Turkish Family Businesses

Abstract: It has been observed that the continuity of family businesses do not last long due to today's rapidly changing conditions and the competitive

environment. Determining the problems of the conflict of generations within family businesses, researching business connection with the financial condition and ensuring that the new generation managers do not fall into the same errors based on the experienced instances, institutionalization and continuity of the family business play an important role as the majority of family businesses do not reach the generation descendant of the first generation of the family and to prevent such incident.

This study aims to determine the transition of Turkish family businesses and Italian family businesses from one generation to another, their development and dimensions of internal changes to be permanent. Issues to be emphasized are institutionalization, restructuring, boss / employer's division of labor and transfer plans and management of family businesses in conformity by preparing family business constitution, continuity and accretive durability in an efficient manner.

Keywords: *Financial structure, Conflict of generations, Italian family firms, Turkish family firms.*

Giriş

Aralarında kan bağı bulunan kişilerin çalıştığı kurumlara aile işletmeleri denir. Aile içi iletişim ile işletme içi iletişimde farklılıklar vardır. Duygular, düşünceler, eğitim düzeyi ve amaçlar aynı olmayabilir. Bu farklılıklar aynı kuşaklarda olabildiği gibi diğer kuşaklarda da gözlemlenmektedir. Bu sorunlar, işletmenin yönetim ve organizasyonunu, finansal gelişimini ve büyümesini etkilemektedir. Özellikle aile içi sürtüşmeler ve çatışmalar işletmenin parçalanarak başarısızlığına hatta kapanmasına neden olmaktadır.

Yapılan araştırmalar doğrultusunda elde edilen sonuçlara göre Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %95'i, İtalya'da %99'u, İspanya'da %80'i, İngiltere'de %75'i, ABD'de %96'sı, ve İsviçre'de %90'ı aile işletmeleridir.

Ülkemiz ve dünya ekonomisinde geniş bir yelpazeye sahip olan aile işletmelerinin, farklı nedenlerle bir sonraki nesillere geçememeleri, ciddi ekonomik kayıplara yol açmaktadır.

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellik, yönetim ve işletme boyutunun dışında aile bireylerinin ilişkilerinin organizasyon yapısına dahil olmalarıdır. Aile içi sürtüşmelerin ve duygusal unsurların bu yapıya dahil olmasıyla işletmenin başarısız olması ve büyüyememesi kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bu makalenin amacı; farklı ülkelerdeki aile işletmelerinde kuşak çatışmalarının, işletmenin finansal yapısına etkilerini araştırıp, yaşanan çatışmaların boyutlarını en aza indirgeyerek, işletmenin gelecek nesillerle büyümesini ve devamlılığını sağlamaktır.

2.Aile İşletmelerinde Yaşanan Çatışmalar

Aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasındaki en önemli fark, aile işletmelerinin ailenin ismini, karını, gayrimenkullerini işletmenin büyümesi, gelişmesi ve sürekliliğini sağlayabilmek için aile üyeleri ile sürdürebilme çabasını gösterirken çeşitli çatışmalara da maruz kalmasıdır. Aile üyelerindeki kardeşler arasındaki rekabet, çocuklarla ebeveynler arasındaki farklılık, kimlik çatışmaları, yaş ve eğitim farklılıkları, sahiplenme durumları gibi etkenlerde çatışmayı karmaşık hale getirir.

Aile işletmelerinde, aile kuralları ile işletmenin yönetilmesi ve bu kurallarında baskın olması aile üyeleri büyüklerinin kararlarda söz sahibi olması, yeni gelen kuşaklarda bu otoriter kuralların problemler yaratması ile çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır. Aile işletmelerindeki çatışmaların temelinde aile değerlerinin hâkim olduğu bir sosyal yapı yatarken; şirketin temelinde ise mantık ve kuralların hâkim olduğu bir sosyal yapı yatar. Aile ile şirketin yan yana gelmesi, yani ailenin bir şirket kurması, duygular ile mantığın yoğun etkileşimini gerektirir. Bir tarafta duyguların, değerlerin ağır bastığı bir yapı, bir güç odağı; diğer tarafta da mantık, matematik ve kurallar zincirinin ağır bastığı bir güç odağı vardır. Birçok kurumda aile baskındır ve verilen kararlarda duygular, ailenin değerleri, beklentileri ve istekleri etkin rol oynar. Aile, kurumun üst belirleyici organın patronu konumundadır. Bu iki güç dengesi arasındaki çatışma işletme ve aile hayatı boyunca devam eder. Bu iki güç odağını birbirine bağlayacak köprüde liderin gücünün bağlayıcılığıyla sağlanır. (Fındıkçı, 2011, s.33-34)

Sonuç olarak, aile işletmelerindeki çatışmaların en önemli etkeni, birbirleri arasındaki duygusal ilişkilerin işletme yapısını etkilemesidir. İşletme yönetimi ile aile yönetiminin farklı olduğunu ve ailedeki problemlerin yönetime yansıtılmaması, rollerde de yetkin kişilerin benimsenmesi ve görevlendirilmesi yani kurumsallaşmaya yönelmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinin de amacı faaliyetlerini sürdürebilmek ve işletmeyi bir sonraki kuşağa devretmektir.

2.1.Aile İşletmelerinde Çatışmanın Yararı:

Çatışma her ne kadar olumsuzluk izlenimi yaratsa da olumlu sonuçlandığında işletmeye yarar sağlar. Kişiler ya da aile işletmelerindeki aile üyeleri, kendi fikirlerini ortaya çıkararak, farklı görüş açılarını sunarak ve yeteneklerini de değerlendirerek çatışmanın sorunlarına çözüm olabilirler. Genellikle birçok işletmelerde çatışmadan kaçınma yoluna gidilir. Özellikle aile işletmeleri, işletmedeki sorunları aileye yansıtma veya ailedeki sorunları işletmeye yansıtma çabasıdadırlar.

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.

Tablo 1: Eski-Yeni Kuşak Görüşleri Karşılaştırması

Eski Kuşağın Görüşleri	Yeni Kuşağın Görüşleri
Daha fazla tecrübe sahibi olduklarını iddia etmektedirler.	Daha yüksek eğitim derecesine sahip olduklarını iddia etmektedirler.
Rollerini çalışanlara müdahale etme ve onlara yardım etme olarak algılamaktadırlar.	Rollerinin yetenekli çalışanlar almak ve onlardan performans beklemek olarak algılamaktadırlar.
Problem çözmenin patronun görevi olduğuna inanmaktadırlar.	Problem çözmenin bireysel sorumluluk olduğuna inanmaktadırlar.
Çalışanların kontrol edilmesi görevinin patrona ait olduğunu vurgularlar.	İşi en iyi şekilde yapma sorumluluğunun çalışanlara ait olduğunu vurgularlar.
Bireylerin çoğunluğa uyması gerektiğine inanırlar.	Bireylerin kendi yetenek ve potansiyellerini maksimize etmesi gerektiğini düşünürler.
İşlerin birbirinden kesin sınırlarla ayıramayacağına inanırlar ve her şeye karışırlar.	Patronların kendi işiyle uğraşmaları gerektiğini ve çalışanları kendi işlerini yapmada serbest bırakmaları gerektiğine inanırlar.
İşin örgüt dizaynı ve yapısından çok daha önemli olduğuna inanırlar.	Örgüt dizaynı ve yapısının daha önemli olduğunu vurgularlar.
Yöneticilerin çalışanlara problemlerini çözmede yardımcı olmaları gerektiğini düşünürler.	Yöneticilerin hedefler koymalarına ve bu hedeflere ulaşmaları gerektiğine inanırlar.
Yeni kuşakların karmaşık yönetim metotları uyguladıklarından şikâyetçidirler.	Eski kuşağın işleri modası geçmiş usullerle yaptığından yakınmaktadırlar.
Yeni kuşağın değişimci ve hızlı sonuçlar almak peşinde olmasından şikâyetçidirler.	Eski kuşağın değişime direnmesinden ve statik olmasından rahatsızdırlar.
Yeni kuşağın işletmeyi yönetecek tecrübeye sahip olmadığı kaygısını taşırlar.	Eski kuşağın gücü elinde bulundurmasından ve kendilerine yetki verilmemesinden yakınırırlar.
İşletmenin büyüme sürecinde çalışanları kendilerinin kontrol etmeleri gerektiği inancındadırlar.	Şirketin modern bir şirket olduğu imajını güçlendirmek için müşterilerin akseptansına sahip olmaları gerektiğine inanırlar.
İşletmede etiğin önemli olduğunu vurgularlar.	İşletmede stratejinin önemli olduğunu vurgularlar.
Yeni kuşağın batılı yönetim konseptlerini uygulama durumunda güçlüklerle karşılaşacağına inanırlar.	Eski kuşağın kendilerine yönetim konseptlerini test etme imkânı vermemelerinden yakınmaktadırlar.
Bireyin yeteneklerinin sınırlı olduğuna ve sahip olunan yeteneklerle yetinilmesi gerektiğine inanırlar.	Başarı ve büyüme için birçok fırsat olduğuna inanmaktadırlar.

Kaynak: Jean Lee, Culture and Management, A Study of Small Chinese Family Business Singapur, Eylül 1996, p.63-68

3. Aile İşletmelerinde Finansal Sorunların İşletme Üzerindeki Etkileri

Birinci kuşaklar, işletme yeni kurulduğunda, hedefe ulaşmak için emeklerini ve kaynaklarını amaca yönelik en iyi şekilde kullanarak verimliliği arttırlar. İşletme büyüyüp geliştikçe kaynakların yetersizliği ortaya çıkmaktadır ve yeni aile üyelerinin işletmede görev almalarıyla sorunlar oluşmaktadır. Aile içi yaşanan duygusalıklar çatışmalara neden olmakta ve bu durum verimliliği de olumsuz yönde etkilemektedir. Aile işletmelerinde, örgütsel faaliyetlerde planlama, denetim, koordinasyon ve yürütme mekanizmaları gerektiği şekilde işlemediği sürece, aile üyeleri arasında ve çalışanlar arasında çıkan çatışmalar nedeni ile tatmin edici bir verimlilik düzeyine ulaşamamaktadır. Bu durumda da **işletme faaliyetlerindeki verimlilik azalmasına** yol açmaktadır. **Rantabilite (karlılık)** açısından bakıldığında, Aile işletmelerinde karlılık oranları, öz sermaye, satış geliri ve yatırılan sermaye ile oranlanmaktadır. İşletmede, aile üyelerinin öz sermayesinin kullanımında, üyeler arasında çıkan anlaşmazlıklar finansal sorunların yaşanmasına en büyük etkendir. Kar payı dağıtımında da, aile üyelerinin memnuniyetsizlikleri işletmenin yapısını olumsuz yönde etkilemektedir. Aile işletmelerinde yaşanan bu çatışmalar, işletmenin başarısızlığının hem sebebi hem de sonucu olmaktadır. İşletmenin bölünmesine ve hatta yok olmasına neden olmaktadır. Finansal yönden başarılı olamayan bir işletmenin, diğer konularda da başarılı olması beklenemez. İşletmenin finansal sorunları ve üyeler arasındaki çatışmalar çözülmediği takdirde işletme kendini yenileyememekte ve geliştirememektedir. Bundan dolayı da sürdürülebilirlik ilkesi gerçekleşmemektedir. Aile işletmelerinde genellikle tek söz sahibi babadır ve babanın ölümü ile de tek söz, çok söz olmaktadır. Çok sözlülükte işletmeye önemli ölçüde zarar vermektedir. Türk aile yapısının genel düşüncesinde genellikle babadan sonraki temsilci büyük erkek kardeştir. Erkek kardeşin, işletmedeki yeni göreve yeterliliği ve yatkınlığı önemlidir ve diğer kardeşlerin donanımı ve eğitim farklılığı kardeşler arasında iktidar kavgalarının çıkmasına sebep olmaktadır. Bu durumda **babanın (tek patron) ölümü ile ilgili ortaya çıkan sorunlar** doğurmaktadır. **Gelinlerin etkileri** ise; Aile işletmeleri üzerindeki gelinlerin etkileri özellikle çalışma şartları ve yönetim basamaklarındaki rol paylaşımı ile başlamakta, eşlerin kazançları, harcama şekilleri ve yaşam tarzları ile de büyümekte ve içinden çıkılmayacak sonuçlara kadar varmaktadır. Buna en iyi örnek olarak, iş dünyasının önemli isimlerinden Üzeyir Garih ve ortağı, işletmelerini korumak için eşlerini birbirleri ile görüştürmeyerek ve belirli mesafeler koymayı prensip edinerek Alarko Holding'in uzun süre başarılı olmasını sağlamaları gösterilebilir. Deri sektörünün tanınmış işletmelerinden üç kardeş tarafından kurulan Desa Deri, 2003 yılında yeni ortaklık yapısına geçmiş, Desa'dan ayrılan iki kardeşin çocukları 2002 yılında Bames deriyi kurmuşlar ve aile işletmelerinde eşlerinin işe karışmasının kötü sonuçlar doğurduğuna inanarak işi eve taşımayacaklarına dair bir prensip anlaşması yapmışlardır.(Güleş ve diğ., 2013;s.185)

4. Türkiye-İtalya İlişkileri

İtalya ekonomisinin temeli küçük ve orta büyüklükteki işletmelere (KOBİ) dayanmaktadır ve KOBİ'lerde 9 milyondan fazla kişi istihdam edilmektedir. Kobilerin ülke ekonomisindeki ağırlığı, işçi sendikalarının gücü, şehirciliğin baskın olması, Akdeniz ikliminin getirdiği yaşama, çalışma ve beslenme alışkanlıkları, geleneksel aile yapısının önemi, diğer Kuzey Avrupa ülkeleri ile karşılaştırıldığında İtalya'da kendine özgü tüketim trendlerinin oluşmasına yol açmıştır.

İtalya güçlü ekonomik yapısını, daha çok aile işletmesi olan ve bu aileler tarafından yönetilen küçük ve orta ölçekli firmalara borçludur. İtalya ekonomisinde üretim sektörü olarak örnek vermek gerekirse: otomotiv, gemi yapımı, kimyasallar, ayakkabı vb.'dir.

İtalya'nın en çok ihracat yaptığı ülkelere bakıldığında: 1.Almanya 2.Fransa 3.A.B.D 4.İsviçre 5.İngiltere 6.İspanya **7.TÜRKİYE**.

İtalya'nın en çok ithalat yaptığı ülkeler ise: 1.Almanya 2.Fransa 3.Çin 4.Hollanda 5.Rusya 6.İspanya 7.Belçika 8.Libya 9.A.B.D 10.İsviçre 11.İngiltere 12.Cezayir 13.Avusturya 14.S.Arabistan 15.Azerbeycan 16.Polonya **17.TÜRKİYE**

Uzun yıllar sürdürülebilirliklerini sağlamış İtalyan aile işletmelerine örnek vermek gerekirse, şarap sektöründe 1385 yılında kurulmuş olan **Chianti Classico** ve İtalyan lüks erkek giyim markası **Ermenegildo Zegna** 'dır.

Günümüzde, İtalya'nın şarap sektörünün başında gelen Chianti Classico firması, 25. Kuşak tarafından yönetilmektedir. İş odağını dağıtmaksızın, başka iş kollarına ayrılmadan ve teknoloji ve tasarımı göz ardı etmeksizin başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Bu başarının altında yatan nedenleri sıralarsak:

1. Babalar, her zaman, sonraki kuşağa iş teslimini, kendileri hayatta iken yaptılar.
2. Her zaman yeni tat ve teknolojiyi aradılar ve hiçbir zaman şarap sektörünün dışına çıkmadılar.
3. Yeni kuşağa, sorunlarla uğraşma ve çözme şansı tanıdılar.

100 yaşını aşan, İtalyan tekstil sektörünün lüks erkek giyim firması Ermenegildo Zegna dört kuşaktır yönetilmektedir. Firmanın başarısının ardında kaliteli üretim, doğru insanlarla çalışma ve finansal sağlamlık olmak üzere üç temel etken bulunmaktadır. Başarılarında her zaman disiplinli çalışmanın ve kuşaklar boyu süregelen yenilikçilik ve girişimcilik ruhunun etken olduğunu savunmaktadırlar. (Güleş ve diğ., 2013;s.366)

Mustafa YURTTADUR
Nazlı NAKİPOĞLU

Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının
Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan ve Türk
Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama

Tablo 2: Türkiye-İtalya Ticari İlişkileri

BİRİM: ABD \$	2012 YILLIK	2013 YILLIK	DEĞİŞİM %	2013 OCAK-KASIM	2014 OCAK-KASIM	DEĞİŞİM %
İTALYA'YA İHRACAT	6.372.518.950	6.720.577.208	5,5	6.149.640.280	6.570.522.532	6,8
TÜRKİYE GENEL İHRACAT	152.461.736.556	151.868.550.560	-0,4	138.627.779.627	144.485.293.806	4,2
İTALYA'NIN PAYI	4,2	4,4		4,4	4,5	
İTALYA'DAN İTHALAT	13.559.677.563	13.097.232.862	-3,4	11.971.074.758	11.154.454.804	-6,8
TÜRKİYE GENEL İTHALAT	236.545.140.909	251.650.560.072	6,4	228.522.219.493	220.450.411.361	-3,5
İTALYA'NIN PAYI	5,7	5,2		5,2	5,1	
BİRİM: ABD \$	2012 YILLIK	2013 YILLIK	DEĞİŞİM %	2013 OCAK-KASIM	2014 OCAK-KASIM	DEĞİŞİM %

BİRİM: ABD \$	2012 YILLIK	2013 YILLIK	DEĞİŞİM %	2013 OCAK-KASIM	2014 OCAK-KASIM	DEĞİŞİM %
İTALYA'YA İHRACAT	6.372.518.950	6.720.577.208	5,5	6.149.640.280	6.570.522.532	6,8
TÜRKİYE GENEL İHRACAT	152.461.736.556	151.868.550.560	-0,4	138.627.779.627	144.485.293.806	4,2
İTALYA'NIN PAYI	4,2	4,4		4,4	4,5	
İTALYA'DAN İTHALAT	13.559.677.563	13.097.232.862	-3,4	11.971.074.758	11.154.454.804	-6,8
TÜRKİYE GENEL İTHALAT	236.545.140.909	251.650.560.072	6,4	228.522.219.493	220.450.411.361	-3,5
İTALYA'NIN PAYI	5,7	5,2		5,2	5,1	

Kaynak:

http://www.itkib.org.tr/ihracat/DisTicaretBilgileri/raporlar/dosyalar/2014/italya_konfeksiyon_MAYIS_2014_sifreli.pdf
Erişim tarihi: 14.04.2015.

5.Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı: Bu araştırmadaki amaç, Türkiye'deki aile işletmeleri ile İtalya'daki aile işletmelerindeki kuşak çatışmalarının finansal yapıya etkilerini araştırmaktır.

Araştırmanın evreni: Bu araştırmada, Türkiye'de ve İtalya'da bulunan aile işletmelerinin finansal verilerine ulaşmanın zorluğu nedeni ile anket çalışmasına katılan işletme sayısı 115 işletme ile sınırlandırılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan anket çalışmalarında aile işletmelerinin ismi, kişilerin ünvanı ve iletişim bilgileri, gizlilik gerekçesi ile kapsam dışına alınmıştır. Anket çalışmasına katılanlar, doğru ve eksiksiz olarak yanıtladıkları varsayılmaktadır.

Araştırmanın yöntemi: Araştırma boyunca veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Toplamda 115 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bunların 100 tanesi Türk işletme olup, 15 tanesi ise İtalyan işletmelerdir. Anketlerin cevaplandırılmasında anket formları 5'li Likert tutum ölçeğine göre hazırlanmış ve uygulanmıştır. Ayrıca Likert tipi 5'li ölçek kullanılan anket formu yöneticilere sunulmuştur. Anketteki cevapların değerlendirilmesine ilişkin seçenekler şu şekildedir: (1) Kesinlikle katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum, (5) Hiç katılmıyorum.

Anketlerin uygulanması ile örneklem kitleden toplanan veriler IBM SPSS Statistics 22.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Analizde, öncelikli olarak Türkçe ve İtalyanca olmak üzere iki farklı versiyonda kullanılan ölçeğe ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra katılımcıların demografik bilgileri frekans analizleri ile ele alınmıştır. Türk ve İtalyan işletmelerinin soru bazında değerlendirmesini yapmak üzere de, frekans, crosstabs, t-test ve ANOVA analizleri yapılmıştır.

Tablo 3: Türkçe Ankete Verilen Cevaplarla İlgili İstatistik Bilgiler

Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Maksimum / Minimum	Varyans	N Öğe Sayısı
2,247	1,340	4,190	2,850	3,127	,672	13

Güvenilirlik değerinin literatür doğrultusunda aranan limit değerinin üzerinde çıkması soruların net bir şekilde algılandığını ve ankete katılanların benzer sorulara benzer yanıtlar verdiğini göstermektedir. En düşük ortalama 1,340; en yüksek ise 4,190 olarak belirlenmiştir. Toplam 13 soruluk Türkçe ölçeğin ortalaması 2,247'dir.

Tablo 4: İtalyanca Ankete Verilen Cevaplarla İlgili İstatistik Bilgiler

Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Maksimum / Minimum	Varyans	N Öğe Sayısı
2,913	1,933	3,400	1,467	1,759	,141	13

Güvenilirlik değerinin literatür doğrultusunda aranan limit değerinin üzerinde çıkması soruların net bir şekilde algılandığını ve ankete katılanların benzer sorulara benzer yanıtlar verdiğini göstermektedir. En düşük ortalama 1,933; en yüksek ise 3,400 olarak belirlenmiştir. Toplam 13 soruluk İtalyanca ölçeğin ortalaması 2,913'dir.

6. Bulgular

6.1. Türk İşletmeler Çalışma Grubu

Tablo 5: Ankete Cevap Veren Türk Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Türk Çalışma Grubu		(f)	(%)
Cinsiyet	Bayan	45	45
	Erkek	55	55
Eğitim Düzeyi	Lise	x	x
	Üniversite	61	61
	Yüksek Lisans	39	39
Yaş	26-35	55	55
	35-50	20	20
	51 ve üstü	25	25
İşletme sahibine yakınlık derecesi	Anne-Baba	80	80
	Kardeş	x	x
	Dayı-Amca	20	20
İşletmede çalışma süresi	1-5 yıl	14	14
	5-10 yıl	26	26
	15 yıldan fazla	60	60
Yönetim kurulu kişi sayısı	3-5 kişi	65	65
	6-10 kişi	35	35
Faaliyet gösteren nesil	1.nesil	14	14
	2.nesil	59	59
	3.nesil	20	20
	2.nesil ve 3.nesil	7	7
Kuşaklar arası farklılık değişkeni	Yönetim	34	34
	Yatırım	21	21
	Yönetim ve Finansal	26	26
	Yönetim ve Yatırım	12	12
	Hepsi	7	7

Tablo 5'de görüleceği üzere, Türk işletmelerinde ankete katılanların %45'i bayan, %55'i erkektir. Eğitim düzeylerine bakıldığında; %61'i üniversite, %39'u ise yüksek lisans mezunudur. Anketi yanıtlayanların %55'i 26-35 yaş aralığında, %20'si 35-50 yaş aralığında, %25'i ise 51 yaş ve üstü aralığındadır. İşletme sahibine yakınlık derecesine bakıldığında; %80'i anne-baba, %20'si ise dayı-amca kısımlarını cevaplamışlardır. İşletmede çalışma sürelerine bakıldığında, %14'ü 1-5 yıl, %26'sı 5-10 yıl ve %60'ı ise 15 yıldan fazla işletmede çalıştığı görülmüştür. İşletmede yönetim kurulu kişi sayısına bakıldığında, %65'i yönetim kurulunda kişi sayısının 3-5 kişiden oluştuğunu, %35'i ise 6-10 kişiden oluştuğu görülmüştür. İşletme kaçınıncı nesilde faaliyet gösteriyor sorusuna, %14'ü 1.nesil (babalar), %59'u 2.nesil (oğullar), %20'si 3.nesil (torunlar) ve %7'si hem 2.nesil hem 3.nesil olarak işletmede faaliyet gösterdiği görülmüştür. Son olarak ise işletmede kuşaklar arası farklılığın en belirgin olduğu alanlar için verdikleri yanıtlarda, %34'ü yönetim, %21'i yatırım, %26'sı yönetim ve finansal, %12'si yönetim ve yatırım, hepsinin belirgin olduğu alanları cevaplayanlar ise %7'dir.

6.2. İtalyan İşletmeler Çalışma Grubu

Tablo 6: Ankete Cevap Veren İtalyan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

İtalyan Çalışma Grubu		(f)	(%)
Cinsiyet	Bayan	5	33,3
	Erkek	10	66,7
Eğitim Düzeyi	Lise	4	26,7
	Üniversite	7	46,7
	Yüksek Lisans	4	26,7
Yaş	26-35	7	46,7
	35-50	7	46,7
	51 ve üstü	1	6,7
İşletme sahibine yakınlık derecesi	Anne-Baba	11	73,3
	Kardeş	4	26,7
	Dayı-Amca	x	x
İşletmede çalışma süresi	1-5 yıl	2	13,3
	5-10 yıl	7	46,7
	15 yıldan fazla	6	40
Yönetim kurulu kişi sayısı	3-5 kişi	6	40
	6-10 kişi	9	60
Faaliyet gösteren nesil	1.nesil	4	26,7
	2.nesil	8	53,3
	3.nesil	2	13,3
	2.nesil ve 3.nesil	1	6,7
Kuşaklar arası farklılık değişkeni	Yönetim	1	6,7
	Yatırım	1	6,7
	Yönetim ve Finansal	6	40
	Yönetim ve Yatırım	4	26,7
	Hepsi	1	6,7

Tablo 6'da görüleceği üzere, İtalyan işletmelerinde ankete katılanların %33'ü bayan, %66,7'si erkektir. Eğitim düzeylerine bakıldığında; %26,7'si lise mezunu, %46,7'si üniversite, %26,7'si ise yüksek lisans mezunudur. Anketi yanıtlayanların %46,7'si 26-35 yaş aralığında, %46,7'si 35-50 yaş aralığında, %6,7'si ise 51 yaş ve üstü aralığındadır. İşletme sahibine yakınlık derecesine bakıldığında; %73,3'ü anne-baba, %26,7'si ise kardeş kısımlarını cevaplamışlardır. İşletmede çalışma sürelerine bakıldığında, %13,3'ü 1-5 yıl, %46,7'si 5-10 yıl ve %40'ı ise 15 yıldan fazla işletmede çalıştığı görülmüştür. İşletmede yönetim kurulu kişi sayısına bakıldığında, %40'ı yönetim kurulunda kişi sayısının 3-5 kişiden oluştuğunu, %60'ı ise 6-10 kişiden oluştuğu görülmüştür. İşletme kaçınıcı nesilde faaliyet gösteriyor sorusuna, %26,7'si 1.nesil (babalar), %53,3'ü 2.nesil (oğullar), %13,3'ü 3.nesil (torunlar) ve %6,7'si hem 2.nesil hem 3.nesil olarak işletmede faaliyet gösterdiği görülmüştür. Son olarak ise işletmede kuşaklar arası farklılığın en belirgin olduğu alanlar için verdikleri yanıtlarda, %6,7'si yönetim, %6,7'si yatırım, %40'ı yönetim ve finansal, %26,7'si yönetim ve yatırım, hepsinin belirgin olduğu alanları cevaplayanlar ise %6,7'dir.

6.3.Beşli Likert Ölçeğine Göre Sorulara Ait Yanıtların % Dağılımları

Tablo 7: Beşli Likert Ölçeğine Göre Ankete Cevap Veren Türk Yöneticilerin Sorulara Ait Yanıtlarının % Dağılımları

AŞAĞIDAKİ SORULARI KENDİ İŞLETMENİZE GÖRE CEVAPLANDIRINIZ	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM	TOPLAM(%)
1-Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında iletişim tam olmalıdır.	66%	34%	0%	0%	0%	100%
2-Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır.	55%	45%	0%	0%	0%	100%
3-İşletmemizde tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır.	19%	33%	7%	21%	20%	100%
4-İkinci/Üçüncü kuşak akrabalar işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdır.	53%	47%	0%	0%	0%	100%
5-Sonraki kuşağa devirde yaş faktörü çok önemlidir. (büyük çocuk önce gelir)	13%	34%	0%	40%	13%	100%
6-Sonraki kuşağa devirde eğitimi olan önceliklidir.	33%	54%	0%	7%	6%	100%
7-İşletmemizde iş tanımları genelde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir.	14%	60%	0%	6%	20%	100%
8-Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir kişi atanmalıdır.	21%	33%	40%	0%	6%	100%
9-Sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir. (erkek çocuk önce gelir)	0%	7%	0%	60%	33%	100%
10-Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.	47%	27%	19%	7%	0%	100%
11-Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki ilişki resmi unsurlara bağlanmalıdır.	26%	47%	20%	7%	0%	100%
12-Kuşak çatışmasının yaşandığı şirketlerin finansal yapıları zayıftır.	59%	41%	0%	0%	0%	100%
13-Kuşak çatışmasının olmadığı şirketlerin finansal yapıları güçlüdür.	21%	53%	0%	6%	20%	100%

Tablo 7’de, **“Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında iletişim tam olmalıdır”** sorusuna Türk işletmelerinin %66’sı kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Türk aile yapısı iletişime önem verdiği için, bu durumun işletme yapısına da yansıdığı görülmektedir. **“Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır.”** sorusuna Türk işletmelerinin %55’i kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Türk işletmeleri astların işletme içindeki konumlarına önem verildiği görülmektedir. **“İşletmemizde tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır”** sorusuna Türk işletmelerinin %19’u kesinlikle katılıyorum, %33’ü katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Türk aile işletmeleri profesyonel düşünmedikleri için tecrübe ve bilgi eksikliği yönetimde sorun teşkil etmektedir. **“İkinci/Üçüncü kuşak akrabalar işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdırlar.”** sorusuna Türk işletmelerinin %53’ü kesinlikle katılıyor. Türk aile işletmelerinde sektörle ilgili eğitim eksiklikleri gidermek için önem verdikleri gözlemlenmiştir. **“Sonraki kuşağa devirde yaş faktörü çok önemlidir.(büyük çocuk önce gelir)”** sorusuna Türk işletmelerinin %34’ü katılıyorum, %40’ı katılmıyorum sonucuna göre geleneksel aile yapı düşüncesini işletmede yavaş yavaş azaldığı gözlemlenmektedir. **“Sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir.”** sorusuna Türk işletmelerinin %54’ü katılıyorum cevabını vermişlerdir. Türk aile işletmeleri sonraki kuşağa devirde eğitime önem vermektedirler. **“İşletmemizde iş tanımları genelde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir.”** sorusuna Türk işletmelerinin %60’ı katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Türk aile işletmeleri, işletmelerde iş tanımlarının aile üyeleri merkezli olarak sonucuna varılmıştır. **“Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir kişi atanmalıdır.”** Türk aile işletmeleri olası sorunlarda dışarıdan bir kişinin hakemlik yapma kararına olumlu bakmaktadırlar. **“Sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir. (erkek çocuk önce gelir)”** sorusuna Türk aile işletmeleri cinsiyet faktörüne önem vermediklerini, işletme için yararlı olabilecek, sonraki kuşağa devretmede cinsiyet ayrımını gözetmemektedirler. **“Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.”** sorusuna Türk işletmelerinin %47’si kesinlikle katılıyorum, %27’si katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Türk aile yapısının üst kuşaklarının aile işletmelerinde etkin bir rol oynadıkları gözlemlenmektedir. **“Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki ilişki resmi unsurlara bağlanmalıdır.”** sorusuna Türk işletmelerinin %47’si katılıyorum cevabını vermişlerdir. Türk aile işletmelerinde, aile yapısı ile kurumsal yapıyı birbirinden ayırt etmeyi ve resmiyete bağlamak istemektedirler. **“Kuşak çatışmasının yaşandığı şirketlerin finansal yapıları zayıflar.”** sorusuna Türk işletmelerinin %59’u kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Türk aile işletmelerinde, kuşaklar arasındaki farklılıkların çatışması, işletmelerin finansal yapılarını olumsuz yönde etkilediğini gözlemlenmiştir. **“Kuşak çatışmasının olmadığı şirketlerin finansal yapıları güçlenir.”** sorusuna Türk işletmelerinin

%53'ü katılıyorum cevabını vermişlerdir. Türk aile işletmelerinin kuşak çatışmalarının finansal yapılarını etkilediği gözlemlenmiştir.

Tablo 8: Beşli Likert Ölçeğine Göre Ankete Cevap Veren İtalyan Yöneticilerin Sorulara Ait Yanıtlarının % Dağılımları

AŞAĞIDAKİ SORULARI KENDİ İŞLETMENİZE GÖRE CEVAPLANDIRINIZ	TAMAMEN	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ	TOPLAM (%)
	KATILYORUM				KATILMIYORUM	
1-Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında iletişim tam olmalıdır.	13.3%	13.3%	20%	33.3%	20%	100%
2-Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır.	53.3%	26.7%	0%	13.3%	6.7%	100%
3-İşletmemizde tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır.	13.3%	26.7%	20%	33.3%	6.7%	100%
4-İkinci/Üçüncü kuşak akrabalar işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdırlar.	20%	13.3%	46.7%	20%	0%	100%
5-Sonraki kuşağa devirde yaş faktörü çok önemlidir.(büyük çocuk önce gelir)	13.3%	26.7%	33.3%	20%	6.7%	100%
6-Sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir.	26.7%	0%	26.7%	40%	6.7%	100%
7-İşletmemizde iş tanımları genelde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir.	20%	26.7%	13.3%	33.3%	6.7%	100%
8-Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir kişi atanmalıdır.	33.3%	13.3%	13.3%	33.3%	6.7%	100%
9-Sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir. (erkek çocuk önce gelir)	6.7%	26.7%	26.7%	33.3%	6.7%	100%
10-Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.	20%	13.3%	20%	40%	6.7%	100%
11-Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki ilişki resmi unsurlara bağlanmalıdır.	13.3%	13.3%	0%	33.3%	40%	100%
12-Kuşak çatışmasının yaşandığı şirketlerin finansal yapıları zayıftır.	6.7%	6.7%	53.3%	20%	13.3%	100%
13-Kuşak çatışmasının olmadığı şirketlerin finansal yapıları güçlüdür.	6.7%	6.7%	46.7%	20%	20%	100%

Tablo 8'de, **“Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında iletişim tam olmalıdır”** sorusuna İtalyan işletmelerinin %33,3 katılmıyorum ve %20 hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir. İtalyan işletmelere bakıldığında aile içi iletişim, işletme yapısını pek etkilememektedir. **“Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır.”** sorusuna İtalyan işletmelerinin %53,3 kesinlikle katılıyorum şeklinde bulunmuştur. İtalyan işletmeleri astların işletme içindeki konumlarına önem verildiği görülmektedir. **“İşletmemizde tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır”** sorusuna İtalyan işletmeleri %33,3 katılmıyorum, %6,7 hiç katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. İtalyan aile işletmeleri Türk aile işletmelerine göre daha profesyonel düşündüklerinden, tecrübe ve bilgi eksikliği yönetimde sorun teşkil etmemektedir. **“İkinci/Üçüncü kuşak akrabalar işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdırlar.”** sorusuna İtalyan işletmeleri %46,7 kararsızım kaldıkları gözlemlenmiştir. **“Sonraki kuşağa devirde yaş faktörü çok önemlidir.(büyük çocuk önce gelir)”** İtalyan işletmelerinin %33,3 kararsızım sonucuna göre yaş faktörüne çok önem vermedikleri gözlemlenmektedir. **“Sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir.”** sorusuna İtalyan işletmelerinin %26,7 kesinlikle katılıyorum, %26,7 kararsızım cevaplarını vererek her iki ülkenin de aile işletmeleri sonraki kuşağa devirde

eğitime önem vermektedirler. **“İşletmemizde iş tanımları genelde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir.”** sorusuna İtalyan işletmelerinin %20 kesinlikle katılıyorum, %26,7 katılıyorum cevapları verilmiştir. Her iki ülke işletmelerinin, işletmelerde iş tanımlarının aile üyeleri merkezli olarak ortak sonuca varılmıştır. **“Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir kişi atanmalıdır.”** sorusuna her iki ülke aile işletmeleri olası sorunlarda dışarıdan bir kişinin hakemlik yapma kararına olumlu bakmaktadırlar. **“Sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir. (erkek çocuk önce gelir)”** sorusuna her iki ülkede cinsiyet faktörüne önem vermediklerini, işletme için yararlı olabilecek, sonraki kuşağa devretmede cinsiyet ayrımını gözetmemektedirler. **“Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.”** sorusuna İtalyan aile işletmelerinin %40’ı katılmıyorum, %6,7 hiç katılmıyorum cevaplarını vererek üst kuşakların verilen kararlara müdahale edilmediği gözlemlenmiştir. **“Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki ilişki resmi unsurlara bağlanmalıdır.”** sorusuna, İtalyan işletmeleri %40’ı katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. İtalyan aile işletmelerinde kuşak arasındaki resmi unsurlar sorun yaratmamaktadır. **“Kuşak çatışmasının yaşandığı şirketlerin finansal yapıları zayıflar.”** sorusuna İtalyan işletmeleri %53,3’ü kararsız kaldıkları gözlemlenmiştir. İtalyan aile işletmelerinde kuşak farklılıklarının çatışması finansal yapıyı etkilemediği gözlemlenmiştir. **“Kuşak çatışmasının olmadığı şirketlerin finansal yapıları güçlenir.”** sorusuna İtalyan işletmeleri %46,7’si kararsız kaldıkları gözlemlenmiştir. İtalyan aile işletmelerinde kuşak çatışmalarının finansal yapılarını etkilemediği gözlemlenmiştir.

Sonuç

Dünya ekonomisinde önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin Türkiye İtalya özelinde incelendiği çalışmamız sonucunda elde ettiğimiz veriler ışığında şu değerlendirmeleri yapmak mümkündür. Özellikle Türkiye de ki aile işletmelerinde aile yapısından kaynaklanan iletişim gücünün işletme yapısına da yansımakta fakat İtalyan aile işletmelerinde ise aile yapısının işletme yapısını etkilemediği görülmektedir. Bu durumda Türk aile işletmelerinin aile yapılarına göre şekillendiğini ortaya koymakta ve aynı sebepten de İtalyan aile işletmelerinde daha profesyonel bir yönetim tarzının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

İşletme içi ve işletme dışı eğitime eksikliklerini fazlalığı sebebiyle Türk işletmeleri daha çok önem vermekte ve bir sonraki kuşağa şirketin devrinde ise her iki ülke aile işletmeleri de eğitimin önemli olduğunu varsayarak hareket etmektedirler. Eğitimin öneminin ülkeler tarafından fark edilmesi işletmelerin gelişmesinde ve profesyonelleşmesinde önemli bir basamaktır. Bunların yanında işletmelerin gelişebilmesi için finansal yapının güçlendirilmesi ile birlikte

aile yapılarında ki farklılıkların aile işletmesinin yönetimine yansıtılmaması gelişimin daha hızlı ve çabuk olacağıının en önemli göstergesi sayılabilmektedir.

Aile işletmeleri kurumsallaşmayı ve sektörlerinde lider duruma gelebilmeyi arzuladıktan sonra işletme içerisinde bu konulardaki her türlü değişikliği yapmak durumundadırlar. İtalyan aile işletmeleri Türk aile işletmelerine oranla bu değişikliği daha hızlı ve verimli şekilde gerçekleştirdikleri için kuşaklar boyu varlıklarını sürdürebilmektedirler.

Yapmış olduğumuz bu araştırmanın sonucunda aile işletmelerinin sorunlarının çözümü ve sürdürülebilirliği için uygulanan metotlar ve bazı konularla ilgili **öneriler**:

- Aile işletmelerindeki temel roller belirlenmeli ve informal ilişkilerden çok formal ilişkilere önem verilmelidir.
- Aile işletmelerindeki önemli kararlar, diğer kişiler (aile bireyleri ve aile bireyi olmayanlar) ile paylaşılmalıdır; görüş ve önerilere açık olmalıdır.
- Aile içinde yaşanan sorunlar işletmeye yansıtılmamalı ve aynı zamanda da işletmede yaşanan sorunlar aileye yansıtılmamalıdır.
- Aile bireyleri etik kurallar çerçevesinde birbirlerine güven ve saygı duymalıdır.
- İşletmenin amaç ve çıkarları ile aile bireylerinin amaç ve çıkarları dengelenmelidir.
- Aile bireyleri arasında etkin iletişim tam olmalıdır.
- Aile işletmelerine sonradan gelen kuşağın, bilgi ve tecrübe eksikliğinden kaynaklanan sorunları yıkıcı eleştiri yapmadan çözümlenmelidir.
- Aktif aile bireylerinin, işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim ve tecrübe kazanmaları üzerinde durulmalıdır.
- Sonraki kuşağa devirde yaş, cinsiyet, eğitim faktörleri göz önüne alınarak duygusal davranılmamalı, taraf tutulmamalıdır.
- Ortaklar arasında adaletli olunmalı, kimseyi kayırmadan denge kurularak paylaşım sağlanmalıdır.
- Aile üyeleri, yetki verdikleri diğer aile üyelerinin verdikleri kararlara, özellikle bir üst kuşağa müdahale konusunda hassas davranmalı ve kuşaklar arasındaki ilişkiler resmi unsurlara bağlanmalıdır.
- Aile işletmelerinde bireyler “sen – ben” yerine “biz” olgusunu yerleştirmelidir.
- Aile birliğinin sağlanarak, aile üyelerinin beklentileri ve harcamaları belirli bir kurala göre yapılmalıdır.
- Aile dışındaki yönetim kurulu üyeleri ile aile bireylerinin yönetim kurulu üyeleri arasında fikir ayrılıkları olmamalıdır. Farklı fikirlerde ortak karar alınmalıdır.

- Aile işletmelerinde mülkiyet, öz sermaye ve diğer kaynakların kullanımındaki sınırlar çok iyi belirlenmelidir. Ne aileyi ne de işletmeyi zor durumda bırakacak kararlar alınmamalıdır.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve başarılı olmaları için aile ilişkileri ve işletme yönetim dengesinin sağlanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

AK GÜNGÖR, Bihder (2008), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü, 3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

ARICIOĞLU Mustafa Atilla, Erdirençelebi M. ve Güleş H. K. (2013), Aile İşletmeleri- Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum, Gazi Kitabevi, Ankara.

ATEŞ, Rauf (2013), Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri, Doğan Kitap, İstanbul.

AYKAN, Ebru (2008), Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama, 3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

AYRANCI Evren ve Fatih Semerciöz (2008), Aile İşletmelerinde Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi, 3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

BARANSEL, Atilla (1993), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Avcıol Yayınları, İstanbul.

- BERK, Niyazi (2015), Finansal Yönetim, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- BOZKURT, Rüştü (1997) İşletme Odağı, Der Yayınları, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (2011), Aile Şirketleri, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GÜNEY, Semra (2008), Aile İşletmelerinde Güncel Konu Ve Sorunlar, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- GÜNVER AKINGÜÇ, Bahar (2002), Aile İşletmelerinin Yapısı Ve Geleceği, T.C Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- HAIR, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010), Multivariate Data Analysis A Global Perspective. Pearson, New Jersey.
- KARİP, Emin (2013), Çatışma Yönetimi, Pegem Akademi, Ankara.
- KEBECİ, Türkan (2010), Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı Ve Kurumsallaşma, Express Matbaası, İstanbul.
- KIRIM, Arman (2005), Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (2015), 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, T.C Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- SORGUN, Cüneyt (2008), Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:12 Sayı:1.
- YAZICIOĞLU, İrfan (2009), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No:21.
- YURTTADUR, Mustafa (2015), Kobi Yönetimi ve Büyüme, Beta Yayınları, İstanbul.