

İŞLETMELERİN YAŞAM SEYRİNDE AİLENİN ROLÜ

Bahattin KARADEMİR

Çukurova Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi

İşletme Bölümü

e-posta: bdemir@cu.edu.tr

Ali DANIŞMAN

Çukurova Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi

İşletme Bölümü

e-posta: adanis@cu.edu.tr

Bülent BÜYÜKİZ

Çukurova Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

e-posta:

bulentbuyukiz@yahoo.com

ÖZET

Bu çalışmada işletmelerin yaşam seyrinde ailenin rolü anlaşılmasına çalışılmaktadır. Çalışma Türkiye’de Cumhuriyet döneminde Çukurova Bölgesinden çıkan ve sadece Çukurova bölgesinde değil genel olarak tüm Türkiye genelinde sanayileşmenin belirli ölçüde öncüsü olan tesislerin sahip ve kurucu ortaklarının aile mensupları ya da aileyi yakından tanıyan kişilerle bir ila iki saat arasında yapılan görüşmelerde elde edilen bilgi ve değerlendirmelere dayanmaktadır. Elde edilen bilgi ve değerlendirmeler, ailenin niteliği ve sermayenin kaynağı, aile içi uyum ve düzen, ailenin sosyal bağlantıları ve devlet ile ilişkileri ile sonraki kuşakların durumlarının işletmelerin evrimleri üzerinde çeşitli açılardan önemli etkilere sahip olduğu yönünde işaretler vermektedir.

Anahtar kelimeler: Aile işletmeleri, işletmelerin yaşam seyri, aile özellikleri.

1. Giriş

İşletmelerden bazıları kendilerini sürekli geliştirerek yükselişe geçerken, bazıları kaçınılmaz olarak kapanma ile yüz yüze gelebilmektedir. Yönetim ve organizasyon yazınında bu durum farklı kuramsal bakış açıları ile ele alınmış bulunmaktadır. Örneğin, popülasyon ekolojisi teorisi, işletmelerin ayakta kalma durumunu doğal seleksiyon sürecine bağlarken, stratejik yönetim yaklaşımında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ya da rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri, büyük ölçüde işletme sahip ve yöneticilerinin strateji ve politika tercihlerine bağlı olarak şekillendiği ileri sürülmektedir.

Aile işletmelerinin yaşam mücadelesi de bu bakış açılarına göre belirli ölçüde açıklanabilecektir. Bununla birlikte aile işletmelerinin gelişim süreci, görünürdeki işletme strateji ve politikaları kadar arka plandaki aile içi anlayış ve ilişkilere göre de şekillenmektedir. Bu açıdan, aile işletmelerinin yükselişini, düşüşünü ya da kapanışını anlayabilmek için görünürdeki

sistem, strateji ve politikalar kadar aile içi anlayış ve ilişkilere de bakmak gerekebilecektir. Çünkü, ailenin niteliği, anlayışı, aile içi ilişkiler ve ailenin sosyal bağlantıları ve devletle ilişkisi, doğal olarak işletmenin yönetiminde ve kurumsallaşmasında önemli etkiye sahip olabilecek ve bu şekilde uzun vadede işletmenin gelişimini etkileyebilecektir. Bu bağlamda, bu çalışmada, işletmelerin yaşam seyrinde aile üzerinde odaklanılarak, uzun dönemde işletmenin yaşam seyrinde, yani, büyüme, gelişim ya da kapanışında ailenin rolü anlaşılmasına çalışılacaktır.

Çalışmada öncelikle, işletme yaşam seyrinde ailenin rolü üzerinde durulmakta ve araştırma soruları ortaya konulmaktadır. Daha sonra, araştırma yöntemine ilişkin bilgiler verilmektedir. Bunu, elde edilen bilgi ve sonuçların değerlendirilmesi izlemektedir. Son olarak, sonuç bölümünde, genel değerlendirmeler yapılmaktadır.

2. İşletme Yaşam ve Gelişiminde Aile

Dyer (2003) tarafından da aktarıldığı üzere, 1982 yılında Academy of Management Journal adlı dergide yayınlanan "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm" başlıklı çalışmalarında Mintzberg ve Waters, Kanada'da faaliyette bulunan "Steinberg Inc." adlı bir firma üzerinde 57 yılı kapsayan bir zaman diliminde yapmış oldukları araştırma sonucunda firmanın pazar, coğrafi genişleme, finans ve örgütlenme açısından oldukça başarılı stratejiler geliştirdiğini ve uyguladığını anlatmaktadırlar (Mintzberg ve Waters, 1982). Doğal olarak, okuyucu bu yazıdan firmanın oldukça sağlıklı bir yapıda olduğu ve gelişme ve büyüme eğilimine devam edeceği yönünde bir izlenim edinmektedir. Ancak firma, kurucusu Steigner'in ölümünden kısa bir süre sonra batmıştır. Firmanın batışının temel sebebi Mintzberg ve Waters'in gözardı ettikleri aile dinamikleridir. Mintzberg de 1990 yılındaki bir yazısında aile dinamiklerinin bu firmayı nasıl yıkılışa götürdüğüne işaret etmektedir: "Kurucunun ölümünden sonra kurucunun eşi ve kızları kendilerini bekleyen sorunlar karşısında zorluklar yaşadılar ve tutunamadılar. Sonuç olarak, firmanın batışının arkasındaki temel sebep geleneksel strateji teori ve modeller değil, tamamıyla aile dinamikleri idi." (Mintzberg, 1990). Daha sonra yapılan teorik ve görgül çalışmalarda da ailenin ve aile dinamiklerinin işletmelerin yaşam seyri üzerindeki etkilerinin önemi ve rolüne vurgu yapılarak, ailenin iş anlayışının ve aile dinamiklerinin üzerinde durulmasının aile işletmeleri konusunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı belirtilmektedir (Dyer 2003). Ayrıca, aile işletmeleri üzerine yapılan çalışmalarda, girişimcilik ve firma yönetimi ile aile arasında güçlü bir ilişkiye işaret edilmektedir (Dyer ve Handler, 1994; Steir ve diğerleri, 2004). Özellikle, gelişmekte olan ekonomilerde aile bağlarıyla belirli bir ailenin yönetsel ve finansal kontrolünde bulunan şirket gruplarının performansı arasında bir ilişki olduğu yönünde görgül bulgular da bulunmaktadır (örneğin, bakınız, Silva ve diğerleri, 2006).

Görüldüğü üzere, işletmelerin yükseliş ve batışını anlamak için sadece işletmeler tarafından benimsenen ve takip edilen politika ve stratejiler üzerinde durmak, araştırmacıların yanıltıcı ve/veya yanlış sonuçlara ulaşmasına yol açabilecektir. İşletme tarafından benimsenen ve takip edilen politika ve stratejiler kadar işletmeyi yönetsel ve finansal açıdan kontrol eden ailenin sosyal, kültürel ve ekonomik dokusuyla, aile yapısının ve aile içi ilişkilerin durağan olmayan yapısı, ailenin içinde bulunduğu kurumsal ortama uyumu açısından son derece önem arz edebilecektir. Bu açıdan, işletmenin ortaya çıkışı ve evrimini aile yapısının ve aile içi ilişkilerin durağan olmayan yapısıyla birlikte değerlendirmek gerekecektir. Bu bağlamda, cevap aranması gereken temel sorular şunlardır:

- i. İşletme nasıl bir aile tarafından kurulmuştur? Sermaye kaynağını oluşturan aile nasıl bir geçmişe sahiptir?
- ii. Ailede içinde işleri düzenleyecek ve yönetime ağırlığını ortaya koyacak öncü birisi var mıdır?
- iii. Aile içi uyum ve dayanışma güçlü müdür?

- iv. İşletme ya da işletmelerin evrimini sonraki kuşağın anlayış ve birikimleri nasıl etkilemektedir?
- v. Aile, devlet ve bürokrasi ile nasıl bir ilişki içindedir? Bu ilişkiler işletmenin yaşam seyrini nasıl etkilemektedir?

Bu çalışmada, cevap aranan bu sorularla ilgili önceden belirli öngörülerde bulunmak yerine, elde edilen sonuçların sistematik bir şekilde raporlanması yoluna gidilmiştir.

3. Araştırma Yöntemi

Araştırmada elde edilen bilgiler, Adana'nın sanayileşme sürecinin ilk aşamalarında faaliyete geçen işletmelerin bugün yaşayan aile mensupları, bu işletmelerde çalışan profesyoneller ve bu aileleri yakından tanıyan isimlerle yapılan görüşmelere dayanmaktadır. Araştırma şu haliyle daha geniş çaplı bir projenin bir parçası niteliğini taşımaktadır. Bu açıdan, bu çalışma kapsamında görüşülenlerin sayısı sınırlı kalmıştır. Çalışmada, öncelikle mümkün olduğunca aile tarafından kurulan işletme ya da işletmelerin hem kuruluş sürecini hem de gelişim sürecini yakından bilen insanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Doğrudan aile mensuplarına ulaşılamadığı durumlarda, ilgili aile işletmelerinin yönetim kademelerinde uzun yıllar görev almış isimlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda toplam on kişi ile görüşülmüştür. Bu on kişiden dokuzu doğrudan aile üyelerinden birisi iken, sadece birisi aile dışındadır. Görüşme yapılan kişiler şunlardır:

- i. Güney Sanayii'nin kurucusu Ahmet Sapmaz'ın oğlu Coşkun Sapmaz.
- ii. Özbucak Tekstil'in halen Genel Müdürlüğünü yapmakta olan Fikret Karabucak.
- iii. Sabancı Holding ve Özbucak Tekstil eski yöneticilerinden ve Özbucak Tekstil'in sahibi Karabucak'ların damadı Bülent Tüzün.
- iv. Sabuncu ailesinden Mehmet Nuri Sabuncu'nun oğlu Nuri Sabuncu
- v. Berdan Tekstil'in kurucusu Kasım Ekenler'in oğlu ve şu anda Yönetim Kurulu Başkanı olan Muhteşem Ekenler.
- vi. Milli Mensucat'ın kurucu ortağı Seyit Tekin'in torunu ve Milli Mensucat'ın eski Genel Müdürü olan Seyit Tekin.
- vii. Milli Mensucat'ın kurucu ortaklarından Mustafa Özgür'ün torunu ve Milli Mensucat'ın eski Genel Müdürü olan Fatih Özgür.
- viii. Paksoy'un kurucu ortağı Abdullah Paksoy.
- ix. Gizer ailesinden Recai Gizer.
- x. Sabancı ailesinin ilk tesislerinden birisi olan BOSSA'da, işletmenin kuruluşundan itibaren 22 yıl süre ile görev yapmış ve Genel Müdür yardımcılığına kadar yükselmiş Hasan Ektirici

Bu kişilerle yapılan görüşmelerin her birisi bir ile iki saat arasında sürmüş ve elde edilen bilgiler yorumlayıcı yaklaşım esas alınarak sistematik bir şekilde raporlanmıştır.

4. Araştırma Sonuçları ve Değerlendirmeler

Yapılan görüşmeler sonucunda, işletmelerin yaşam seyri üzerinde ailenin etkisinin anlaşılması konusunun değişik açılardan irdelenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Mevcut yazın da bu durumu desteklemektedir. Buna göre, bazen aile içi uyum ve düzen ile aile çatışmaları, bazen ailenin sosyal bağlantıları ve bazen de ailenin diğer sosyal, politik ve ekonomik nitelikleri ailenin sahip olduğu işletmenin yaşam seyrini farklı biçimlerde etkileyebilmektedir. Bu çalışmada da elde edilen bulgular doğrultusunda işletmelerin yaşam seyri üzerinde ailenin etkisi dört değişik açıdan incelenmiştir. Bunlar, ailenin niteliği ve sermayenin kaynağı, aile içi uyum ve düzen, ailenin sosyal bağlantıları ve devlet ile ilişkisi ve sonraki neslin niteliği olarak belirlenmiştir.

4.1. Ailenin Niteliği ve Sermayenin Kaynağı

Yapılan görüşmeler göstermektedir ki, ailenin niteliği ve sermayenin kaynağı aile işletmesinin gelişim sürecinde yapılan tercihler üzerinde önemli etkilere sahiptir. Sermayenin kaynağının tarıma ve tarım arazisine dayalı olduğu aileler, genel olarak, başlangıçta işe başladıkları sektörde kalma eğilimi taşırlarken, sermaye kaynağının tarımdan çok ticarete dayalı olduğu aileler dikey ya da yatay iş çeşitlendirme yoluyla büyüme eğilimi taşımaktadırlar. Örneğin, Çukurova Bölgesi'nde aynı dönemlerde kurulan Özbucak, Berdan Tekstil, Paksoy, Güney Sanayii, Bossa gibi kuruluşlarda bu durum belirgin bir şekilde görülmektedir. Bu işletmelerin hepsi de incelenen dönemlerde Çukurova Bölgesi ve Türkiye'de önemli ekonomik ve sosyal yerleri olan aile işletmeleridir. Bu işletmeler Çukurova Bölgesi'nde ve hatta Türkiye'de ilk kurulan sanayi tesisleri arasında yer almaktadırlar. Bunlardan özellikle Özbucak ve Berdan gibi tekstil işletmelerinin kuruluşlarında kullanılan sermaye birikimlerinin kaynağı büyük ölçüde kurucuların ve kurucu ortakların tarımsal faaliyetleridir. Örneğin, bugün satışlarının %80'den fazlasını Avrupa ve özel olarak İngiltere'ye yapan Özbucak Tekstil Fabrikası, birbiri ile akraba olan Karabucak ve Özşahin aileleri tarafından geneli Adana'daki Seyhan Baraj Gölü altında kalan tarım arazilerinin satış bedeliyle kurulmuştur. Berdan Tekstil'in kuruluş sermayesinin kaynağı da benzer şekilde Ekenler ailesinin tarım faaliyetlerinden elde ettiği gelirlerdir. Sadece Çukurova Bölgesi'nde değil tüm Türkiye'de ilkler arasına giren işletmeleri kuran bu iki ailenin ortak özelliği, bugün hala aynı sektörde, yani tekstil sektöründe işe devam etmeleridir. Öte yandan, gerek Kayseri kökenli dört ortak olan Mustafa Özgür, Nuri Has, Seyit Tekin ve Katipzade Nuh Naci tarafından kurulan Milli Mensucat'ın gerek Sabancı ailesi tarafından kurulan Bossa'nın gerekse de Sapmaz ailesi tarafından kurulan Güney Sanayii'nin kuruluş sermayeleri büyük ölçüde tarımdan ziyade bu ailelerin ticari faaliyetlerinden sağlanmıştır. Bu işletmelerden Milli Mensucat'ın tüccar kökenli kurucu ortakları olan Mustafa Özgür ve Nuri Has'ın aileleri iş çeşitlendirme ve koalisyonla yönetilen bir işletme yerine kendi işletmelerine sahip olmak amacıyla gruplaşma yolunu seçmişlerdir. Özgür Grubu, Özgür Atermit ve Kil Toprak isimli işletmeleri, Has Grubu ise, önce Akiş sonra da Paktaş isimli işletmeleri kurmuşlardır. Yine ticaretten önemli bir sermaye birikimi sağlayan Hacı Ömer Sabancı ve ailesi iş çeşitlendirme yoluyla farklı iş kollarına girmişlerdir. Adı geçen aileler, risk alarak girişimci bir ruhla iş çeşitlendirmesi yolunu seçmişler, bu şekilde davranarak bir şekilde de iş risklerini dağıtmışlardır. Öte yandan, yine kuruluş sermayesinin kaynağı ticaret olan Güney Sanayii'nin kurucusu Ahmet Sapmaz farklı bir şekilde risk alıp sürekli yeni yatırımlar yaparak tarım kökenli ailelerin daha dengeli büyüme eğilimlerinden farklı olarak işletmesini hızlı bir büyüme sürecine sokmuştur. Sabancı ve Sapmaz ailelerinin ortak özelliği işletmeleri kuruldukları şekilde bırakmayıp sürekli, büyüme eğilimi taşımalarıdır. Aynı zamanda iki aile arasında hem hısımlık hem de bazı işletmelerde ortaklık bulunmaktadır. Örneğin, bugün Avrupa'nın tekstil ve kimya alanında en büyük tekstil ve kimya tesisi olan SASA iki ailenin ortak girişimi ile kurulmuştur. Akbank'ın kuruluşunda da Sabancıların ve başkalarının yanında yaklaşık üçte bir oranında Sapmaz ailesinin de ortaklığı bulunmaktadır. Burada not düşmek gerekir ki bugün Sabancı ailesi Türkiye'nin en büyük iş grupları arasında yer alırken, Sapmaz ailesi, finansal sorunlarından dolayı Güney Sanayii'nin 1982 yılında el değiştirmesiyle birlikte bugün sanayiden büyük ölçüde çekilmiş bulunmaktadır.

Görülen o ki tarımdan gelen aileler ile tüccar kökenli aileler arasında bir anlayış farkı bulunmaktadır. Kuruluş sermayesi ticarete dayalı olan ailelerin, o zamanlar için risk olarak değerlendirilebilecek, sonraki dönemlerde ise gelişmekte olan pazarlarda riskten kaçınmanın ve büyümenin etkili yollarından birisi olduğu benimsenecek olan iş çeşitlendirme stratejisini benimseme eğilimlerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum büyük ölçüde toprak kökenli aileler ile tüccar kökenli aileler arasındaki girişimcilik anlayışındaki farklılıktan kaynaklanıyor. Milli Mensucat'ın kurucu ortaklarından Seyit Tekin'in torunu, Seyit Tekin bu durum için *"Topraktan gelen insanlar adeta hemen panikliyolar"* ifadesini kullanmaktadır.

Benzer şekilde, Özbucak'ın şu andaki Genel Müdürü Fikret Karabucak da toprak ve tüccar kökenli aileler arasındaki anlayış farkına işaret ederek şunları söylemektedir:

".....Başka sektörler düşünülmemiş. Bizim bir çapta ziraatımız varmış. Benim kanaatim şudur ki, ziraattan gelen insan korkak insandır. Ziraattan gelen insanın atılım yapması risk alması tarımdan gelmeyenden veyahut tüccardan çok daha azdır. Hakikaten tam kelime manasıyla ziraattan gelen insan korkak insandır. Tarlasını takımını kaybedeceğinden korkar ve ona göre de ölçülü gider."

4.2. Aile İçi Uyum ve Düzen

Yapılan araştırmalar aile içi uyum ve düzeninin ailenin sahip olduğu işletme ya da işletmelerin gelişim sürecinde önemli bir etkiye sahip olduğunu açık bir şekilde göstermektedir. Aile içi uyumsuzluk ve çatışma yaşayan işletmeler çok fazla büyüme ve gelişme şansına sahip olamamaktadırlar. Bundan dolayı, gelişen aile işletmelerinde ya aile içi uyum ve düzen olduğu ya da uyumsuzlukları bertaraf edecek politikalar geliştirildiği görülmektedir. Ters durumda, işletme ya büyüyememekte ya da kaçınılmaz bir şekilde batışa doğru gidebilmektedir.

Türkiye'de işletmelerin büyüme sürecinde aile içi uyumun en iyi örneklerinden birisini Sabancı ailesinde görmek mümkündür. Sabancı ailesinde ailenin yapısı ve dinamiklerinin gelişmede önemli bir unsur olduğu dikkat çekmektedir. Sanayileşme döneminde, ailenin, benzer diğer ailelere göre en önemli avantajı altı kardeşin birbirini tamamlayıcı bir şekilde uyum sergilemesidir. Altı kardeşten her birisi, birbirini tamamlayıcı ayrı fonksiyonlarda uzmanlaşarak adeta birbirlerini tamamlamışlar ve gelişme ve büyümeye önemli katkı sağlamışlardır. Örneğin, Hacı Ömer Sabancı'nın altı oğlundan en büyüğü İhsan Sabancı, pamuk borsasında uzmanlaşmış ve adeta pamuk borsasının fiyat belirleyicisi olmuş iken, Sakıp Sabancı liderlik ve toparlayıcılık nitelikleri ile ön plana çıkmış çok yetenekli birisidir. Hacı Sabancı özellikle tekstil konusunda çok zeki ve yetenekli, insanlara danışmasını bilen ve akli selim bir şekilde doğru kararlar alabilen birisi olarak uzun yıllar BOSSA'nın genel müdürlüğünü yapmıştır. Daha genç yaşta olan Şevket Sabancı ve Erol Sabancı da Tarsus Amerikan kolejini bitirdikten sonra İngiltere'ye gitmişler; birisi, o zaman için dünyanın en önemli Tekstil merkezlerinden Manchester'da tekstil öğrenimi, diğeri de İktisat öğrenimi almıştır. En küçük erkek kardeş olan Özdemir Sabancı da Tekstil Kimya mühendisliğinde lisans öğrenimini tamamlamış ve polyester üzerine doktora yapmıştır. Kardeşler almış oldukları öğrenim ve birikimi işletmelerinin büyüme ve gelişiminde kullanmasını çok iyi bilmişler ve bu şekilde kendilerini tamamlamışlardır. Örneğin, özellikle Özdemir Sabancı polyester üzerine yapmış olduğu doktora sonrasında Adana'da SASA'nın kuruluşunda öncü olmuştur. Sadece kardeşlerden en büyüğü olan İhsan Sabancı özel yaşamında zaman problemler yaşamış ve aile içinde zaman zaman rahatsızlık kaynağı haline gelmiştir. Ancak bu en büyük kardeş erken vefat etmiş ve diğer kardeşler kendi aralarında çok iyi bir uyum ve düzen sağlamışlardır.

Bu şekilde kendi uzmanlık alanlarındaki katkıları yanında aile içi uyum ve çalışma mantık ve düzeni de Sabancı ailesini bugüne taşıyan önemli unsur olarak görülmektedir. Ailenin her bir ferdi kendilerini çok iyi yetiştirmeleri yanında çok profesyonelce bir iş disiplinine sahip olmaları ile dikkat çekmektedir. O zamanlarda, özellikle Adana'da, parası olanların eğlence peşinde koşmalarına karşın, kardeşlerin erkenden işlerinin başında oldukları birçok kişi tarafından dile getirilmektedir. Ayrıca, aile üyeleri arasındaki sevgi saygı, Türk kültürünün önemli bir özelliği olan büyüklerin sözünü dinleme özelliği aileyi adeta tek yumruk haline getirmiş ve aileye büyüme yolunda önemli bir avantaj sağlamıştır.

Diğer yandan, ilk oluşum ve kuruluş döneminde Gizerler ailesindeki uyum ve düzen de dikkat çekmektedir. Gizerler, sanayiye girmemişlerdir, daha çok ticaret ile uğraşmaktadırlar.

Kendi ifadeleri ile "al-sat" işi yapmaktadırlar. Bugün ticarete yani "al-sat" işinde Adana içinde çok önemli bir ağırlıkları bulunmaktadır. Gizerler ailesi, işe iki kardeş olarak başlamışlar ve iki kardeşin toplam sekiz erkek çocuğu olmuştur. Başlangıçtaki iki kardeş birbirleri ile son derece uyumlu bir iş yaşamı sergilemişlerdir. Babadan aldıkları öğütlerle birbirlerini sürekli desteklemişler ve kollamışlardır. Gizerler'in şu andaki yönetim kurulu başkanı Recai Gizer'in belirttiğine göre, iki kardeş aynı evde beraberce yaşamışlardır. Bu uyumu devam ettirmek için, kendi deyimleri ile, *pek taraf olmadıkları halde*, aile içerisinde evlilik yapmışlardır. Kardeşlerin çocukları arasında kız alışverişi yapmışlardır. Yine Recai Gizer'in belirttiğine üzere, evliliklerin bu ortaklıkta çok önemli bir rolü oldu. Bazı kardeşlerden fire vermekle birlikte, şu an altı ortakla birlikte Gizerler, ticaretine devam etmekte, ancak işleri bir sonraki nesle devretmenin arifesinde bulunmaktadır.

Sapmaz ailesi başlangıçta tek olmanın avantajını yaşamıştır. Sapmaz ailesi sanayileşmeye Ahmet Sapmaz ile birlikte atılmıştır. Ahmet Sapmaz'ın bir de ağabeyi vardır. Ağabeyi, kendisinden otuz yaş büyüktür, ancak işleri yönlendiren ve yöneten kişi Ahmet Sapmaz'dır. Dolayısıyla kardeşler arasında uyumsuzluk olacak bir durum olmamıştır. İşleri Ahmet Sapmaz kendi başına götürüyordu, ancak hem işi çok iyi bilen birisi olarak ve hem de karar mekanizmasında doğru kişilerle çalışmasını bilen birisi olarak dikkat çekmektedir. Bu açıdan Ahmet Sapmaz tek başına yetenekli bir kadro ile birlikte işi çok iyi götürebilmiş ve o dönemde Sabancıların BOSSA'sı ile adeta at başı gidebilmiştir.

Diğer yandan, Berdan Tekstil'in kuruluşu da çok kardeşli bir ailenin tek kardeşi tarafından gerçekleştirilmiştir. Toprak kökenli bir aile olan Ekenler ailesi içindeki kardeşlerden birisi olan Kasım Ekenler, tarım arazisi içinde kendine düşen payı alarak bunun önemli bir kısmını tekstil sanayine dönüştürmüştür. Bu şekilde, diğer kardeşlerden ayrı olarak tek başına işi götürmüştür. Dolayısıyla, Sapmaz ailesinde olduğu gibi, aile içi kardeş uyumsuzluğu ya da çatışması çıkacak bir durum söz konusu olmamıştır. Ayrıca, Kasım Ekenler'den sonra firmayı devralan Muhteşem Ekenler ve kardeşi kendi deyimleri ile "menfaatle ortaklık, yönetimde profesyonellik" anlayışı ile işleri başarılı bir şekilde götürmüşlerdir. Bu anlayışa da onları yaşadıkları olumsuz tecrübeler götürmüştür. Örneğin, ailenin ikinci kuşak üyelerinin yönetimde bizzat bulunduğu bir dönemde, İstanbul'da hazır giyim işine soyunulması ancak işte yeterince başarı elde edilememesine rağmen aile içinde ortak bir karara varılamamasından dolayı piyasadan çekilmenin gecikmesi ve o dönemde ülke genelinde yaşanan ekonomik krizler Berdan Tekstil'i mali açıdan önemli ölçüde sarsmış olmakla birlikte sonraki yıllarda yürütülen profesyonel yönetim anlayışı ve uygulamaları ile işin içinden çıkılmaya çalışılmıştır.

Özbucak'ın temeli de başlangıçta işe çırçır fabrikası ile başlayan üç kardeşin çocukları ile başlamış. Kuruluş sırasında kardeşlerden ikisi vefat etmiş ve diğeri de işlerini tamamıyla çocuklarına bırakmıştır. Dolayısıyla, Özbucak bu üç kardeşin çocukları ile kurulmuş bulunmaktadır. Yalnız, çocuklar arasında gerek İngiltere'de almış olduğu Tekstil eğitimi ile ve gerekse girişimcilik ve yöneticilik bilgi ve becerisi ile İbrahim Karabucak ön plana çıkmış ve toparlayıcı bir rol üstlenmiştir. Diğerlerinin geneli eğitimi olmadığından büyük ölçüde İbrahim Bey'in sözü geçermiş. Bundan dolayı, büyük çaplı aile içi uyumsuzluk ve çatışma ortaya çıkmamış, ancak zamanla Özşahin ailesi ortaklıktan çekilerek tarım üzerinde yoğunlaşmaya devam etmişler. Buna bakıldığında aile, uyumsuzluktan kaynaklanan bir kötüye gidiş yaşamamış, ancak aile kendi içinde yetenek ve bilgi açısından çeşitlilik olmadığı için sektör içinde önemli ölçüde gelişmiş, ancak değişik sektörlere girme eğilimi olmamıştır.

Bu analizler sonucunda yapılabilecek önemli bir tespit ataerkil aile yapısına sahip olan ailelerin menfaatle ortaklık ve yönetimde birliği daha kolay sağladığıdır. Bununla birlikte, birinci kuşağın ataerkil aile kültürü özellikleri taşıdığı ancak özellikle yurt dışı eğitim almış olan ikinci kuşağın bu kültürün özelliklerini taşımadığı durumlarda yönetimde birliği sağlamak güçleşmektedir. Bu duruma çözüm olarak pek çok araştırmacı ve uygulamacı aile işletmelerin

kurumsallaşmasını ve yönetimde profesyonelleşmeyi önerirken, aile işletmelerinde yönetimin profesyonellere devrinden çok ailenin profesyonelleşmesi gerçekleşmektedir. Ne var ki, ailelerin profesyonelleşme konusundaki çabaları uzun zaman alabilmektedir.

4.3. Ailenin Sosyal Bağlantıları ve Devlet ile İlişkisi

Geç sanayileşen ülkelerde, devlet, ekonomik düzenin kurulması ve düzenlenmesi, işletmelerin ortaya çıkışı ve evrimleri üzerinde büyük ölçüde belirleyicidir. Özellikle, kurumsal teori, pazar yaklaşımı ve kaynak tabanlı yaklaşım gibi örgüt teorileri geç sanayileşen ülkelerde, devletin, işletmelerin ortaya çıkışı ve evrimi üzerindeki etkileri konusuna ışık tutan önemli fikirler vermektedir (Karademir ve diğerleri, 2005). Örneğin, kurumsal teoriye göre, işletmeler meşruiyetlerini ortaya koymayı ve buldukları kurumsal çevreyi oluşturan baskın güçlerden destek almayı amaçlarlar (Meyer ve Scott, 1977, 1983; DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsal teori savunucularına göre, bu durum, kurumsal çevrede meşruiyetini arttıran şirketlerin, toplumdaki statülerini geliştirebilmeleri, belirli ürün ya da hizmetleri üretme hak ve kabiliyetine ilişkin ortaya çıkabilecek sorgulamaları bertaraf edebilmeleri, kaynaklara daha rahat ulaşabilmeleri ve dolayısıyla daha verimli ve etkili çalışabilmeleriyle açıklanabilir (Oliver, 1991). Pazar yaklaşımı ise, işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki pazar yapısının işletmelerin ortaya çıkışı ve evrimleri üzerinde önemli etkilerinin olduğu fikrinden hareket etmekle birlikte, pazarların işlevsellik kazanması açısından devletin faaliyetlerini de göz önünde bulundurmaktadır (Khanna ve Palepu, 1997, 1999). Öte yandan, kaynak tabanlı yaklaşım, esas olarak, şirketler arasındaki ekonomik performans farklılıklarının büyük ölçüde şirketlerin sahip oldukları kaynakların özgünlüğü ve işlem maliyetlerinden kaynaklandığı düşüncesinden hareket etmektedir (Peteraf, 1993). Geç sanayileşen ülkelerde, devlet, pazar gelişimini etkileyen kurumsal düzenlemelerin yanı sıra kaynakların ekonomik aktörler arasındaki dağılımı ve hangi kaynakların ve/veya örgütsel becerilerin önemli olduğu konusunda belirleyici olmaktadır.

Türkiye’de devletin aile şirketlerinin ortaya çıkışı ve evrimleri üzerindeki etkilerinin neler olduğunun anlaşılması, ailelerin devletle kurulan ilişkilerinde ve bunların yürütülmesinin neden önemli olduğu konusunda fikirler verebilecektir. Öncelikle, devlet, çeşitli dönemlerde benimsediği ekonomi politikalarıyla farklı sosyal, ekonomik ve politik özellikler taşıyan kişi ve/veya aileleri girişimci olmaya yönlendirmiştir. Örneğin, Cumhuriyetin ilk yıllarında devlet iş yaşamına girmesini desteklediği kişilerin sosyal profilleri konusunda seçici davranmıştır. Resmi ideolojiye yakın görüşe sahip olan bir kısım bürokrat ve siviller girişimci olmaları konusunda teşvik edilmiştir. Bu dönemde kamu eski çalışanları, tüccarlar ve profesyoneller iş dünyasında faaliyet gösteren girişimcilerin önemli bir kısmını oluştururken, tarım ya da zanaatkar kökenli kişilerin genellikle iş yaşamına atılmadıkları gözlenmektedir. Bunun sebepleriyle ilgili bir argüman, sosyal, politik ve ekonomik alanlarda radikal bir değişim süreci başlatan cumhuriyetin kurucularının geleneksel değerlere sahip olan kesimlerin ekonomik anlamda güçlenmesini arzu etmemeleridir (Buğra, 1994b, 59-61). Farklı mesleki geçmişlere sahip olan dört girişimci tarafından Adana’da 1927 yılında devletten devir alınarak faaliyetlerini özel mülkiyet çatısı altında sürdüren Milli Mensucat hakkında, büyükbabası firmanın dört ortağından birisi olan ve 1970’li yıllarda Milli Mensucat firmasının Genel Müdürlüğü’nü yapmış olan Fatih Özgür’e göre, o dönemde iş dünyası ve bürokrasi ilişkileri oldukça önemlidir. Fatih Özgür’ün belirttiğine göre, o dönemde Milli Mensucat bürokrasi ile ilişkilerini ortaklardan birisi aracılığıyla sağlamıştır. Milli Mensucat’ın Mustafa Özgür, Nuri Has (Kadir Has’ın babasıdır), Seyit Tekin ve Katipzade Nuh Naci Bey olmak üzere dört kurucu ortağı vardır ve bu kurucu ortaklardan daha önce ticaretle uğraşan Mustafa Özgür ve Nuri Has işletmenin faaliyete geçmesi için gerekli sermayenin önemli bir kısmını sağlarken, eski parlamenter Katipzade Nuh Naci Bey firmanın bürokrasi ile ilişkilerinin olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunmuştur. Seyit Çavuş olarak bilinen Seyit Tekin ise, Fatih Özgür’ün ifadesi ile sermayenin ayak takımıyla muhatap olmasını önleyen kişidir. Fatih Özgür,

devamla, devlet ve bürokrasiyle ilişkilerin her zaman önemli olduğuna vurgu yaparak, 1942 yılındaki Varlık Vergisi Uygulaması ile ilgili olarak, *Cumhuriyet Halk Partisi İl Başkanı İbrahim Burduroğlu başkanlığındaki takdir komisyonu tarafından o zamanlarda Milli Mensucatta memur olarak çalışan ve henüz kendisine miras yoluyla herhangi bir varlık İntikal etmemiş olduğu için mülkiyetinde kayda değer bir varlık bulunmayan babasına, o dönem için yüksek bir meblağ olan 10.000 Türk Lirası tutarında vergi tahakkuk ettirildiğini, ancak, Cumhuriyet Halk Partisi'nin Genel Merkez Müfettişi, İş Bankası müdürüne talimat vererek tahakkuk eden verginin ödenmesi için kredi açılmasını sağladığını* belirtmektedir. Bu örnek o dönemde de bürokrasiyle ilişkilerin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Devletin, girişimci ve işadamlarının profili üzerinde belirleyiciliğini güçlü bir şekilde hissettirdiği ikinci bir dönem tek partili sistemden çok partili sisteme geçiş ve Demokrat Parti'nin iktidara gelişi ile başlamaktadır. Bu dönemde, devletin amacı 'devlet kapitalizmi' uygulamasından uzaklaşarak liberal kapitalizm' olarak tanımlanan pazar yanlısı bir sistem geliştirmektir (Ahmad, 1977). Bu dönemde tarım kesiminin çıkarlarının sanayi kesiminin çıkarlarına rağmen desteklendiğine ilişkin görüşler bulunmakla birlikte (Ramazanoğlu, 1986), hükümetin amacı nüfusun % 80'inin istihdam edildiği ve milli hasılanın % 50'sini oluşturan tarım kesiminde gelirleri arttırmak, dolayısıyla tarım sektöründeki canlanmayla sanayi ve tüketim mallarına olan talebin gelişmesini sağlamaktır. Bu politika ilk yıllarda beklendiği şekilde sonuç vermiştir. Aynı zamanda, kırsal kesimde tarım ile uğraşan kesimlerin gelirlerinin artmasıyla birlikte sosyal hareketlilikleri de artmıştır. Uygulamaya konulan ekonomi politikalarının da etkisiyle yeni bir girişimci sınıf doğmuştur. Bu dönemde, uygun şartlarda sağlanan krediler, devlet ihaleleri, döviz tahsisatları ve diğer ekonomik teşvikler özel kesimi desteklemek ve sermaye birikimini sağlamak için kullanılmıştır. Bu politikaların sonucu olarak 1950'li yılların ikinci yarısından itibaren özel sektörde büyük ölçekli sanayi kuruluşları ortaya çıkmaya başlamıştır (Ahmad, 1977; Keyder, 1987a; 1987b). Bu dönemde Marshall Planı çerçevesinde açılan dış kaynaklı krediler ve devletin teşvikleri sayesinde bölgede BOSSA, Güney Sanayii gibi önemli sanayi tesisleri kurulmuştur. Ülkenin döviz darboğazı yaşadığı bir dönemde, kuruluşunda bir yıl sonra 1953 senesinde yanan Güney Sanayii'ye devlet tarafından uygun şartlarda kredi verilmesi ve döviz tahsis edilmesiyle işletme büyük ölçüde yenilenmiştir.

Devletin, girişimci ve işadamlarının profili üzerinde belirleyiciliğini güçlü bir şekilde hissettirdiği üçüncü bir dönem ise 1980 sonrası dışa açık büyüme dönemidir. Aslında, bu dönemin liberal ekonominin temellerinin atıldığı bir dönem olduğunu düşünerek devletin belirleyiciliğinin azalacağını düşünmek mümkündür. Ne var ki, 1980 sonrası dönemde IMF tarafından önerilen ve dönemin hükümetleri tarafından uygulanan ekonomik modelin, bir yandan yaygın bir teşvik sistemiyle ihracatın arttırılması, bir yandan da yerel pazarın liberalleştirilmesi gibi iki çelişkili hedef ortaya koyarak Buğra'nın (1994) deyişiyle 'liberal paradoks' yaratması sonucunda, devlet, iş dünyası üzerindeki etkisini hissettirmeye devam etmiştir. Örneğin, Coşkun Sapmaz'ın anlatımına göre, 1980'li yılların başlarındaki devalüasyon sonucunda Güney Sanayii'nin borç servisini gerçekleştirememesi üzerine o zaman işi çocuklarına devretmiş bulunan Ahmet Sapmaz, dönemin bürokratlarından Turgut Özal'la bir görüşme yapmış ve bu görüşmede, Özal'a bu şartlar altında uzun yıllardır Türk Sanayisi'ne öncülük eden bu önemli işletmenin büyük zarar göreceğini belirtmiştir. Turgut Özal'ın cevabı ise kesin ve net olmuştur: *"Güney Sanayii'ne hiç bir şey olmaz. En kötü koşullarda tabelası değişil".* Coşkun Sapmaz, bu durumun politik bir tercih olduğunu, devalüasyonu önceden haber alan grupların olduğu konusunda bilgisi bulunduğunu aktarmaktadır. Oysa, kurucu Ahmet Sapmaz, hem Güney Sanayii'nin açılışına gelmiş olan Adnan Menderes ve hükümeti ile hem de Süleyman Demirel ve kadrosu ile bağlantılarını çok iyi tutabilmiş ve o dönemlerde sorunlarını daha rahat halledebilmiştir. Örneğin, Coşkun Sapmaz'ın ifadesiyle, babası Ahmet Sapmaz, gerektiğinde, Başbakan iken Adnan Menderes'e telefon açıp rahatlıkla ulaşabilirmiş. Yine bu dönemde

nerdeyse tamamen yanan Güney Sanayii fabrikasını, döviz darboğazı olduğu halde, kısa sürede döviz tahsisi verilmesini sağlayarak bütünüyle yenileyebilmiştir.

4.4. Sonraki Kuşakların Durumu

İşletmelerin sonraki kuşaklara devri ve devir sırasında ve sonrasında karşılaşılan sorunlara ilişkin çok sayıda çalışma yapılmış bulunmaktadır. Bu çalışmalar daha çok devir süreci üzerinde odaklaşmaktadır. Bu çalışmada, sonraki kuşağa devir ve devirde karşılaşılan sorunlardan çok işi devralan kuşağın yetişme şekli, sosyo-kültürel özellikleri ve buna bağlı olarak şekillenen iş anlayışlarının işletmenin yaşam seyrini nasıl etkileyebileceği üzerinde odaklaşmaktadır.

Bu araştırma kapsamında incelemeye alınan aileler arasında en çarpıcı örneği Sapmaz ailesinde görmek mümkündür. Sapmaz ailesinin yönetiminde olan Güney Sanayii 1980'li yıllarda ikinci kuşağı temsil eden Hasan, Güney ve Coşkun Sapmaz kardeşlerin iş başında oldukları dönemde başarısız olarak ailenin kontrolünden çıkmıştır. Coşkun Sapmaz'ın bildirdiğine göre, o yıllarda 454 milyon dolar cirosu, Türkiye'nin o yıllardaki ihracatının yaklaşık olarak %7'sini oluşturan 77 milyon dolar ihracatı ve bünyesinde bulundurduğu 26 fabrikayla Güney Sanayii, Türkiye'nin önemli sanayi işletmelerinden birisiydi. İkinci kuşakta iş başında üç kardeş bulunmaktaydı. Ne var ki, işletmenin yönetim sorunları daha önceki dönemlerde başlamış, işletmenin nasıl yönetileceği konusunda görüş ayrılıkları yaşanması üzerine, Ahmet Sapmaz'ın yedi kızının eşlerini yönetime getirmesi, damatları başarılı olamayınca da onları pasif görevlere alması sonrasında Güney Sanayii'nin yönetimine Sapmaz kardeşler geçmişlerdir. Kardeşlerin üçü de eğitimlerinin önemli bir bölümünü yurt dışında tamamlamışlardır. Kardeşlerden birisi, ekonomi, birisi iş idaresi ve birisi de mühendislik üzerine öğrenim görmüşlerdir. Kardeşler yurt dışı öğrenimlerini tamamladıktan sonra erken yaşlarda işi babalarından devralmışlardır. Örneğin, Coşkun Sapmaz Güney Sanayii yönetiminde görev aldığı dönemde henüz 21 yaşındaydı. Dışarıdan bakanların gözlem ve değerlendirmelerine göre, devasa bir tesis olan ve hiçbir şekilde batmaz diye düşünülen, Güney Sanayii'nin, Sapmaz ailesinin elinden çıkışı konusundaki en önemli sebep ikinci kuşağın özel yaşantısının iş yaşamlarını olumsuz yönde etkilemesidir. Sapmaz ailesinin ikinci kuşağını temsil eden kardeşler uzun yıllar yurt dışında eğitim görmüşler, sosyal ve kültürel olarak batı değerleri ve yaşam tarzı ile yetişmişlerdir. Genç yaşta tekstil sektörünün en önemli işletmelerinden birisinin başına gelmeleri nedeniyle hem iş yaşamları hem de fazlasıyla sosyal yaşamları nedeniyle kamuoyunun ve basının dikkatlerini üzerlerine toplamaktaydılar. Bununla birlikte, kardeşlerden Coşkun Sapmaz'a göre, o günkü şartlarda Güney Sanayii öylesine büyük bir işletmeydi ki, genel görüşün aksine bu işletmenin başarısız olması, Sapmaz kardeşlerin sosyal yaşamları ve kişisel harcamalarına bağlanamaz, işletmenin başarısız olmasının asıl nedeni ekonomik yönünden çok politik yönü ağır basan kararlardır. Aslında, Ahmet Sapmaz'ın üç oğlunun eğitimlerinin önemli bir kısmını yurt dışında gerçekleştirmeleri başlangıçta aile için büyük bir kazanım olarak görülse de, sonradan avantaj yanında beraberinde bazı dezavantajlar da taşımış gibi gözükmektedir. Üç kardeş de öğrenimlerini yurt dışında tamamlayarak çok iyi bir birikim elde etmişler; ancak, Türkiye'deki iş hayatından uzak kalmışlardır. Diğer bir deyişle, yurt dışında eğitim görmeleri, yetişkinlik dönemlerinde, Türkiye'de ileriki yıllarda beraber çalışabilecekleri ya da bürokrasi ve siyasette bağlantı kurabilecekleri sosyal çevreyi edinmelerine bir şekilde engel olmuştur. Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde hem beraber çalışabilecek güvenilir insanlarla tanışmak hem de kamu ile olan işleri siyaset ve bürokraside tanıdık insanlar bularak kolaylaştırmak ve hızlandırmak ve gerektiğinde doğrudan destek almak açısından son derece önemlidir. Bu durum, Güney Sanayii'nin ikinci kuşağın yönetimine geçtiği 1970'li ve 1980'li yıllarda daha belirgindi. Yukarıda da belirtildiği üzere, Ahmet Sapmaz'ın hem Adnan Menderes hem de Süleyman Demirel'in başbakanlıkları dönemlerinde devlet ile arasındaki ilişkiler oldukça iyiymiş. Ahmet Sapmaz, Demokrat Parti kökenli olmasından dolayı 1960

sonrasında bazı sorunlar yaşamakla birlikte Süleyman Demirel'in iktidarda olduğu dönemlerde devletle ilişkileri oldukça iyi yürütebilmiştir. Bununla birlikte, işletme yönetimini Ahmet Sapmaz'dan devralan ikinci kuşak, devletle ilişkileri yönetmek konusunda başarılı olamamıştır. İşletme, 1980'li yıllarda girdiği finansal darboğazdan dolayı, borç servisini yapamaz duruma gelmiş ve Sapmaz ailesi hem SASA ve Akbank'taki hisselerini hem de Güney Sanayii'yi tamamen kaybetmiştir.

Sabancı ailesinde ikinci kuşak daha farklı bir nitelik taşımaktadır. Yukarıda da belirtildiği üzere, Sabancı ailesinde ikinci kuşak farklı uzmanlık alanlarına yönelmiş ve hep birbirlerini tamamlayıcı olmuşlardır. İkinci kuşağı temsil eden kardeşler, öncelikle ilköğrenimlerini yurt içinde iyi okullarda tamamlamışlar, sonrasında yurt dışında değişik alanlarda yükseköğrenim görmüşlerdir. Öğrenim sonrası kendi alanlarında elde ettikleri bilgi ve birikimle başarılı olabilmışlerdir.

5. Sonuç

İşletmelerin yaşam seyrinde ailenin rolünü ortaya koymaya amaçlayan bu çalışma, esas olarak görüşme yoluyla elde edilen bilgi ve bulgulara dayanmaktadır. Elde edilen bilgi ve bulgular ışığında bir değerlendirme yapıldığında, işletmelerin yaşam seyrinde ailenin etkisinin, ailenin kökenleri ve sermayenin kaynağı, aile içi uyum ve düzen, ailenin sosyal bağlantıları ve devlet ile ilişkisi ve sonraki kuşağın durumu olmak üzere dört açıdan değişik şekillerde ortaya çıkabildiği görülmektedir. Örneğin, ailenin kökenleri ve sermayenin kaynağı açısından bakıldığında, toprak kökenli ailelerin biraz çekingen kalarak iş çeşitlendirmeye gitmediği ve kendi sektörleri içerisinde gelişmeyi tercih ettikleri, buna karşılık tüccar kökenli ailelerin dikey ya da yatay iş çeşitlendirme suretiyle sürekli büyüme eğilimi taşıdıkları görülmektedir. Bununla birlikte, büyüme ve yaşam sürecinde aile içi uyum ve düzen ile sosyal bağlantı ve devlet ile ilişkilerin son derece önemli olduğu dikkat çekmektedir. Bir tarafta, aile içi uyum ve düzeni sağlayabilen ya da aile içi olası uyumsuzlukları ve çatışmaları bertaraf edebilen, diğer tarafta sosyal bağlantılar ve ilişkiler yoluyla devletle güçlü ilişkiler içinde olabilen ailelerin gelişim sürecinde daha başarılı oldukları görülmektedir. Burada, işi sonradan devralan kuşakların durumlarının da işletmelerin yaşam seyrinde önemli bir etkiye sahip olduğu gözükmektedir.

Bu tezleri ileri sürmekle birlikte, not düşmek gerekir ki, şu haliyle bu tezleri genelleştirmek araştırmacıları ve uygulayıcıları yanıltıcı sonuçlara götürebilecektir. Bu çalışma, niteliği gereği, belirli genellemelerde bulunmaktan çok, alana inip işin içinde olan insanların görüşlerinden hareketle ileride test edilebilecek nitelikte iddiaları ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu açıdan, ileride yapılacak daha kapsamlı araştırmalar bu tezlerin ne derece genelleştirilebileceği noktasında daha ileri düzeyde bilgi ve kanıt sağlayabilecektir.

Teşekkür

Bildirinin yazarları, görüşmelerde sağladığı yardım ve katkılardan dolayı Bülent Tüzün'e teşekkürlerini sunar.

KAYNAKLAR

- Ahmad, F. (1977), *The Turkish experiment in democracy: 1950-1975*. Boulder, Colorado, Westview Press.
- Buğra, A. (1994), *State and business in modern Turkey*, New York, State University of New York Press.
- Dyer, W. G, Jr. (2003), "The family: The missing variable in organizational research", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 401-416.
- Dyer, W.G., Jr., W. Handler, W. (1994), "Entrepreneurship and family business: Exploring the connections". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19 (1), 71-83

- Karademir, B., H. Özgen, R.N. Osborn, A. Yaprak (2005), "The co-evolution of institutional environments, markets, organizational capabilities, and organizational strategies: A comparative case study of Turkish Family Holdings", Proceedings of 21st Colloquium of European Group for Organizational Studies.
- Keyder, C. (1987a), "Economic development and crisis: 1950-80", R. Benatar, I.e. Schick ve R. Margulies (ed.), Turkey in transition: New perspectives içinde, Oxford, Oxford University Press, 293-308.
- Keyder, C. (1987b), State and class in Turkey: A study in capitalist development, London, Verso.
- Khanna, T., K. Palepu (1999), "The right way to restructure conglomerates in emerging markets", Harvard Business Review, July.
- Khanna, T., K. Palepu (1997), "Why focused strategies may be wrong for emerging markets" Harvard Business Review, 75 (4), 41-51.
- Meyer, J. W., W. R. Scott (1983), "The organization of societal sectors", John W. Meyer ve W. R. Scott (ed), Organizational Environments: Ritual and Rationality içinde, 129-153. Beverly Hills, CA: Sage.
- Meyer, J.W., W. R. Scott, Brian Rowan ve Terrence E. Deal'in asistanlığıyla (1983), Organizational environments: Ritual rationality, CA: Sage, Beverly Hills.
- Mintzberg, H. (1990), "Postscript" Family Business Review, 3(3), 314-31.
- Mintzberg, H., J.A Waters (1982), "Tracking strategy in an entrepreneurial firm" Academy of Management Journal, 25(3), 465-499.
- Oliver, C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", Academy of Management Review, 16: 145-179.
- Peteraf, M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", Strategic Management Journal, 14(3), 179-191.
- Ramazanoglu, H. (1986a), "A political analysis of the emergence of Turkish Capitalism, 1839-1950",
- H. Ramazanoglu (ed.), Turkey in the world capitalist system: A study of industrialization, power and class içinde, England, Gower Publishing Company, 48-79.
- Silva, F., N. Majluf, R.D. Paredes (2006), "Family ties, interlocking directors and performance of business groups in emerging countries: The case of Chile", Journal of Business Research", 59, 315-321.
- Steir, L P, J.J. Chrisman, J.H. Chua (2004), "Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: An Introduction", Entrepreneurship Theory & Practice, 295-303.