

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Dr. İbrahim İPEK¹

ÖZET

Aile işletmeleri, dünya ekonomilerinin temel dinamiklerinden birini oluşturarak istihdam yaratma, girişimcilik faaliyetlerini destekleme ve ekonomik büyümeye katkı sağlama açısından kritik bir role sahiptir. Ancak bu işletmeler, kuruluşlarından itibaren çeşitli zorluklarla karşılaşmakta ve özellikle kurumsallaşma eksikliğinden kaynaklanan yapısal sorunlar nedeniyle nesiller arası geçiş sürecinde varlıklarını sürdürmekte güçlük çekmektedir. Aile yapısının görev dağılımı üzerindeki etkisi, profesyonel yöneticilere karşı mesafeli yaklaşım ve modern yönetim anlayışına uyum sağlama konusundaki yetersizlikler işletmelerin sürekliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, yeni kuşakların daha eğitimli olması ve kurumsallaşmaya olumlu yaklaşımları aile işletmelerinin sürdürülebilirlik potansiyelini artırmaktadır. İşletmelerin uzun vadeli varlıklarını devam ettirebilmeleri, güçlü bir kurumsal kültürün inşası, uygun örgütlenme modellerinin benimsenmesi ve profesyonel yönetim anlayışının yerleşmesi ile mümkün olabilmektedir. Hızla değişen teknoloji ve rekabet koşulları da iş süreçlerinin profesyonel yöntemlerle yönetilmesini zorunlu kılmakta ve kurumsallaşma ihtiyacını daha belirgin hale getirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin temel dinamiklerini incelemek ve söz konusu sürecin sürdürülebilirlik ile olan ilişkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, öncelikle aile işletmelerinin yapısal özellikleri ele alınmış, ardından kurumsallaşma kavramı ve boyutları değerlendirilmiştir. Son olarak, sürdürülebilirlik bağlamında aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik.

¹ ORCID: 0009-0004-0136-7274, dr.ibrahimipek@hotmail.com

INSTITUTIONALIZATION PROCESS AND SUSTAINABILITY IN FAMILY BUSINESSES

ABSTRACT

Family businesses constitute one of the fundamental dynamics of the global economy, playing a critical role in generating employment, supporting entrepreneurial activities, and contributing to economic growth. However, these businesses face various challenges from the very beginning of their establishment. In particular, structural problems stemming from a lack of institutionalization threaten their continuity during the process of intergenerational transition. The influence of family structure on the distribution of roles, the distant attitude toward professional managers, and the inadequacy in adapting to modern management practices hinder the long-term survival of family businesses. Nevertheless, the higher educational attainment of new generations and their positive attitudes toward institutionalization enhance the sustainability potential of family businesses. Ensuring the longevity of these enterprises depends on building a strong corporate culture, developing appropriate organizational models, and adopting professional management practices. Moreover, rapidly changing technologies and increasing competitive pressures make it essential to manage business processes through professional approaches, further emphasizing the necessity of institutionalization.

The aim of this study is to examine the fundamental dynamics of the institutionalization process in family businesses and to reveal the relationship between this process and sustainability. In this context, the structural characteristics of family businesses are first addressed, followed by an evaluation of the concept and dimensions of institutionalization. Finally, challenges faced by family businesses in terms of sustainability are discussed, and possible solutions are proposed.

Keywords: Family Businesses, Institutionalization, Sustainability.

GİRİŞ

Aile şirketleri gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ekonomilerde istihdam, üretim ve katma değer meydana getirme açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Ancak aile işletmelerinin uzun ömürlü olamaması ve özellikle üçüncü nesilden sonra faaliyetlerini sürdürememesi, literatürde sıkça vurgulanan bir olgudur. Bu durumun temel nedenlerinden biri kurumsallaşma eksikliğidir. Aile bağlarının ön planda olduğu ve profesyonel yönetim mekanizmalarının yeterince gelişmediği yapılarda karar alma süreçlerinde subjektiflik artmakta, bu da işletmenin sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla kurumsallaşma, aile şirketlerinin devamlılığı açısından hayati bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci, işletmelerin uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için kritik bir dönüşüm niteliği taşır. Aile üyeleri tarafından yönetilen bu işletmeler, genellikle kişisel ilişkiler ve aile değerleri temelinde faaliyet göstermektedir. Ancak büyüme ve nesiller arası geçişle birlikte profesyonelleşme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Kurumsallaşma; yönetim mekanizmalarının oluşturulması, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin benimsenmesi, organizasyon yapısının netleştirilmesi ve karar alma süreçlerinin kurallara bağlanmasıyla gerçekleşmektedir (Parada ve ark., 2020, s. 4).

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği, yalnızca ekonomik performans ile sınırlı değildir; aynı zamanda yönetim yapısının güçlendirilmesi, aile anayasalarının oluşturulması ve kurumsal değerlerin korunmasıyla da yakından ilişkilidir. Profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi, kurumsal kimlik oluşturulması ve inovasyona odaklanması hem rekabet gücünü artırmakta hem de aile üyeleri arasındaki çatışmaları azaltmaktadır. Kurumsallaşma sürecinde güçlü bir finansal yönetim ve etkin denetim mekanizmalarının varlığı büyük önem taşımaktadır (Memili ve ark., 2018, s. 12). Ayrıca, aile bireylerinin rollerinin net bir şekilde tanımlanması ve kurumsal yapıyla uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Sürdürülebilirlik hem ekonomik hem de sosyal sorumlulukları dikkate alan bir yönetim anlayışının benimsenmesiyle mümkündür. Kurumsallaşma ve sürdürülebilirliği dengeleyebilen aile işletmeleri, uzun vadede varlıklarını sürdürmekte ve sektörde güçlü bir konum elde edebilmektedir (Ayrancı, 2017, s. 28).

Türkiye’de aile şirketlerinin ekonomik öneminin yanı sıra sosyal açıdan da toplumsal yapıdan da önemi oldukça büyüktür. Bu işletmelerin sürdürülebilirliği, kurumsallaşma sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesine ve aile bireylerinin sorumluluk üstlenmesine bağlıdır. Aile kültürünün ve ortak değerlerin sağladığı bağlılık ile hızlı karar alma yeteneği gibi güçlü yönlerle sahip olmalarına rağmen, bu işletmelerin ortalama ömrü 30–40 yıl arasında değişmektedir (Kamacı ve ark., 2020, s. 361). Araştırmalar, aile şirketlerinin kısa ömürlü olmasının başlıca nedenleri arasında kurumsallaşamama, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmemesi ve aile içi anlaşmazlıkları göstermektedir. Ayrıca, kişisel egoların ön planda olması, aile üyelerinin kayırılması, yetkin olmayan kişilerin istihdam edilmesi, eleştirilere kapalı olunması ve nesiller arası iletişim eksiklikleri de bu durumu olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi büyük önem taşımaktadır (Karasoy, 2015, s. 185; Kartop ve Soyer, 2024, s. 154). Bu çalışmanın amacı, aile şirketlerinde kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik olgusunu ele almak olup, bu doğrultuda kapsamlı bir literatür incelemesi gerçekleştirilmiştir.

1. AİLE ŞİRKETLERİ

Aile şirketleri, mülkiyetin ve yönetimin büyük ölçüde aile bireylerinde toplandığı, aile değerlerinin iş süreçlerine yön verdiği işletmeler veya işletmeler topluluğu olarak tanımlanabilmektedir. Bu şirketler, akrabalık bağı bulunan bireylerin mal veya hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kâr amaçlı sosyal organizasyonlar niteliği de taşımaktadır. Ancak, “aile işletmesi” kavramının kapsamı, sınırları ve özellikleri farklı bakış açılarına göre değişiklik gösterebilmektedir (Sarıtaş ve ark., 2016, s. 138). Genel olarak aile işletmeleri, yönetim kademelerinde aile bireylerinin görev aldığı ve en az iki neslin istihdam edildiği şirketlerdir. Bu durum aynı zamanda girişimci liderlik performansını da ortaya koymaktadır.

Aile işletmelerinin varlığında, liderlik özelliklerine sahip kurucu aile üyelerinin rolü son derece önemlidir. Çoğunlukla küçük ölçekli ve basit örgüt yapısına sahip olan bu işletmeler, tek bir ürün ya da pazara odaklanma eğilimi göstermektedir (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018, s. 44). Diğer işletmelere kıyasla değişime daha az açık olup risk alma konusunda daha temkinlidirler. Ayrıca yabancı sermaye veya dış ortak kabul etme konusunda, aile kontrolünün kaybedilmesi endişesi nedeniyle genellikle çekimser davranmaktadırlar. Karar alma süreçlerinde aile üyeleri etkin rol oynar ve işletmelerde çoğunlukla iki nesil birlikte çalışmaktadır. Aile işletmeleri, birçok gelişmekte olan ülkede olduğu gibi Türkiye’de de önemli bir yere sahiptir. Kamusal ortaklı şirketlerden en belirgin farklılıkları ise, iş süreçlerinde duygusal bağların daha fazla ön planda olmasıdır (Akduman ve Hatipoğlu, 2022, s. 84).

Aile şirketlerinin önemi iki temel nedene dayanmaktadır. Birincisi, sevgi ve çalışma arzusunu aynı anda karşılayabilme yeteneği; ikincisi ise ülke ekonomileri üzerindeki güçlü etkileridir. Aile işletmelerinin gelişim süreci; girişimcilik ve kuruluş evresinden başlayarak başarı, büyüme, mülkiyet artışı ve doyum aşamalarıyla devam etmektedir (Suess-Reyes, 2017, s. 755). Bu süreç toplamda dokuz evreden oluşmakta olup sistem arayışı, profesyonelleşme ve sonraki kuşaklara devri içermektedir (Koyuncu, 2015, s. 17). Ancak aile işletmelerinde uzun vadeli düşünme, bağlılık ve girişimcilik gibi avantajlar bulunsa da aile içi çatışmalar, profesyonellikten uzak yönetim anlayışı ve miras paylaşımına bağlı sorunlar önemli dezavantajlar yaratabilmektedir.

Türkiye’de şirketlerin yaklaşık %95’i aile işletmelerinden oluşmaktadır. Aile şirketleri ekonomide önemli bir rol oynamasına rağmen, istatistikler bu işletmelerin üçüncü kuşağa kadar yaşama oranının yalnızca yaklaşık %10 olduğunu göstermektedir. Çoğu aile işletmesi ya varlığını sürdürmemekte ya da sahiplik yapısında değişiklik meydana gelmektedir (Yılmaz-Mert, 2021, s. 8).

2. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM ANLAYIŞI

Aile işletmeleri, kuruluş döneminden itibaren merkeziyetçi, katılımcı ve profesyonel yönetim biçimleriyle kurumsallaşma sürecinde farklılık gösterebilmektedir. Monarşik yönetim, firmanın sahibi tarafından belirlenen şirket politikalarıyla nitelenmekte ve çalışanlara söz hakkı tanımadığından otoriter bir yapı sergilemektedir. İşveren, tüm kontrolün kendisinde olmasını istemekle birlikte, çalışanların motivasyonunu sağlama amacını da taşımaktadır (Onbulak, 2017, s. 112). Ancak merkezileşmenin getirdiği bazı sorunlar bulunmaktadır. Bunlar arasında yeterli sermayenin sağlanması, hissedarlar arası dengelerin kurulması ve gelecek nesiller için mülkiyet yapısının sürdürülebilirliği sayılabilmektedir. Ayrıca işletmedeki yöneticilerin büyük çoğunluğu aile üyelerinden oluşmakta ve şirketin değerleri, kurucunun inançları doğrultusunda şekillenmektedir. Bununla birlikte, büyüme için gerekli nitelikli personelin istihdamı ve sistemli kontrol mekanizmalarının oluşturulması, merkeziyetçi yönetim anlayışı altında zorlaşmaktadır (Dumanlı, 2018, s. 8).

Stratejik ortaklıkların kurulması ve profesyonel yöneticilerin firma hisselerine erişimi ise oligarşik yönetim biçimini çağrıştırmaktadır. Bu modelin, merkeziyetçi yönetime kıyasla daha etkili olduğu, tek patronun karar verme sürecinde yaşanabilecek sorunların azaltılmasıyla açıklanmaktadır (Caputo ve ark., 2018, s. 526). Katılımcı yönetim ise firmanın farklı pozisyonlarındaki personelin karar alma süreçlerine dahil olması anlamına gelmektedir. Aile işletmelerinde bu durum, işbirlikçi aile kültürü ile ilişkilendirilmekte; aile değerlerinin yanı sıra iş değerlerinin de önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Ayrıca, aile üyeleri ile dış çalışanlar arasındaki iş birliğinin artırılması gerektiği belirtilmektedir (Mura, 2020, s. 58).

Aile işletmelerinde yönetim, aile üyeleri tarafından belirlenmekte ve kararlar işyeri sahibi ile diğer aile fertleri tarafından alınmaktadır. Bu modelde stratejik kararlar aile üyeleri tarafından, operasyonel kararlar ise profesyonel yöneticiler tarafından yürütülmektedir (Taşkın, 2023, s. 11). Profesyonel yöneticiler, işyeri sahiplerinin stratejik vizyon ve yatırım kararlarını belirlediği bir ortamda; enerji, malzeme ve insan kaynakları gibi operasyonel süreçleri yönetmektedir. Bu bağlamda, aile üyeleri liderlik işlevini, profesyoneller ise yöneticilik işlevini üstlenmektedir. Ayrıca, şirketin başarısında hem liderlik hem de yöneticilik becerilerinin kritik rol oynadığı vurgulanmaktadır (Uzunlular, 2018, s. 15).

Aile işletmelerinde örgüt kültürü, diğer işletmelerden farklı olarak, sürekli aileden gelen değerlerle beslenmektedir. Aile üyelerinin duygu ve düşüncelerini yansıtan bu değerlerin etkin biçimde işlenmesi, işletmeye önemli avantajlar sağlamaktadır. Aile üyelerinin ilişkilerinin düzenli olması ve ortak değerlere sahip bulunmaları, örgüt yapısına yansımakta; örgüt içinde düzenli ilişkilerin kurulmasına ve hızlı karar alınmasına katkıda bulunmaktadır. Aile üyelerinin ortak kabul ettikleri duygu, düşünce ve inançların örgüt kültürüne yansıtılması, belirli iş süreçlerinde kullanılması ve aile dışı çalışanlarla paylaşılması, aile işletmesinin sürdürülebilirliğine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır (Reyhanoğlu ve Sirkintioğlu Yıldırım, 2016, s. 575).

3. KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma, bir şirketin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara ve prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemler kurması ve gelişmelere uygun bir organizasyonel yapı oluşturması; kendine özgü iş yapma yöntemlerini örgüt kültürü hâline getirerek diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimlik kazanması sürecidir (Karpuzoğlu, 2001, s. 72). Kurumsallaşma, değişen çevre koşullarının analiz edilerek şirketin yönetim sisteminin şekillendirilmesi, örgüt yapısının değişime uyum sağlayabilecek biçimde düzenlenmesi ve bu yapının bireylerden bağımsız olarak donanımlar, kurallar ve prosedürlerle desteklenmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Mert, 2021, s. 1).

Kurumsal yönetim, Latince “hükmetmek” ve “yönetmek” kelimelerinden türetilmiş bir kavramdır. En yaygın tanımına göre, kurumsal yönetim, piyasa ekonomisinde şirket hissedarları, yöneticiler ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkileri belirleyen kurallar bütünüdür. Kurumsallaşma, her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olduğu bir süreçtir.

Bu durum, bireylerin yaşamından aile yapısına, kurumsal ilişkilere ve toplumsal etkileşimlere kadar uzanır (Spahi ve ark., 2022, s. 270). Di Maggio ve Powel’a (1997) göre, kurumsallaşma, tekrarlanan eylemlerin toplum içindeki standart ve kural haline gelmesini inceler. Örneğin, bir işletmedeki personelin iletişim şekilleri, ödüllendirme ve ceza yöntemleri gibi davranışlar kurumsallaşabilir. Aynı şekilde, aile bireyleri arasındaki ilişkiler de kurumsal özellikler kazanabilir (Di Maggio ve Powel, 1997, s. 129). Aile işletmelerinin iş hacimleri ve sermaye oranları arttıkça değişen rekabet koşullarına uyum sağlamaları ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için kurumsallaşmaları büyük önem taşımaktadır.

Kurumsallaşma, bir işletmenin sistematik hale gelmesini ifade eder. Aile işletmeleri genellikle aile ve iş kavramlarını karıştırarak, yetkinlikleri göz ardı edip aile üyelerini işe alır ve terfi ettirir. Ancak küreselleşme, rekabet ve hızlı değişim, aile işletmelerinin dönüşüme zorlanmasına yol açar ve bu değişim için yetenekli aile liderleri gereklidir (Aslantas, 2024, s. 297). Aksi takdirde, değişime karşı direnç, işletmeyi veya aile birliğini tehdit edebilir. Yeni kuşaklar, geleneksel yapılar yerine daha demokratik bir yapı talep etmektedir. Kurumsallaşma, aile işletmelerini geleceğe taşımanın etkili bir yolu olarak öne çıkarken, başarılı bir kurumsallaşma süreci ve etkin bir kurumsal yönetim şarttır. Kurumsal Yönetim Derneği, bu sürecin dört ana ilkesini; adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk olarak belirlemektedir (Ünal ve Çıralı, 2021, s. 81).

Türkiye’de “kurumsallaşma”, işlerin yürütülmesinde kişisellikten uzaklaşarak sürdürülebilir örgüt yapıları oluşturmayı hedefleyen yönetsel çabalar olarak tanımlanmaktadır. Kurumsallaşma, işletmelerin belirsizliklerden kurtulmasını, etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesini sağlamaktadır (Başkurt, 2016, s. 33). Ancak Meyer ve ark. (1991) kurumsallaşmış kurallara bağlılığın, örgüt etkinliği ile çoğunlukla çatıştığını belirtmektedir. Ayrıca, etkinliği artırmak amacıyla faaliyetlerin kontrolü ve koordinasyonu, kurumsallaşmış unsurlarla uyumu zayıflatarak destek ve meşruiyeti azaltabilmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin çoğu aile şirkettir ve kurumsallaşmanın eksikliği, bu şirketlerin ikinci kuşaktan sonra faaliyetlerini sürdürememelerine yol açmaktadır. Kurumsallaşma, şirketlerin geleceğe güvenle bakması için gereklidir (Meyer ve ark., 1991, s. 50). Aile şirketlerinde yönetim, organizasyon, yetki devri ve liderlik gibi alanlarda yetersizlikler gözlemlenmektedir. Bu sorunların çözümü, aile şirketi sahiplerinin ve profesyonel yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine bağlıdır. Aile birliğini koruyarak kurumsallaşmak, bu şirketlerin temel hedefidir. Kurumsal yapı, sürekli başarı için zorunludur ve kurumsallaşmanın göstergeleri arasında işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin örgüt yapısı ve iletişim sistemleri bulunmaktadır (Ayrancı, 2017, s. 31).

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde başarıyı etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Girişimci ve liderliğin yetersiz yönetimi, kurumsal yönetime geçişte engeller yaratabilir; güvene dayalı çalışma sistemleri yazılı usul geliştirilmesine engel teşkil edebilir. Ayrıca, nesiller arası geçiş, aile işletmeleri için temel bir sorun teşkil eder; marka değeri doğru yönetimle sonraki kuşaklara aktarılabilir (Sarıdağ, 2021, s. 528).

Kurumsallaşma sürecinde aile ve işletme ilişkilerinin düzenlenmesi ve profesyonel yöneticilere yaklaşım da önemli bir rol oynamaktadır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması, aile anayasası oluşturma, aile-yönetim ilişkilerini belirleme, iletişimi artırma, çatışma yönetimi sistematığı oluşturma, devir planı yapma ve hissedar sözleşmesi hazırlamayı gerektirir. Aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci hem sorun olarak hem de kurumsallaşamamanın kendisi ayrı bir sorun olarak değerlendirilebilir (Arroyo, 2013, s. 26).

Bir işletmede kurumsallaşma; karar alma, denetim, iş bölümü ve iletişim mekanizmalarının belirli standartlara, yazılı kurallara ve şeffaf ilkelere dayandırılmasıyla sağlanır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma, aile anayasasının hazırlanması, profesyonel yönetici istihdamı, şeffaf muhasebe sistemleri ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla mümkün olmaktadır. Çalışanların iletişim biçimleri, ödüllendirme yöntemleri ve karar alma süreçleri kurumsallaşmanın pratik yansımalarıdır.

Kurumsallaşma teorisi, örgütlerin varlık ve devamlılığı üzerindeki nedenler ve sonuçlara odaklanır. İşletmeler, çevresel baskılar nedeniyle kurumsallaşmaya yönelmekte, bu süreç çevreyle uyum sağlama çabası olarak değerlendirilmektedir (Monticelli ve ark., 2020, s. 56). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler, çevresel değişimlere uyum sağladıktan sonra kurumun yerleşmiş misyon, vizyon, amaç, kural ve değerleriyle çevrelerini de etkileyebilmekte; kişisel değer ve inançları işletmenin işleyişinden uzak tutabilmektedirler (Mert, 2021:6).

Kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış şirketler arasında farklı yönetim anlayışları ortaya çıkmakta, bu durum işletmelerin ömrünü doğrudan etkilemektedir. Şirketlerin uzun vadeli yaşam döngüsünü sürdürebilmesi için kurumsallaşma kritik bir adımdır ve genellikle yasal prosedürlerle başlar. Bununla birlikte, en önemli unsur profesyonel yöneticilere güven duyulmasıdır (Işık, 2022, s. 9). Ancak kurumsallaşmanın olumsuz yönleri de vardır: işletme yapısının hantallaşması, bürokrasinin artması, yüksek maliyetler, çevresel gelişmelere daha yavaş tepki verilmesi, karar alma süreçlerinin uzaması, tekrarların çoğalması, çalışanların çok yönlülüğünün sınırlanması ve yenilikçi fikirlerin engellenmesi bunlardan bazılarıdır (Mert, 2021, s. 7-8).

Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı zorlaştıran başka etkenler de bulunmaktadır. Kurumsallaşmanın yanlış anlaşılması, aile bireyleri arasındaki çatışmalar, duygusal ilişkilerden kaynaklanan sorunlar, çıkar çatışmaları, güven problemleri, kıskançlıklar ve aile değerlerinin örgüt kültürünün önüne geçmesi, sürecin tamamlanmasını engelleyebilmektedir (Kamanlı, 2021, s. 106).

Klasik görüş, küçük ölçekli işletmeler ve aile şirketleri için kurumsallaşmanın gerekli olmadığını savunsa da araştırmacılar, temel ilkelerin işletmeler henüz küçükken oluşturulması gerektiğini önermektedir. İşletmenin kuruluş aşamasında sade, düzenli ve güven veren bir yapı benimsemek; güçlü bir örgüt kültürü geliştirmek, sağlıklı bir başlangıç sağlar. Kurumsallaşma, modern işletmecilikte büyük bir öneme sahip olup aile işletmeleri için özel bir değer taşımaktadır (Demir ve Tavacıoğlu, 2021, s. 247).

Ailelerin kurumsallaşması, bireylerin bugünkü ve gelecekteki rollerinin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Bunun önündeki en büyük engellerden biri ise nepotizmdir. Nepotizm, yalnızca akrabalık ilişkileri temelinde; kişinin yetenek ve nitelikleri dikkate alınmaksızın işe alım veya terfi yapılmasını ifade eder (Pagliarussi ve Leme, 2020, s. 655).

Liyakatsiz akrabaların istihdam edilmesi, çalışanların iş doyumunu, motivasyonunu ve güvenini olumsuz etkiler. Bu nedenle kurumsallaşamayan şirketler etkinlik açısından zayıf bir görünüm sergilemektedir. Aile şirketlerinin yönetsel sorunlarını çözmesi ve kurumsallaşmayı gerçekleştirmesi yalnızca ailenin geleceği için değil, aynı zamanda çalışanlar, iş ortakları ve ülke ekonomisi için de kritik öneme sahiptir (Zaman ve ark., 2021, s. 372).

4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA AŞAMALARI

Kurumsallaşma, temel yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol ile doğrudan ilişkilidir. Şirketler, gelecekteki hedeflerine ulaşabilmek için etkili planlama yapmak zorundadır. Aile şirketlerinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri sürekliliktir ve bu durum çoğunlukla planlama eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Şirketin büyüme sürecinde dikkate alınmayan bireylere fırsat verilmesi, onların potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri bir ortam yaratılması açısından önem taşımaktadır (Monticelli ve ark., 2020, s. 60). Aksi hâlde bu bireyler, aile ilişkilerine zarar vererek şirketi olumsuz etkileyebilmektedir. Aile şirketleri, uzun vadeli varlıklarını sürdürebilmek için gerekli stratejik yapıya sahip olmadan yalnızca var olma isteğiyle planlama yapma eğilimindedir. Bununla birlikte, aile üyelerinin küçük yaşlardan itibaren aile dinamiklerini öğrenmeleri sayesinde, amaçlar arasında güçlü bir bütünleşme sağlandığı ve grup sinerjisinden yararlanıldığı belirtilmektedir (Ayrancı, 2017, s. 32; Agbim, 2018, s. 6).

Yönetimin ikinci aşaması olan örgütleme, şirket hedeflerine ulaşabilmek için uygun bir örgüt yapısının kurulmasını içermektedir. Bu süreç, yönetim sistemi ile sosyal ve ekonomik çevre koşullarından etkilenmekle birlikte, güçlü bir örgüt yapısının işletmenin ihtiyaçlarına yanıt verebilme özelliği değişmemektedir. Aile şirketlerinde iş tanımları, denetim alanları ve yetki devri örgütlemenin temel unsurlarıdır (Sarıdağ, 2021, s. 530). Küçük işletmelerde iş tanımları genellikle girişimcinin çalışanlardan beklentilerini kapsarken, yöneticilerin denetim kapasitesi ast sayısına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Orta ölçekli bir şirket, genellikle önce finansman ardından pazarlama departmanlarını kurarak faaliyetlerini yürütmektedir. Her departmanın sorumlulukları, yetkilerle dengelenmekte ve organizasyon şemasında iş akışına uygun raporlama ilişkileri belirlenmektedir (Soleimanof ve ark., 2018, s. 45).

Yürütme, şirket içindeki yetki ve sorumlulukların aktif hâle geldiği aşamadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yürütme daha çok üretim ve pazarlama üzerinde yoğunlaşırken, kurumsal aile şirketlerinde müşteri taleplerinden satış kanallarına, ürün geliştirme yöntemlerinden yenilik süreçlerine kadar geniş bir yelpazede faaliyet gösterilmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin ve çalışanların eğitimi, şirketin vizyon ve misyonuna ulaşabilmesi için kritik öneme sahiptir. Aksi takdirde işletmenin rekabet gücü zayıflayabilmektedir (Aydöner ve Gülay, 2024, s. 180).

Aile şirketlerinde girişimci liderler, çalışanları motive ederek işin benimsenmesine katkıda bulunurken; yürütme ile paralel işlev gören koordinasyon genellikle patron tarafından sağlanmaktadır. Bu durum pazarlama ve üretimde yoğunlaşmakta, ancak Ar-Ge ve insan kaynakları gibi alanlar ihmal edilmektedir. Öte yandan, yüksek kurumsallaşma düzeyine sahip aile şirketlerinde daha güçlü informal ilişkiler görülmektedir (Meier ve Schier, 2016, s. 262). Kurumsallaşma sonrasında girişimci ile çalışanlar arasında oluşan sıkı iş birliği, organizasyon içindeki koordinasyonu artırmaktadır. Ayrıca, şirket içi sistemlerin geliştirilmesinde deneyimli danışmanlardan yararlanılmaktadır (Dinçay, 2016, s. 11).

Kontrol, işletme hedeflerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini, personelin etkinliğini ve planlardan sapmaların düzeltilmesini sağlayan bir süreçtir. Aile şirketlerinde denetim kurulları çoğu zaman etkili çalışmamakta, bu nedenle dış denetim önerilmektedir. Kontrol süreci; hedeflerin belirlenmesi, faaliyetlerin ölçülmesi, sonuçların standartlarla karşılaştırılması ve sapmaların düzeltilmesine yönelik karar alınması olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Bu süreçte profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri birlikte görev alabilmektedir. İşletmelerin amaçları planlama fonksiyonu ile belirlenirken, denetim fonksiyonu bu amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını göstermektedir. Uyum sağlandığında, bu durum işletmenin başarısını ve kurumsallığını ortaya koymaktadır (Akbulut, 2013, s. 10; Demirci, 2017, s. 20).

Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci, aile bireylerinin iş ve özel yaşamlarını ayırmaları, şirketin vizyon ve misyonunu belirlemeleri, aile anayasası gibi yazılı düzenlemelerle çatışma çözüm mekanizmaları geliştirmeleri ve profesyonel yöneticilerden destek almalarıyla ilerlemektedir. Bu sürecin başarısı, aile bireylerinin kurumsallaşmaya duydukları güven, bağlılık ve profesyonellik anlayışına ne ölçüde uyum sağladıklarıyla doğrudan ilişkilidir (Taşkın, 2023, s. 13).

5. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Kurumsallaşma, yeniden yapılanma ve değişim süreci olarak çevresel değişimlere paralel bir şekilde süreklilik gösterir. Kurumların yaşamı devam ettikçe gelişen bir yapıda olması nedeniyle bu süreç uzun bir zaman gerektirir (Mert, 2021:10). Günümüzde işletmeler, hızla değişen ekonomik koşullar, artan rekabet ve belirsizlikler karşısında varlıklarını tehdit eden durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu tehditleri aşmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için yönetim anlayışlarının kurumsallaşması kritik bir önem taşımaktadır. Aile işletmelerinin, dünya genelindeki işletmelerin yaklaşık %80'ini, Türkiye'de ise %95'ini oluşturduğu düşünüldüğünde (Ayrancı, 2017, s. 30), aile işletmelerinin varlığını sürdürebilmesi, ekonomik katkılarının devamlılığı açısından stratejik bir değer taşımaktadır. Bununla birlikte, aile işletmelerindeki kurucu faktörler ile aile ve iş kavramlarının ayrılmaz yapısı, bu işletmelerin kısa ömürlü olmasına neden olmaktadır. Nitekim aile işletmelerinin ortalama ömrünün 24 yıl olduğu belirlenmiştir. Bu durum, aile işletmelerinin ömrünü uzatmak ve kalıcılığını sağlamak konusunu, yalnızca aileler için değil, ekonomiler için de önemli bir sorun hâline getirmektedir.

Dolayısıyla, kurumsallaşmaya yönelik çabaların artırılması, aile işletmelerinin uzun ömürlü hâle gelmesi için zorunludur (Bayram ve Erbaşlı, 2022, s. 19). Aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan işletmelerin sürdürülebilirliğine etki eden faktörler ise çeşitli boyutlara göre Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Aile İşletmesi ve Aile İşletmesi Olmayan İşletmeler Arasındaki Farklar

Boyutlar	Aile İşletmeleri	Aile İşletmesi Olmayan İşletmeler
Doğası	Duygusal	Akılcı
Üyelik	İstem dışı	İsteğe bağlı
Değerlendirme	Sadakat ve Karşılıklı Kurallara Dayalı	İşletmeye Olan Katkıya Dayalı
Amaç	Üyeleri Korumak, Beslemek ve Yetiştirmek İçin İçeriye Dönük	Kâr Amaçlı
Değişime Eğilim	Değişim Ailenin Güvenliği Açısından Bir Tehdit Olarak Görülür.	Değişim Büyüme, Gelişme Sürdürülebilirlik İçin Bir Fırsat Olarak Görülür

Kaynak: Strike, Vanessa M. (2013). The Most Trusted Advisor and the Subtle Advice Process in Family Firms, Family Business Review, September 2013, 26 (3) 295.

2000’li yıllarda hem makro düzeyde yaşanan küresel ekonomik krizler hem de şirketler düzeyinde ortaya çıkan usulsüzlükler, sürdürülebilir performans kavramına olan ilgiyi artırmıştır. Bu gelişmeler, kurumsal yönetim kavramının yalnızca halka açık şirketlerle sınırlı kalmayıp; halka kapalı şirketler, aile işletmeleri, kamu kurumları, sivil toplum örgütleri, spor kulüpleri ve siyasi partiler gibi farklı yapılara da uygulanabilir hâle gelmesine yol açmıştır (Abdelaziz, 2021, s. 18). Bu genişlemenin temelinde, toplumun adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu yönetimlere duyduğu ihtiyaç yatmaktadır.

Aile işletmeleri, aile bireylerinin iş ve özel yaşamlarını birlikte yürüttükleri girişimlerdir. Dünyada bu işletmelerin büyük çoğunluğu küçük ölçekli olup, İspanya, İsviçre, ABD, İtalya ve Türkiye gibi ülkelerde kayıtlı işletmelerin önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Şengün ve Özdemir, 2015, s. 59). Ekonomik ve sosyal hayata önemli katkılar sunmalarına rağmen, kurumsallaşamama sorunları nedeniyle birçok aile şirketi iş hayatından çekilmek zorunda kalmaktadır. Türkiye’deki aile şirketlerinin ekonomiye katkısı göz önüne alındığında, bu sorunlara çözüm geliştirmek büyük önem taşımaktadır (Çatal ve Korkmaz, 2020, s. 182).

Araştırmalarda, aile şirketlerinin kısa ömürlü olmasının başlıca nedenleri arasında kurumsallaşamama, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmaması ve aile içi anlaşmazlıklar yer almaktadır (Suess-Reyes, 2017, s. 757; Baykal, 2019, s. 200; Kınır, 2016, s. 1352; Kartop ve Soyer, 2024, s. 153). Ayrıca kişisel egoların ön planda olması, aile üyelerinin kayırılması, yetkin olmayan kişilerin istihdamı, eleştiriye kapalı yönetim anlayışı ve nesiller arası iletişim eksikliği de bu olumsuz tabloyu derinleştirmektedir. Dolayısıyla aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi kritik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır (Brundin ve Wigren-Kristoferson, 2013, s. 456).

Türkiye'nin en eski 50 aile işletmesinden yalnızca 3'ü kurumsallaşarak 4. kuşağa aktarılabildiğiştir. Buna karşın dünyadaki örneklere bakıldığında kurumsallaşma sayesinde nesiller boyu varlığını sürdüren işletmeler dikkat çekmektedir. Örneğin, Japonya'da 578 yılında kurulan inşaat şirketi Kongo Gumi günümüzde 40. kuşak tarafından yönetilmektedir.

Benzer şekilde, 718 yılında kurulan Hoshi Ryokan isimli konaklama işletmesi 46. kuşakla faaliyetlerini sürdürmektedir. Fransa'da şarapçılıkla uğraşan Chateau de Goulaine (1000), İtalya'da zeytinyağı üreten Barone Ricasoli (1114) gibi işletmeler de kurumsallaşmanın sürdürülebilirliği sağladığının tarihsel örnekleridir (Kamanlı, 2021, s. 109).

Günümüzde çevresel faktörlere yönelik artan farkındalık, sürdürülebilir bir gelecek için kolektif hareketleri teşvik etmekte ve bu durum şirketlerin iş yapış biçimlerinde köklü değişiklikler yaratmaktadır. Birçok kurum, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak amacıyla yenilikçi yeşil girişimlerle iş birliği yapmaktadır (Sharma ve Sharma, 2019, s. 9). Sürdürülebilirlik, "gelecek nesillerin ihtiyaçlarını riske atmadan bugünün ihtiyaçlarını karşılamak" olarak tanımlanmakta ve üç temel boyutu içermektedir: ekonomik, sosyal ve çevresel (Sarıdağ, 2021, s. 535). Ekonomik boyut, kâr odaklılıktan ziyade risk yönetimine vurgu yaparken; sosyal boyut, çalışanlar ve paydaşlarla adil ilişkileri öne çıkarmaktadır. Çevresel boyut ise en kritik unsur olup, süreçlerin sürekli gözden geçirilmesini, karbon ayak izinin azaltılmasını ve çevre dostu uygulamaların geliştirilmesini kapsamaktadır. Bu yaklaşımlar, yalnızca çevresel fayda değil, aynı zamanda maliyet avantajı, marka imajı ve verimlilik artışı da sağlamaktadır (İbiş ve İpek, 2020, s. 57).

Araştırmalar, aile şirketlerinin yalnızca %30'unun ikinci nesle, %12'sinin ise üçüncü nesle aktarılabildiğini göstermektedir (Yaka, 2021, s. 40). Bu noktada kurumsallaşma, yalnızca şirketlerin ekonomik ömürlerini uzatmakla kalmamakta, aynı zamanda toplumsal katkılarını da sürdürülebilir kılmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmeleri; şeffaflık, adalet, hesap verebilirlik, sorumluluk ve profesyonel yönetim anlayışı sayesinde hem ekonomik başarılarını hem de sosyal sorumluluklarını uzun vadeli hâle getirebilmektedir.

Aile işletmeleri, yalnızca küçük ve orta ölçekli yapılar değil, aynı zamanda küresel ölçekte büyük şirketler arasında da önemli bir yere sahiptir. Nitekim ABD'de Fortune 500 listesinde yer alan firmaların yaklaşık %30'u aile işletmeleridir. Dünyanın önde gelen aile şirketleri arasında Walmart, Ford, Johnson & Johnson, Cargill, Mars, Estée Lauder, Levi Strauss ve Marriott Hotels (ABD); Michelin, Bic ve L'Oréal (Fransa); Fiat, Barilla ve Benetton (İtalya); Lego (Danimarka) ve C&A (Hollanda) gibi markalar yer almaktadır (Şengün ve Özdemir, 2015, s. 59). Türkiye'de ise Sabancı Holding, Koç Holding, Ülker, Eczacıbaşı, Fiba Holding, Doğuş Grubu gibi büyük grupların yanı sıra Hacıbekir Lokumları ve Kurukahveci Mehmet Efendi gibi daha köklü işletmeler de bulunmaktadır. Bu örnekler, aile işletmelerinin yalnızca ulusal ekonomilerde değil, aynı zamanda küresel pazarlarda da sürdürülebilirlik ve rekabetçilik açısından stratejik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemi, işletmelerin devamlılığı ve nesiller arası başarılı devri açısından kritik bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Literatürde de sıklıkla vurgulandığı üzere, aile işletmelerinin nesiller boyu varlıklarını sürdürmemelerinin en temel nedenlerinden biri kurumsallaşamamadır. Kurumsallaşma süreç ve politikalarını benimseyen aile işletmelerinin, deneyim ve birikimlerini gelecek nesillere daha etkin bir biçimde aktarabildikleri, bu sayede faaliyetlerini sürdürülebilir ve verimli şekilde yürütebildikleri görülmektedir. Buna karşılık, kurumsallaşma eksikliği, özellikle nesil geçişlerinde çatışmalara yol açmakta; bu süreçlerin başarısızlıkla sonuçlanması, işletmenin devredilmesi ya da kapanması gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Bu bağlamda, akademik çalışmaların odak noktası, aile işletmelerinde kurumsallaşmayı sağlayacak strateji ve politikaların geliştirilmesine yönelmiştir. Eğer aile işletmeleri uzun vadede varlıklarını sürdürmek ve ülke ekonomisine katkılarını devam ettirmek istiyorlarsa, kurucu ya da kurucuların profesyonel danışmanlık desteği alarak kurumsallaşma sürecini başlatmaları gerekmektedir. Her ne kadar bu süreç uzun soluklu ve zorlu olsa da sabır ve kararlılıkla tamamlanmadığı takdirde işletmelerin ikinci veya üçüncü kuşaklara sağlıklı bir şekilde devredilmesi mümkün olmayacaktır.

Uluslararası literatürde de aile işletmeleri bağlamında kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek incelenmektedir. Aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıkların işletme yönetimine ve performansına etkileri, özellikle kontrol ve karar alma süreçleri açısından önemli bir sorun alanı olarak değerlendirilmektedir. Nitekim Akkın'ın (2019) araştırması, kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerin, düşük düzeyde olanlara kıyasla daha etkin ve verimli faaliyet gösterdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, aile işletmelerinde rol karmaşıklığı önemli bir sorun alanı olmakta; kurumsallaşma düzeyi arttıkça bu karmaşıklığın azalması ve işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi mümkün olmaktadır.

Çalışmanın sonucuna göre, aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için aile ve iş ilişkilerinin net biçimde ayrıştırılması, bireysel ve kurumsal hedefler arasında denge kurulması gerektiğini göstermektedir. Bu noktada hem aile hem de şirket anayasalarının varlığı kurumsallık açısından stratejik önem taşımaktadır. Düzenli aile toplantıları, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda yürütülen bilgilendirme süreçleri, işletme içerisinde güven kültürünün oluşmasına katkı sunmaktadır. Aile konseyleri aracılığıyla sağlanan şeffaflık, yalnızca sürdürülebilirliği desteklemekle kalmamakta, aynı zamanda kriz yönetimi süreçlerini de kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, aile üyelerinin ve gelecek kuşakların kariyer planlamalarının yapılması, uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerinin başarılmasında kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, aile şirketleri, ekonomik ve toplumsal açıdan büyük öneme sahip olmakla birlikte, kurumsallaşma eksikliği nedeniyle sürdürülebilirlik sorunu yaşamaktadır. Türkiye’deki aile işletmeleri, ticari ekosistemin yaklaşık %95’ini oluşturmakta ve bu bağlamda ülke ekonomisinin sürdürülebilirliği açısından stratejik bir rol üstlenmektedir. Ancak bu potansiyelin uzun vadeli ekonomik katkıya dönüşebilmesi, kurumsallaşmanın bir tercih değil, zorunluluk olarak benimsenmesine bağlıdır. Aile anayasasının hazırlanması, kurumsal yönetim ilkelerinin (adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk) etkin biçimde uygulanması, profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi ve nesiller arası devir sürecinin planlanması; aile işletmelerinin uzun ömürlü, rekabetçi ve sürdürülebilir yapılar haline gelmesini mümkün kılacaktır.

Kurumsallaşma düzeyi arttıkça aile işletmeleri daha başarılı olacak, büyüme ve sürdürülebilirlik hedeflerine daha kolay ulaşacaktır. Böylece sadece ekonomik değil, aynı zamanda kültürel ve sosyal değerlerin de nesilden nesile aktarımı mümkün olacaktır. Dolayısıyla kurumsallaşma, aile işletmeleri için yalnızca bir yönetim anlayışı değil, aynı zamanda sürdürülebilirliği ve kalıcılığın güvencesi olarak değerlendirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Abdelaziz, S. A. (2021). The importance of the governance role in achieving stability and sustainability in family business companies through generations. *Business and Management Studies*, 7(3), 16-24.
- Agbim, K. C. (2018). Business network effect on the institutionalization of family businesses in South Eastern Nigeria. *Open Journal of Economics and Commerce*, 1(1), 1-10.
- Akbulut, A. (2013). Aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin kurumsallaşma bağlamında incelenmesi (Master’s thesis, İstanbul Arel Üniversitesi).
- Akduman, G., & Hatipoğlu, Z. (2022). The Importance Of The Family Constitution In The Institutionalization. *Organizational Behavior and Management in Family Businesses*.
- Akkin, A. (2019). Aile şirketlerinde yaşanan yönetim sorunları ve kurumsallaşma çalışmaları (Master’s thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Arroyo, P. (2013). Eco-control and the process of institutionalization of sustainable business campuses in Quebec. *HEC Montreal (Canada)*.
- Aslantas, M. (2024). The Effect of Talent Management Strategies on Work Engagement in the Finance Sector: A Study on Bank Employees. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 290-317
- Aydöner, D., & Gülay, B. (2024). Example of institutionalization of a family business: EKA NDT Gözetim Müm. San. Tic. Ltd. Şti. *Kastamonu İnsan ve Toplum Dergisi*, 2(4), 173-186.
- Ayrancı, E. (2017). Trust issue in family businesses and its relationships with institutionalization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(10), 26-40.

- Ayranci, E. (2017). Trust among Family Members in Family Businesses: The Effects of Institutionalization and Family Involvement. *International Business Management*, 100(1), 100-112.
- Başkurt, G. (2016). Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansına etkisi (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Baykal, E. (2019). Sürdürülebilir Aile İşletmeleri. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Bayram, L. V., & Erbaşı, E. (2022). The Structure And Characteristics Of Family Businesses: Examples From Family Companies That Have Completed The Institutionalization Process. *Değişim & Uyum: Change And Adaptation*.
- Brundin, E., & Wigren-Kristoferson, C. (2013). Where the two logics of institutional theory and entrepreneurship merge: are family businesses caught in the past or stuck in the future? *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 16(4), 452-467.
- Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519-542.
- Çatal, Ö., & Korkmaz, A. (2020). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Başarı ve Başarısız Dinamikleri Üzerine Bir Alan Araştırması: Isparta ve Burdur Örneği. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 178-194.
- Demir, B., & Tavacioglu, L. (2021). Developing a Scale to Measure the Institutionalization Level of Maritime Family Businesses. *Journal of ETA Maritime Science*, 9(4), 243-255.
- Demirci, E. (2017). Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi ile kurumsal kaynak planlaması (KKP) yazılımı kullanımı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Rize bölgesinde bir uygulama (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Di Maggio, P., & Powell, W. (1997). Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 10(40), 113-154.
- Dinçay, I. H. (2016). Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci ve insan kaynakları yönetimine dair bir alan araştırması: Yurtbay Seramik AŞ örneği (Master's thesis, Anadolu University (Turkey)).
- Dumanlı, M. (2018). Kurumsal yönetim ve aile şirketlerinde kurumsallaşma: finansal performans analizi vaka çalışması (Master's thesis, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Er, F. N. (2019). Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik ve Bursa ilinde bir çalışma (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Işık, Ö. (2022). Institutionalization And Second Generation Effects On Family Businesses. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 21, 7-17.
- İbiş, F. Z. E., & İpek, A. (2020). Sürdürülebilir aile işletmesi modeli: uygulanabilirliği üzerine bir araştırma. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, (62), 51-62.
- Kamacı, K., Ünüsan, Ç., & Gedik, H. (2020). Aile işletmelerinde kurumsallaşma problemleri ve pazarlamaya etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 358-379.

- Kamanlı, Ayşe İlgün, “Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Kurumsallaşma İlişkisi” sf:103-113 Ed: Yılmaz, Osman- Mert, Gözde (2021) Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası, Nobel Kitap, Ankara
- Karasoy, H. A. (2015). Family Businesses, Institutional Entrepreneurship and Role of the State. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 183-197.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kartop, E., & Soyer, M. (2024). Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Kültürler Arası Farklılıklar. *Akademik Hassasiyetler*, 11(26), 147-172.
- Kıngır, S., Mete, M. & Aslantaş, M. (2016). İşgörenlerin işe adanma ve fanatiklik davranışı ile işten ayrılma niyetlerinin karşılaştırmalı analizi. 2. International Congress on Economics and Business, 1342-1353.
- Koyuncu, H. (2015). Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci ve yönetimi Konya ilinde bir araştırma (Master’s thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Meier, O., & Schier, G. (2016). The early succession stage of a family firm: Exploring the role of agency rationales and stewardship attitudes. *Family Business Review*, 29(3), 256-277.
- Memili, E., Fang, H. C., Koc, B., Yıldırım-Öktem, Ö., & Sonmez, S. (2018). Sustainability practices of family firms: The interplay between family ownership and long-term orientation. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 9-28.
- Mert, Gözde, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Süreci” sf:1-23 Ed: Yılmaz, Osman- Mert, Gözde (2021) Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası, Nobel Kitap, Ankara
- Meyer, J. W., Rowan, B., Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. *The new institutionalism in organizational analysis*, 41-62.
- Monticelli, J. M., Bernardon, R., & Trez, G. (2020). Family as an institution: the influence of institutional forces in transgenerational family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(1), 54-75.
- Mura, L. (2020). Innovations and marketing management of family businesses: Results of empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 8(2), 56-66.
- Onbulak, E. (2017). Kurumsal yönetim ve Türkiye yansımaları. In *Journal of Social Policy Conferences* (No. 72, pp. 101-126). Istanbul University.
- Pagliarussi, M. S., & Leme, M. A. (2020). The institutionalization of management control systems in a family firm. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(4), 649-673.
- Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management*, 62(38), 1-18.
- Reyhanoğlu, M. ve Sırkıntıoğlu Yıldırım, Ş. (2016). Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 574-596.

- Sarıtaş, A., Gürsoy, S., & Sarı, S. (2016). Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Etkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 135-152.
- Sarıdağ, A. (2021). The Role of Strategic Management in Economic Cycles of Family Enterprises in the Process of Institutionalization. *Open Journal of Business and Management*, 9(02), 527-556.
- Selimoğlu, S. K., & Çalışkan, A. Ö. (2018). Başarılı ve Uzun Ömürlü Aile Şirketlerinin Yol Haritası: Aile Anayasası. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 17(53), 39-54.
- Sharma, P., & Sharma, S. (2019). The role of family firms in corporate sustainability. *The Oxford handbook of management ideas*, 1-18.
- Soleimanof, S., Rutherford, M. W., & Webb, J. W. (2018). The intersection of family firms and institutional contexts: A review and agenda for future research. *Family Business Review*, 31(1), 32-53.
- Spahi, J., Shala, V., & Lima, D. (2022). Negative Reflections of Nepotism on Employees and Obstacles in the Process of Institutionalization of Family Businesses. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6, 268-278.
- Strike, Vanessa M. (2013). The Most Trusted Advisor and the Subtle Advice Process in Family Firms, *Family Business Review*, September 2013, 26 (3) 293–313.
- Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, 87, 749-777.
- Şengün, H. İ., & Özdemir, L. (2015). Aile Şirketlerinde Duygusal ve Rasyonel Dinamikler: Aile ve İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 58-66.
- Taşkın, T. (2023). Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinin kurumsallaşma ve aile anayasası çerçevesince incelenmesi. *İzmir Yönetim Dergisi*, 4(1), 1-19.
- Uzunlular, Y. (2018). Aile şirketlerinde kurumsallaşma, insan kaynakları yönetimi ve performans (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Ünal, H. T., & Çıralı, S. (2021). The Effect of Institutionalization of Family Businesses on Firm Performance: An Analysis on Borsa İstanbul Corporate Governance Index (XKURY). *Small Firm Internationalisation and International Entrepreneurship in Times of Crises*.
- Yaka, Rıdvan (2021). Şirketlerin ömrüne dair doğrular ve yanlışlar, 19 Mayıs SBE Dergisi, Cilt:2, Sayı:1.
- Yılmaz, Osman- Mert, Gözde (2021) Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası, Nobel Kitap, Ankara.
- Zaman, S., Arshad, M., Sultana, N., & Saleem, S. (2021). The effect of family business exposure on individuals' entrepreneurial intentions: an institutional theory perspective. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 368-385.