

## AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLAR

Elif KARTOP\* & Melis SOYER\*\*

### Öz

*Bu çalışma, aile işletmelerinde sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanma sürecini ve kültürler arası farklılıkların bu işletmelerin yönetim süreçlerine etkisini kapsamlı bir şekilde tartışmaktadır. Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde kuşak değişim sürecinin yönetimini ve ikinci nesil devir sürecinde liderlik, nesiller arası çatışma, kurumsallaşma ve aile ilişkilerinin firmalar üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu kapsamda Türkiye'de faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürdürülebilirlik sürecinde karşılaştıkları zorluklar, karşılaşılan engeller ve bu engelleri aşmak için geliştirilen stratejiler detaylandırılarak kapsamlı görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları, aile işletmelerinin uzun vadeli başarı için manevi ve profesyonel iş dengesini korumanın kritik olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmanın temel bulguları, aile işletmelerinin uzun vadeli başarıyı sürdürebilmesi için manevi ve mesleki iş dengesini korumanın kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle aile üyeleri arasındaki duygusal bağların ve profesyonel yönetim kararlarının dengelenmesi, bir işletmenin iç uyumunun ve dış başarısının artmasında önemli rol oynar. Aile üyeleri arasındaki duygusal bağların ve profesyonel yönetim kararlarının dengelenmesi, bir şirketin iç uyumunun ve dış başarısının artmasında önemli rol oynar. Bu denge sağlandığında aile işletmeleri uzun vadede sürdürülebilir ve rekabetçi kalabilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmesi, Sürdürülebilirlik, Yönetim.

## SUSTAINABILITY IN FAMILY BUSINESSES AND INTERCULTURAL DIFFERENCES

### Abstract

*This study comprehensively discusses the implementation process of sustainability strategies in family businesses and the impact of cross-cultural differences on the management processes of these companies. In this study, a qualitative research method was preferred in order to understand the relationship between sustainability practices and performance of family businesses. In this context, comprehensive interviews were conducted by detailing the difficulties encountered by family businesses operating in Turkey in the sustainability process, the obstacles*

\* Yüksek Mühendis, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Endüstri Mühendisliği, kartopambalaj@outlook.com, <https://orcid.org/0009-0002-8179-54844>

\*\* Dr. Öğr. Üy., İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Havacılık Yönetimi Bölümü, melis.soyer@nisantasi.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5878-474X>

*encountered, and the strategies developed to overcome these obstacles. The main findings of this study show that maintaining the balance between spiritual and professional work is of critical importance for family businesses to sustain long-term success. Balancing the emotional ties between family members and professional management decisions plays an important role in increasing the internal harmony and external success of a company. Balancing the emotional bonds between family members and professional management decisions plays an important role in increasing the internal harmony and external success of a company. When this balance is achieved, family businesses can remain sustainable and competitive in the long term.*

**Keywords:** *Family Business, Sustainability, Management.*

## **Giriş**

Aile işletmeleri dünya çapında önemli bir ekonomik güç olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin çoğunluğunu oluşturan bu kuruluşlar, yalnızca aile tarafından işletilen küçük işletmeler olarak değil, aynı zamanda büyük işletmeler olarak da faaliyet göstermektedir. Aile işletmesinin yönetim süreçleri işletmenin sürdürülebilirliği ve büyüme potansiyeli açısından kritik öneme sahiptir. Ancak karmaşık aile ilişkileri, kuşak değişimleri ve kültürel farklılıklar gibi faktörler bu işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini uygulamasını zorlaştırabilmektedir.

Bu çalışmada aile işletmelerinde sürdürülebilirlik stratejilerinin benimsenmesinde özellikle nesiller arası aktarım sürecinde karşılaşılan zorluklar ve kültürler arası farklılıkların yönetim sürecine etkisi ele alınmaktadır. Toplumsal değerlerin gelişimi, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisi göz önüne alındığında, aile işletmelerinin yönetim sisteminin uyumlu ve dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu değişimler, aile işletmelerinin uzun vadeli başarısı için profesyonel yönetim yaklaşımlarının ve kurumsallaşmanın ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Anıl, 2020, s. 134).

Her aile işletmesi kendine özgüdür ve farklı dinamiklere sahip olabilir, bu nedenle tanımlamalar geniş yelpazede çeşitlilik gösterilmektedir (Tayfur ve Aslan, 2012, s. 47). Bu ifadeler, aile işletmelerinin belirli avantajlarına ve güçlü yönlerine odaklanır. Aile işletmeleri genellikle aile üyeleri arasında güçlü bağlar ve ortak bir misyon etrafında birleşen dinamiklerle şekillenmektedir. Bu durum bazı olumlu sonuçları beraberinde getirebilir:

Aile işletmeleri, mülkiyet yapıları, sürdürülebilirlikleri ve işletme objektifliği, aile üyeleri arasındaki çatışma ve gerilimlerden kaynaklanan sorunlar nedeniyle risk altına girmekte ve zarar görmektedir. Ülkemizde işletme anlayışı ve yönetimi doğudan batıya doğru değişmektedir. Batıda olan imkanlar ve nitelikli iş gücü doğuda sağlanamayabilmektedir. Kültürel farklılıklarla yaşanan; yetersiz iş gücü, nitelikli eleman eksikliği, eğitim

düzeı ve koordinasyonsuzlukla birçok işletme feshedilebilmektedir (Fındıkçı, 2022, s. 45).

Bu çalışmanın temel amacı aile işletmelerinde kuşak değişim sürecinin nasıl yönetilmesi gerektiğini analiz etmek ve sürdürülebilir yönetim stratejilerinin, özellikle ikinci nesil devir sürecinde liderlik değişiminin, nesiller arası çatışmanın, kurumsallaşma süreçlerinin ve aile ilişkilerinin firmalar üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

Bu çalışma, aile işletmelerinin Türkiye ekonomisinde büyük bir rol oynadığını ve bu işletmelerin sürdürülebilirlik stratejileri izlemesinin hem kendi gelecekleri hem de ülkenin ekonomik kalkınması açısından büyük önem taşıdığını vurgulamaktadır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasının önündeki en önemli engeller; aile içindeki liderlik çatışması, ikinci kuşak veraset konusunda yaşanan zorluklar ve kültürel faktörlerdir. Bu nedenle aile işletmelerinde profesyonel yönetim yaklaşımlarının ve kurumsallaşmanın öneminin dikkate alınması gerekmektedir (Gözen ve Kıran, 2022, s. 1470).

Bu çalışma Bursa ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerine odaklanmaktadır. Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinin uzun vadeli başarısına katkı sağlayacak stratejik yönetim önerileri sunmaktır.

## **1. AİLE İŞLETMELERİNİN KURULUŞU VE GELİŞİMİ**

Aile işletmesi, bir ailenin kurduğu ve/veya yönettiği bir işletmeyi ifade eder. Aile işletmeleri genellikle ailenin bir veya daha fazla üyesi tarafından yönetilir ve bu üyeler genellikle aynı aileden gelir. Aile üyeleri, yönetim ve işletme kararlarında etkili olur ve işletmenin uzun vadeli amaçlarını belirler. Aile işletmelerinin avantajları, aile üyeleri arasında güven ve bağlılık olabilirken, dezavantajları arasında ise aile problemlerinin işletmeye yansması ve profesyonel olmayan kararların alınması sayılmaktadır.

### **1.1. Aile İşletmesi Kavramı**

Aile işletmesinin kuruluşu ve gelişimi; girişimci yöneticilerin kişilik özellikleri, ailenin kültürel değerleri, aile üyelerinin sayısı ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki diğer unsurlar tarafından etkilenir (Develi, 2008). Girişimci liderin kişilik özellikleri; işletmenin vizyonunu belirleme, stratejik kararlar alma, risk alma, yenilikçilik ve liderlik gibi önemli rolleri üstlenmesinde etkilidir. Girişimci liderin tutkulu, vizyoner, kararlı, risk almaya açık, inisiyatif kullanabilen ve cesaretli olması, işletmelerin büyümesi ve başarısı için önemlidir.

Ailenin kendisine özel kültürel değerleri de aile işletmesinin yapısını etkileyen önemli bir faktördür. Kültürel değerler aile işletmesinin kurumsal kültürünü ve çalışma tarzını belirler. Aile işletmesinde çalışanlar arasında aileye özgü değerlerin paylaşılması ve ona uygun davranışların sergilenmesi

önemlidir. Örneğin, aile işletmesi kurucusunun değerleri olan dürüstlük, sadakat, aile birliği gibi değerler, işletmenin kararlarında ve iş ilişkilerinde önemli bir rol oynar.

Ailenin nüfus büyüklüğü de aile işletmesinin yapısını etkileyen bir faktördür. Büyük ailelerde, işletmede daha fazla aile üyesi yer alabilir ve bu da işletmenin yönetim süreçlerini etkileyebilir. Aile üyelerinin sayısı, işletmenin sahiplik yapısını, karar alma mekanizmalarını ve liderlik süreçlerini etkiler (Baloğlu, 2015, s. 188).

Aile işletmesinin içinde yer aldığı sektör de yapısını etkileyen faktörlerden biridir. Sektördeki rekabet, pazar büyüklüğü, sektörel trendler, sektörde yer alan diğer işletmelerin yapısı gibi faktörler, aile işletmesinin stratejik kararlarını, büyüme potansiyelini ve rekabet avantajını belirler. Örneğin, aile işletmesinin ticaret sektöründe olması, hızlı şekilde büyüme fırsatları sunarken, işletmenin uzun geçmişe sahip olup, aile değerlerini sürdürerek profesyonel yönetim, kurumsallaşma ve liderlik devri süreçlerini başarılı bir şekilde yönetme imkânı sunar. Aile işletmesinin geleneksel bir sektörde yer alması, daha istikrarlı ve sürdürülebilir bir büyümeyi hedefler. Bu amaç doğrultusunda aile ilişkileri ve güven unsurları da önemli bir rol oynamaktadır. “Ailede temel güven var mı yoksa sarsılmış mı? Önümüzdeki zorluklar neler?” gibi sorulara net cevap almamızı sağlar. Bu da zaman açısından işletmeye katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, aile işletmesinin yapısı ve gelişimi, birçok faktörün etkileşimi sonucunda ortaya çıkar. Girişken yönetici özellikleri, ailenin ekinsel kıymetleri, ailenin genişliği, işletmenin ayrılan yerde durduğu bölüm gibi faktörler, aile işletmesinin stratejilerini, liderlik süreçlerini, rekabet avantajını belirler. Faktörlerin etkileşimi, aile işletmelerinin uzun vadeli başarılarını etkiler (Fındıkçı, 2005, s. 38)

Girişimci liderin kişilik özellikleri, aile işletmesinin vizyonunu belirleme, stratejik kararlar alma, risk alma, yenilikçilik ve liderlik gibi önemli rolleri üstlenmesinde etkilidir. Girişimci liderin tutkulu, vizyoner, kararlı, risk almaya açık, inisiyatif kullanabilen ve cesaretli olması, aile işletmesinin büyümesi ve başarısı için önemlidir (Curado ve Mota, 2021; Develi, 2008).

Şekil 1'de gösterilen “Aile İşletmesi Sektör Analizi Şeması” bir aile işletmesinin yapısal unsurlarını ve hiyerarşik düzeylerini göstermektedir. En alt düzeyde “kurumsal yapı”, bir işletmenin dayandığı temel yönetim ilke ve süreçlerini ifade eder. Bu ilkelerde işletmenin sürdürülebilirliği ve profesyonelleşmesi açısından çok önemlidir. "yönetim kurulu" bir üst seviyede yer almakta olup, stratejik karar alma sürecini yöneten ve işletmenin genel yönünü belirleyen yönetim organıdır. Üçüncü aşama olan “profesyonel yönetim”, işletmenin günlük operasyonlarının profesyonel yöneticiler tarafından yürütüldüğü aşamayı ifade eder. Dördüncü düzey "iş' i" içerir. Bu, işletmenin iş kapsamını ve ürettiği ürün veya hizmetleri içerir. Piramidin tepesinde aile yer alır. Aile üyeleri işletmenin sahibi ve yöneticisi olarak en üst düzeyde etkilidir ve işletmenin karar alma sürecinde önemli rol oynarlar.

Bu şema, aile işletmelerindeki karmaşık ilişkileri ve liderlik yapılarını özetlemekte ve kurumsallaşmanın önemini vurgulamaktadır.

**Şekil 1. Aile İşletmeleri Sektörel Analiz Şeması**



**Kaynak:** Can, 1992.

## **1.2. Aile İşletmelerinin Kuruluş Süreci ve Gelişimi**

Aile işletmeleri, genellikle aile üyelerinin bir araya gelerek ortak bir hedef doğrultusunda harekete geçmesiyle kurulur. Bu süreçte aile bağları, güven ortamı ve ortak vizyon, işletmenin temellerinin sağlam atılmasını sağlar. Ancak, işletmenin kuruluş aşamasında doğru bir planlama ve stratejik yaklaşım büyük önem taşır. Kuruluş sürecinin ardından, aile işletmelerinin sürdürülebilir bir şekilde gelişmesi ve büyümesi, aile üyeleri arasındaki rol dağılımının netliğine, profesyonel yönetim anlayışına ve nesiller arası iletişimin etkinliğine bağlıdır. Bu nedenle kuruluş aşamasından gelişim sürecine geçişte aile işletmelerinin dinamiklerini anlamak kritik bir rol oynar.

### **1.2.1. Aile İşletmelerinin Kuruluşu**

Aile işletmelerinin kurulma nedenleri genellikle aile işletmelerinin kuruluş motivasyonlarını açıklamak için sıkça görülen faktörlerdir. Aile işletmeleri genellikle aile üyelerine iş fırsatları sunarak, gelecek nesillere sürdürülebilir bir iş ortamı ve kariyer olanağı sağlamayı hedefler. Bu, ailenin birbirine destek olmasını ve işle ilgili deneyimleri paylaşmasını teşvik eder. Aile işletmeleri genellikle aile değerlerini ve mirasını iş dünyasında sürdürmek amacıyla kurulur. Bu, aile adının bir kuruluşla ilişkilendirilmesi ve gelecek nesillere bırakılacak bir mirasın oluşturulması anlamına gelir. Aile üyelerini bir arada tutma amacı güder. Ortak bir hedefe odaklanmak, aile bağlarını güçlendirir ve iş birliği sağlar. Finansal bağımsızlık ve varlık oluşturma fırsatları sunmayı amaçlar. Bu, aile üyelerine gelir sağlayarak maddi güvenlik sağlamayı içerir. Aile işletmeleri, kurucularının emeklilik dönemlerini finansal olarak güvence altına almayı ve kişisel planlarını gerçekleştirmelerini desteklemeyi hedefler (Memili vd., 2018).

### 1.2.2. Büyüme ve Gelişme ve Olgunlaşma Dönemi

Bir aile işletmesinin büyütme hem işte uzmanlaşmayı hem de aile ilişkilerinde uyumu gerektirir, bu da onu diğer işletmelere göre daha karmaşık ve zor bir süreç haline getirir. Aile işletmeleri genellikle güçlü aile bağları ve uzun vadeli bir vizyonla başlar ancak bu bağların sürdürülebilirliği ve işletmenin profesyonel bir yapıya dönüşmesi büyüme sürecindeki kilit faktörlerdir. Büyüme sürecinde girişimcilerin sadece piyasa koşullarına değil aynı zamanda aile ilişkilerini ve sorumluluklarını yönetmeye de dikkat etmesi gerekmektedir. İşletmeler büyümek ve ayakta kalmak için değişen piyasa şartlarına ayak uydurmak zorundadır. Büyüme, işletmelerin rekabetçi avantajlarını sürdürmelerine ve yeni fırsatları değerlendirmelerine olanak tanır. Büyüme aynı zamanda işletmelerin ekonomik koşullardaki değişikliklere uyum sağlamalarını sağlar. Bir işletmenin büyümesi, işletme sahiplerinin stratejik kararlar alması ve kaynakları etkin bir şekilde yönetmesi gerektirir. İşletme sahiplerinin yeniliklere açık olması, pazar trendlerini takip etmeleri ve müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetler sunmaları büyüme destekleyen faktörlerdir (Acar, 2015, s. 53).

Bir aile işletmesinde olgunluk genellikle ikinci veya üçüncü kuşağa geçişle başlamaktadır. Bu dönem sadece işletmenin büyümesi için değil aynı zamanda organizasyonu için de önemli bir aşamadır. Olgunlaşma süreci, aile üyeleri arasındaki rol dağılımının netleştirilmesini, profesyonel yöneticilerin müdahalesini ve işletmenin vizyon ve değerlerini korurken kurumsal yapının güçlendirilmesini gerektirir. Bir işletmenin büyümesinin sadece finansal ve operasyonel olarak değil, kültürel olarak da güçlü bir temele dayanması gerekir (Yılmaz, 2018, s. 72).

### 1.2.3. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Aile işletmeleri, daha küçük bir yapıya sahip oldukları için bürokrasi eksikliği nedeniyle daha hızlı kararlar alınır ve rekabet avantajı sağlar. Kurucuları genellikle girişimci ruha sahiptir ve risk alma konusunda cesur adımlar atarlar. Bu da yenilikçi ve rekabetçi olmalarına katkı sağlar. Aile bağları, işletme içinde birlik ve dayanışma sağlar ve çalışanlar arasında daha güçlü bir ekip ruhu oluşur (Akdoğan, 2000; 39). İşletmenin kurucusunun, işe duyduğu tutku ve kişisel bağlılığın devam etmesi, amatör ruhun korunmasını sağlar ve işe olan bağlılığı artırır. Aile üyeleri arasındaki ilişkiler, karşılıklı saygı ve itaat konularında daha doğal bir zemin oluşturulur. Bu, iş içinde daha sağlıklı bir iletişim ve iş birliği anlamına gelmektedir (Özkaya, 2016, s. 110).

**Tablo 1. Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları**

Avantajlar	Dezavantajlar		
Uzun dönem oryantasyon	Batılı ve Burçin, 2010	Sermaye piyasalarına sınırlı giriş	Çatal, 2007
Bağımsız hareket etme	Saylı vd, 2006	Karışık organizasyon	Akdoğan, 2000

Düşük baskı ve risk alma	Üstün vd, 2017	Nepotizm (akrabaların kayırılması)	Kaya vd, 2023
Aile kültürü bir gurur kaynağıdır	Ulukan, 1999	Şımarık çocuk sendromu	Yolaç, 2011
İstikrar	Ongun, 2001	İşletme içi aile anlaşmazlıkları	Akdoğan, 2000
Güçlü kimlik ve motivasyon	Taşdemir, 2019	Paternalistik/Otokratik yönetim	Karaçetin vd, 2019
Liderliğin devamlılığı	Onay vd, 2014	Finansal yük	Çağdaş vd, 2010
Zor zamanlarda dayanma gücü	Kavi, 2018	Yönetimin devri sorunları	Özgener, 2003
Daha az bürokrasi ve kişisellik	Dereli, 2011	Ödül sisteminin adaletsizliği	Çavuş vd, 2015
Daha fazla esneklik	Avcı vd, 2010	Profesyonel yöneticileri çekmede zorluklar	Biçer, 2012
Daha hızlı karar alma	Yeniçeri, 2011	Bağımlı kişilikler ve gizlilik	Polat, 2017
Finansal çıkarlar	Delice, 2003	Katkı ve harcama arasındaki eşitsizlik	Taş vd, 2013
Daha çok başarı imkânı	Yıldırım vd, 2018	Değişime direnme	Tuncer, 2013
İşi bilmek	Mücevher vd, 2019	İstikrarsız yönetim	Şanlısoy, 2010

**Kaynak:** Yazarlar tarafından düzenlenmiştir.

### **1.3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**

Aile işletmelerinin uzun vadeli başarılarını sürdürmeleri için kurumsallaşma önemli bir faktördür. İşte aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecini anlamak ve ilerleyen zamanı başarılı bir biçimde yönetmek amacıyla dikkate alınması gereken önemli adımlar vardır (Gül, 2019, s. 55).

Aile işletmeleri, aile üyelerinin duygusal bağlarından bağımsız olarak profesyonel bir yönetim ekibine sahip olmalıdır. Yönetimde yeterli yetkinlik ve deneyime sahip profesyoneller işe alınmalıdır. Kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir yapı oluşturulmalıdır. İşletmenin vizyonu, misyonu ve stratejileri belirlenmeli, bu doğrultuda şeffaf bir karar alma süreci benimsemelidir. Aile içindeki ilişkileri ve işleyişi düzenleyen bir aile anayasası oluşturulmalıdır. Bu anayasa, aile üyeleri arasındaki sorumlulukları, hakları ve iletişim kurallarını belirlemelidir. Aile üyelerine yönelik profesyonel gelişim programları düzenlenmelidir. İşletmenin gereksinim duyduğu beceri ve bilgilerle donanmış bir nesil yetiştirmek önemlidir (Çağlak, 2016, s. 43). Temel iş süreçleri belirlenmeli ve bu süreçlerin düzenli bir şekilde izlenmesi sağlanmalıdır. İşletme içi iletişim ve iş birliği güçlendirilmelidir. Profesyonel finansal yönetim uygulanmalıdır. Finansal raporlama standartlarına uyulmalı ve şeffaf bir finansal politika izlenmelidir. İhtiyaç duyulan alanlarda danışmanlık hizmetleri alınmalıdır. Dış kaynaklar, işletmenin karşılaştığı zorluklara çözüm bulmada yardımcı olabilir. İşletme, değişen pazar koşullarına uyum sağlayacak şekilde sürekli

olarak yenilik ve gelişime açık olmalıdır. Sürdürülebilir iş uygulamalarına odaklanılmalıdır. Aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci zaman alabilir ve bazen zorluklarla karşılaşılır. Ancak bu adımların dikkatlice ve sistematik bir şekilde uygulanması, işletmenin uzun vadeli başarısını artırır ve aile işletmesinin sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasına yardımcı olur (Özkaya ve Şengül, 2016, s. 125).

## **2. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK**

Kurumsallaşma genel olarak organizasyonun bütünü ve işleyişiyle ilgilenirken, profesyonelleşme daha çok iş süreçlerini yürütecek kişilerin nitelik ve yetkinliklerini artırmayı hedefler. İkisi de birbirini tamamlayan ve uzun vadeli başarı için önemli olan süreçlerdir (Edinsel ve Akdemir, 2023, s. 440). Aile ilişkileri, nesiller arası çatışma ve kurumsallaşma gibi faktörlerin etkisini anlamak bir şirketin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik açısından öne çıkan hususlar üzerinde daha detaylı bir inceleme yapılmıştır.

### **2.1. Aile İşletmelerinin Vizyon ve Misyonu**

Literatürde vizyon kavramına ilişkin çeşitli görüşler bulunmaktadır. Geleceğin resmi ya da zihinsel düşü, gelecekte ulaşılmak istenen noktayı bugüne taşımak gibi farklı tanımlar bulunmaktadır (Akbulut, 2003; 56).

Misyon ve vizyon kavramları stratejik yönetim anlayışının yaygınlaşmasına paralel olarak çok yaygın biçimde kullanılmaya başlamıştır. Stratejik yönetim, planlama, uygulama, değerlendirme ve örgüt ile dışsal çevresi arasındaki uyumu devam ettirmeyi amaçlayan stratejik bir gündemin güncellenmesini ve planlı, amaçlı bir tutum içinde geleceğe doğru hareket etmeyi kapsayan daha geniş ve bütünsel bir süreçtir. Stratejik planlama, stratejik yönetim sürecinin dönüm noktasıdır ve misyon, vizyon, strateji ve eylem olmak üzere dört bileşenden oluşur (Işık, 2020, s. 89).

Misyonun bir kişinin veya kurumun en iyi yaptığı işleri ifade etmesi, kurumun veya bireyin odaklanması gereken alanları ve güçlü yönlerini belirlemesini sağlar. Bu şekilde misyon, bir kişinin veya kurumun rekabet avantajını elde etmesine ve sürdürmesine yardımcı olmaktadır (Sorgun ve Türk, 2008, s. 80)

#### **2.1.1. İkinci Kuşağa Aktarım**

Aile işletmesi döngüsünün son aşamalarından biri olan yeni kuşağa devir süreci, çeşitli senaryoları ve olasılıkları barındırmaktadır. Yeni kuşak, kurumu yeniden canlandırmak ve geliştirmek için bir fırsat olarak görülür. İnovasyon, modernizasyon ve yeni stratejik yaklaşımlarla kurumu daha rekabetçi hale getirmek için çalışır. Eski başarıları bir temel olarak kullanarak, kurumu yeni bir vizyonla yönlendirir ve gelecekteki büyüme potansiyelini



keşfeder (Karataş, 2019, s. 63).

Eski başarıları bekleyen ilk kuşak, kurumsal değişimlere direnç gösterir ve yeni kuşağın fikirlerini ve yenilikçi yaklaşımlarını reddeder. Bu durumda, işletme sıkıntıları yaşamaya devam eder ve sorunlar daha da derinleşir. Kurumsallaşma çabaları sonuçsuz kalabilir ve kurumun geleceği tehlikeye girer (Arıcioglu, 2021, s. 308). Yetişen nesillerde kişilik özelliklerinin yanı sıra güvenin rolü de önemlidir. İşletmede birlikteliğin ve devamlılığın sağlanabilmesi için güven önemlidir.

Birden fazla çocuğa sahip olunan aile işletmelerinde, rekabet, kayırma ve seçim yapma gibi durumlar başarıyı etkileyebilir ve çocuklar arasında çeşitli olumsuz duyguların oluşmasına sebep olabilir. Bu durum, işletmenin ve ailenin geleceği için önemli bir faktördür ve dikkate alınmalıdır (Gavana, 2016).

### **2.1.2 Aile Anayasası**

Aile işletmesi anayasası, ailenin değerlerini ve kültürünü işletme içinde korumak ve sürdürmek amacını taşır. Bu sayede ailenin bütünlük duygusu güçlenir ve işletme içinde birlik ve beraberlik elde edilir.

İşletme yönetiminde netlik ve etik kuralların oluşturulması: Aile işletmesi anayasası, işletme yönetimine ilişkin net ve adil kuralların oluşturulmasını sağlar. Bu sayede işletme yönetimi daha şeffaf ve sağlam temellere dayanır, her aile üyesi için eşitlik ve adalet sağlanmaktadır.

Aile üyelerinin rollerinin ve sorumluluklarının belirlenmesi ile aile işletmelerinin anayasası, her aile üyesinin işletme içinde hangi rollerde ve sorumluluklarda yer alacağını belirler. Bu sayede işletme içindeki görev dağılımı netleşir ve aile üyeleri arasında uyum sağlanır.

İşletme mülkiyetinin ve devir süreçlerinin düzenlenmesi: aile işletmesi anayasası, işletmenin mülkiyet yapısını ve devir süreçlerini düzenler. Bu sayede işletmenin gelecekteki sahiplik yapısı ve devir süreçleri belirlenir, buna bağlı olarak işletmenin sürdürülebilirliği sağlanır. Bu sayede işletme içindeki çatışma ve gerilimler minimize edilir ve aile üyeleri arasında uyum sağlanır (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018, s. 42).

Aile anayasası oluşturulurken önemli bir kaynak olan yazılı olmayan kurallar, sosyal yapının hâkim değerleri ve ilkelerinden hareketle oluşturulur. Bu sayede aile anayasası, kendi özgün yapısına ve işleyişine uygun bir şekilde hazırlanır. Aile anayasası genel olarak birbirine benzer olabilir ancak içeriği o kuruma özgüdür. Günlük işleyiş, yaşam tarzı, iş akışı ve özellikle üst yönetim yapısını içerir. Ayrıca, yönetimde belirleyici aile üyelerinin birbirlerine karşı hak ve sorumluluklarını da belirler. (Özuysal, 2016, s. 48).

## **2.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik**

Sürdürülebilirlik, uzun vadeli başarı ve istikrarı sağlamak için bir

kuruluşun çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini dengeleme sürecidir. Sürdürülebilirliğin temel unsurları çevrenin korunması, sosyal sorumluluk ve ekonomik verimliliklerdir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, aile bağlarının, kurumsal değerlerin ve işletme yapısının uyumlu bir şekilde yönetilmesini gerektirir. Bu bağlamda sürdürülebilirliği etkileyen birçok önemli konu bulunmaktadır.

**Değişime ve gelişime açıklık:** Aile işletmelerinin rekabet avantajını sürdürebilmeleri için değişim ve gelişimi benimsemeleri kritik öneme sahiptir. Değişime direnen işletmeler pazarın gerisinde kalma riskiyle karşı karşıya kalır. Bu nedenle aile işletmelerinin değişime uyum sağlamalarını sağlayacak sistemler kurmaları ve uygulamaları gerekmektedir.

**Kurumsallaşma süreci:** Kurumsallaşma, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için temel bir süreçtir. Başarılı kurumsallaşma, kurumsal değerlere odaklanmayı, işe aile bağlarından daha fazla değer vermeyi ve profesyonel yönetim anlayışını sürdürmeyi gerektirir.

İş değerinin oluşturulması, yetki ve sorumluluğun netleştirilmesi ve performans değerlendirmesi bu sürecin önemli parçalarıdır (İbiş ve İpek, 2020, s.78).

**Danışmanlık hizmetlerinin rolü:** Aile işletmelerinde danışmanlık hizmetlerinin kullanımının sürdürülebilirlik üzerinde önemli bir etkisi vardır. Danışmanlık, doğru ve hızlı karar alma süreçlerini destekler ve aynı zamanda üretim kalitesi, iş politikası, finans, organizasyon vb. alanlarda tavsiyelerde bulunarak işletmenin genel gelişimini destekler (Demir, 2021, s. 43).

Bu faktörler, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik stratejilerini nasıl tanımlayıp uygulayacakları konusunda önemli rol oynamaktadır. Sürdürülebilirlik fikirlerini bir işletmenin vizyon ve misyonuna göre entegre etmek, uzun vadeli başarının anahtarıdır.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik için değişime ve gelişime açık olmanın ehemmiyeti büyüktür. Değişimi ve gelişimi kabul etmeyen işletmeler rekabet ortamında geri kalma riskiyle karşı karşıya kalabilirler. Bu nedenle, aile işletmelerinin değişime uyum sağlayabilmek için gerekli mekanizmaları oluşturması önemlidir (Demir, 2021, s. 43).

### **3. KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLAR**

Genel anlamda kültür, öğrenilen ve benimsenen kıymetler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı olarak ifade edilmiştir (Yeşil, 2007, s. 238).

#### **3.1. Kültür**

Trompenaars ve Hampden-Turner'ın (1997) kültür tanımını, toplumların zaman içinde karşılaştıkları meseleleri çözmek için kurallar ve metotlardan oluştuğunu belirtir. Araştırmacılar kültürü soğanın katmanlarına

benzeterek daha geniş bir perspektiften ele alır. Dıştaki tabaka, insanların hangi ekinsel boyutlarla etki vaziyetinde olduklarını gösterir. Bu incelenabilir kalitede unsurlara giyim, yerleşim ve dil gibi örnekler verir. Orta katman, toplumların sahip olduğu norm ve değerlerden oluşur. Bu katman, toplumun genel davranış kurallarını, ahlaki değerlerini ve tavsiyelerini yansıtır (Ersoy ve Ehtiyar, 2015, s. 44). En önemli katman ise kültürler arası etkileşim için kritik öneme sahiptir. Bu katmanda toplumlar, yıllar içinde oluşturdukları kurallar ve metotlarla karşılaştıkları problemleri çözmeye çalışırlar. Bu süreçte, kültürler arası iletişim, anlayış ve uzlaşma önem taşır (Aydın, 2017, s. 4).

### **3.2. Kültürel Farklılıkların Nedeni**

Ülkemizde işletme anlayışı ve yönetimi doğudan batıya doğru farklılık gösterebilmektedir. Batı bölgeleri genellikle daha gelişmiş altyapıya, daha fazla kaynağa, nitelikli iş gücüne ve daha iyi eğitim olanaklarına sahiptir. Bu nedenle, batı bölgelerindeki işletmeler genellikle daha rekabetçi ve başarılı olurlar (Lopez ve Perez, 2018).

Ülkemizin kırsal bölgelerinde ise kaynakların sınırlı olması, yetersiz iş gücü, nitelikli eleman eksikliği, eğitim düzeyinin düşük olması gibi faktörler nedeniyle işletmeler bazı zorluklarla karşılaşmaktadırlar. İş gücü yetersizliği ve eğitim düzeyinin düşük olması, işletmelerin verimlilik ve rekabetçilik açısından sorun yaşamasına yol açmaktadır. Ayrıca, koordinasyonsuzluk ve iletişim problemleri de yine kırsal bölgelerde işletmeler arasında yaygın olmakta, bu da iş birliği ve koordinasyon gerektiren projelerde sıkıntılara neden olmaktadır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001, s. 88). Bu zorluklar, bazı işletmelerin faaliyetlerini sürdürmemesine ve hatta feshedilmesine yol açmaktadır (Sezgin ve Bulut, 2013, s. 188).

Aile işletmelerinin gelecekte ayakta kalabilmesi için iş gücü sıkıntısı, nitelikli personel eksikliği gibi sorunlara farklı çözümler geliştirilmesi önemlidir. Bu bağlamda mesleki eğitim ve insan kaynağı geliştirme programlarına yatırım yapılması, yerel kaynakların keşfedilmesi, yerel ekonomik kalkınma projelerinin desteklenmesi gibi stratejiler büyük önem taşımaktadır. Bu girişimler kurumsal sürdürülebilirliği artırmanın yanı sıra yerel ekonomik kalkınmaya da katkıda bulunmaktadır. Güçlü 'nün (2003; 65) vurguladığı bu stratejiler, aile işletmelerinin uzun vadeli başarısını destekleyen önemli araçlardır.

## **4. METODOLOJİ**

Bu çalışma, Bursa'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren dokuz aile şirketinin yönetim süreçlerini incelemektedir. Araştırma metodolojisi yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmelere dayanmaktadır. Bu yöntem, nitel verilerin analizinde esneklik ve yoruma olanak sağladığı için tercih edilmiştir. Araştırmada Golafsanı (2003) ve Creswell (2013) gibi birincil

kaynaklardan yararlanılarak nitel araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmak amacıyla üçgenleme stratejileri kullanılmıştır. Katılımcılara verilen geri bildirimler, elde edilen sonuçların tutarlılığını artırarak çalışmanın son haline getirilmesine önemli katkı sağlamıştır. Araştırma sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Verilerin analizinde içerik analizi teknikleri kullanılmıştır. Bu yöntem, verileri sistematik olarak kategorize etmek ve anlamlı temalar çıkarmak için tümdengelim ve tümevarım yaklaşımlarını birleştirir. İlk aşamada veriler açık kodlama süreciyle analiz edilmiştir. Daha sonra belirlenen temalar arasında ilişkiler kurarak sonuçları kategorize edilmiştir. Anket soruları yazının sonunda yer almakta olup, yöneticilere görüşme sürecinde sorulan 12 sorudan oluşmaktadır.

#### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Kısıtları**

Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinde sürdürülebilirlik uygulamalarını ve kültürler arası farklılıkların bu uygulamalara etkisini detaylı bir şekilde araştırmaktır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirlik stratejilerini farklı kültürel bağlamlarda nasıl uyguladığını ve bu stratejilerin kültürel faktörlerden nasıl etkilendiğini anlamaktır.

Ayrıca kültürler arası farklılıkların sürdürülebilirlik yaklaşımlarına etkisini değerlendirerek aile şirketlerine yönelik etkili sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmayı hedeflenmektedir. Bu bağlamda kültürel çeşitliliğin sürdürülebilirlikteki rolü, aile işletmelerinin farklı coğrafi ve kültürel bağlamlarda karşılaştığı zorlukların ve fırsatların belirlenmesiyle daha iyi anlaşılması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın temel sınırlılıklarından biri örneklem büyüklüğünün yalnızca dokuz aile işletmesi ile sınırlı olmasıdır. Bu, sonuçların genel geçerliliğini etkileyebilir ve kültürel farklılıkların sürdürülebilirlik stratejileri üzerindeki etkisinin daha geniş bir perspektiften değerlendirilmesini zorlaştırabilmektedir. Ayrıca bu şirketlerin merkezinin yalnızca Bursa'da olması, benzer çalışmaların farklı coğrafi ve kültürel bağlamlarda yapılmasını gerektirmektedir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının diğer bölgelerdeki aile işletmelerine aktarımı sınırlı olabilir.

#### **4.2. Araştırmanın Yöntemi**

Büyüme ve kurumsallaşma sürecindeki aile işletmelerinin yönetimi konusundaki bu çalışma, Bursa İl'inde farklı sektörlerde faaliyet gösteren küçük, orta, büyük dokuz aile işletmesinin şu anda yönetiminden sorumlu kişiler ile yapılan söyleşilerin derinlemesine analiz yöntemi ile incelenmesi yöntemine dayanmaktadır (Creswell, 2013). Golafsanî'ye (2003) göre nitel araştırmalarda anlam yaratma süreci nicel araştırmalardan oldukça farklıdır. Niteliksel yöntemler doğası gereği esnek ve yorumlayıcıdır. Bu durum, araştırmacının özneliği ve araştırma sürecinde elde edilen bağlamsal bilgiler

dikkate alınarak verilerin oluşturulmasına olanak sağlar.

Çalışmada bu yaklaşımı benimseyerek, Creswell'in (2013) temel ilkelerine ek olarak, nitel verileri analiz ederken Golafsani (2003) ve Lune & Berg (2017) gibi önemli kaynakların kullandığı temel ilkeler de takip edilmiştir. Bu kaynaklar, nitel araştırmalarda anlamlandırma ve yorumlama sürecini destekleyen çeşitli metodolojik bakış açıları sağlamaktadır. Çalışmada nitel araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla üçgenleme stratejisi kullanılmıştır (Mays ve Pope, 2000). Farklı kaynaklardan elde edilen verileri kullanarak araştırma bulgularının doğrulanması süreci olan üçgenleme, nitel araştırmanın bilimsel temelini güçlendirmek için önemli bir tekniktir. Bu bağlamda farklı kaynaklardan ve katılımcılardan elde edilen bilgiler karşılaştırılarak sonuçların tutarlılığı gözlemlenmiştir (Speziale vd., 2011).

Olgu bilim deseni ve doğasına uygun olarak hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat formu için ilgili literatürden destek alınmıştır (Miles ve Huberman, 1984).

Ayrıca sonuçlar katılımcılara geri bildirimde bulunuldu ve katılımcılardan gelen bu geri bildirimler çalışmanın son halinin oluşmasına önemli katkı sağlamıştır.

Bu çalışmada veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir tekniktir ve esneklikleri ile bilinmektedir (Patton, 1999). Yarı yapılandırılmış görüşmelerin, nitel veri toplama sürecinde ayrıntılı bilgi elde etmek ve katılımcıların düşünce ve eylemlerinin bağlamını anlamak için etkili bir yöntem olduğu kanıtlanmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi teknikleri kullanılmıştır (Kvale, 1996).

Bu yöntem, verileri sistematik olarak sınıflandırmak ve anlamlı temalar çıkarmak için tündengelem ve tümevarım yaklaşımlarının bir kombinasyonu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlk olarak veriler, temel temaları ve kavramları belirlemek için açık bir kodlama süreci aracılığıyla analiz edilmiştir. Daha sonra bu temalar arasındaki ilişkiler kurulur ve sonuçların belirli kategorilerde toplanmasıyla daha geniş anlamlar elde edilir.

Araştırma sorularının tam metinleri makalenin sonunda yer almaktadır. Araştırma sorularını işletmeler eksiksiz tamamlamıştır. Araştırma sorularıyla gerçekleşen ve nitel tanımlarını yapan bir araştırmadır. Araştırmada Maxqda analiz programında analiz edilmiştir. Yazılı ve sözlü materyallerin sistemli şekilde analiz edilip insanların söyledikleri ve yazdıklarının açık talimatlara göre kodlanarak nitelleştirilmesi sürecidir. İçerik analizi, sözel ve yazılı verilerin belirli bir problem ya da amaç bakımından sınıflandırılması, özetlenmesi, bu verilerin belirli değişken veya kavramlarının ölçülmesi ve belirli bir anlam çıkarılması için taranarak kategorilere ayrılmasıdır. İçerik analizi yönteminde öncelikle kategoriler belirlenmiştir. Bu çalışma için on iki soru oluşturulmuştur. Bunlar; görüşülen iş insanlarının kariyer seçimleri, işletmenin kurulma ve büyüme süreci, girişimcilik özellikleri, kurumsallaşma,

sektördeki öncü rol, ailenin işletme üzerindeki rolü ve sürdürülebilirliktir. Sonra, söyleşiler belirlenen bu on iki soruya göre tek tek incelenmiştir. Daha sonra ise, incelemelerden yola çıkarak sonuca varılmıştır.

### 4.3. Araştırma Soruları

Araştırmada gerekli literatür araştırması yapılarak, çalışma için gerekli on iki adet soru belirlenmiştir. Görüşme sırasında yöneticilerine görüşme esnasında sorulan sorular şunlardır:

- Türkiye’de ve dünyadaki aile işletmeleri, kuruluş ve gelişim özellikleri bakımından genellikle nasıl seyir gösteriyor?
- Aile işletmelerinde duygu ve mantık birlikteliğinden ne anlıyorsunuz ya da ne anlamalıyız?
- Aile işletmelerinin ‘refah’ seviyesine ulaşması genelde duraklamanın habercisi midir?
- Aile işletmelerinin genellikle yeni kuşaklara devir sürecinde dağıldıkları gözleniyor. İşletmenin yeni kuşaklara geçebilmesi için neler yapılmalıdır?
- Köklü aile işletmeleri ömürlerini uzatmayı nasıl başarmışlar?
- Aile işletmeleri bakımından yönetici ve lider kavramlarının farkı nedir?
- Aile anayasası var mıdır? Var ise neden ihtiyaç duydunuz? Yok ise neden ihtiyaç duymadınız?
- Aile işletmede nasıl temsil edilmelidir?
- Aile işletmelerinin genellikle yeni kuşağa geçiş sürecinde dağılmasının temel nedenleri nelerdir?
- Aile işletmelerinde yeni kuşakların temel istekleri, ihtiyaçları ve sorunları nelerdir?
- Hissedarların, çocuklarını ısrarla kendi işletmelerinde çalıştırma istekleri halinde ne yapmalıdır?
- Bir aile işletmesinde aile mi yoksa işletme mi baskın olmalıdır?

### 4.4. Veri Toplama Süresi

Araştırma kapsamı gereği Bursa geneli, aile işletmelerinde yöneticiler ve yönetici olarak sorumlu olan kişilerle yapılmıştır. Görüşmenin yapılması gereği, belirlenen kişilere çalışmanın amaç ve kapsamı görüşme öncesi yüz yüze anlatılmıştır. Veriler derinlemesine yüz yüze görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Araştırmanın ana hedef kitlesini aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ve kültürler arası farklılıklar konusunda bilgi verebilecek potansiyel katılımcılar oluşturmaktadır. Bu kapsamda toplam “9” kişiyle görüşme yapılmıştır. Ulaşılan konu ile ilgili deneyim sahibi olabilecek aile

işletmeleri ile yapılan görüşmeler neticesinde aynı anlatımların tekrar ettiği fark edilmiş ve verilerin doygunluğa (Thompson, 2004) ulaştığı görülmüştür. Dolayısıyla görüşmeler dokuz katılımcıyla sınırlandırılmış ve süreç sonlandırılmıştır.

Nitel araştırma, geniş örneklemelerden ziyade ayrıntılı bilgiye ve derinlemesine analize odaklanır. Bu bağlamda çalışmanın ana hedef grubunu aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ve kültürler arası farklılıklara aşına olan yönetici ve idareciler oluşturmaktadır. Bursa genelindeki aile işletmelerinden seçilen dokuz katılımcı, çalışmanın hedef grubunu temsil etme niteliğini taşımaktadır (Miles ve Huberman, 1984).

Araştırma kapsamında katılımcıların konu hakkında detaylı ve kapsamlı bilgi vermesini sağlamak amacıyla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca çalışmanın zaman ve kaynak kısıtlılığı dikkate alınarak dokuz kişiden oluşan bir örneklemin seçilmesi detaylı analiz için yeterli görülmüştür. Katılımcıların anonim olarak kodlanması da çalışmanın etik güvenilirliğini desteklemektedir.

Katılımcılar anonimlik ilkesine göre “Katılımcı K1, P2...” şeklinde kodlanmıştır. Örneklem büyüklüğü, çalışma hedeflerine ulaşmak için yeterli derinlik ve çeşitliliği sağlayacak şekilde belirlenmiştir.

Ayrıca derinlemesine görüşme yöntemi her katılımcının konuya ilişkin görüşlerini detaylı bir şekilde sunmasına olanak tanıdığından bu sayıda katılımcıyla görüşme yapmanın çalışma için yeterli bilgi ve anlayış sağlayacağına inanılmıştır.

**Tablo 2. Görüşmelerin Yer, Sayı ve Sürelerine İlişkin Bilgiler**

Katılımcı kodu	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi	Görüşme Ortamı
K1	15.09.2023	40dk	Ofis
K2	20.10.2023	50dk	Fırın
K3	25.11.2023	30dk	Ofis
K4	27.11.2023	30dk	Ofis
K5	15.12.2023	50dk	Ofis
K6	05.01.2024	50dk	Ofis
K7	07.01.2024	50dk	Restoran
K8	10.01.2024	50dk	Mağaza
K9	12.01.2024	30dk	Mağaza

Yukarıdaki görüşmelerin tamamı tarafımdan direkt olarak yüz yüze yapılmıştır. Katılımcılardan 5 kişi ile ofiste, 2 kişi ile mağazada, 1 kişi ile de restoranda 1 kişi ile fırında görüşme yapılmıştır. Katılımcıların ofiste yapılan görüşmelerde daha sakin bir iletişimle devam ettiği, restoran, fırın ve mağaza ortamlarında ise görüşmede daha akıcı bir iletişim olmuştur. Yapılan görüşme

süreleri en az 30 dakika, en fazla 50 dakika sürmüştür. Görüşmelerde bazı yöneticilerle ses kaydı alınıp, bazı kişilerden alınamamıştır.

## 5. BULGULAR

Bu çalışma Bursa ilinde faaliyet gösteren dokuz aile işletmesi üzerinde yapılmıştır. Bu bölümde aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ile ilgili aile işletmeleri ile yapılan görüşmeler sonrası elde edilen verilerin analizi sonucu oluşturulan temalar ve kodlara ilişkin görseller yer almaktadır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda toplam on üç temaya ulaşılmıştır. Görüşme yapılan toplam 9 aile işletmesi vardır. Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde içerik çözümlemesiyle kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar benzer özelliklerine göre bir araya getirilerek kategoriler altında toplanmıştır. Kategoriler temalarla ilişkilendirilerek sunulmuştur. Yüz yüze yapılan görüşmelerde işletmelerin cevaplarıyla 131 frekansa ulaşılmıştır.

**Tablo 3. Temalar ve Kodlar**

Kod sistemi	Frekans
Aile işletmelerinin genel seyri	11
Duygusalılık ve işleyiş	3
İstikrarlı büyüme ve gelişme	5
Ülkeler arası farklar	3
Aile işletmesinin maddi ve manevi değerleri	11
Duygu birlikteliği	4
Mantık birlikteliği	5
Genetik aktarım	2
Aile işletmesinin duraklama dönemi	9
Doyumsuzluk	1
Yeni kuşağın lüks merakı	2
Doyum seviyesi	6
Aile işletmesinde duraklama belirtileri	8
Güç zehirlenmesi	2
Negatif değerler	3
Ben merkezilik	3
Aile işletmesinde yeni kuşak dönemi	9
Oryantasyon süreci	2
Sürdürülebilirliği	2
Eğitim anlayışı	4



Koltuk sevdası	1
Aile işletmelerinin ömürleri	9
Mantıksal yaklaşım	5
Kurumsallaşmak	2
Aile anayasası	2
Yönetici mi lider mi?	20
Lider	9
Yönetici	8
Lider yönetici ayrımı	3
Aile anayasası	8
Anayasal kurumsallaşma	3
Anayasanın olmayışı	1
Anayasal ilkeler	4
İşletmede ailenin konumu	9
Babacan patron	4
Profesyonel lider	5
Aile işletmelerini yeni kuşağın yönetmesi	10
İşletmete dağılma	3
Etken olan nedenler	3
Gelenekten ayrılmamak	2
Yeni kuşağı yetiştirmek	2
Yeni kuşak sorunu	8
Erken büyüme isteği	3
Bilinçli yönetim	3
Eğitim önemi	2
Babadan oğula sistem kurma isteği	9
Verime göre	5
İsteğe göre	4
Aile mi işletme mi?	10
Liderin tamamlayıcı rolü	4
Anayasa kuralları	2
İşletmenin rolü	4
Frekans toplamı	131

Tablo 3' e göre aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ve yönetim

süreçlerine ilişkin önemli konular ve bu konuların sıklığı gösterilmektedir. Aile şirketlerinde yönetim görevlerinin ve liderlik rollerinin tartışıldığını gösteren “Yönetici misiniz yoksa lider misiniz?” sorusu en sık sorulan soru olmuştur (sıklık 20).

“Aile işletmelerinin genel tarihi” ve “Aile işletmelerinin maddi ve manevi değerleri” gibi konular, şirketlerin uzun vadeli başarısını etkileyen önemli faktörlere dikkat çekmektedir (Sıklık 11).

Ayrıca aile işletmelerinde “yeni nesil yönetim” ve “aile şirketlerinin aşamalı olarak sona ermesi” (Sıklık 9) gibi temalar, yeni nesillerin liderlik rolleri üstlenmesi ve işletmenin sürdürülebilirliği konusundaki kaygıları yansıtmaktadır.

Ayrıca, "ben-merkezlilik", "güç bağımlılığı" ve "olumsuz değerler" gibi düşük frekanslı temalar, şirket içindeki olumsuz davranış kalıplarını ve liderlik zorluklarını gösterir. Bu sonuçlar aile işletmelerinde yönetim stratejisi, liderlik tarzı ve kültürel değerler arasındaki dengenin önemli olduğunu göstermektedir.

Literatür incelendiğinde aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından liderlik tarzı ve liderlik rolünün büyük önem taşıdığı sıklıkla vurgulanmaktadır. Özellikle bu örgütlerde liderliğin kurumsal değerlerle nasıl kesiştiği ve ailelerin liderlik rollerini nasıl üstlendiği önemli araştırma alanlarıdır (Dyer, 2003; Ward, 1988).

Aile işletmelerinin tarihsel gelişimi ile maddi ve manevi değerleri de bu çalışmada vurgulanan önemli temalardan biridir. Literatürde aile işletmelerinin uzun ömürlülüğü için hem aile değerlerinin korunmasının hem de kurumsallaşmanın başarılı bir şekilde uygulanmasının önemli olduğu belirtilmektedir (Handler, 1994; Le Breton-Miller ve Miller, 2009).

Geleneksel aile değerlerinin sürdürülmesi ile aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinin temeli olan işi kurumsallaştırmak arasında bir denge sağlamak amacıyla çalışmada bu temaların sıklığı 11 olarak gözlemlenmiştir. Liderliğin yeni nesiller tarafından devralınması ve aile şirketlerinin çöküşüyle ilgili endişeler de literatürde geniş çapta ele alınan temalardır. Özellikle yeni nesil yönetimin şirketin sürdürülebilirliğini sağlayamaması ve yeni yönetimin aile değerlerini koruma sorumluluğunu üstlenmesi bu şirketlerin karşılaştığı en büyük zorluklar arasındadır (Chrisman vd., 1998).

Bu çalışmada genç liderlik teması 9 frekans olarak gözlemlenmiştir ve aile şirketlerinin gelecekte ayakta kalabilmesi için önemli bir risk faktörü olarak değerlendirilmiştir.

"Benmerkezcilik", "güce bağımlılık" ve "negatif değerler" gibi temalar nadiren ortaya çıkar, ancak genellikle literatürde "liderlik patolojisi" olarak bilinen olumsuz liderlikle ilişkilendirilir. Bu tür davranış kalıpları, liderlerin kendi kişisel çıkarlarını şirketin ihtiyaçlarının önüne koymasından kaynaklanır ve şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliği açısından önemli bir risk oluşturabilir (Sorenson, 2000).

Bu çalışmanın bulguları, aile işletmelerinde liderlik stratejilerine ilişkin daha derin bir analiz ve farkındalık geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu sonuçlar, aile şirketlerinde liderlik ve yönetim süreçlerinin kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal ve mantıksal liderlik yaklaşımı ile başarılı organizasyon arasındaki denge, bir aile şirketinin geleceği açısından kritik öneme sahiptir.

## **Sonuç**

Türkiye ve dünyada aile işletmeleri doğarlar, büyürler, refah düzeyine gelirler. Kimileri ömürlerini yitirirken, kimileri kuşaktan kuşağa geçerler. Çoğu aile işletmesinde iç anlaşmazlıklar yaşanabilmekte ve bu nedenlerle de gerilimler ortaya çıkabilmektedir. Bu konularda profesyonel işletmelerden muhakkak yardım alınmalıdır. İşletmelerin sürdürülebilirliğini sağlaması için muhakkak kurumsallaşmalı ve işletme anayasasına uygun hareket etmek gerekmektedir.

Bu çalışma, Türkiye'deki aile işletmelerinin büyüme ve sürdürülebilirlik süreçlerinde karşılaşılan zorlukları anlamak ve çözüm önerileri sunmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları, aile işletmelerinin duygusal ve profesyonel yönetim arasındaki dengeyi sağlamaları gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, kurumsallaşma ve aile anayasası oluşturmanın önemi vurgulanmakta ve liderlik vasfının işletme başarısında kritik bir rol oynadığı belirtilmektedir. Bu bulgular, aile işletmelerinin uzun vadeli başarılarını sağlamak için hem duygusal hem de işlevsel yönleri bir arada ele almaları gerektiğini göstermektedir. Bu çalışma, aile işletmeleri üzerindeki akademik ve pratik etkileri anlamak ve gelecekteki araştırmalara yol göstermek için önemli bir katkı sağlamaktadır.

Bir alt kuşaklar genelde “öğretilmiş geleneksel” anlayış ile devam ediyor olduğunu görülmektedir. İkinci kuşaklar ise; modern gelişimlerden fayda alarak orijinal marka değerini yükseltme peşinde olurlar, farklı bir yeni anlayış ile markaya güç katmaya çalışıyor, bu süreç risk taşımaktadır. Aynı zamanda kendini yenileyerek markayı parlatan ikinci nesil başarıları da açıktır. Üçüncü kuşakların sektör veya konsept değiştirdiğini görülmektedir. Dolayısıyla aynı iş tecrübesi bu kuşağa aktarılmadığı ve/veya bu kuşağın bu bağlamda kendini etkili bir şekilde gerçekleştirmediği sonucuna varılmaktadır. Bu nedenlerin iyileştirilmesi neticesinde istikrarlı büyüme sağlanacaktır.

Öncelikle yeni kuşağın en yararlı ve verimli bir şekilde yetişmesi şarttır. Burada hem eğitim olarak hem de işin içinde büyümekten söz ediyoruz. Bu kaygı esasen daha çocuk anne karnındayken başlaması gereken bir duyarlılıktır. Maalesef çoğu aile işletmesinde işe verilen önemin, çocukların yetişmesine verilmediğini görüyoruz. Bu durumların iyileştirilmesiyle yeni nesilde verim elde edilir.

Araştırma sonuçlarına göre aile şirketlerinin sürdürülebilirlik

stratejilerinin uygulanmasında kültürel değerlerin etkisi açıkça görülmektedir. Örneğin geleneksel değerlerin hâkim olduğu toplumlarda aile üyeleri arasında dayanışma ve birlik duygusu sürdürülebilir uygulamaların benimsenmesini kolaylaştıracaktır. Bursa'daki bazı aile işletmeleri sosyal sorumluluk projelerine aktif olarak katılarak aile ilişkilerini güçlendirmekte ve toplumda olumlu imaj yaratmaktadır. Öte yandan daha bireyci kültüre sahip şirketlerin sürdürülebilirlik stratejileriyle daha az ilgilendikleri ve kâr maksimizasyonuna daha fazla odaklandıkları tespit edilmiştir. Bu, kültürel farklılıkların iş stratejilerini nasıl şekillendirdiğini ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma araçlarını nasıl etkilediğini göstermektedir.

Aile işletmeleri ile ilgili yapılan bu çalışma doğrultusunda iyileştirilebilecek çözüm önerileri ortaya çıkmıştır.

1. Kişilerin tamamının kuruma psikolojik olarak bağlı ve yönetimde kendilerini iyi hissetmesi.
2. Aile işletmeleri, birbirinden sürekli mental destek alan duygusal yapısı kuvvetli alt yapılardır. Bu mantık işin gereğini önemserken geriden duygu desteğini sistemli şekilde verir. Birinin bıraktığı, yorulduğu yerde diğer aile üyesi görevi alır iş devam etmektedir. Tabi bu mantık ve duygu aşırı savunmacı veya aşırı yargılayıcı olursa kaygıları da artırabilir.
3. Belli bir refah seviyesi bazen duraklamaya sebep olabilir, bu genelde bir sonraki planı/hedefi olmayan, dağınık üretim veya satış yöntemiyle çalışan ya da gelişme hacmini hazmedemeyen aile işletmelerinde görülebilir.
4. Taleplerin artması ile üretim, temin, teslim süreçlerini birleştirememesi ve giderlerini artırıp yeni gelir arayışı içinde olamaması, yeni fırsatları değerlendirmemesi, doyum eşliğinin düşük olması, işinin başında durmaması, gerekli desteği işine ve çalışanlara vermemesi, tecrübe paylaşımını yapmaması gerekir.
5. Alt kuşaklara iş devrinin doğru zamanda verilmesi, iş paylaşımının kabiliyetlere göre doğru yapılması önemlidir. Eğer aile reisi gerekli oryantasyonu aile bireylerine zaman içerisinde vermediyse ve vefat gerçekleştiyse o zaman muhtemelen kötü son gerçekleşecektir.
6. Aile işletmesi de olsa, işletmeler her 15 günde mutlaka gidişat ile ilgili, planlama varsa yeni yatırım fizibilitesi ve toplam işlerde Swot analizini yapması gerekmektedir. Neredeyiz? Ne yapmalıyız? Nasıl ilerleriz? Kim hangi işi göğüslemeli? Bu veriler birlikte çalışma kültürünü perçinler, bilinç yaratır, birlikte çalışma üst kültürünü oluşturur.
7. Sermaye yapılarını koruyarak, doğru yatırımlar yaparak, işleriyle bağlantılı kapasiteli girişimlerde bulunarak denilebilir.
8. Aile işletmelerinde her zaman lider olan öne çıkar ve işletme ona emanet edilir, yönetme becerisi önemlidir ama hem lider hem yöneten olmak daha etkili sonuç verecektir.
9. Lider sürükler, inanç verir, kan tazeler ve zorluğu aşacak fikirler verir.

10. Yönetici sistemi işletir, sistemi yönetir ve iş gücünü yönetir, sistemi lider yazar.

11. Ailede ilk çalışma hayatına bağlayan kişi kesinlikle başka bir firmada çalışıp gerçek iş hayatını öğrenir ve algılar, yetkinlik doğrultusunda daha sonra işletmeye alınır.

12. Anayasa ya ihtiyaç duyulma sebebi; bazı kurallar kesin olmalıdır, firmanın kararları, hareket becerisi, doğru fikirler ile beslenmesi açısından bu önemlidir. Lider bellidir, kadro yetkinlik için mücadele etmelidir, bir an önce yeterli olgunluğa ulaşmalıdır.

13. Ne olursa olsun işletme kararlarında münazara esastır, kişisel olmayacak şekilde, gelişmeye yönelik katkı sağlayacak her fikir önemlidir.

14. Yeni kuşak zamana uygun işletme yönetimi istemekte ama tecrübeyi gözden kaçırmaktadır.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış Bağımsız

**Yazar Katkısı:** Elif Kartop %50, Melis Soyer %50

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışma için Dr. Öğr. Üyesi Melis Soyer'den destek alınmıştır.

**Etik Onay:** Bu çalışma Türkiye'de Aile İşletmelerinde hali hazırda işletme yöneticilerinden toplanmıştır. Tüm katılımcılar çalışmanın amaçları hakkında bilgilendirilecektir. Ayrıca katılımcılar, katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu, tüm verilerin gizli tutulduğu ve katılımcı kimliğinin açıklanmayacağı konusunda bilgilendirilecektir. Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi amacıyla, Nişantaşı Üniversitesi Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır (2023/ 32) alınmıştır.

**Çıkar Çatışması Beyanı:** Çalışma ile ilgili herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Peer Review:** External Independent

**Author Contribution:** Elif Kartop 50%, Melis Soyer 50%

**Support and Acknowledgment Statement:** Support for this study was received from Dr. Melis Soyer.

**Ethical Approval:** This study will collect data from current business managers in family businesses in Turkey. All participants will be informed about the purpose of the study. Additionally, participants will be notified that participation is voluntary, all data will be kept confidential, and participant identities will not be disclosed. For the conduct of this study, approval was obtained from the Ethics Committee of Nişantaşı University (2023/32).

**Conflict of Interest Statement:** There are no conflicts of interest with any institution or individual related to this study.

---

**Önerilen Atıf:** Kartop, E., Soyer, M. (2024). Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ve kültürler arası farklılıklar. *Akademik Hassasiyetler*, 11(26), 147-172. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1469180>

---

## Kaynakça

- Acar, G. (2015). *Aile işletmelerinde örgüte bağlılık* [yüksek lisans tezi], Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akbulut, A. (2013). *Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin kurumsallaşma bağlamında incelenmesi* [yüksek lisans tezi], İstanbul Arel Üniversitesi.
- Arıcıoğlu, M. A. (2021). Aile işletmelerinde kuşaklar arası geçiş için örgütsel hafıza: bir aile işletmesinin sakladıkları ve aktardıkları üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 45, 307-327. <https://doi.org/10.30794/pausbed.754913>
- Aydın, B. Y. (2017). Örgüt kültürü ve lider üye ilişkileri bağlamında aile işletmeleri üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 28(83), 1-23.
- Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 31-47.
- Baloğlu, N., & Bulut, M. B. (2015). Aile Liderliği. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 185-197.
- Curado, C., & Mota, A. (2021). A systematic literature review on sustainability in family firms. *Sustainability*, 13(7), 3824.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family business review*, 16(2), 89-107.
- Çağlak, U. (2016). Kobi ölçeğindeki aile işletmelerinde ortaklık kültürü üzerine bir değerlendirme. *Journal Of International Social Research*, 9(43).
- Demir, Z. (2021). Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik açısından muhasebe ve raporlamanın önemi: örnek olaylar. *İşletme Bilimi Dergisi*, 9(2), 261-300.
- Develi, N. (2008). *Aile işletmelerinde karşılaşılan yönetim ve organizasyon sorunları*. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Dyer Jr, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 401-416.
- Edinsel, S., & Akdemir, M. A. (2023). Cumhuriyetin yüzüncü yılında birleşmiş milletler sürdürülebilir kalkınma hedefleri kapsamında Türkiye işletmelerinde cinsiyet eşitliği ve cam tavan sendromu. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 22(4), 434-452.

- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Ersoy, A., & Ehtiyar, R. (2015). Kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekânın rolü: Türk ve yabancı yöneticiler üzerine bir araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 42-60.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Fındıkçı, İ., & Gümüşoğlu, N. K. (2022). Yöneticilerin kişilik ve demografik özellikleri arasındaki ilişki: Türkiye'de aile işletmelerine dkt uygulaması. *Sosyolojik Bağlam Dergisi*, 3(1), 36-58.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile işletmeleri*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Gavana, G., Gottardo, P., & Moisello, A. M. (2016). Sustainability reporting in family firms: A panel data analysis. *Sustainability*, 9(1), 38.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607.
- Gözen, A., & Kıran M. A. (2022). Aile işletmelerinde devir planlaması süreci ve liderin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkisinin incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(45), 1470-1486.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül, M. B. (2019). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı etkileyen faktörler*. Yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Işık, Ö. (2020). *Dijital çağda işletmelerde kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- İbiş, F. Z. E., & İpek, A. (2020). Sürdürülebilir aile işletmesi modeli: uygulanabilirliği üzerine bir araştırma. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, (62), 51-62.
- Karataş, M. (2019). *Girişimcilik ve aile işletmelerinde ikinci neslin yetiştirilmesi*. Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: an introduction to qualitative research interviewing*. Sage.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 33(6), 1169-1191.
- López-Pérez, M. E., Melero-Polo, I., Vázquez-Carrasco, R., & Cambra-Fierro, J. (2018). Sustainability and business outcomes in the context of SMEs: Comparing family firms vs. non-family firms. *Sustainability*, 10(11),4080.

- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson.
- Memili, E., Fang, H. C., Koc, B., Yildirim-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.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Drawing valid meaning from qualitative data: Toward a shared craft. *Educational researcher*, 13(5), 20-30.
- Mays, N., & Pope, C. (2000). Assessing quality in qualitative research. *Bmj*, 320(7226), 50-52.
- Özkaya, M. O., & Şengül, C. M. (2016). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve ikinci kuşağın kurumsallaşma konusuna bakış açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 109-126.
- Özuysal, H. D. (2006). *Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında aile anayasasının önemi*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1189.
- Selimoğlu, S. K., & Çalışkan, A. Ö. (2018). Başarılı ve uzun ömürlü aile işletmelerinin yol haritası: aile anayasası. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 17(53), 39-54.
- Sezgin, M., & Bulut, B. (2013). Örgüt kültürü ve halkla ilişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 182-194.
- Sofyalıoğlu, Ç., & Aktaş, R. (2001). Kültürel farklılıkların uluslararası işletmelere etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 75-92.
- Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 13(3), 183-200.
- Sorgun, C., & Türk, M. (2008). Aile işletmelerinde yönetim sorunları: Adana ilinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 56-72.
- Speziale, H. S., Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (2011). *Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Tayfur, Ö., & Arslan, M. (2012). Algılanan iş yükünün tükenmişlik üzerine etkisi: iş-aile çatışmasının aracı rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 147-172.
- Thompson, B. (2004). Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications. *Washington, DC, 10694(000)*, 3.



Yeşil, S. (2007). Uluslararası ortaklıklar: kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların üst yönetim grubunun çalışma ve performansına etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (13), 232-246.

Ward, J. L. (1988). The active board with outside directors and the family firm. *Family Business Review*, 1(3), 223-229.

### **Extended Abstract**

This research focuses on the sustainability of family businesses through in-depth interviews conducted with nine family businesses operating in Bursa. The main goal is to ensure the healthy functioning of families in the long term and to leave a stronger legacy for future generations.

The topics that emerged as a result of the content analysis of the interviews include, for example, the general course and growth trends of family businesses, the relationship between emotionality and functionality, the difficulties of transitioning to the next generation, the existence and importance of family businesses. These findings help determine strategies to increase the sustainability of family businesses and create a more established foundation for future generations. In addition, issues such as values and norms that concern families from different cultural backgrounds are discussed, contributing to the development of different management strategies.

This research is an important step in understanding how family businesses are affected not only by financial factors but also by emotional and social factors, and in leaving a more sustainable business model for future generations. Family businesses are known for the special elements of their organizations that give them a unique competitive advantage. Since these businesses are smaller, there is no bureaucracy and decisions can be made more quickly. The speed of this decision-making process means the ability to quickly adapt to market changes.

Founders of family businesses often have an entrepreneurial spirit and are not afraid to take risks and take bold steps. This courage encourages the exploration of innovative ideas and keeps businesses competitive. They also tend to have a long-term vision, allowing businesses to focus on long-term sustainability and growth rather than just short-term profits. A family business is based on a business model based on family ties. These ties provide unity and solidarity within the business and help to create a strong team spirit among employees. The frequent involvement of family members in the management of the business gives employees a sense of belonging and confidence in the future of the business. This makes employees more motivated and committed to the success of the business. The founder's passion and personal commitment to the business helps to preserve the culture and values of the business.

The founder's passion and determination at the beginning determine the purpose and mission of the business, which in turn determines the path of the employees. Moreover, this passion and commitment ensures that the legacy

of the business's past is inherited and that the business grows without straying far from its roots. This increases the loyalty of employees to the business and contributes to the long-term success of the business. The institutionalization process plays a key role in the long-term sustainability of family businesses. This process is of great importance in terms of the business gaining a more professional structure and a corporate identity that can be passed on to future generations. Institutionalization often requires a business to focus on the business itself and its values rather than on family ties. In this way, the business can focus on the wider business family rather than relying solely on relationships between family members.

The first step in the institutionalization process is to determine the business values of the business. These values reflect the basic beliefs, goals and behavioral standards of the business. Uniting the business around these values ensures that all employees move together towards the same goals and strengthens the business culture. These values also shape the commitment and image of the business in the outside world. Another important stage of institutionalization is the clear definition of authority and responsibilities. This includes clarifying the roles in the business, defining hierarchies and streamlining business processes. With a clear and transparent management structure, employees can better understand what is expected and who has which responsibility. This increases the efficiency of the business and improves decision-making processes. Performance evaluation is also an important part of institutionalization. This process allows employees to regularly evaluate their performance, identify their strengths and areas for improvement. It also provides opportunities to reward success and provide guidance for improvement. Performance evaluation aligns individual employees' goals with the goals of the business in order to achieve the long-term goals of the business. Ultimately, the process of institutionalization can be difficult for family businesses, but it is vital for long-term sustainability. Focusing the business on business values, creating a clear management structure, and conducting regular performance evaluations ensures the successful institutionalization of the business and creates a strong foundation for future generations.

The impact of emotional factors on the transition of family businesses to the second and third generations in Turkey cannot be ignored. In some cases, the roots of family businesses can lead to reluctance to change and innovate due to their attachment to the organization and tradition. These emotional ties can hinder the ability of businesses to adapt to the flexibility required by the modern business world. Measures such as increasing investment, developing training programs and improving the skills of the workforce can help family businesses increase their competitiveness and move towards sustainable growth. However, the success of these processes requires support and cooperation from both the public and private sectors.