

T.C.
İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK (TEZLİ) YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE
STRATEJİK BAŞARI

Ayşe ECEVİT

Yüksek Lisans Tezi

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE STRATEJİK BAŞARI

Ayşe ECEVİT

T.C.
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Uluslararası İşletmecilik (Tezli) Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

ORCID ID: 0009-0000-4777-6103

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Fatih ANIL
İkinci Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Betül TANRIVERDİ

İstanbul
Haziran 2025

KABUL VE ONAY

Ayşe ECEVİT tarafından hazırlanan “Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Stratejik Başarı” başlıklı bu çalışma, 19 Haziran 2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi: **Prof. Dr. Uğur YOZGAT** _____
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Jüri Üyesi: **Doç. Dr. Orhan ÖZAYDIN** _____
Medipol Üniversitesi

Tez Danışmanı: **Dr. Öğr. Üyesi Fatih ANIL** _____
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

İkinci Danışman: **Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Betül TANRIVERDİ**
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

Jüri tarafından kabul edilen bu çalışmanın Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Enstitü Yönetim Kurulu;

Karar Tarihi :

Karar Numarası :

Doç. Dr. Yeşim KAYA

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını tezimin/projemin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan eder

19 Haziran 2025

Ayşe ECEVİT



SAVUNMA ÖNCESİ ONAYLAR

BENZERLİK ONAYI		
Başlık	Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Stratejik Başarı	
Savunma Tarihi	19 Haziran 2025	
Sayfa Sayısı	75	
Benzerlik Yüzdesi (%)	%4	
Taranan Program	Turnitin	
Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmamın kapak sayfası, giriş, özet, ana bölümler ve sonuç kısımlarından oluşan çalışmam için şahsım ve tez danışmanım/Enstitü Sorumlusu tarafından intihal tespit programında taraması yapılmıştır. Tez Danışmanımın gözetiminde tamamladığım çalışmamın azami benzerlik oranlarına göre intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.		
Öğrenci Ayşe ECEVİT	Danışman Dr. Öğr. Üyesi Fatih ANIL	Enstitü Sorumlusu

ETİK KURUL ONAYI		
Başlık	Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Stratejik Başarı	
Etik Kurul Toplantı Tarihi	07/02/2025	
Etik Kurul Karar No	SOSETKK2025-02	
	Enstitü Sekreteri	

TEZDEN ÇIKARILAN YAYIN		
Yayın Künyesi	Ecevit, A. (2025) Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Stratejik Başarı, CİCMS 2025 Conferance, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti	
Yayın Türü	☐ Ulusal Hakemli Dergide Makale ☐ Uluslararası Hakemli Dergide Makale ☒ Ulusal Kongre/Sempozyumda Bildiri ☐ Uluslararası Kongre Sempozyumda Bildiri	
	Enstitü Sekreteri	

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmam sürecinde, bilgi ve deneyimlerini büyük bir içtenlikle paylaşarak bana rehberlik eden değerli danışman hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Fatih Anıl ve Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Betül Tanrıverdi'ye en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Akademik bakış açınız, sabrınız ve yol göstericiliğiniz, bu süreci benim için hem öğretici hem de ilham verici bir yolculuğa dönüştürdü. Ayrıca, gönüllü danışmanlığıyla desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Mustafa Delican'a, bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösterdiği için şükranlarımı sunuyorum. Araştırmam sırasında değerli katkılarıyla çalışmamı zenginleştiren işletme sahiplerine ve tüm katılımcılara da içtenlikle teşekkür ederim. Bu süreç boyunca her zaman yanımda olan, sabrı, anlayışı ve sevgisiyle bana güç veren sevgili eşime; varlıklarıyla hayatımı güzelleştiren canım kızım ve oğluma sonsuz teşekkür ederim. Onların desteği, bu çalışmayı tamamlamamda en büyük motivasyon kaynağım oldu.

Ayşe ECEVİT

Haziran, 2025

ÖZET

Ayşe ECEVİT

Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Stratejik Başarı

Yüksek Lisans Tezi

İstanbul, 2025

Bu tez çalışması, dünya ekonomisinin temel taşlarından biri olan aile işletmelerinin sürdürülebilirlik ve stratejik başarılarını etkileyen faktörleri kültürel, yönetsel ve teknolojik boyutlarıyla incelemeyi amaçlamaktadır. Aile işletmeleri yalnızca ekonomik ve sosyal katkılarıyla değil; aynı zamanda duygusal ilişkiler, kuşak çatışmaları ve profesyonel yönetime geçiş gibi dinamiklerle şekillenen karmaşık yapıları nedeniyle uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Çalışmada; kurumsallaşma, profesyonel yönetim, liderlik yapıları, kuşaklar arası geçiş, inovasyon, çevresel ve sosyal sorumluluk gibi unsurların aile işletmelerinin sürdürülebilirlik stratejilerine etkisi detaylı biçimde ele alınmıştır. Ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ilkeleri çerçevesinde geliştirilen stratejik planlamaların işletme başarısına katkıları da tartışılmıştır. Araştırmada nitel yöntem benimsenmiş; farklı sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmeleriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Uluslararası ve Türkiye’deki aile işletmeleri karşılaştırıldığında, her iki grupta da aile değerlerinin işletmenin sürdürülebilirliği ve stratejik yönelimi üzerinde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Ancak, uluslararası işletmeler bu değerleri kurumsal yapılarla bütünleştirirken, Türkiye’de geleneksel yapılar ve kurumsallaşma eksikliği önemli engeller oluşturmaktadır. Araştırma bulguları; profesyonelleşme süreci, aile anayasası, liderlik dönüşümü, kadın yöneticilerin rolü ve sosyal sorumluluk bilinci gibi faktörlerin sürdürülebilirliğin temel belirleyicileri olduğunu göstermektedir. Uzun ömürlü aile işletmeleri için yalnızca ekonomik başarı değil, toplumsal ve çevresel boyutları içeren bütüncül sürdürülebilirlik yaklaşımlarının benimsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu tez, aile işletmelerinin rekabet gücünü artırmaları, kuşaklar arası devamlılığı sağlamaları ve geleceğe karşı dirençli yapılar kurmaları adına, sürdürülebilirlik temelli stratejik yönetim modellerinin önemine dikkat çekmekte ve literatüre özgün katkılar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler

Aile işletmeleri, sürdürülebilirlik, kurumsallaşma, aile değerleri, profesyonelleşme.

ABSTRACT

Ayşe ECEVİT

Sustainability and Strategic Success in Family Businesses

Master's Thesis

İstanbul, 2025

This thesis aims to examine the factors affecting the sustainability and strategic success of family businesses—considered one of the cornerstones of the global economy—from cultural, managerial, and technological perspectives. Family businesses face various challenges in ensuring long-term sustainability, not only due to their economic and social contributions but also because of their complex structures shaped by emotional ties, intergenerational conflicts, and the transition to professional management. The study thoroughly explores the impact of institutionalization, professional management, leadership structures, intergenerational transitions, innovation, and environmental and social responsibility on the sustainability strategies of family businesses. It also discusses how strategic planning developed within the framework of economic, environmental, and social sustainability principles contributes to business success. A qualitative research method was employed, with semi-structured interviews conducted with managers from family businesses operating in various sectors. The data were analyzed using content analysis. When comparing international and Turkish family businesses, it is evident that family values play a crucial role in both groups' sustainability and strategic orientation. However, while international firms tend to integrate these values within institutional frameworks, traditional structures and a lack of institutionalization in Turkish businesses act as barriers to sustainability. The findings indicate that factors such as professionalization, family constitutions, leadership transformation, the role of female leaders, and awareness of social responsibility are key determinants of sustainability. It is emphasized that for family businesses to achieve longevity, they must focus not only on economic success but also adopt a holistic approach to sustainability that includes social and environmental dimensions. This thesis highlights the importance of developing strategic management models grounded in sustainability to enhance the competitiveness, intergenerational continuity, and resilience of family businesses. The results offer original contributions to the academic literature and serve as a practical guide for business practitioners.

Keywords

Family businesses, sustainability, institutionalization, family values, professionalization.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
ETİK BEYAN	ii
SAVUNMA ÖNCESİ ONAYLAR	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
1.1. Aile İşletmeleri Tanımı	4
1.1.1. Aile İşletmelerinin Yönetiminde Aile Bağları.....	6
1.1.2. Kurumsallaşma Sürecinde Aile İşletmeleri	8
1.1.3. Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetimin Önemi	9
1.1.4. İşletmelerde Ailenin Avantajları.....	10
1.1.5. İşletmelerde Ailenin Dezavantajları	12
1.1.6. Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması.....	14
1.2. Büyüme ve Sürdürülebilirlik Stratejileri	16
1.2.1. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik.....	17
1.2.2. Aile İşletmelerinde Ekonomik Sürdürülebilirlik	18
1.2.3. Aile İşletmelerinde Çevresel Sürdürülebilirlik.....	20
1.2.4. Aile İşletmelerinde Sosyal Sürdürülebilirlik	22
1.2.5. Aile İşletmelerinde Halka Açılma	23
1.2.6. Aile İşletmelerinde Orta Gelir Tuzağı	24
1.2.7. Aile İşletmelerinde Küresel Rekabet	25
1.2.8. Aile İşletmelerinin Türkiye ve Dünya Ekonomisine Katkıları ve Sürdürülebilirlik Stratejileri.....	26
1.3. Aile İşletmelerinde Yönetim ve Liderlik Modelleri.....	26
1.3.1. Kurumsal Yönetim ve Liderlik.....	27
1.3.2. Aile İşletmesinde Kadın Yöneticilerin Önemi	27
1.3.3. Aile İşletmelerinde Aile Anayasası	29

İKİNCİ BÖLÜM: METODOLOJİ.....	30
2.1. Problem ve Amaç	30
2.2. Araştırmanın Örneklem Grubu.....	32
2.3. Veri Toplama ve Analiz Tekniği.....	33
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR.....	35
3.1. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliğin Yeri.....	35
3.2. Aile Değerlerinin İşletme Mantığına Yansımaları	43
3.3. İşletme Stratejilerinde Profesyonelliğin Yeri	47
3.4. Yaşanan Çevrenin İşletmenin Sürdürülebilirliğine Sosyal Etkileri.....	51
3.5. Sürdürülebilirlikte Yaşanan Zorlukların Kapsamı	57
3.6. İşletmenin Aile İçi Bağlara Yansımaları	63
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: SONUÇ	69
KAYNAKLAR	75

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları	13
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri: Yaş Cinsiyet Eğitim Düzeyine Göre Dağılım.....	32



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Maxqoda ile Oluşturulan Şekil Bulutu	35
---	----



KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltma	Açıklama
AB	Avrupa Birliği
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MAXQDA	Nitel veri analizi yazılımı (versiyon: 2025)
SWOT	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği



GİRİŞ

Aile işletmeleri, dünya ekonomisinin temel taşlarından birini oluşturmakta olup, özel girişimciliğin özgün bir türü olarak aile bağları, değerler ve inançlar üzerine inşa edilmişlerdir. Küresel ölçekte ekonomik bir güç olarak kabul edilen bu yapılar, toplumun çekirdeği olan ailelerin kurduğu ve devam ettirdiği işletmeler olarak dikkat çekmektedir. Ailelerdeki duygusal birliktelik ve dayanışma, işletmelerin rasyonel ve rekabetçi stratejileriyle zaman zaman gerilimler yaratabilmekte, bu durum ekonomik ve sosyal hayatta önemli bir rol oynayan aile işletmelerinde iş ve aile ilişkilerinin bütünleşmesiyle kuşaklar arası çatışma riskini beraberinde getirebilmektedir.

İşletmelerin kuruluş aşamasından sonraki en kritik süreç, sürdürülebilirliklerini sağlamaktır. Aile işletmeleri, sadece küçük ölçekli yapılar olarak değil, aynı zamanda büyük ölçekli işletmeler olarak da faaliyet göstermekte ve yönetim faaliyetleri, bu işletmelerin devamlılığı ve büyüme potansiyeli açısından hayati bir öneme sahiptir. Ancak karmaşık aile ilişkileri, yeni kuşakların yönetime dahil olması, sosyal ve kültürel farklılıklar gibi çeşitli faktörler, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik stratejilerini uygulama süreçlerini zorlaştırabilmektedir.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik kavramı, yalnızca ekonomik kazancı değil, aynı zamanda ekolojik ve toplumsal sorumlulukları da içermektedir. Uzun vadeli sürdürülebilirliğin sağlanması, profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesi, kurumsal yapıların güçlendirilmesi ve aile kültürüyle uyumlu yeniliklerin hayata geçirilmesiyle mümkündür. Sürdürülebilirlik, ekonomik başarının devamlılığının yanı sıra çevresel, sosyal ve kurumsal sorumlulukların anlaşılması ve yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, köklü kurumsal yapılar, uzmanlaşmış bir yönetim anlayışı ve etkin stratejik planlama yapmayı zorunlu kılmaktadır. Stratejik başarı, bu yapıdaki işletmelerin değişen piyasa koşullarına uyum sağlamalarını, yenilikçi yaklaşımlar geliştirmelerini ve rekabet avantajı elde etmelerini destekler. Aile işletmelerinin kalıcı ve başarılı olabilmeleri için aile içindeki dinamiklerin profesyonel bir bakış açısıyla yönetilmesi, stratejik ve ileriye dönük planların oluşturulması ve kuşaklar arası geçişin sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilmesi kritik bir öneme sahiptir.

Aile işletmeleri hem yurt içinde hem de küresel pazarlarda faaliyet gösterirken çeşitli stratejiler geliştirmek ve uygulamak durumundadırlar. Bu stratejilerin çeşitliliği, işletmelerin büyüklüğü, kültürel özellikleri, risk alma kapasiteleri, sahip oldukları kaynaklar ve pazardaki deneyim birikimleri gibi faktörlere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Dünya ekonomisinin önemli bir parçasını oluşturan aile işletmeleri, sadece küçük ölçekli değil, aynı zamanda büyük ölçekli yapılar olarak da varlıklarını sürdürmektedirler. Aile bağlarına dayalı bu işletmeler hem ekonomik başarıyı hedeflemek hem de sürdürülebilirlik ilkesine uygun stratejik yaklaşımlar benimsemek zorundadırlar. Aile işletmelerinin yönetimi, aile içindeki ilişkiler ile iş dünyasının dinamikleri arasında hassas bir denge kurmayı gerektirir. Bu nedenle, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, yalnızca ekonomik kazançlarla sınırlı olmayıp, çevresel, sosyal ve kurumsal sorumlulukların eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesini de kapsamaktadır.

Aile işletmeleri, işletme yönetiminde profesyonelleşme, etkin kurumsal yönetim ve stratejik liderlik gibi temel unsurlara dayanarak küresel pazarlarda rekabet edebilme potansiyeline sahiptirler. Ancak aile içindeki dinamikler, kuşaklar arası geçiş süreçleri, kültürel farklılıklar ve sosyal sorumluluk bilinci gibi faktörler, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik stratejilerini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, uluslararası alanda faaliyet gösteren aile işletmelerinde sürdürülebilirliği sağlamak ve stratejik başarıya ulaşmak için gerekli olan yönetim modelleri ve stratejiler büyük bir önem taşımaktadır.

Bu tez çalışması, uluslararası aile işletmelerinde sürdürülebilirliği sağlamak için gerekli olan stratejik yaklaşımları ve yönetim modellerini kapsamlı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, aile içindeki dinamiklerin, kuşaklar arası geçişin, profesyonelleşme süreçlerinin ve stratejik planlamanın işletme başarısı üzerindeki etkileri detaylı olarak araştırılacaktır. Aile işletmelerinde liderliğin rolü, kuşaklar arası farklılıkların yönetimi ve işletme hedeflerine ulaşmadaki önemi analiz edilecektir. Yeni nesil liderlerin modern yönetim anlayışına uyumu ve kadın yöneticilerin aile işletmelerindeki rolleri ile aile anayasasının stratejik önemi de bu çalışmanın kapsamında ele alınacaktır.

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemleri benimsenmiştir. Veri toplama sürecinde, farklı sektörlerde ve coğrafyalarda faaliyet gösteren uluslararası aile işletmelerinin

yöneticileriyle derinlemesine, yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilecektir. Görüşme soruları, tezin temel araştırma sorularını ve alt amaçlarını destekleyecek şekilde hazırlanmıştır. Toplanan nitel veriler, içerik analizi yöntemiyle sistematik bir şekilde değerlendirilecektir. Bu analiz sürecinde, görüşme transkriptleri detaylı bir şekilde incelenerek, tekrar eden temalar, örüntüler ve kavramsal ilişkiler belirlenecektir. Katılımcıların deneyimleri ve perspektifleri üzerinden, uluslararası aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ve stratejik başarıya etki eden temel faktörler derinlemesine anlaşılmaya çalışılacaktır.

Bu tez çalışması, altı temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm olan bu giriş kısmında, konunun tanıtımı, önemi, amacı, araştırma yöntemi ve tezin planı sunulmuştur. İkinci bölümde, aile işletmeleri, sürdürülebilirlik kavramı ve uluslararasılaşma konuları teorik bir çerçevede ele alınacaktır. Üçüncü bölümde, aile işletmelerinde liderlik, kuşaklar arası geçiş ve kurumsal yönetim konuları detaylı bir şekilde incelenecektir. Dördüncü bölümde, uluslararası aile işletmelerinin karşılaştığı zorluklar ve stratejik başarı modelleri analiz edilecektir. Beşinci bölümde, araştırmanın metodolojisi detaylı bir şekilde açıklanacaktır. Altıncı ve son bölümde ise, araştırma bulguları sunulacak, tartışılacak ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda uluslararası aile işletmeleri için sürdürülebilirlik ve stratejik başarıya yönelik öneriler sunulacaktır. Sonuç olarak, bu tez çalışması, aile işletmelerinin uzun vadede başarılı olabilmeleri için profesyonelleşme, etkin kurumsal yönetim ve stratejik liderlik gibi faktörlerin büyük bir öneme sahip olduğunu vurgulayarak, alan yazına önemli katkılar sunmayı hedeflemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Aile İşletmeleri Tanımı

En basit haliyle aile işletmeleri, sosyal yapıda topluluğun en küçük yapısıdır. İşletmeye kâr sağlamak amacıyla bireylere ürün veya hizmet sağlamak, fertlerin gereksinimlerini karşılamak, imal edilen, ürün ve hizmetin pazarlama faaliyetlerini yürütmek, örgütlemek ve ekonomik düzen oluşturmak amacıyla oluşturulmuş yapıdır. Bu işletmeler, soy bağıyla bağlanmış aile fertlerinin ürün ve hizmetler imal edip pazarlamak ve güçlü ekonomik yapılar oluşturmak amacıyla birleşerek kurdukları maddi, manevi kâr amacı taşıyan işletmelerdir. Ailenin yapısında akrabalık bağları bulunur. Aile birlik, dayanışma, destek, sağlam aile ilişkileri ve derin maneviyatla şekillenir. İşletmelerse daha gerçekçidir. Aile kavramı işletme sahibinin annesi, babası, karısı, çocukları, gelinleri, damatları, torunları, teyzeleri, kuzenleri manasına gelir. Buna bağlı olarak, minimum iki nesilden oluşan ve aynı firmada çalışan ve maksadı malların bölünmemesini sağlamak olan ve ailenin geçimini üstlenen bir kişi tarafından yönetilen kurumlar aile işletmesi sayılır (İyişleroğlu, 2006: 21). Aile işletmeleri, ailenin yaşamını idame ettirmek, maddi manevi ihtiyaçlarını sağlamak ve malların bölünmesini engellemeye yönelik, tek kişinin yönettiği, idari kadronun en mühim kısmı aile üyelerince oluşturulan, kararların alınması ve uygulanmasında çoğunlukla aile fertlerinin sözü geçen, aileden devralınarak işletilen kuruluşlardır (Büte, 208: 315).

Aile işletmeleri, aile fertlerinin maddi ihtiyaçlarını karşılamak, kazançların bölünmesini önlemek ve aile fertlerine kuşaklar boyunca devam edecek istihdam sağlamak maksadıyla kurulmuşlardır (Ateş, 2003). Mülkiyet ve kontrolün tek kişide olduğu, uzun vadeli kararların alınmasında ve uygulanmasında, çoğunlukla ailedekilerin baskın olduğu ve minimum iki jenerasyonun beraberinde yönetim kadrolarında görev yaptığı işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdoğan, 2007: 67-68). Ailelerin kurduğu işletmelere özgün olan hısımlık bağı, yeni iş fırsatlarının belirlenmesinde ve uygulanmasında olumlu sonuç veren ve bunun yarattığı uzun vadeli kontrol yapısı, kurum içi yeniliklere ve uygulanmasına teşvik eden, yönetilebilir risklerin hayata geçirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların temin edilmesine imkân sağlamaktadır. İşletmenin yöneticisi ve sahibi pozisyonunda bulunanlar, firmalarının uzun vadede yaşamını sürdürebilmeleri için farklı iş imkanları yaratmak, yeni pazarlarda yer bulmak, dönüşüme ayak uydurmak, var olan

operasyonları yeniden iyileştirmekle mümkün olduğunu söylemektedir. Girişimcilik faaliyetleri, sunmuş olduğu ürünlerinin fark yaratan özelliklerini güçlendirerek, işletmenin karlılığını arttırarak finansal büyümesini garanti altına almaktadır. Bu çerçevede, işletmelerin yeni girişimlere açık olmaları, yenilikçi politikalarla yeniliklere ayak uydurmaları önemlidir (Zahra, Hayton ve Salvato, 2004:363). İşletmelerin ailenin üyelerinden oluşması, kapalı bir yapı oluşturur. Ham madde, finansman, iş gücü vb. kaynak temini için borçlanma veya halka arz dışında, büyüme için çeşitli finansman seçenekleri sunar. Bu seçenek ailenin bütçesini doğrudan etkilemektedir (Karpuzoğlu, 1999). Başka bir yönden ise işletmelerin varlıkları ve uzun ömürlü olması, domino etkisiyle ülke ekonomisinin istikrarını destekler ve ülke ekonomisinin sağlam temeller üzerinde yükselmesine katkıda bulunur (Küçüköğlu, 2020).

Fındıkçı (2008) yaptığı literatür taramasında, aile işletmelerinin ortak özelliklere sahip yönleri tespit edilmiştir;

1. İşletme ailenin ticari faaliyet yürüttüğü kurumdur.
2. Aile işletmesi, aile üyelerinden bir girişimci tarafından başlatılan, sonrasında ise aile üyelerinin büyük kısmının dahil olduğu organizasyondur.
3. Aile işletmesi, ailenin kültürel ve geleneksel değerlerinin iş ortamına aktarıldığı toplumsal yapıdır.
4. İşletmenin yapısı, genellikle kurucu aile büyükleri, işin başında görev alır. İlerleyen zamanlarda, yönetim kademeli olarak öteki aile bireylerine devredilir. Bu süreçte, aile içi ilişkiler, yönetim stratejileri ve işletmenin kültürü gibi birçok etken, işletmenin geleceğine yön verir.
5. İşletmelerde yönetim yetkisi genellikle kurucu aile üyeleri ve akrabalarda bulunur. Güç ve karar alma mekanizması aile üyeleriyle şekillenmektedir.
6. Mülkiyet, aile işletmeleri için çok mühim bir terimdir ve egemenlik çoğunlukla ailenin denetimindedir.
7. İş hayatıyla aile hayatı birbirini etkileyen faktörlerdir.
8. Aile işletmeleri genellikle var olan yapının (aile birliğinin) korunmasını sağlamak amacıyla kurulmuş organizasyonlardır.

9. İşletme, genellikle mevcut iş gücünün dağılmasını önlemek ve birlikteliğin devam ettirilmesini sağlamak hedefiyle oluşturulmaktadır.
10. Yönetici pozisyonundaki kişilerle, karar alma yetkisi aile üyelerinde bulunan kişilere ait işletme modelidir.
11. Aile bireylerinin maddi olarak yaşamlarını güvence altına alarak, ekonomik dayanışmayı güçlendiren bir yapıdır.

Aile işletmesi tanımında aile bağları, mülkiyet hakları ve işletme faaliyetlerinin iç içe geçtiği, çok boyutlu ve karmaşık yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede, aile bireylerinin sosyal ve ekonomik yaşamlarını şekillendirerek toplumun genel yapısına önemli katkılar sağlar (Fındıkçı, 2008).

1.1.1. Aile İşletmelerinin Yönetiminde Aile Bağları

Konuya akrabalık bağı açısından yaklaşan Potobsky aile işletmelerini "aile üyelerinin yönetim bölümlerinde çalıştığı işletmeler" diye belirtmektedir (Potobsky, 1992: 622). Dolayısıyla bir işletmenin aile işletmesi olarak adlandırılabilmesi için girişimcinin ve çocuklarının yönetim süreçlerinde aktif rol alması gerekmektedir. Bork işletmenin tanımını yaparken, doğum, evlilik veya aile ile bire bir temas içinde olan aile fertleri, ailenin üyeleri ya da evlilikle aileye dahil olan kişiler tarafından başlatılan ve sürdürülen bir işletme türüdür (Bork, 1986: 24). Bu tanımlamalardan hareketle, işletmenin yönetiminde aile üyelerinin söz sahibi olduğu, aile üyelerinin ortaklaşa yönettiği, hisselerin çoğunu ailenin üyelerinde tutan işletme modelidir (Cox, 1996: 92). Aile işletmeleri temel işletme yönetimi ilkelerine aykırı hareket etmez, ancak aile işletmelerine özgün yönetim farklılıkları olabilir. Bu farklılıkların bazıları, paylaşılan değerler, güç, etkinlikler, gelenekler, samimiyet içeren ilişkiler ve bireyler arası saygı, sevgi gibi özelliklerdir (Aydemir-Seymen-Taşçı, 2004).

Aile işletmelerinde, ailenin bağları, ortak değerler, gelenek görenekler, işletmenin yönetimiyle birleştirilerek farklı bir yönetim modeli oluşturur. Bu modelde, aile üyeleri arasındaki güven, saygı ve dayanışma, işletmenin başarısı için önemli bir faktördür (Pazarcık, 2004: 41).

Aile işletmeleri yönetimlerinde, aileden bireylerinin olması sebebiyle duygusal bağılıkları olan kurumlardır. Sürdürülebilirlik açısından aile kültürüyle, kurumsal yönetim beraber ele alınmalıdır (Anıl, 2020: 26-27).

Aile işletmelerinin yönetim modeli, genellikle ailenin taşıdığı değerler ve dinamikler doğrultusunda şekillenir. Bu tip işletmelerde aynı zamanda işletmenin sahipleri olan aile üyeleri ve de işletmenin yöneticisi olan kişiler arasında çoğunlukla daha samimi ilişkiler ve belirgin yönetim yapısı mevcuttur. Aile işletmelerinde, özellikle kurulum aşamalarında, işletmenin her aşaması, kurucu aile üyelerinin denetimi ve kontrolü altındadır. Yöneticiler çoğunlukla aile üyelerinden oluşur. Bu üyelerin işletmenin önemli stratejik kararlarını alma yetkisi vardır. İşletmenin büyümesiyle paralel olarak, dışarıdan profesyonel yöneticiler göreve başlar, ancak aile üyelerinin rolü büyük ölçüde devam eder. Liderlik yapısı, genellikle kurucular ve aile üyeleri tarafından şekillendirilir ve yapı ailenin denetimindedir. Aile üyeleri arasında sıkça görülen bir hiyerarşi vardır, ancak bu hiyerarşi, aile içindeki kan bağlarına dayanır. Kurucular, işletmenin yönünü belirlerken stratejik kararlar alır, ikinci kuşak yöneticiler ve daha sonra üçüncü kuşak, işletmenin operasyonel yönetimine liderlik edebilir. Aile işletmeleri, akrabalık bağları temelinde şekillenen, yönetiminde aile üyelerinin aktif rol aldığı, hisselerinin çoğunluğunun ailede bulunduğu özgün işletme modelidir. Temel işletme yönetimi ilkelerine uymakla birlikte, paylaşılan değerler, gelenekler ve samimiyet gibi aileye özgü unsurlarla farklılaşan bir yönetim yapısı sergilerler. Evrensel işletme ilkeleri ile aileye özgü kültürel ve sosyal bileşenlerin birleşimiyle karmaşık bir yönetim modeli ortaya çıkar. Aile bağları, ortak değerler ve gelenekler işletme yönetimine entegre edilerek güven, saygı ve dayanışmaya dayalı bir başarı faktörü oluşturulur. Mülkiyet ve yönetim yetkisinin ailede olması, işletme işlerine müdahale potansiyeli ve kapsamlı bilgi birikimi gibi belirgin farklar yaratır. Yönetim sürecinde kurucunun merkezi rolü zamanla uzman yöneticilerin katılımıyla değişebilir, ancak aile üyelerinin etkisi sürer. Duygusal bağılıkların ön planda olduğu bu işletmelerde, sürdürülebilirlik için aile kültürü ve kurumsal yönetim birlikte ele alınmalıdır. Aile değerleri ve dinamikleri doğrultusunda şekillenen yönetim modelinde, samimi ilişkiler ve belirgin yönetim yapısı hakimdir. Kurulum aşamasında kurucu kontrolü belirginken, büyüme ile profesyonel yöneticiler dahil olsa da aile üyelerinin stratejik rolü devam eder. Liderlik yapısı aile tarafından şekillendirilir ve denetlenir, aile içi kan bağlarına dayalı bir hiyerarşi sıklıkla görülür.

1.1.2. Kurumsallaşma Sürecinde Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin yönetim yapısı, genellikle ailenin taşıdığı değerler ve dinamikler doğrultusunda şekillenir. Bu tip işletmelerde aynı zamanda işletmenin sahipleri olan aile üyeleri ve de işletmenin yöneticisi olan kişiler arasında çoğunlukla daha samimi ilişkiler ve belirgin yönetim yapısı mevcuttur. Aile işletmelerinde, özellikle kurulum aşamalarında, işletmenin her aşaması, kurucu aile üyelerinin denetimi ve kontrolü altındadır. Yöneticiler çoğunlukla aile üyelerinden oluşur. Bu üyelerin işletmenin önemli stratejik kararlarını alma yetkisi vardır. İşletmenin büyümesiyle paralel olarak, dışarıdan profesyonel yöneticiler göreve başlar, ancak aile üyelerinin rolü büyük ölçüde devam eder. Liderlik yapısı, genellikle kurucular ve aile üyeleri tarafından şekillendirilir ve ailenin denetimindedir. Kurucular, işletmenin yönünü belirlerken stratejik kararlar alır, ikinci kuşak yöneticiler ve daha sonra üçüncü kuşak yöneticiler işletmenin operasyonel yönetimine liderlik edebilir. Aile işletmelerinin diğer işletmelerden ayıran mülkiyet hakkı ve yönetim yetkisinin aileden olan kişilerde olması, bu kişilerin işletmenin işlerine müdahale etme veya bu işleri etkileme potansiyelini taşır. Buna ek olarak bu alanda kapsamlı bilgi birikimi bulunması sayılabilir (Andiç ve İşler, 2008: 44).

Aile işletmelerinin yönetim sürecinde, işletmenin kurucu sahibi işletmenin başındadır. Yönetim işlevlerinin tamamının bir kişi tarafından yürütülmesi zorlu ve karmaşık yönetim biçimidir. Oysa kurumsallaşan işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde, yönetim görevlerinin farklı uzmanlara dağıtılması, işletmenin karmaşıklıklarını yönetmeyi kolaylaştırır ve daha verimli sonuçlar alınmasını sağlar. Uzman yöneticilerin katılımıyla, aile işletmeleri hem aile değerlerini korur hem de modern iş dünyasının rekabet koşullarına daha iyi uyum sağlar (Tekin, 2004: 126). Aile işletmelerinde örgütlenme aşamasındaki temel sorunlar; belirsiz görev tanımları, yetersiz kurum kültürü, aile üyelerine öncelik tanınması, uzmanlaşma eksikliği, aile ile profesyonel çalışanlar arasındaki eşitsizlikler ve aile içi anlaşmazlıkların iş ortamına yansması olarak özetlenebilir (Karabulut, 2008: 652).

Aile işletmelerinin yönetim yapısı, genellikle ailenin taşıdığı değerler ve dinamikler doğrultusunda şekillenir. Bu tip işletmelerde aynı zamanda işletmenin sahipleri olan aile üyeleri ve de işletmenin yöneticisi olan kişiler arasında çoğunlukla daha samimi ilişkiler ve belirgin yönetim yapısı mevcuttur. Aile işletmelerinde, özellikle kurulum

aşamalarında, işletmenin her aşaması, kurucu aile üyelerinin denetimi ve kontrolü altındadır. Yöneticiler çoğunlukla aile üyelerinden oluşur. Bu üyelerin işletmenin önemli stratejik kararlarını alma yetkisi vardır. İşletmenin büyümesiyle paralel olarak, dışarıdan profesyonel yöneticiler göreve başlar, ancak aile üyelerinin rolü büyük ölçüde devam eder. Liderlik yapısı, genellikle kurucular ve aile üyeleri tarafından şekillendirilir ve ailenin denetimindedir.

1.1.3. Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetimin Önemi

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve etkinliği üzerine yapılan araştırmalar, profesyonel yönetimin önemini vurgulamaktadır. Aile işletmelerinde, girişimci yöneticilerin işletme üzerindeki kontrolü elinde tutma eğilimleri, profesyonel yöneticilerin işe alımını engelleyebilir. Bu durum, işletmenin büyümesiyle birlikte etkin yönetim ve verimlilik konusunda zorluklara yol açabilir (İlter, 2001; Wells, 1995). Aile üyeleri arasındaki kararlarda iş ve aile hayatının iç içe geçmesi, yönetim sistemini karmaşıktırarak profesyonel yöneticilerin motivasyonunu olumsuz etkileyebilir (Longenecker 1991). 1980'li yıllarda sermaye piyasalarındaki gelişmelerle aile işletmeleri çok ortaklı ve halka açık hale gelmeye başlamış ve profesyonel yöneticilerin sayısı artmıştır. 2000'li yıllarda ise büyük ölçekli aile işletmelerinde profesyonel yönetim, patron ve yöneticilerin yerini almıştır (Koçel, 2003). Profesyonel yönetim, yönetim işinin meslek haline gelmesiyle ilgilidir. Bu mesleğin değerlendirilmesi için uzmanlık, eğitim, etik kurallar, bağımsızlık ve topluma katkı gibi unsurların göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmektedir (Tosun, 1992). Profesyonel yöneticiler, aile işletmelerinde daha etkili bir yönetim sağlarken, aile üyeleri de işletmenin sürdürülebilirliği ve büyümesi için uzun vadeli stratejiler geliştirebilirler (Müftüoğlu ve Durukan, 2004).

Aile işletmelerinin profesyonel yöneticilerle çalışmasının sağladığı avantajlar arasında şunlar bulunmaktadır (Çelik, 2006; Kalkan, 2004):

1. İşletmeye olan bağlılığın daha güçlü olması.
2. Ekip sinerjisinden yararlanma düzeyinin yüksek olması.
3. Daha belirgin bir kurum kimliği ve uzun vadeli perspektifin sağlanması.
4. Aile kültürünün olumlu yansımaları.

5. İşletmeyi daha yakından tanıma.
6. Ailenin çevrede tanınmış ve itibarlı olmasının, işletmenin karşılaştığı engelleri aşmada önemli bir rol oynaması.
7. Yönetimin sık değişmemesi nedeniyle yönetsel politikaların devamlılığı.

Profesyonelleşme sürecinin temel sorunlarından biri, aile işletmesi kurucularının kendilerinden daha bilgili ve deneyimli profesyonel yöneticilerle çalışmakta isteksiz olmalarıdır. Bu durum, yönetimdeki uyumsuzlukları, çatışmaları ve motivasyon kaybını beraberinde getirebilir (Genç, 2005). Aile işletmelerinde, patronlar çoğunlukla ekonomik kazanca yoğunlaşırken, yönetimde karşılaşılabilecek sorunları göz ardı edebilmektedirler. Aileden olanlar, tecrübelerine ve sahip oldukları bilgi birikimlerine bakılmaksızın, belirli yönetim kademelerinde görevlendirilmektedir. Bu pozisyonlarda yeterli tecrübe ve bilgiye sahip olmayan aile bireyleri, profesyonel yöneticilerle uyum sorunları yaşayabilmektedir. Sonuç olarak, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini ve etkinliğini sağlamak için profesyonel yöneticilerden oluşan uzmanlaşmış bir yönetim kadrosunun kurulması büyük önem taşımaktadır. Aile işletmesinin büyüme sürecinde profesyonel yöneticilerin görevlendirilmesi, işletmenin kurumsallaşmasını sağlayarak daha verimli bir yönetim yapısının oluşmasına olanak tanır (Aranof ve Ward, 2000). Çalışanların gelişimini motive etmek için sürekli eğitim, bağımsız çalışma tarzı gibi yöntemlerle desteklenmesi ve sektöründe profesyonelleşmiş kurumlardan destek alınması gerekmektedir (Kostova, 1999).

1.1.4. İşletmelerde Ailenin Avantajları

Aile işletmelerinin yönetimindeki en büyük avantajlar arasında, hızlı karar alma, güçlü bağlılık, ekip sinerjisi ve aile kültürünün olumlu etkileri sayılmaktadır (Fisher, Lindon, 1994). Bu avantajlar, aile işletmelerinin etkinliğini artırmakta ve sürdürülebilirliğini sağlamakta önemli bir rol oynamaktadır. Aile işletmeleri, bürokratik engellerin az olması ve aile üyeleri arasındaki yakın iletişim sayesinde hızlı kararlar alabilir ve bu kararları hızlı bir şekilde uygulamaya koyabilir. İşletmelerin küçük olmaları da yönetimin daha kolay olmasını ve idari harcamaların daha düşük olmasını sağlar. Bu yapılar, hızlı tepki verilmesini ve çevresel değişimlere daha kolay uyum sağlanmasını mümkün kılar.

Bu avantajlar, aile işletmelerinin etkinliğini artırmakta ve sürdürülebilirliğini sağlamakta önemli bir rol oynamaktadır. Aile işletmeleri, bürokratik engellerin az olması ve aile üyeleri arasındaki yakın iletişim sayesinde hızlı kararlar alabilir ve bu kararları hızlı bir şekilde uygulamaya koyabilir. İşletmelerin küçük olmaları da yönetimin daha kolay olmasını ve idari harcamaların daha düşük olmasını sağlar. Bu yapılar, hızlı tepki verilmesini ve çevresel değişimlere daha kolay uyum sağlanmasını mümkün kılar.

Aile değerlerinden kaynaklanan kuşaktan kuşağa devam eden değerler, çalışanlar arasında işine bağlılık ve motivasyon yaratır. Aile işletmelerinde kısa vadeli ekonomik beklentiler yerine, uzun vadede işletmenin başarısı ve sürdürülebilirliği ön planda tutulur. Aile üyeleri ve personel arasında güçlü bir güven duygusu bulunur, bu da iş yerindeki dayanışmayı artırır ve çalışanların motivasyonunu yüksek tutar.

Aile üyelerinin işletmeye karşı güçlü bir aidiyet hissetmesi, işletmenin başarısı için özveriyle çalışmaya yol açar. Aile üyeleri, birbirlerini tanıdıkları ve güvendikleri için iş birliği yaparken, karşılaşılan sorunlara daha kolay çözüm bulabilirler. Ayrıca, aile üyelerinin işletmeye yönelik duygusal bağlılıkları, zorlu hedeflere ulaşmak için güçlü bir motivasyon kaynağı olur.

Aile işletmelerinin kurucularının aile üyelerinden olması, genellikle işletmelerin kapalı yapılarından dolayı borçlanma veya halka açılma gibi yöntemlere başvurmaya yol açar. Ancak, aile üyelerinin şahsi birikimlerini işletmeye aktarmaları da yaygın bir finansman yöntemidir. Bu yaklaşım, işletmenin dış sermaye kaynaklarına bağımlılığını azaltarak, aile içinde sermaye ile büyümesini sağlar (Karpuzoğlu, 2004).

Aile işletmelerindeki çatışmalar ve olumsuz duygular olsa da aile üyeleri arasındaki bağlılık, sadakat ve uyum, iş tatminini artırır ve işten ayrılma niyetini azaltır. Aile işletmesinde çalışan eşler, işlerinin evliliklerini güçlendirdiğini belirtirken, yüksek performansı teşvik eden bir sorumluluk duygusuna sahiptir. Ayrıca, aile işletmesinde çalışma, hızlı kariyer ilerlemesi sağlamakta ve çatışmalarla başa çıkmayı kolaylaştırmaktadır (Beehr ve diğ, 1997).

Aile işletmelerinde sermayenin tek elde toplanması, yeni yöntemleri hayata geçirmek ve yeni yatırım alanlarına yönelmekle ilgili kararların kısa sürede alınmasını sağlar. Girişimcinin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için fazla

kişiyi danışmalarına gerek yoktur, bu da karar alma sürecini hızlandırır (Knight, 1974: 75).

Aile işletmeleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilir. İşin yürütülmesi sırasında karşılaşılan sorunlarda aile bireyleri birbirlerine yardımcı olabilir, eksiklerini kapatabilir ve yapılması gerekenleri sözlü iletişime gerek kalmadan icra edebilirler. Bu sayede işletme politikasında devamlılık ve tekdüzelik sağlanabilir (Lindon, 1994: 18).

1.1.5. İşletmelerde Ailenin Dezavantajları

Aile işletmelerinin kurumsal yönetime geçişi ve bu sürecin sürdürülebilirliği, genellikle bir dizi zorlukla karşı karşıyadır. Bu zorlukların başlıcaları, işin uzmanı yönetici bulmak, ailenin sistemine uyum sağlamak, kurumsal yönetim prensiplerini uygulamak ve aile içindeki çatışmaların işletme üzerindeki etkisidir. Aile işletmelerinde uzman yöneticilerin işe alınması, genellikle zorlu bir süreçtir. Aile üyeleri, genellikle yönetim yetkilerini dışarıdan gelen profesyonellere devretmekte tereddüt ederler. Bu durum, ailenin dışarıdan gelen uzman yöneticilere tam anlamıyla güvenmemesine ve onları benimsememelerine yol açabilir. Bu uyumsuzluk, işletme yönetiminin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Kurumsal yönetim prensiplerinin uygulanması, aile işletmeleri için zorlu bir süreçtir (Özkaya ve Şengül, 2006: 110). Kurumsallaşma süreci, aile işletmelerinde genellikle yavaş ilerler. Bu durum, öngörü, planlama, bütçeleme ve raporlama gibi temel yönetim işlevlerinin yetersiz gelişmesine yol açar. Ayrıca, işletmelerdeki yönetim biçimlerinin çoğu zaman tutucu, merkeziyetçi ve değişime dirençli olması da önemli bir engel teşkil eder. Ancak başarılı aile işletmelerinde, bu dezavantajlar bağımsız profesyonel yöneticiler veya aile içindeki profesyonel beceri ve motivasyona sahip yöneticiler ile aşılabilmektedir (Miller ve diğ., 2005).

Aile üyeleri geçmişte alınan kararlarla hareket etmeye devam ederken, bu durum işletmenin sürdürülebilir büyümesine engel olabilir. "Biz neredeyiz?" ve "Nereye gidiyoruz?" gibi temel soruların sorulmaması, uzun vadeli planlama eksikliğine ve plansız büyümeye yol açmaktadır. Bu sorunların çözülmesi için geçmiş kararların eleştirilerek değerlendirilmesi ve sosyal-kültürel değişimlerin takibi önemlidir (Grammer,

1997). Aile içindeki karar vericilerin geçmişteki uygulamalara olan bağlılıkları, stratejik planlamayı zorlaştırabilir. Geleceğe dönük stratejiler geliştirmek ve bu stratejilerin uygulanabilirliğini sağlamak, genellikle kurumsal disiplin eksikliği nedeniyle sıkıntılı olabilir. Aile üyeleri arasındaki görüş ayrılıkları, hedeflerin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşmada ciddi engeller oluşturabilir. Aile içindeki çatışmalar, işletme yönetimini doğrudan olumsuz etkileyebilir. Aile üyeleri arasındaki taraf tutma, kuşak çatışmaları ve iş ile aile yaşamının iç içe geçmesi, yönetsel zorluklara yol açmaktadır (Neubauer, F.-A. Lank (1998).

Aile işletmelerinde, kar dağıtımı konusunda da önemli zorluklar yaşanabilir. Aile bireyleri arasında, karın dağıtımında çocuklarının da göz önünde bulundurulması talepleri ortaya çıkabilir. Ayrıca, kar dağıtımı ile ilgili istikrarlı bir politikanın belirlenmesi ve uygulanması konusunda aile üyeleri arasında fikir ayrılıkları yaşanabilir. Birinci ve ikinci nesil arasında, işletmenin finansal kaynakları konusunda da farklı görüşler olabilir (Bork, 1995).

Birinci ve ikinci nesil arasında fikir ayrılıkları ve yönetim anlayışındaki farklılıklar, işletme performansını ve verimliliğini düşürebilir. Aile işletmelerinin kurulum ve gelişim sürecinde geçmişle olan bağların devamlılığı, sosyal ve kültürel değişimlerin ve işletme gelişiminin gerekliliklerinin göz ardı edilmesine yol açabilir (Kıran ve Özlem, 2018: 97-120).

Tablo 1. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
Hızlı bir büyüme gösterirler	Profesyonel yönetici istihdamında zorluklar yaşarlar
Karar alma süreleri kısadır	Profesyonel yönetimde problemlerle karşılaşabilirler
Aile bireyleri tüm gücüyle işe odaklanır	Planlanan hedefleri tutturmada ve bütçe sorunlarıyla karşılaşabilirler
Deneyimli aile liderleriyle sorunsuz süreç yönetilir	İstedikleri karlılığa ulaşmakta zorlanırlar
Başlangıçta küçük olmaları yönetsel yükü kolaylaştırır	Rutin işler ve süreç yönetimiyle ilgilenirler
İdare giderleri düşüktür	Yöneticilerin ailenin içinden olması, bazı problemlere neden olur

Kaynak: Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi; Adlı Çalışmadan (Özuysal, H. D.) Yararlanılarak Düzenlenmiştir.

1.1.6. Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması

Geleneksel liderlik anlayışında hiyerarşi ve kısa vadeli hedeflere odaklanma varken, yeni nesil liderlikte çalışanların fikirlerine değer verilir, risk alınır ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflenir. Aile işletmelerindeki kuşak farkları, farklı liderlik tarzları nedeniyle çatışmalara yol açabilir. Yeni nesil liderler, inovasyon getirirken, geleneksel liderler deneyimlerini aktararak rehberlik yapabilir. Başarılı yönetim için kuşaklar arasında açık iletişim ve profesyonel destek önemlidir.

Aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin iyi yetiştirilmesi, iş hayatına atılırken alanında uzmanlaşmış yöneticilerden destek almaları, kendi işletmelerinden önce kurumsal, mümkünse uluslararası çalışan firmalarda deneyim kazanmaları, kendi işletmelerinin yönetimine getirildiklerinde, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlikleri sağlama açısından önemlidir (Anıl, 2021).

İki ya da daha fazla kişi veya gruplar arasında değerler, algılamalar, farklı statüler ya da iş gereklilikleri sebebiyle ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Aile işletmelerinde çatışmalar, çoğunlukla aile üyeleri arasındaki kuşak farkları, rekabet ve duygusal bağlardan kaynaklanır. Bu tür çatışmalar, işletmenin verimliliğini, çalışanların motivasyonunu ve işletme içinde güveni olumsuz etkileyebilir, hatta işletmenin dağılmasına yol açabilir. Aile işletmelerinde çatışmaların yönetilmesi, işletmenin geleceği için hayati öneme sahiptir. Çatışmalar doğru biçimde yönetildiğinde, fırsatlara dönüştürülebilir, iletişim kurmak, verimlilik alanlarında iyileşme sağlanabilir. Ancak çatışma kötü fikir farklılıklarının olduğu her ortamda çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu durum, iş hayatında da sıkça karşılaşılan bir durumdur. Çatışmaların nedenlerini doğru bir şekilde analiz etmek ve çözüm odaklı bir yaklaşım benimsemek hem bireysel hem de kurumsal başarı için önemlidir. Çatışmalar, doğru yönetildiğinde inovasyonu teşvik eder ve sorunların daha etkili bir şekilde çözülmesini sağlar.

Birden fazla kişi ya da grupların, birlikte çalışmak zorunda olmalarına rağmen farklı değerlere, farklı amaçlara veya bakış açılarına sahip olmaları sebebiyle ortaya çıkan anlaşmazlıktır. Sonuçta her türlü çatışmanın içinde farklı sebeplerden kaynaklanan çatışmada genellikle öfke, kırgınlık, kızgınlık, rekabet gibi duygusal kaynaklı hisler ve davranışlar farklı nedenlerden kaynaklanır (Yelkikalan, 2003: 4). Yöneticilerin karşılaştığı sorunlardan biri, işletmede çalışanlar arasındaki çatışmalar, anlaşmazlıklar ve

karşıtlıklar olarak önümüze çıkmaktadır. Personeller arasındaki çatışmalar ve uyumsuzluklar, işletme için örgütsel, yönetsel, zamanı verimsiz kullanma, motivasyon düşüklüğüyle, enerji kaybına sebep olmaktadır. Yaşanan çatışmalar sadece çalışanları değil, beraberinde işletmenin iş yaptığı firmaları ve işletmeden faydalanan firmaları da olumsuz etkilemektedir. Aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar kurumda çalışanların verimli biçimde çalışmasını, iş yerinde güveni, çalışanların motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Aile işletmesinin en zayıf yönü, aile ve iş dünyasındaki kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Aile üyeleri arasındaki ilişkilerin artması, aile ile iş ilişkileri arasında dengesizliklere yol açmakta ve bu durum aile içinde anlaşmazlıkların artmasına yol açmaktadır (Brenes ve diğerleri., 2006). Aile işletmelerinde ortaya çıkan çatışmalar diğer işletmelere kıyasla daha ciddi sorunlar yaratabilir ve işletmenin parçalanmasına sebep olmaktadır. Bunun nedeni, aile üyeleri arasındaki güçlü duygusal bağların iş ilişkilerinde etkili olmasıdır. Aile işletmelerinde genellikle çatışmalara, aile bireyleri arasında yaşanan rekabet neden olmaktadır. Yaşanan çatışmalar diğer işletmelere kıyasla daha büyük sorunlarla karşı karşıya kalmalarına ve işletmenin parçalanıp yok olmasına kadar gidebilir. Çatışmalar ailedeki bireylerin arasındaki rekabetten kaynaklanmaktadır (Sorgun, 2007: 41). Aile işletmelerinde kuşaklar arası anlaşmazlıklar, işletmenin devamlılığı için büyük bir tehdit oluşturabilir. Türkiye'de çoğu aile işletmesi kurucusu olan ilk kuşak tarafından yönetilmektedir. Birinci kuşağın en önemli özelliği, işletmesine olan derin bağlılıklarıdır, bu da onları yeniliklere kapalı hale getirebilmektedir. İkinci kuşak çoğunlukla üniversite okumuş, teknolojiyi benimsemiş ve birkaç yabancı dil öğrenmiştir. Bu kuşak, daha yenilikçi ve hareketli olup, bazen birinci kuşağın daha geleneksel davranışlarını eleştirebilir. Üçüncü kuşakta ise, kuşaklar arası farklılıklar daha da çoğalır ve farklı deneyimlere sahip olan aile üyeleri arasında çatışmalar artabilir. Bu durum, işletmelerde kuşaklar arasında gerilimlere yol açabilmektedir.

Kuşaklar arası çatışmalar, aile işletmelerinin sürekliliğini sağlamada en büyük engellerden biridir. Türkiye'deki birçok aile işletmesi hala kurucusu olan birinci kuşak tarafından yönetilmektedir. Birinci kuşak, işletmesine derin bir bağlılık duyarken, sonraki kuşaklar genellikle miras yoluyla işletmeye dahil olmaktadır. İkinci kuşak, önceki kuşağa göre daha dinamik ve yenilikçi olup, zaman zaman daha geleneksel yaklaşımlara sahip birinci kuşağı eleştirebilir. Üçüncü kuşakta ise kuşaklar arasındaki farklar daha belirgin

hale gelir ve farklı deneyimlere sahip aile üyeleri arasında kuşak çatışmaları artar. Bu nedenle, sonraki kuşakların iş dünyasına katılmasıyla birlikte, çeşitli birikimlere sahip bireyler arasında çatışmalar yaşanması olasıdır (Genç ve Karcıoğlu, 2003: 24, Göker ve Üçok, 2006: 50, SGB Danışmanlık, 2010). Çatışmalar, fikirlerin yapıcı bir biçimde tartışılması yerine, anlaşmazlıklar, birbirine zıt fikirler, insanlar ve güç mücadelelerine dönüşebiliyor (Leonard ve Straus, 1997: 110).

Çatışmanın etkisiyle öfke, korku veya savunmacı yönde duygulara kapılmak kolaydır. Ancak sakin kalmak ve empati kurmaya çalışmak, çözüm bulma yollarının denenmesi yaşanan durumu daha iyi yönetmenize yardımcı olacaktır. Fikir farklılıklarının olduğu her alanda çatışmalar çıkabilir. Bu durum, tüm işletmelerde sıkça rastlanan bir durumdur. Çatışmaların sebeplerini net bir şekilde analiz etmek ve çözüm odaklı bir yaklaşım tarzı, bireysel ve kurumsal başarıda önemlidir. Çatışmalar, doğru idare edildiğinde yeniliği teşvik eder ve sorunların etkili bir yolla çözülmesini sağlar. Çatışmada konu ne olursa olsun, başarılı olmak için dikkat edilmesi gereken konular bulunmaktadır. Bu konular sırayla, çatışmalar olağandır, fikir ayrılıkları gereklidir, İki ya da daha fazla kişi veya gruplar arasında, değerler, algılamalar, farklı statüler, Yönetilen çatışmalar, organizasyonlarda sağlıklı bir şekilde ele alınan ve çözümü sağlanan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, yapıcı üslupla yönetildiğinde, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına, takım dinamiklerinin güçlenmesine ve organizasyonel gelişime katkı sağlar. Bu durumda, çatışmaların doğru bir şekilde yönetilmesi, sebeplerinin anlaşılması ve etkili iletişim kurulması gerekmektedir (Yelkikalan ve Aydın, 2009: 133).

1.2. Büyüme ve Sürdürülebilirlik Stratejileri

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, global ve makroekonomik dinamiklerin yanı sıra çevresel ve toplumsal değişim trendlerine nasıl uyum sağladıklarıyla doğrudan bağlantılıdır. Aynı zamanda, işletmelerin bu tarzda yeniliklerle bağlantılı yasal düzenlemelere nasıl cevap verdikleri de sürdürülebilirlik kapsamında değerlendirilir. Bundan dolayı, işletmelerde sağlıklı sürdürülebilirlik uygulamaları, aile işletmelerinin mali başarılarını ileriye yönelik planlarıyla uyumlu hale getirirken çevresel, toplumsal ve etik sorumluluklarını önceliklendirmesi anlamına gelir. Bu tarz yaklaşımlar, sadece mevcut yasal düzenlemelere uygun biçimde hareket etmeyi değil, beraberinde gelecekteki ortaya çıkacak risk ve fırsat olanaklarına yönelik stratejik çözümler üretmeyi de içerir.

Sürdürülebilirlik uygulamalarının etkili olabilmesi adına, sürdürülebilirliğin alt başlıkları ekonomik yapı, sosyal faktörler ve çevresel etkenlerin, işletmenin stratejik, operasyonel süreçleri ve karar alma mekanizmaları bu unsurlar doğrultusunda entegre edilmelidir. Bu yaklaşım, işletmelerin faaliyet alanlarında ekonomide sürdürülebilirliğini sağlamalarının beraberinde uzun vadede kârlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmelerine imkân tanır (PWC, 2011).

İşletmelerde uzun vadede başarı ve istikrarı sağlamak için işletmenin sosyal, çevresel ve ekonomik etkenlerinin uyumlu bir biçimde yönetilmesiyle mümkündür. Sürdürülebilirliğin başlıca unsurları sosyal sorumluluklar, çevrenin korunması ve ekonomik verimliliklerdir. Sürdürülebilirlik aile bağlarının, kurumsal ilkelerin ve işletme yapısının dengeli bir şekilde yönetilmesini zorunlu kılar. Bu durumda işletmelerin devamlılığını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajını devam ettirebilmeleri için gelişim ve değişimi benimsemeleri son derece önemlidir. Değişimi kabul etmek istemeyen işletmeler pazardaki rekabetin gerisinde kalma riskiyle karşı karşıyadır. Bundan dolayı aile işletmelerinin değişime ayak uydurmalarını sağlayacak sistemler kurarak, uygulamaları gerekmektedir. Kurumsallaşma, işletmelerinin uzun vadeli sürdürülebilirliği için kritik bir adımdır. Başarılı bir kurumsallaşma, kurumsal değerlere öncelik vermeyi, aile bağlarından öte işe odaklanmayı ve profesyonel bir yönetim yaklaşımını sürdürmeyi gerektirir. İşletme değerinin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların netleştirilmesi ve performansın değerlendirmesi bu sürecin önemli unsurlarıdır (İbiş ve İpek, 2020: 78).

1.2.1. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, bir işletmenin faaliyetlerini, uzun vadede çevreye, topluma ve ekonomiye zarar vermeden sürdürebilmesidir. Bu, işletmenin ekonomik başarıya ulaşmasının yanı sıra, çevresel duyarlılığını ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlamaktadır. Aile işletmeleri açısından sürdürülebilirlik, kurucunun işletmeye olan derin bilgisi ve bağlılığı ile güçlü bir şekilde ilişkilidir. Aile üyeleri, işletmelerini yalnızca kâr elde etme aracı olarak görmemekte, aynı zamanda toplumsal sorumluluklarını da yerine getirmeyi amaçlamaktadırlar. Bu yüzden aile işletmeleri, çevresel ve sosyal açıdan daha duyarlı olma eğilimindedir.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik üç ana temele bağlıdır. Bu temeller ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliktir. İşletmelerin sürdürülebilirliği için ekonomik büyüme, sosyal sorumluluk ve çevresel duyarlılık konularında denge kurulmalı ve sürdürülebilir kalkınmaya uygun iş modeli benimsenmektedir (Senal, Aslantaş ve Ateş, 2012). İşletmeler, küreselleşme, dijitalleşme, iklim değişikliği gibi global ve makroekonomik gelişmelerin yanı sıra, bu gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan yeni düzenlemeler ve toplumsal beklentilerle sürekli olarak karşı karşıya kalmaktadır. Bu değişimler, işletmelerin hayatta kalabilmesi ve büyümesi için yeni stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Ekonomik, çevresel ve sosyal değişkenleri göz önünde bulunduran bir temel yapı, işletmelerin sürdürülebilirlik ve uzun vadeli karlılık hedeflerine ulaşmalarını sağlar. Bu yaklaşım, şirketlerin içinde bulundukları ekonomiye değer katarken aynı zamanda operasyonel karlılığı da korumalarına olanak tanır (PWC, 2011). Aile işletmelerinde kurucu, işletmesinin pazarlamasından mali yönetimine, üretiminden idari işlerine, kuruluşundan itibaren tüm süreçlerine yakından hâkim olduğu için, işletmenin ihtiyaçlarını en iyi şekilde kendisi belirleyebileceğini ve bu ihtiyaçlara yönelik çözümler üretebileceğini düşünmektedir. Kurucunun, bütün enerjisini verdiği işletmeyle ilgili derin bilgi birikimi ve deneyimi, ona tüm işlevleri yalnız yönetme gücü vermektedir (Dalay, 2001: 54).

1.2.2. Aile İşletmelerinde Ekonomik Sürdürülebilirlik

İşletmeler ekonomik yönden ayakta kalabilmek adına, yenilikçi olmak zorunda olup, hızlı adımlar atmalıdır. Bu olumsuzlukların bertaraf edilmesiyle işletmelerin devamlılığının sağlanması için yönetim yaklaşımların kurumsallaşma odaklı bir dönüşüm geçirmesi önem arz etmektedir. İşletme yönetim ve kontrolünün yalnız bir ailenin elinde bulunduğu aile işletmeleri, Türkiye’de işletmelerin %95’ini dünya genelindeki işletmelerin ise %80,’ini teşkil etmektedir. İşletmelerin finansal istikrarını koruyarak uzun vadede rekabet avantajlarını devam ettirebilmesidir. İşletmeler değişen koşullar, artan maliyetler, rekabet kızıştığı bu dönemde İşletmenin ekonomik sağlığını koruyarak uzun vadede rekabet gücünü devam ettirmesidir. İşletmelerin en çok karşılaştığı sorunların başında, çok hızlı değişen mali durumlar, yükselen rekabet ortamı ve belirsizlik durumu, işletmelerin sürdürülebilirliğinde kritik rol oynamaktadır. Bu tehditlerin aşılması ve

işletmelerin uzun vadede sürdürülebilirliklerinin sağlanabilmesi için yönetim tarzlarının kurumsallaşma yönüne evrilmesi önemli stratejilerdendir (Genç ve diğerleri, 2004: 23).

Aile işletmelerinin ekonomik gelirdeki payı incelendiğinde, bu işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri büyük önem taşır. Bu tarz işletmelerde karşılaşılan kurucu üye faktörü, ataerkil yapı, işlerin paylaşımındaki zorluklar ve aile yapısı ile işletme kavramlarının iç içe olması gibi faktörler, aile işletmelerinin kısa ömürlü olmalarına yol açmaktadır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki aile işletmesinin ortalama yaşam süresinin 24 yıl ile sınırlıdır (Argüden, 2002).

İşletmelerin temel hedeflerinden en önemlileri, kar elde etmek ve uzun yıllar varlığını devam ettirebilmektir. Rekabet ortamında işletmelerin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi zor bir süreçtir. Ancak bu hedeflere ulaşmak için sürdürülebilirlik kavramı işletmelerin önemle üzerinde durmaları gereken bir strateji haline gelmiştir (Mücevher, 2021: 40). Türkiye’de ve dünyada ekonominin can damarı haline gelen aile işletmeleri, diğer bir deyişle ekonomik anlamda katkı, aile işletmelerinin devamlılığı ve başarısına bağlıdır. Bu sebeple finansal etkilerinin yanında, iş gücü yaratma, siyasal ve toplumsal açıdan denge sağlamada ve uluslararası kalkınmayı desteklemede pozitif etkileri görölmektedir. Aile işletmelerinin derinlemesine araştırılması, verimliliklerinin değerlendirilmesi ve daha başarılı, karlı yapılar haline dönüştürölmesi, günümüz yönetim bilimcilerinin önemli ilgi alanlarından biridir. Bu işletmeler verimlilik, istihdam, girişimcilik ve yaratıcılık kültürüne katkıları dolayısıyla yerli ve küresel ekonomi açısından da önemlidir.

Aile işletmelerinin ekonomik anlamda yaşadıkları temel sorunların başında uygun maliyetli, sermaye kaynaklarına erişimde sorunlar yaşayabilirler. Bu bağlamda, finansman kaynak planlamasının önemi görölmektedir (Çetiner ve Çağlar, 2018: 183). Diğer taraftan işletmenin sürdürülebilirliği sadece ailenin refahını değil, ülkenin ekonomisini de doğrudan etkiler. Başarılı bir işletmenin istihdam yaratılmasına, vergi gelirlerinin çoğalmasına ve ekonomik faaliyetlerin canlanmasına katkıda bulunur. Bu etkiler, zincirleme şekilde ülkenin ekonomik anlamda büyümesine ve gelişmesine hız kazandırır. Aile işletmelerinin varlığını devam ettirmesi ve gelişmesi, ülkelerin ekonomisi için büyük önem taşımaktadır (Küçüköğlü, 2020: 218- 2021: 40).

Türkiye’de ve dünyada ekonominin can damarı haline gelen aile işletmeleri, diğer bir deyişle ekonomik anlamda katkı, aile işletmelerinin devamlılığı ve başarısına bağlıdır.

Bundan dolayı finansal etkilerinin yanında, iş gücü yaratma, siyasal ve toplumsal açıdan denge sağlamada ve uluslararası kalkınmayı desteklemede pozitif etkileri görülmektedir. Aile işletmelerinin derinlemesine araştırılması, verimliliklerinin değerlendirilmesi ve daha başarılı, karlı yapılar haline dönüştürülmesi, günümüz yönetim bilimcilerinin önemli ilgi alanlarından biridir. Bu işletmeler verimlilik, istihdam, girişimcilik ve yaratıcılık kültürüne katkıları dolayısıyla yerli ve küresel ekonomi açısından da önemlidir (Karpuzoğlu, 2001:18). Aile işletmelerinde kurucularının aile üyelerinden olması genellikle kapalı yapılarından dolayı kaynak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla borçlanma veya halka açılma yöntemlerine başvururlar. Ancak, bu yöntemlerin dışında da aile üyelerinden sermaye sağlama seçenekleri mevcuttur. Aile üyelerinin şahsi birikimlerinin işletmeye aktarılması, en çok tercih edilen yöntemdir. Bu yaklaşım, işletmenin dış sermaye kaynaklarına bağımlılığını azaltarak, aile içinde sermaye ile büyümesini sağlar (Karpuzoğlu, 1999: 11).

1.2.3. Aile İşletmelerinde Çevresel Sürdürülebilirlik

Aile işletmelerinde, dışsal etkenler olarak tanımlanan çevresel ve toplumsal sorumlulukların, işletmenin devamlılığını sağlamak adına iç dinamiklerle bütünleştirilerek, karar alma ve yönetim süreçlerine entegre edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, aile işletmelerinde düzeni sağlayan kurumsallaşmanın rolü oldukça belirgindir (Aydın, Yelkikalan, 2010: 88). Girişimcilik yönelimi ve eğilim kapasitesi, işletmenin yenilikler konusundaki hevesini etkileyen önemli faktörlerdendir. Bu yönelim, işletmenin rakiplerine karşı daha girişken, risk alarak ve rekabetçi bir şekilde hareket etmesini sağlar. Girişimcilik yönelimi konusunda yapılan çalışmalar, bu yaklaşımın işletme performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Emici kapasite, işletmelerin yeni bilgileri edinme, anlamak ve kullanma süreçleriyle ilgilidir. Hem girişimcilik yönelimi hem de emilim kapasitesi, işletmelerin dinamik piyasa koşullarına uyum sağlamalarında kritik rol oynamaktadır (Hernández-Perlines ve diğ, 2017).

İşletmeler, çevresel sürdürülebilirliğe uyum sağlamak için doğal kaynaklarını optimal şekilde kullanmalı ve doğaya verilen zararın etkilerini en aza indirmelidir. Bu bağlamda, çevre dostu uygulamalar, aile işletmelerinin benzersiz yapıları ve çevreye olan sorumlulukları dikkate alındığında son derece önemlidir. Aile işletmeleri, uzun vadeli

planlama, değer odaklı yönetim ve yerel yapılarla güçlü bağlar kurma gibi özelliklere sahip olmaları nedeniyle çevresel sürdürülebilirliğe önemli katkılar sağlayabilirler. Sabancı Holding, çevresel sorumluluklarını yerine getirmek ve itibarını güçlendirmek adına su ve atık yönetimi gibi çevresel konularda lider olmayı hedeflemektedir. Sürdürülebilir başarı için, işletme çalışanlarının yaratıcı potansiyellerinden faydalanarak, katılımcı bir kurum kültürünü benimsemelerine önem vermektedir. Bu bağlamda, çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebildiği ve inovasyonun desteklendiği bir öneri sistemi uygulanmaktadır. 2016 yılı verilerine göre, Sabancı Holding işletmelerinde çalışanlardan toplamda 39.882 öneri alınmış ve bunların 23.464'ü değerlendirilerek uygulamaya konulmuştur. Ayrıca, Sabancı Vakfı toplumsal sorunlara hassasiyetini göstererek, çözüm arayışlarına katkı sağlamak amacıyla "Mülteci Kadınlar Konusunda Uygulanan İnovatif Yöntemler" oturumuna konuşmacı olarak katılım sağlamıştır. Koç ve Sabancı Holdingleri, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlarını her yıl düzenli olarak kamuoyuyla paylaşmaktadır. Her ne kadar Kipaş Holding, dikkat çekici bir büyüme performansı sergilese de Sabancı ve Koç Holdingleri uzun yıllara dayanan deneyimleriyle, ciro, gelir, karlılık oranları, üretkenlikleri, sosyal sorumluluk ve çevresel sürdürülebilirlik gibi alanlarda fark yaratmaktadır. Sürdürülebilirlik odaklı aile işletmelerinin olumlu firma görünümünün satışları ve performansı üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, Koç ve Sabancı Holdinglerinin güçlü bir konumda olduğu söylenebilir. Özellikle eğitim ve çevreye duyarlılık alanındaki çalışmalarıyla, sosyal sorumluluk projeleriyle sürekli gündemde olan bu işletmeler, kurdukları vakıflar ve üniversitelerle de topluma katkı sağlamaktadırlar. Kipaş Holding ise daha genç bir işletme olarak, sosyal sorumluluk projelerini Kahramanmaraş bölgesinde hayata geçirmektedir (SA, 2016).

Bu holdinglerin bir diğer öne çıkan özelliği, farklı endüstriyel alanlarda faaliyet göstermeleri ve bankacılık ile sigortacılık gibi hizmetleri de bünyelerinde barındırarak işletmelerine yetecek yapıyı oluşturma eğilimleridir. Bu çok yönlü yaklaşımın, işletmelerin performansını pozitif yönde etkilemesi beklenebilir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet, örgütsel teoride önemli bir yere sahiptir ve çalışanların tutumlarını anlayabilmek amacıyla esas oluşturur. Çalışanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan işten ayrılma ve devamsızlık gibi sorunlar, bağlılık ve örgütsel adalet ile yakından

ilişkilidir. Adil bir çalışma ortamında çalışan ve çalışan bağlılığı olan kurumlarda, bu tür sorunların azalması beklenebilir (Başar, 2017).

1.2.4. Aile İşletmelerinde Sosyal Sürdürülebilirlik

Çalışanların haklarını korumak, topluma katkı sağlamak ve aile üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak arasında bir uyumu sağlamak önemlidir. Sosyal inovasyon, Stanford Social Innovation Review' e göre toplumsal sorunlara yönelik yeni ve etkili çözümler üretme, bu çözümleri hayata geçirme ve toplumu dönüştürmek için yaratıcı stratejiler geliştirme sürecidir (Minks, 2011: 3). Sosyal girişim projeleri, topluma katkı sağlamak amacıyla ekonomik sürdürülebilirlik arayışında olan yapılardır. Bu doğrultuda, finansal kaynakların beraberinde fiziksel ve insan kaynaklarını da aktif şekilde kullanmaları gerekmektedir. Haugh (2005) bu kaynakları değerlendirirken, “mal ve hizmet satışlarından sağlanan gelir (piyasa kaynakları) devlet hibeleri ve bağımsız bağışlar, vakıflar gibi piyasa dışı kaynaklar ve gönüllü çalışma ile sosyal sermaye gibi mali olmayan kaynaklar olarak sınıflandırmaktadır. Sosyal girişimciler, kaynak geliştirme ve transfer süreçlerinde karşılaştıkları engelleri aştıkça uzun vadeli sürdürülebilirliklerini garanti altına alabilmektedirler” (Haugh, 2005: 7).

Sürdürülebilirlik, bireylerin ve işletmelerin sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılarken, toplumsal değerlerin ve eko sistemin korunmasına yönelik etik sorumluluktur (Reyhanoğlu ve Akın, 2012: 14). Sosyal yenilikçi organizasyonlar dinamik yapısı kurumun sürdürülebilirliğiyle bağlantılıdır. Etkin ve dinamik şekilde faaliyet göstermeleri için sürekli kaynaklara ve uzun vadede sürdürülebilirlik programlarına ihtiyaç vardır. Sürdürülebilirlik, örgütün yalnız hayatta kalmasını sağlamakla kalmayıp, beraberinde büyümesini ve etkisini artırmasını da mümkün kılar. Sosyal girişimci örgütler, kaynaklarını çeşitlendirip ve etkili bir fon sağlama stratejisi oluşturarak, uzun vadeli hedeflerine ulaşabilir ve topluma katkı sağlamaya devam ederler (Weerawardena ve Mort, 2006: 29).

Sosyal sorumluluk, işletmelerin yalnız kar elde etmeyip, toplumun refahına katkıda bulunma görevi üstlenmelerini ifade eder. İşletme sahipleri ve yöneticileri, çıkarlarını gözetirken beraberinde toplumsal yarar ön planda tutmalıdır. Günümüzde ekonomik hedefleri tutturmak, sadece ürün ve hizmet kalitesiyle değil, aynı zamanda potansiyel

müşterilerin sosyal ve kültürel özelliklerine önem verilmesiyle mümkün olmaktadır (Karabacak, 1993: 100).

Bu noktada özünü tam olarak anlamak için sosyal normlardaki “sosyal” kelimesinin belirttiği alanın, net şekilde açıklığa kavuşturulması gerekliliğidir. Dolayısıyla toplumun ihtiyaçları dinamikdir, sürekli evrilir, kişiden kişiye ve kurumdan kuruma göre farklılık göstermektedir. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine bakıldığında, bir eylemin toplumsal etkisini incelemek için hangi toplumsal beklentilere cevap verdiği ve kimlerin yaşam kalitesini yükselttiği kesin bir dille ifade edilmelidir (Besler, 2010: 11). Sosyal girişimcilik, topluma yarar sağlamak amacıyla mevcut kaynakları yenilikçi yöntemlerle kullanarak değer oluşturma sürecidir. Sosyal girişimciler, ilk amaçları toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve sosyal değişimde fayda sağlayacak fırsatları değerlendirerek toplum yararına katkı sağlamaktır. Bu süreçte, sosyal değer taşıyan mal ve hizmetlerin sunulması ve buna bağlı olarak yeni yapıların kurulması sağlanır (Mair ve Marti, 2006: 36-37)

1.2.5. Aile İşletmelerinde Halka Açılma

Aile işletmelerinde finansmanda diğer alternatiflerin hisse senedi ihracı ile borçlanma olduğu vurgulanmaktadır. Bunun piyasaya odaklı büyük aile işletmelerine daha uygun olduğu görülmektedir. Bu konuda verilecek kararın da iki sonucunun olduğu vurgulanmaktadır. Bunlardan ilki, hisse senedi satışı sonucu ortaklık çıkarlarında gerileme; ikincisi ise banka kredisinden yararlanılması sonucu kredi takibine maruziyettir (Ampenberger, Bennedsen ve Zhou, 2012, 169). Bu sonuçlar olumsuz olmakla beraber; hisse senedi ihracı (halka açılma) bakımından bir olumlu sonucun olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, borsa ortamında hisselerin alım satımına konu olmasıyla kurumsallaşma ile kurumsal yönetim uygulama zorunluluğunun doğmasının, sürdürülebilirlik ile uygun maliyetli fon kaynaklarının edinilmesine yardımcı olacağı vurgulanmaktadır (Sebilcioğlu ve diğerleri, 2013, 14) Aile işletmeleri, kurulum ve gelişim sürecini tamamladıktan sonra, yönetim bir sonraki kuşağa devredilir. Bu süreçte, işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak için yönetim kararları ile işletme ve aile performansının etkileşimi analiz edilir. İşletmeye ek finansal kaynak sağlamak amacıyla halka arz gibi stratejiler kullanılabilir. Ancak, aile işletmelerinin yalnızca küçük bir kısmı halka arz aşamasına ulaşabilir. Ayrıca, kuşaktan kuşağa geçiş sonrası yönetimle ilgili yaşanan zorluklar, yeni nesillerin

yönetimde yer almak istememesi veya karar alıcı sayısının yetersiz olması gibi durumlarla birlikte profesyonelleşmenin gerekliliğini ortaya çıkarır (Yalçın, 1993).

1.2.6. Aile İşletmelerinde Orta Gelir Tuzağı

Orta gelir düzeyindeki ülkelerin karşılaştıkları bu sorun, literatürde “orta gelir tuzağı” olarak ifade edilmektedir. Orta gelir tuzağı kavramını, ilk kez Dünya Bankası aracılığıyla 2007’de yayınlanan, “Bir Asya Rönesansı: Ekonomik Büyüme İçin Fikirler” raporunda ifade edilmiştir. Bu kavram, çeşitli araştırmacılar ve kurumlar tarafından da farklı açılardan incelemiştir. Dünya Bankası tarafından, seviyesi orta düzeyde kalan ülkelerin, aynı düzeyde uzun süre kalarak ve bir üst gelir seviyesine, yani yüksek gelir seviyesine geçememesi orta gelir düzeyi olarak tanımlanmıştır. Orta gelir tuzağında olan ülkeler, daha düşük gelirli ülkelere oranla sanayi ürünlerinde avantajlarını kaybetmenin beraberinde, yeniliklere dayalı büyüme ve yüksek katma değerli ürünler imal eden, geliri yüksek olan ülkelerle de rekabet etmekte zorlanırlar (Gill ve Kharas, 2007: 4-5).

Aile işletmelerinin uzun vadeli sürdürülebilirliği, güçlü kurumsal yönetim ilkelerinin etkin biçimde uygulanmasıyla mümkündür. Lakin bu süreç, işletmenin yapısını hantallaştırmadan kurumsallaştırmayı gerektirir. Aile işletmelerinin, stratejik ve finansal ortaklıklar yoluyla halka açılmaya hazırlanması, kurumsal yönetimin yanında sürdürülebilirlik açısından önemlidir. Özellikle uluslararası ortaklıklar kurularak, işletmelerin global markalar haline gelmesiyle mümkündür. Bu tip ortaklıklar, aynı zamanda bağımsız denetim ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla, etkin profesyonel yöneticilerin katkılarıyla, kurumsallaşma süreci güçlendirilir ve bu sayede aile işletmesi, gelecek nesillere daha düzenli ve yönetilebilir bir şekilde aktarılacaktır (Anıl, 2021: 82).

Aile işletmelerinde orta gelir tuzağı, işletmenin büyüme potansiyelini sınırlayan ve gelişim sürecinde karşılaşılan zorluklardandır. Bu tuzak, işletmenin belirli bir büyüklük seviyesine ulaştıktan sonra, o seviyede duraksaması, verimliliğini artırarak daha yüksek gelirler elde edememesidir. Orta gelir tuzağının asıl etkenleri arasında yönetim kapasitesinin eksiklikleri, kurumsallaşma yetersizlikleri, yenilikçi stratejilerin noksanlıkları ve aile içi çatışmalar gelmektedir. Aile işletmeleri, kurumsallaşmanın ilkelerini uygulayamadığında veya profesyonel yönetimden uzaklaştığında, büyümelerini

sürdürebilmek için gerekli performansı yakalayamazlar. Bu durum, işletmenin küresel pazarlara açılmasını, yenileşmesini ve rekabetçi olmasını engeller. Ayrıca, işletmenin yönetiminde bulunan aile üyelerinin dışarıdan profesyonel bakış açısıyla yaklaşmamaları, stratejik kararların eksik ya da hatalı olmasına neden olabilir. Orta gelir tuzağından çıkabilmek için aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecine odaklanması, profesyonel kadrolara yönetimde görev verilmesi ve uluslararası ortaklıklar gibi stratejik adımlar atılması gereklidir. Bu sayede, işletme sadece iç pazarla kalmayıp, küresel ölçekte de büyüme potansiyeli yakalayabilir ve gelirlerini arttırabilir.

1.2.7. Aile İşletmelerinde Küresel Rekabet

İşletmeler kurumsallaşıp halka açıldıkça uluslararası pazarlara yönelme eğilimi gösterir ve coğrafi sınırlar yavaş yavaş ortadan kalkar. Küreselleşme sürecinde, işletmeler hedeflerine ulaşmak için kendilerine en uygun koşulları sunan farklı ülkelerde yatırım yapma fırsatı yakalarlar. Ancak aile işletmeleri, çoğunlukla yatırımlarını kendi ülkelerinde, hatta kendi şehirlerinde yoğunlaştırmaya öncelik verirler. Böylece, yerel ekonomiye ve istihdama katkı sunmanın yanı sıra, işletmenin doğduğu büyüdüğü çevresine karşı bir sorumluluk anlayışını da yansıtır. Özellikle yaşanan kriz dönemlerinde, aile işletmelerinde yıllarca hizmet vermiş çalışanlarını mağdur etmemeye ve onlara destek olmaya özen gösterirler (Yakupoğulları, 2001: 22). Türk aile işletmeleri, acil durum planları, anlaşmazlık çözüm prosedürleri ve modern çözüm yöntemleri (hissedar sözleşmesi, ara buluculuk) konusunda eksiklikleri bulunmaktadır. Çoğu işletme gelecekteki mülkiyet ve yönetimi belirlememiş, ancak haleflerin aile üyelerinden olmasını tercih etmektedir (PwC, 2011).

Aile işletmelerinin uluslararasılaşması, global pazarlarda rekabet edebilmek ve büyüme hedeflerini tutturmak için önemli bir stratejidir. Ancak, aile bağlarının güçlü olması, uluslararasılaşma zarfında aileye özgü zorluklarla karşılaşabilirler. Kültürel farklılıklar, dil sorunları, yasal uygulamalar ve farklı pazar dinamikleri gibi faktörler, aile işletmelerinin uluslararasılaşma süreçlerini zorlaştırabilir. Bu aşamada, aile işletmelerinin ileriye dönük stratejiler geliştirmesi, uzman yönetim kadrolarını güçlendirmesi ve küresel pazarlarda boy gösterecek esnek bir yapı oluşturmaları gerekmektedir. Beraberinde, aile değerlerini muhafaza edip, kurumsal yapılarını güçlendirip, uluslararası pazarlarda öne çıkarak, özgün şekilde yapılandırmalıdır.

1.2.8. Aile İşletmelerinin Türkiye ve Dünya Ekonomisine Katkıları ve Sürdürülebilirlik Stratejileri

Ekonominin önemli bir aktörü olan işletmeler, istihdam yaratma, yeni girişimler ve sosyal gelişime önemli faydalar sunmaktadır. Bu işletmeler, uzun vadeli hedefler, esneklik ve güçlü aile bağları gibi avantajlara sahip olmalarıyla, kuşaklar arasında geçiş sorunları, profesyonel yönetimde eksiklikler ve hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlayamama gibi güçlüklerle karşı karşıyadır. Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik için kurumsallaşma, profesyonel yönetimin uygulanması, stratejik planlama, aile meclisleri oluşturma ve toplumsal sorumluluk projelerine katılım gibi stratejileri benimsemelidir. Böylece, aile işletmeleri, gelecek kuşaklara aktarılırken aynı zamanda büyüyüp güçlenmelerini ve rekabet stratejilerini koruyabilirler

Aile işletmelerinin dünya genelinde ekonomik oranları incelendiğinde, birçok ülkede ekonomiyi yönlendiren işletmelerin ya aile işletmesinde yetişmiş ya da kariyerine aile işletmesinde başlamış olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, aile işletmelerinin ekonomik aktivitenin önemli bir kısmını oluşturduğunu, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Karabulut 2008: 151)

1.3. Aile İşletmelerinde Yönetim ve Liderlik Modelleri

Aile işletmeleri, sahiplik ve yönetim süreçlerinde aile bağlarının etkili olduğu, ekonomik ve sosyal açıdan önemli kurumlardır. Bu işletmelerde yönetim ve liderlik yaklaşımları, yalnızca işletmenin büyüklüğü veya sektörel konumu ile değil, aynı zamanda aile dinamikleri, kültürel değerler ve kuşaklar arası ilişkilerle de şekillenmektedir (Chrisman, Chua ve Sharma, 2005).

Literatürde, aile işletmelerinde yaygın olarak görülen liderlik tarzları arasında otokratik, demokratik ve katılımcı liderlik öne çıkmaktadır. Özellikle birinci kuşak liderlerin yoğunlukla benimsediği otokratik yaklaşım, karar alma süreçlerinin merkezileştiği ve ailenin otorite figürlerinin belirleyici olduğu bir yapı oluşturur (Dyer, 1986). Ancak zamanla, kurumsallaşma eğiliminin artması ve profesyonel yöneticilerin sisteme dahil olmasıyla birlikte, demokratik ve katılımcı liderlik anlayışının ön plana çıktığı görülmektedir (Miller ve Le Breton-Miller, 2006).

Aile işletmelerinde liderlik yalnızca işletmenin performansı için değil, aynı zamanda aile üyeleri arasındaki uyumun ve işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında da kritik bir rol üstlenmektedir. Yapılan araştırmalar, aile içi iletişimin açık olduğu ve liderlik süreçlerinin şeffaf bir şekilde yürütüldüğü işletmelerde hem finansal başarı hem de uzun ömürlülüğün daha yüksek olduğunu göstermektedir (Basco, 2013).

1.3.1. Kurumsal Yönetim ve Liderlik

Aile işletmeleri, dünya ekonomilerinde önemli bir paya sahipken, aynı zamanda kurumsal yönetim ve liderlik bakımından kendine has zorluklar ve imkanlar sunar. Aile bağlarının güçlülüğü, kurumsal idare; aile ilişkileri, işletmenin geleceği ve profesyonel yönetim arasındaki dengeyi sağlamayı gerektirir. Böylece işletmeler daha sürdürülebilir, açık ve değer yaratan bir kuruma dönüşebilirler. Aile işletmelerinde liderlik ise genellikle aileden kurucu büyükler veya yeni nesil tarafından yürütülür. Ancak, profesyonel yöneticilerden de destek alınmalıdır. Aile işletmelerinde liderlik, aile sorunları, sonradan gelen kuşakların beklentileri ve profesyonellik ile aile bağları arasında dengeyi sağlama gibi zorluklarla karşı karşıyadır. Başarılı bir liderlik için şeffaflık, profesyonel yönetimin güçlendirilmesi, güçlü bir kurumsal yapı kurulması, kuşaklar arasında iş birliği ve sürdürülebilir stratejik planlama gibi etkenler önemlidir. Aile işletmelerinde kurumsal yönetim ve liderlik, işletmenin uzun vadede başarısı için kritik öneme sahiptir.

Aile işletmelerinin uzun vadede başarılarını devam ettirebilmeleri ve gelecek kuşaklara aktarabilmeleri için kurumsallaşma oldukça önemli bir süreçtir. Kurumsallaşma, aile şirketlerine profesyonel bir yapı kazandırarak şeffaf, sistematik ve verimli çalışmalarını sağlar. Bu bağlamda aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecini anlamak ve uzun vadede başarılı bir şekilde yönetmek için atılması gereken mühim adımlar vardır (Gül, 2019: 55).

1.3.2. Aile İşletmesinde Kadın Yöneticilerin Önemi

Aile işletmelerinde cinsiyet konusu, genellikle yönetim kadrolarına kimlerin getirileceği konusunda öne çıkan unsurlardandır. Birçok kültür ve toplumda var olan toplumsal cinsiyet normları, aile işletmelerinde de kendini göstermektedir (Ateş, 2005). Aile işletmelerinde, alışlagelmiş kadın ve erkek rollerinin bazı değişime uğraması ve kadınların iş hayatında daha aktif rol alması, kimi zaman çatışmalara yol açabilmektedir.

Genellikle aile içinde ev işlerini yapan ve çocukların bakımına yoğunlaşan, uzlaştırmacı bir görev üstlenen kadının, işletmede yöneticilik konumuna gelmesi, eşinin, çocuğunun veya erkek kardeşinin bu duruma ayak uydurmasını zorlaştırabilir ve rahatsızlık yaratabilir (Wolf, 2013). Sürdürülebilirlik bağlamında, kadın yöneticilerin varlığı ve onların liderlik stillerinin finansal başarıya katkısı bu çalışmanın esas amacını oluşturmaktadır. Bugün, aile işletmelerinde ikinci ve üçüncü kuşak yöneticiler arasında kadınların oranı gözle görülecek oranda artmaktadır. Kadın yöneticilerin girişimci özellikleri, işletme faaliyetlerinde olumlu sonuçlar doğurmakta ve finansal yönden büyümeye fırsat tanımaktadır. Modern kadın girişimciler, işletme alanında eğitim almış, teknolojik yeniliklere açık, genç ve dinamik bireyler olup, çoğunlukta erkeklerin olduğu sektörlerde çalışmaktan çekinmeyen bireyler olarak tanımlanmaktadır (Özkaya, 2009).

Araştırmalar, erkek aile bireylerinin işletmede yönetici olma görevlendirilme ve konusunda kadın aile bireylerine göre daha avantajlı olduğunu gösteriyor. Bu durumun nedenleri arasında şunlardır:

1. **Toplumsal Cinsiyet Roller:** Geleneksel olarak kadınların ev ve aile işlerinde erkeklerin ise iş hayatında daha aktif olması beklenir. Bu ön kabuller, aile işletmelerinde de karar verme süreçlerini etkileyerek erkeklerin yönetici kademelerine getirilmesine yol açabilir.
2. **Ön yargılar:** Kadınların liderlik becerilerine veya profesyonel başarılarına yönelik ön yargılar, ne yazık ki aile işletmelerinde de etkili olabilir. Bu ön yargılar, kadınların liderlik yeteneklerinin dikkate alınmamasına ve erkek yöneticilerin tercih edilmesine sebep olabilir.
3. **Eğitim ve Fırsat Eşitsizliği:** Kadınlara, erkeklere oranla eğitim ve iş fırsatlarında daha az imkân sağlanabilir. Bu durum, kadınların işletme yönetiminde liderlik becerilerini geliştirmesini ve deneyim kazanmasını engelleyebilir.
4. **Cinsiyet Ayrımcılığı:** Aile işletmelerinde cinsiyet ayrımcılığının yapılmaması etik bir gereklilik olup işletmenin başarısı için önemlidir. Kadınların bakış açılarından ve yeteneklerinden faydalanmak, karar alma süreçlerini iyileştirebilir, işletmenin yenilikçi kapasitesini artırabilir ve rekabet avantajı sağlayabilir.

1.3.3. Aile İşletmelerinde Aile Anayasası

Aile anayasası, işletme mülkiyetini ve geçiş süreçlerini düzenleyerek işletmenin geleceğini garanti altına alır. Anayasayla belirlenen mülkiyet yapısı ve geçiş planı, işletmenin sürdürülebilirliğini destekler ve öngörülen anlaşmazlıkları önlemede yardımcı olur. Dolayısıyla, aile üyeleri arasında uyum ve iş birliği sağlanırken, işletme uzun vadeli hedeflerine daha rahat odaklanır (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018: 42).

Aile anayasası oluşturulurken ailenin yazılı olmayan kuralları, prensipleri ve sosyal yapının hâkim değerlerinden baz alınarak oluşturulur. Bu süreç anayasasının, kendi has dinamiklerine ve işleyişine uygun tarzda hazırlanır. Aile anayasası, yaşam tarzından, günlük işleyişe, iş akışından, tüm yönetim yapısına kadar birçok konuyu kapsar. Her ne kadar aile anayasaları birbirine benzer gözükse de her biri aileye özel olarak tasarlanır ve o kuruma özgüdür. Beraberinde, yönetimde söz sahibi olan üyelerin karşılıklı hak ve sorumluluklarını da net bir şekilde belirler. Günlük işleyiş, yaşam tarzı, iş akışı ve özellikle üst yönetim yapısını içerir. Ayrıca, yönetimde belirleyici aile bireylerinin birbirlerine karşı olan hak ve yükümlülüklerini tanımlar (Özuysal, 2016, 48).

Aile işletmelerinde yeni nesil yönetim tarzı, geleneksel aile değerleri ile modern iş dünyasının getirdiği profesyonel yönetim tarzlarını bir araya getirmeyi hedefler. Yeni nesil yönetim, aile üyelerinin beraberinde profesyonel yöneticilerin de aktif görev aldığı, şeffaflık, hesap verebilirlik ve yenilikçi yaklaşımın öne çıktığı bir yönetim tarzını benimser. Bu sayede aile işletmeleri, aile değerlerini koruyarak, kurumsal bir yapıyı oluşturup, geleceğe daha sağlam adımlar atarlar.

Aile işletmelerinin son aşamalarından biri olan yeni kuşağa görev aktarımı, farklı dinamikleri ve olasılıkları barındırmaktadır. Yeni kuşak, işletmeyi canlandırmak ve geliştirmek için fırsat olarak görmektedir. Yenilikçi, modernizasyon ve yeni stratejilerle kurumun rekabet gücünü arttırmayı hedefleyebilir. Geçmiş başarıları bir temel olarak kullanarak, yeni bir vizyonla kurumu yönlendirip, uzun vadede büyüme potansiyelini arttırmıştır (Karataş, 2019: 63).

İKİNCİ BÖLÜM: METODOLOJİ

2.1. Problem ve Amaç

Aile değerleri ve kültürel yapılar, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Aile değerleri, güven, sadakat ve uzun vadeli başarıya odaklanma gibi unsurlar içerir ve bu da işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Kültürel yapılar ise işletmenin iç yapısını, çalışan ilişkilerini ve yenilikçilik anlayışını şekillendirir. Bu faktörler, aile işletmelerinin karar alma süreçlerini, risk alma yaklaşımlarını ve toplumsal sorumluluk anlayışlarını etkilemektedir. Aile değerleri ve kültürel normların güçlü bir şekilde benimsenmesi, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini ve uzun vadeli başarısını arttırmaktadır. Aile değerleri ve kültürel yapılar, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini doğrudan etkilemektedir. Türkiye ve dünya ülkeleri arasında kültürel farklılıklar, aile işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki yaklaşımını şekillendirebilir. Batı kültürleri genellikle kurumsallaşma ve toplumsal sorumluluk odaklıyken, Türkiye gibi ülkelerde aile bağları, güven ve toplumsal sorumluluk daha geleneksel bir biçimde sürdürülebilirliği sağlamaktadır.,

Devam ettirilebilir bir küresel ekonomi için aile işletmeleri önemli bir yer tutmaktadır. Küresel Gayri Safi Hasıla'nın (GSH) büyük bir kısmı, aile işletmeleri ve KOBİ'ler tarafından üretilmekte ve bu işletmelerin başarıları, küresel büyüme ve istihdam üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Luo, 2019: 211-212). Türkiye'deki aile işletmelerinin yaşam süresi ise ortalama 34 sene olarak belirlenirken, toplumsal yönden benzer özelliklere sahip İtalya'da ise 104 yıl olarak kaydedilmektedir (Yaka, 2021: 40).

Buna göre yapılan literatür taraması sonucunda uluslararası aile işletmelerinde iş ve aile dengesinin sağlanmasında profesyonellik ve sürdürülebilirlik bakımından ne gibi sorunlar yaşanmakta olduğuna yönelik temel araştırma probleminden hareketle üç alt araştırma sorusu oluşturularak iki alt araştırma sorusu belirlenmiştir:

1. Aile değerlerinin ve kültürel yapıların sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi nasıldır?
2. Türkiye’de ve Dünyada aile işletmelerinin yönetim ve kurumsallaşma sorunları nelerdir.
3. İnovasyon ve teknolojik gelişmeler işletmelerin geleceğini nasıl belirler?

Bu araştırmada amaç, Türkiye’deki aile işletmelerinin sürdürülebilirlik alanında, stratejik kararların etkisi ve diğerk etkenlerinde tespit edilip, srdrlebilirliğı aile işletmeleri kapsamlı ele almaktır. Yapılan çalışmanın literatürdeki boşluğı doldurması ve gelecekteki araştırmacılara katkı sunması beklenmektedir.

Kültür, toplumların zaman içinde karşılaştıkları sorunları çözmek için sınırlayıcı düzenlemeler ve kurallardan oluşan uygulamalardır (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997). Kültürü soğanın katmanlarına benzeten araştırmacılar ise daha geniş bir çerçeveden ele alır. Dıştaki tabaka, insanların hangi ekinsel boyutlarla etki vaziyetinde olduklarını gösterir. Bu incelenebilir kalitede unsurlara giyim, yerleşim ve dil gibi örnekler verir. Orta katman, toplumların sahip olduğı norm ve değerklerden oluşur. Bu katman, toplumun genel davranış kurallarını, ahlaki değerklerini ve tavsiyelerini yansıtır (Ersoy ve Ehtiyar, 2015: 44).

Aile değerkleri ve kültürel yapılar, aile işletmelerinin srdrlebilirliğı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Aile değerkleri, güven, sadakat ve uzun vadeli başarıya odaklanma gibi unsurlar içerir ve bu da işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir. Kültürel yapılar ise işletmenin içyapısını, çalışan ilişkilerini ve yenilikçilik anlayışını şekillendirir. Bu faktörler, aile işletmelerinin karar alma süreçlerini, risk alma yaklaşımlarını ve toplumsal sorumluluk anlayışlarını etkiler. Aile değerkleri ve kültürel normların güçlü bir şekilde benimsenmesi, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini ve uzun vadeli başarısını artırır. Aile değerkleri ve kültürel yapılar, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini doğrudan etkilemektedir. Türkiye ve dünya ülkeleri arasında kültürel farklılıklar, aile şirketlerinin sürdürülebilirlik konusundaki yaklaşımını desteklemektedir. Batı kültürleri genellikle kurumsallaşma ve toplumsal sorumluluk odaklıyken, Türkiye gibi ülkelerde aile bağları, güven ve toplumsal sorumluluk daha geleneksel bir biçimde srdrlebilirliğı sağlamaktadır.

Devam ettirilebilir bir küresel ekonomi için aile işletmeleri önemli bir yer tutmaktadır. Küresel Gayri Safi Hasıla’nın (GSH) büyük bir kısmı, aile işletmeleri ve KOBİ’ler tarafından üretilmekte ve bu işletmelerin başarıları, küresel büyüme ve istihdam üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Luo, 2019: 211-212). 2017 yılında yapılan ve Türkiye ile Avrupa Birliğıne ye olan ülkelerdeki işletmelerin incelendiğı bir çalışmada, örneklemdeki işletme sahiplerinin %53’ ilk kuşağın devamı olanlar, %25’i ise üçüncü

nesil ve %22'lik kısımda ise dördüncü nesil aile üyelerinden oluştuğu saptanmıştır (Corrado vd., 2017: 55). Türkiye'deki aile işletmelerinin yaşam süresi ise ortalama 34 sene olarak belirlenirken, toplumsal yönden benzer özelliklere sahip İtalya'da ise 104 yıl olarak kaydedilmektedir (Yaka, 2021: 40). Buna göre yapılan araştırmada uluslararası aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajlı yönlerinin sürdürülebilirlik ve stratejik bağlamlarıyla ele alınması açısından ele alınması önem arz etmektedir. Yapılan çalışmanın literatürdeki boşluğu doldurması ve gelecekteki araştırmacılara katkı sunması beklenmektedir.

2.2. Araştırmanın Örneklem Grubu

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri: Yaş Cinsiyet Eğitim Düzeyine Göre Dağılımⁱ

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi
Katılımcı 1	Erkek	58	Lisans
Katılımcı 2	Kadın	40	Yüksek Lisans
Katılımcı 3	Kadın	52	Yüksek Lisans
Katılımcı 4	Erkek	34	Yüksek Lisans
Katılımcı 5	Kadın	45	Lisans
Katılımcı 6	Kadın	55	Lisans
Katılımcı 7	Erkek	65	Lisans
Katılımcı 8	Kadın	25	Yüksek Lisans
Katılımcı 9	Erkek	42	Lisans
Katılımcı 10	Erkek	52	İlköğretim
Katılımcı 11	Erkek	52	Lisans
Katılımcı 12	Erkek	55	Lisans
Katılımcı 13	Kadın	45	Lise
Katılımcı 14	Erkek	40	Yüksek Lisans
Katılımcı 15	Erkek	60	Lisans
Katılımcı 16	Erkek	43	Lisans
Katılımcı 17	Erkek	50	İlköğretim
Katılımcı 18	Kadın	74	Yüksek Lisans

Kaynak: Yazar Tarafından Hazırlanmıştır.

Yukarıdaki tablo, aile işletmelerinde sürdürülebilirlik üzerine yapılan araştırmaya katılanların demografik özelliklerini gösterilmektedir. Katılımcıların cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyine göre çeşitliliği, araştırmaya farklı bakış açılarının yanında daha zengin ve kapsamlı verilere dayalı olmasını sağlamaktadır. Katılımcılar 7 kadın 11 erkek olmak üzere, toplamda 18 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların geniş yaş aralığı yelpazesi (25, 74 yaş arası) ve farklı eğitim düzeyleri (ilköğretimden yüksek lisansa kadar) yapılan sürdürülebilirlik araştırmasının daha kapsamlı ve çok yönlü ele alınmasını sağlayarak, farklı yaş ve eğitim seviyelerine sahip bireylerin işletme idaresi, stratejik kararlar ve sürdürülebilirlik konularındaki görüşlerini anlamamıza olanak tanır. Bu çeşitlilik, farklı kuşakların işletme yönetimindeki farklı görüşlerini anlamak açısından önemlidir

2.3. Veri Toplama ve Analiz Tekniği

Araştırmanın temelini oluşturan sorular, kapsamlı bir literatür taraması neticesinde derinlemesine analiz edilerek oluşturulmuştur. Veri toplama aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu, fenomenolojik araştırma desenine uygun olarak tasarlanmıştır. Bu formdaki açık uçlu sorular, alan yazında geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış anketlerden elde edilen maddelerin, araştırmanın özgün bağlamına ve amaçlarına hizmet edecek şekilde revize edilmesiyle meydana getirilmiştir. Bu titiz süreç sonucunda, araştırmanın hedeflerine yönelik spesifik ve derinlemesine bilgi edinmeyi sağlayacak toplam dokuz adet soru formda yer almıştır.

Araştırma yöntemlerinden nitel araştırma tekniği olan "Derinlemesine Mülakat" kullanılmıştır. Derinlemesine mülakat, araştırmacı ile katılımcı arasında sözlü iletişim yoluyla veri toplama yöntemidir. Bu yöntem, daha çok açıklayıcı ve betimleyici çalışmalarda tercih edilir. Görüşmelerle ilgili çeşitli yöntemler mevcuttur. Örneğin, yapılandırılmamış görüşmelerde katılımcılar, konu üzerinde özgürce düşüncelerini ve isteklerini paylaşabilirken, yapılandırılmış görüşmelerde ise sorular, belirli bir plana göre yönlendirilir ve katılımcıların yanıtları sınırlı bir çerçevede sınırlandırılabilir (Boyce ve Neale, 2006: 3). Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinde tercih edilen fenomenolojik desen kullanılmaktadır. Fenomenolojik desende kişilerin başından geçen bir olay veya durum ele alınır. Fenomenoloji, nesnelerle ilgili bilgilerin algılama süreciyle

açığa çıkan algı durumlarıdır. Algılama aşamasında, duyularla hissedilebilen, fark edilebilen, gözlemlenebilen ve kişiye ait deneyimlerinin konusunda işlenen her şey "fenomen" olarak tanımlanır. Fenomenolojik araştırmada fenomen, dış görünüş, temel özellik ve mahiyet kavramlarının çelişki çözümüdür. Fenomen, bir obje, olay veya durumun tarafsız gerçekliğini ifade etmektedir. Fenomen kavramı, gerçek, algılanabilir, deneyimlenebilir ve araştırılabilir olayları ve olguları kapsar. Dış dünyayı, bireyin zihinsel filtresinden geçirerek algılayan kişinin, kendi kişisel deneyiminin nesneye yansıyan hali ve görüntüsüdür (Van Manen, 2014; Miles ve Huberman, 1984; Smith Shinebourne, 2009). Veri analiz tekniğinde elde edilen bulgulara göre temalar belirlenmiş, analiz tekniğinde iç içe geçmiş desen kullanılmıştır. Buna göre elde edilen fenomenlere göre temalar belirlenmiş, fenomenolojik desene göre veriler yorumlanmıştır. Bulgulardan ayrıca Maxqda 2025 sürümüyle kelime bulutu oluşturulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR



Şekil 1. Maxqoda ile Oluşturulan Şekil Bulutu

Kaynak: MAXQDA 2025 sürümüyle oluşturulan kelime bulutu görselde okuyucuya sunulmuş olup sıklıkla kullanılan kelimeler gösterilmektedir.

3.1. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliğin Yeri

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik işletmenin geleceğe taşınması ve aile bağlarının güçlendirilmesi bakımından önem arz etmektedir. Buna göre yapılan araştırmadan elde edilen bulgulardan yola çıkarak elde edilen fenomenler aşağıdaki gibidir.

İşletmenin sürdürülebilirliği konusunda K18 kodlu katılımcı, aile işletmelerinin yıllarca hizmet vermesi ve gelecek nesillere aktarılması sürdürülebilirlik kapsamındadır; zira sürdürülebilirlik doğaya saygıyı ve gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakmayı ifade eder ve ailesinin temel amacı da budur. Bu bağlamda;

“Sürdürülebilirlik doğaya saygı demek, gelecek nesillere iyi bir dünya bırakmak demektir, aile olarak amacımız da gelecek nesillere temiz ve sürdürülebilir bir dünya bırakmak.” (K18, Erkek, İsveç, 50, Balıkçılık)

Aile işletmesinin yıllarca hizmet vermesi ve gelecek nesillere aktarılması sürdürülebilirlik kapsamındadır. K3 kodlu katılımcıya göre, aile üyelerinin erken yaşta eğitimi, işe uyumu ve üst yönetimde uzmanlaşması işletmenin devamlılığı için kritik öneme sahiptir.

“Sürdürülebilirlik denince, işletmemizin uzun yıllar hizmet etmesini anlıyorum Ailede büyütülen çocuklar bu işi devam ettirebilmek için hazırlanıyorlar. Üst düzey yönetim ekibimize aileden kişilerden, yetkinlik durumlarına göre eğitim aldırıp, küçük yaştan itibaren, gözlemleyerek işe uyum sağlama fırsatları oluyor.” (K3, Kadın, 52, Satış Direktörü)

Ayrıca aynı katılımcı aile üyelerinin erken yaşlardan itibaren eğitilmesi, işe uyum sağlaması ve üst kademe yönetimde yer alarak, uzmanlık kazanmalarına değinmiştir.

“Sürdürülebilirlik denince, işletmemizin uzun yıllar hizmet etmesini anlıyorum Ailede büyütülen çocuklar bu işi devam ettirebilmek için hazırlanıyorlar. Üst düzey yönetim ekibimize aileden kişilerden, yetkinlik durumlarına göre eğitim aldırıp, küçük yaştan itibaren, gözlemleyerek işe uyum sağlama fırsatları oluyor.” (K3, Kadın, 52, Satış Direktörü)

K4 kodlu katılımcı sürdürülebilirliği, aile işletmelerinde uzun vadeli başarı ve nesiller arası geçiş için kaynakların dengeli kullanımı ve değerlerin geleceğe aktarılması olarak tanımlamaktadır.

“Sürdürülebilirlik, aile işletmeleri için uzun vadeli başarıyı ve nesiller arası devamlılığı sağlamak amacıyla kaynakların dengeli ve doğru bir şekilde yönetilmesidir. Sadece kar elde etmekle kalmayıp aynı zamanda topluma katkıda bulunmak, doğayı korumak ve aile değerlerini gelecek nesillere aktarmak anlamına gelir.” (K4, Erkek, 34, Satış/Promosyon)

K5 kodlu katılımcı da sürdürülebilirliğin, adil çalışma şartları, doğru yönetim ve işletmeye yapılan yatırımlar aracılığıyla sağlanabileceğini vurgulamaktadır.

“Öncelikle adil çalışma şartları, adil gelir dağılımı ve doğru yetki ile mümkün. Ve gelirin önemli bir kısmının aile şirketinin menfaatlerine yatırım yaparak sürdürülebilirliğe katkı sunar.” (K5, Kadın, 45, İthalat/İhracat)

K8 kodlu katılımcı ise sürdürülebilirliği, işletmenin kurumsallaşması, finansal durumu, prestiji, markası ve uzun vadeli büyüklüğü ile ilişkilendirmektedir.

“Bana göre aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, işletmenin kurumsallaşmasını ve finansal durumunu koruyarak bunu uzun vadede devam ettirmek ve gelecek nesle işletmeyi devretmek anlamına gelir. Ayrıca işletmenin sadece finansal değil, prestijinin ve hacminin, marka değerinin büyütülmesi ve genişletilmesi anlamına gelir.” (K8, Kadın, 25, Tarım)

K9 kodlu katılımcı kurumsallaşmanın, nesilden nesle aktarım ve tecrübe odaklı yönetimin aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin temeli olduğunu ifade etmektedir. Bu katılımcı;

“Kurumsal kimliğe geçen aile işletmelerinde sürdürülebilirlik daha kolay oluyor. Nesilden nesle geçen aile işletmeleri geçmişten öğrendikleriyle, görev dağılımı yapmak zorundadır.” (K9, Erkek, 42, Akaryakıt/ Satış Pazarlama/Hayvancılık)

Sürdürülebilirlik sosyoekonomik ve çevresel faktörlerin yanı sıra nesiller boyu devam eden, müşteri memnuniyetini ve teknolojik yeniliği, sürekliliği gerektirerek piyasa şartlarına uyumu ve karlılık arayışını sağlamaktadır.

K6 kodlu katılımcı ise, sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal, çevresel ve ailesel yönleriyle işletmenin uzun vadeli başarısı ve devamlılığını sağlamak olduğunu belirtmiştir.

“İşletmenin hem aileye ve ülkeye, ekonomik ve çevrenin korunması açısından uzun vadeli başarı ve devamlılığıdır.” (K6, Kadın, 55, Kimyager)

K2 kodlu katılımcı, işletmesinin geleceğini dikkate alarak uzun vadeli bir bakış açısına sahip olduğunu ve sürdürülebilirliğin ekonomik başarıyla olan bağlantısını vurgulamaktadır. Bu bağlamda;

“İşletmenin nesiller boyunca varlığını devam ettirerek, ekonomik başarıyı sürdürmesidir.” (K2, Kadın, 40, Satış/Pazarlama)

K7' ye göre sürdürülebilirlik, işletmenin uzun yıllar varlığını sürdürüp değişen piyasa şartlarına uyum sağlayarak karlılığını artırması ve işletmeyi büyütmesidir.

“İşletmemizin uzun yıllar, değişen şartlara uyum sağlayarak karlılığını arttırarak devam ettirebilmesi.” (K7, Erkek, 65, Turizm)

“Sürdürülebilirlik işletmenin yıllara meydan okuyarak büyüyüp gelişerek çocuklarımıza torunlarımıza aktarılmasıdır.” (K10, Erkek, 52, Metal İşleri)

K11 kodlu katılımcı, küçük işletmeler için sürdürülebilirliği ekonomik devamlılıkla ilişkilendiriyor. Onun perspektifinden;

“Açıkçası bizim için sürdürülebilirlik demek, fabrika ayakta kalacak, işçilere maaş ödeyebileceğiz, kendimiz de ekmek yiyebileceğiz demek. Küçük işletmeyiz biz önce bunları düşünmek zorundayız.” (K11, Erkek, Almanya, 52, Metal İşleme)

K5 kodlu katılımcı, sürdürülebilirliğin temelinde adalet, doğru yönetim ve yatırımların olduğuna dikkat çekiyor. Ona göre;

“Öncelikle adil çalışma şartları, adil gelir dağılımı ve doğru yetki ile mümkün. Ve gelirin önemli bir kısmının aile şirketinin menfaatlerine yatırım yaparak sürdürülebilirliğe katkı sunar.” (K5, Kadın, 45, İthalat/İhracat)

K10 kodlu başka bir katılımcı, liderliğin, ekip uyumunun ve müşteri memnuniyetinin sürdürülebilir başarıyı getirdiğini belirtirken;

“Önceliğimiz, hangi iş olursa olsun işini düzgün yapmak. Müşteriyi bir seferlik değil sürekli elinde tutabilmek. Kendimize iş yapar gibi müşteriye hizmet ettiğimizde, siz müşteriyi aramıyorsunuz müşteri sizi buluyor. Sürdürülebilirlik kendiliğinden sağlanıyor.” (K10, Erkek, 52, Metal İşleri)

K17 kodlu katılımcıya göre, teknolojiyi yakından takip etmek ve projelerde kullanmak sürdürülebilirliği sağlamanın temelini oluştururken, yeniliklere açıklık projelerin devamlılığı için hayati önem taşımaktadır.

“Teknoloji ve çağın yeniliklerini takip edip uygulamak ve yapmış olduğumuz projelerin arkasında durarak devamlılığı sağlamaktır.” (K17, Erkek, 51, inşaat)

Aile işletmeleri, özgün yönetim yapıları ve sürdürülebilirlik yaklaşımlarıyla ekonomik hayatta önemli bir yer tutar. Literatür avantaj ve dezavantajlarına dikkat çekerken, sürdürülebilirlik bu işletmeler için ekonomik, çevresel ve sosyal sorumlulukları içeren bütüncül bir anlayışı gerektirir. Bu çalışmanın bulguları, aile işletmesi liderlerinin sürdürülebilirlik yaklaşımlarını inceleyerek bu özgün modelde sürdürülebilirliğin nasıl tesis edildiğine dair içgörüler sunmaktadır. Buna bağlı olarak:

K2 kodlu katılımcı, çevresel, toplumsal ve ekonomik sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu bir yönetim stratejisinin gerekliliğini vurgularken;

“Çevresel Sürdürülebilirlik (enerji tasarrufu, geri dönüşüm vs.), Karbon ayak izini azaltma, hayvanları ve yeşili koruma çabaları (20’den fazla kedisi olan bir hayvansever olarak, buna çok önem veriyorum)

Ekonomide Sürdürülebilirlik: Uzun dönemde karlılık ve finansal dengeyi sağlamak için alınan önlemler. Risk yönetimi ve olası krizlere karşı hazırlıklı olma (Doğal afetler, pandemi vb.)

Sosyal Sürdürülebilirlik: Çalışanlarımızın refahını sağlama ve işletmemizde eşit haklar (kapsayıcı ve tamamlayıcı iş politikaları). Projelerimizle toplumda örnek olma ve değer yaratma (sosyal sorumluluk projeleri, eğitime destek vb.)

İnovasyon ve Teknoloji Kullanımı: Sürekli gelişen ve yenilenen dijital dönüşümlere uyum sağlama ve teknolojik yeniliklerle iş süreçlerimizi yürütmek (yapay zekâ vb.)

Yasal ve Etik Uyumluluk: Yerel ve uluslararası alanlarda düzenlemelere uyum sağlama. İş etiğine olan bağlılık ve sadakat.” (K2, Kadın, 40, Satış/Pazarlama)

K12, doğal tarımı ve geleneksel yöntemleri koruyarak, çevreye duyarlı üretimi önceliklendirdiklerini belirtmektedir. Buna göre;

“Biz aile olarak doğaya saygı duyuyoruz. Bu yüzden mümkün olduğunca doğal tarım yapmaya çalışıyoruz. Büyüklerimizden öğrendiğimiz gibi kimyasalı minimumda kullanıyor, hayvanlarımıza doğal yem veriyoruz. Tabii ki bu bazı konularda bizi zorlayabiliyor ama tüketiciler de artık daha doğal ürünlere yöneldiği için avantajlı oluyoruz.” (K13, Erkek, Kanada, 55, Tarım)

K14 ise, aile değerlerinin sürdürülebilirlik ve gelecek nesillere sorumluluğu önceliklendirdiğini belirterek;

“Nesillerdir kendi yetiştirdiğimiz üzümle şarap üretiyoruz. Bölgemize özel üzümlerden, bölgemize özgün şaraplar üretiyoruz. Ailemizden gelen şarap imalatı tekniklerini korurken, aynı zamanda sürdürülebilirlik ilkelerinden çıkmıyoruz. Böylece geleneksel lezzetleri koruyor, nesillerimize iyi bir dünya bırakmaya çalışıyoruz.” (K14, Kadın, İtalya, 45, Restoran/Şarap Üreticisi)

İşletme liderlerinin sürdürülebilirlik, verimlilik ve çevresel sorumluluk konularındaki yaklaşımları, günümüzde iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Farklı sektörlerden katılımcıların deneyimlerinden yola çıkarak, işletmelerin bu temel ilkeler

doğrultusunda nasıl bir yönetim anlayışı benimsediklerini ve bu stratejilerin uzun vadeli başarıya nasıl katkı sağladığını incelemek, modern işletmeciliğin temel dinamiklerini anlamamıza yardımcı olmaktadır.

K11 kodlu katılımcı, işletmesinde maliyet kontrolüne ve çalışan memnuniyetine büyük önem veriyor. Ona göre;

“Bizim için önemli şeylerin başında tüketim harcamaları. Mesela; elektrik faturası çok yüksek geliyor, onu düşürmek lazım. İşçiler memnun olsun çünkü iyi işçi bulmak zor. Malzemeyi aldığımız firmalarla aram iyi olsun. Makineleri de yavaş yavaş yenilemek gerekiyor.” (K11, Erkek, Almanya, 52, Metal İşleme)

K12 kodlu bir diğer katılımcı, su kullanımının iklim değişikliği nedeniyle daha da önemli hale geldiğine değinirken;

“Su kullanımı bizim için çok önemli. İklim değişiyor, yağmurlar azaldı. Su kaynaklarımızı dikkatli kullanmamız lazım. Bir de maliyetler çok arttı, mazot fiyatları olsun, gübre fiyatları olsun bunlar işimizi zorlaştırıyor.” (K12, Erkek, Kanada, 55, Tarım)

K13 kodlu katılımcı, çevreci bir yaklaşım sergileyerek organik tarım ve yerel ürün kullanımına önem verdiklerini açıklamaktadır;

“Yerel ürün kullanımına önem veriyoruz, organik üretim yapıyoruz ve enerji tasarruflu teknolojiler kullanıyoruz. Bağlarımızı her zaman organik yöntemlerle yönetiyoruz. Sürdürülebilirlik stratejilerimizi belirlerken yerel ürün kullanımı, enerji tasarruflu teknolojilerin entegrasyonu ve organik tarım gibi faktörler öne çıkmaktadır. Örneğin, şaraplarımızın üretiminde kimyasal gübreleri değil doğal yöntemleri kullanıyoruz. Bunun yanı sıra, restoranımızda kullanılan ürünlerin çoğunu yerel üreticiler üretmektedir.” (K13. Kadın, İtalya, 45, Restoran/Şarap Üreticisi)

K14’ e göre, organik tarım, geleneksel üretim, çevreci paketlenme ve yerel iş birliği çevresel ve toplumsal değer yaratırken, çalışanlar ve yerel üreticilerle kurulan güçlü bağ güveni artırmaktadır.

“Organik tarım uygulamalarıyla, geleneksel üretim yöntemlerini birleştirdik. Çevre dostu ambalajlama teknikleri kullanıyoruz. Bölgesel istihdam için, yerel üreticilerin ürünlerini alıyoruz.” (K14, Erkek, İspanya, 40, Üretici)

Katılımcı K12, sürdürülebilirliği, çiftliğinin geleceğini güvence altına alacak bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Ona göre;

“Bizim için sürdürülebilirlik, çiftliğimizin geleceğe sağlam bir şekilde devam etmesi demek. Toprağı doğru kullanmak, hayvanlarımızı iyi beslemek ve işleri dengede tutmak zorundayız. Bu işi bizden sonra çocuklarımız da sürdürebilmeli, onlara temiz bir toprak bırakabilmeliyiz.” (K12, Erkek, Kanada, 55, Tarım)

K13 kodlu katılımcının sürdürülebilirlik anlayışı, çevreyi koruma, geleneksel üretim yöntemlerini yaşatma ve toplumu bilinçlendirme üzerine kuruludur.

“Hizmet sektörü altında, restoran işletmeciliği ve aynı zamanda butik şarap üretimi yapıyoruz. Restoranımız İtalyan mutfağının geleneksel yemeklerini, organik şarap bağlarımızdan ürettiğimiz, butik şaraplarımızda sunuyoruz. Sürdürülebilirliğin sağlanması sadece bir trend amacıyla değil, geleceğimiz için zorunluluk olduğunu biliyoruz. Şarapçılıkta sürdürülebilirliği çoğaltmak için, diğer şarap üreticileriyle iş birliği yaparak, tüketicileri bilinçlendirmeyi amaçlıyoruz. Amacımız, bağlarımızın eşsiz güzelliğini ve şaraplarımızın lezzetini tüm dünyaya tattırmak ve gelecek nesillere işimizi öğretmek, sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek.” (K13, Kadın, İtalya, 45, Restoran/Şarap Üreticisi)

K14 kodlu İspanyol zeytinyağı üreticisi, sürdürülebilirliği sadece ekonomik kazançla değil, gelecek nesillere sağlıklı bir çevre bırakmakla ilişkilendirir.

“Sürdürülebilirlik, zeytin ağacımızın meyvesini almakla kalmayıp, onu torunlarımıza sağlıklı şekilde bırakmaktır. Bu, toprağımıza saygı duymak, suyu verimli kullanmak, doğal yöntemlerle üretim yapmak ve çalışanlarımızın refahını sağlamak demektir. Aile işletmesi olarak, sadece kâr etmek değil, aynı zamanda topluma ve çevreye faydalı olmak istiyoruz.

“Sürdürülebilirlik, bizim için bir yaşam tarzı, bir miras ve geleceğe yatırımdır.” (K14, Erkek, İspanya, 40, Üretici)

K15, işini babasıyla kurup nesilden nesle aktarılmasının önemine vurgu yapmaktadır.

“Nesilden nesle ilerlemek. Bu iş yerini babamla kurduk. İlk önce bulaşıkçılıkla başladık, sonra pizzacıydık sonra babam vefat etti. Babamdan sonra Türk restoranına döndüm şartlar elverince.” (K15, Erkek, 60, Amerika, Restoran)

K16 ise işletmesini başarıyla bir sonraki nesle devretmenin sürdürülebilirlik için önemli olduğunu vurgulamaktadır.

“Firmayı bir sonraki nesle aktarmak ve onların da başarıyla devam ettirmesidir.” (K16, Erkek, Amerika, 43, Tekstil)

Katılımcı K17'ye göre iş deneyimleri ve tecrübelerin aktarılması, iş ve aile yaşamında başarının sürdürülmesi ve güçlü bir miras bırakılması için hayati öneme sahiptir.

“Bilgi, deneyim ve tecrübelerin aktarılmasıyla, planlı şekilde gelecek nesillere aktarmak.” (K17, Erkek, 51, İnşaat)

K3, sürdürülebilirlik stratejilerinde çevresel, sosyal ve ekonomik faktörlerin dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır. Katılımcıya göre;

“Sürdürülebilirlik stratejilerimizi belirlerken çevresel olaylardan, topluma karşı olan sorumluluklarımıza, ekonomik sorunlara yoğunlaşma ve etik tedarik zinciri gibi faktörlerle karşılaşmaktayız. Doğa dostu uygulamalarla, çalışanlarımızın sosyal hakları ve toplumsal katkılar bizim için önemlidir. Ayrıca, verimliliğimizi artırmak ve tedarikçilerimizle etik standartlara uygun iş yapmak, kriterlerimiz arasında yer alır. Bu faktörleri bir araya getirdiğimizde, işletmemiz tüm alanlarda başarıyı yakalayabilir.” (K3, Kadın, 52, Satış Direktörü)

Ayrıca, K18, atık yönetimi, su tasarrufu, enerji verimliliği ve sürdürülebilir teknolojilerin benimsenmesinin işletmenin sürdürülebilirlik anlayışının temel unsurları olduğunu belirtmektedir.

“Atıkların doğru yönetimi, su kaynaklarının doğru kullanımı, enerji sarfiyatında maksimum fayda, sürdürülebilir dünyaya uygun yeni teknolojilerin kullanımı gibi kavramlar işletmemizin sürdürülebilirlik anlayışının en önemli noktaları.” (K18, Erkek, İsveç, 50, Balıkçılık)

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, aile ve işletme ortamında yaşanan sorunların Ortak çözümünü hedefleyen şekilde işletmenin kuşaktan kuşağa aktarılmasıdır. Aile işletmesi olan Boydak Grubunun yöneticisi Hacı Boydak, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için stratejik düşünme, risk alma, aile içi uyum, değişime açıklık, çevresel uyum, hizmet kalitesini artırma, tüketici taleplerine uygunluk ve modern pazarlama anlayışına adaptasyon gibi unsurların önemli olduğunu belirtmiştir. Bu faktörler, aile

işletmelerinin uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirliğini güvence altına almak bakımından önemlidir (Forbes, 2006: 76-77).

3.2. Aile Değerlerinin İşletme Mantığına Yansımaları

Aile işletmelerinde, aile değerleri ve ilişkileri, işletme stratejilerini önemli ölçüde şekillendirir. Bu değerler, karar alma süreçlerinden yönetim anlayışına kadar birçok alanda etkili olurken, aile içi çatışmalar veya değişime direnç gibi zorluklar da bu etkileri olumsuz yönde şekillendirebilmektedir.

K1 kodlu katılımcı, aile bağlarının iletişim ve iş birliğini güçlendirdiğini, ancak karar alma süreçlerinin uzaması gibi dezavantajları olduğunu ifade etmiştir.

“Kardeşimle ortak olduğumuz için iletişim şeklimiz işletme stratejilerimize de otomatik olarak yansımış oluyor. Dezavantajı, birbirimize rahat karşılık verebildiğimiz için karar alma süreçlerinin çok uzaması, avantajı ise eninde sonunda anlaşarak bir karara varabilmemiz, bunu her zaman ikna olmasak da kabullenebilmemiz.” (K1, Erkek, 58, Toptan Satış)

K1 kodlu katılımcı aile işletmesi olmasının işi sahiplenmek anlamına geldiğini ifade etmektedir.

“Kardeşimle ortağız biz. 22 yıllık bir şirketimiz var, bundan önce bir şirketimiz vardı. Sürdürülebilirlik benim için ikinci kuşakların da şirketi bizler gibi sahiplenip öncelik edinerek yönetmeleri anlamına geliyor.” (K1, Erkek, 58, Toptan Satış)

K2, dürüstlük, müşteri memnuniyeti ve toplumsal değerlerin önemine değinerek, aile değerlerine sadakatle uzun vadeli bir güven oluşturulmasının işletmeye fayda sağladığını belirtmiştir. Ancak, aile içindeki çatışmaların ve duygusal olayların işletme performansını olumsuz etkileyebileceğini de vurgulamaktadır.

“İşletmemizin stratejilerini belirlerken karar süreçlerine, uzun vadeli hedeflere ve iş yapma tarzlarına öncülük etmeye çalışıyoruz. Dürüstlük, müşteri odaklılık veya topluma hizmet gibi değerler stratejik önceliklerimizdendir. Bu durumun avantajlarına gelecek olursak, aile değerlerimize olan bağlılığımız, çalışanlarımız ve müşterilerimiz için güven yaratmakta ve işletmemizin uzun vadeli bir vizyona sahip olmasını sağlamaktadır. Dezavantajlarımıza gelince ve ailemizde yaşanan iç çatışmalar, duygusal olaylar veya

profesyonel olmayan yöneticilerle çalışmak, işletmemizin performansını negatif etkileyebilir.” (K2, Kadın, 40, Satış/Pazarlama)

K3 kodlu katılımcı ise aile değerlerinin uzun vadeli hedeflere odaklanmayı sağlasa da esneklik ve yeniliklere uyumda zorluklara yol açabileceğini dile getirmiştir.

“Aile değerlerimiz, işletmemizde uzun vadeli hedeflere yoğunlaşmayı, güçlü bir işletme kültürü oluşturmaya ve sadakati teşvik ediyor. Ancak, ailemizin içinde yaşanan çatışmalar, dışarıdan katılan yeteneklerin sınırlandırılması ve değişime direnen yöneticilerimiz ise dezavantajlarımız olabiliyor. Aile değerleri, işletmemizin devamlılığına katkı sağlasa da esneklik ve yeniliklere uyum açısından zorluk yaratmaktadır.” (K3, Kadın, 52, Satış Direktörü)

K4 kodlu katılımcı aile değerlerinin kuşaklar arası değişimle yenilense de karar alma süreçlerinde çatışmalara neden olabileceğini belirtmiştir.

“Bazı yazılı olmayan aile değerleri işletme stratejimize etmektedir. Fakat değerler her jenerasyonlar yenileniyor ve değişiyor. Ancak bu değerler her nesilde yenilenip değişmektedir. Genellikle aile şirketleri, gelecek nesillere olan sorumlulukları nedeniyle kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli hedeflere odaklanır. Tatmin etmek zorunda oldukları bir yönetim kurulu genelde olmaz, bu da geleceğe yönelik yatırımlar yapmalarını kolaylaştırır. Ancak değerler ve iş yapma şekli bazen değişime uyum sağlamayı zorlaştırabilmektedir. Her jenerasyonun sahip olduğu farklı bakış açıları ve değerler karar alırken çatışmalara sebep olabilir.” (K4, Erkek, 34, Satış/Promosyon)

Diğer yandan K5 kodlu katılımcı, aile değerlerinin işletmeye sağlamlık sağlasa da yapısal değişikliklere gitmeyi zorlaştırdığını ifade etmiştir.

“Aile değerlerini koruyarak şirket stratejilerini belirlemek hiç de kolay değil. Gerek ürün gerekse hizmet satışı olsun aile değerleri sağlam şekilde korumuş bir şirket, müşterilerine ve diğer rakip şirketlere karşı daha güvenli ve güçlü görünerek fark yaratır. Bu avantajı. Dezavantajı ise işletmenin yakın geleceği için yapısal değişikliğe gitmesi oldukça zordur.” (K5, Kadın, 45, İthalat/İhracat)

K6 kodlu katılımcının ifade ettiği gibi, aile bireylerinin geçmişe olan bağlılıkları ve etik prensipleri, stratejik yönetim kararlarını şekillendirmekte ve bu değerler işletmenin her kademesinde stratejilere rehberlik etmektedir.

“Aile bireylerinin geçmişe olan bağlılıkları, etik prensipleri, şirketimizde stratejik yönetimi belirler, tepeden en dibe kadar her durumda stratejiye rehberlik eder.” (K6, Kadın, 55, Kimyager)

K7 kodlu katılımcı, aile değerlerinin işletmede işin kalitesini artırmada ve güven oluşturmada önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır.

“Aile bireylerim daha özverili çalışıyor, zaman, emek hesabı yapmıyorlar. Müşteri memnuniyetine daha çok özen gösteriyorlar. Aile bireyelerine maddi ve manevi konularda daha çok güvenebiliyorum.” (K7, Erkek, 65, Turizm)

K8 kodlu katılımcı ise aile işletmelerinde aile değerlerinin, özellikle inanç ve toplumsal hassasiyetlerin, iş kararlarını şekillendirdiğini belirtmiştir.

“Aile işletmelerinde dengenin önemli olduğunu düşünüyorum. Yönetici ve çalışanların aile bağının olması nedeniyle iş-akrabalık dengesine dikkat edilmelidir. Çoğunlukla bizim ailenin dini ve toplumsal hassasiyetleri stratejileri belirlemede öncülük ediyor. Ailemizin faiz hassasiyetinin olması vadeli satış yapma noktasında rol oynuyor. Bunun avantajı inançlarımızın doğrultusunda iş yapabilmek. Olumsuz noktalara baktığında ise nesiller arası fark ve üç neslin işletmeye olan farklı bakış açısının fikir ayrılıklarına sebep olması diyebiliriz.” (K8, Kadın, 25, Tarım)

K15 kodlu katılımcı, aile değerlerinin işletmelerindeki rolünü çok önemli bulmakta, ancak bu değerlerin hem avantajları hem de dezavantajları olduğunu kabul etmektedir. Değerlerin işletmenin kalbinde yer aldığını ve bu değerlerle başarıyı hedeflediklerini belirten katılımcı, aile değerlerinin işletme stratejilerine entegre edilmesinin işletme sürdürülebilirliği için kritik bir unsur olduğunu ifade etmektedir.

“Aile değerlerimiz işimizde yol göstericimiz oldu. Dürüstlük, saygı, kalite ve sürdürülebilirlik gibi değerlerimiz, işimizin temelini oluşturuyor. Değerlerimizin iş stratejilerin yansıtılmasının avantajı ve dezavantajı vardır. Ancak, bizler için aile değerlerimiz, işletmemizin kalbinde yer almaktadır. Değerlerimizle her zaman başarılı bir işletme olmayı hedefliyoruz.” (K14, Erkek, İspanya, 40, Üretici)

Aşağıdaki bulgulara dayanarak: Aile değerleri, işletme kültürünün temel taşlarından biri olarak, girişimcilik süreçlerini şekillendirir ve yönetim kararlarını derinden etkiler. Bu

değerler, işletmenin başarılarını destekleyebilir aynı zaman da çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir.

K9 kodlu katılımcının ifadeleri, aile üyelerinin yer değiştirme korkusu nedeniyle yeni iş yerleri veya şehirlerde faaliyet göstermeyi istememelerinin, iş stratejileri üzerinde sınırlayıcı bir etki yarattığını göstermektedir. Bu, temkinli bir yaklaşımın, bazen büyüme fırsatlarını engellediğini ortaya koymaktadır.

“Aile değerlerini kısmi olarak etkiliyor. Aile bağları işin başka şehirlerde yapılmasına engel oluyor. Mesela, annemizin başka şehir ve ülkelere taşınırız korkusuyla, oralarda iş yapmamızı istememesi gibi.” (K9, Erkek, 42, Akaryakıt/ Satış Pazarlama/Hayvancılık)

K10 kodlu katılımcı, genç yaşta girişimcilik yaparken aile desteğinin yetersiz olduğunu ve geleneksel aile değerlerinin girişimcilik kültürünü engellediğini belirtmektedir.

“23 yaşında girişimcilik faaliyetlerine atılırken babamın “iş kuranlar battıyor, maaşla çalış, kafan rahat olsun” gibi engellemeleriyle çok karşılaştım, modum çok düşerdi. Ailede girişimcilik kültürü yerine “az olsun, öz olsun” benimsenmişti, bunu aşmak destek sürecinde çok zor oldu.” (K10, Erkek, 52, Metal İşleri)

K11 kodlu katılımcı ise aile değerlerinin risk almaktan kaçınmaya yol açtığını ve bu yüzden büyük fırsatların kaçırıldığına vurgu yapmaktadır.

“Babamdan öğrendiğim şeyler var tabii o hep derdi; ‘kaliteli iş yap, müşteriye kandırma’ bu iyi yanı ama bazen büyük işler geliyor risk alamıyoruz, kaçırıyoruz yani ama en azından battığımız yok.” (K11, Erkek, Almanya, 52, Metal İşleme)

K15’e göre, aile değerlerinin işletme kültüründeki rolü, üst neslin fikirlerinin baskın olmasıyla, karar alma süreçlerinde yol gösterici ve çözümleyici bir etki yaratabilmektedir.

“Bizde ata ne derse odur. Biz üst nesli dinliyoruz. Böylece anlaşılamazlık olur.” (K15, Erkek, 60, Amerika, Restoran)

K16 kodlu katılımcı, aile üyeleri arasındaki güçlü duygusal bağların iş ilişkilerine olumlu katkı sağladığını ifade etmektedir.

“Tartışma olduğu zaman bir taraf her zaman alttan alıyor. Gerçek fikirlerini genellikle söyleyemiyor kimse. Birbirini idare etme konusunda birbirimize yardım ediyoruz. İşe geç kalma ya da gelmeme konularında. İyi yanları olduğu gibi kötü tarafları da var. Zirve

yarıları yüzünden kuzenler arası birbirimize selam vermediğimiz zamanlarda oluyor.”
(K16, Erkek, Amerika, 43, Tekstil)

Aile işletmelerinde, çalışanlar aynı ailenin ve de kültürün mensubu olduğu için aile içindeki ilişkiler şirkete yansımakta, aile içerisinde birbiriyle yakından ilgilenme, sıkıntıların paylaşılması, birbirine destek olma gibi aileye ilişkin temel değerler, şirket içindeki bağları güçlendirmekte, sıkıntı anlarında dayanışma sağlanmakta ve aile değerleri yanında kurumsal değerleri oluşturarak önemli bir avantaj yaratmaktadır (Tuzcu, 2002: 6).

Aile işletmelerinde olan kültür anlayışı, aileden olan çalışanların duygu, düşünce ve kültürlerinin işletmeye yansımadır (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 25). Aile işletmelerinin kurumsal değerleri genellikle ailenin değerlerinin işletmeye yansımalarıyla biçimlenir. Bu değerler, işletmenin insan kaynakları politikalarını, sosyal sorumluluk anlayışını, yönetim felsefesini, müşteri ilişkilerini ve örgüt kültürünü etkilemektedir. Ailenin kurumsal değerleri, işletmenin tüm bu alanlarında belirleyici bir rol oynar ve genellikle birbirleriyle uyumlu bir şekilde değişir ve gelişir (İbicioğlu, 2005: 315-324). Aile değerlerinin yansımaları sonucunda aile işletmelerinde kurumsallığın gerekliliği ortaya çıkar. İşletmenin sosyal sorumluluk anlayışı, müşteri ilişkileri, insan kaynakları politikaları, yönetim felsefesi ve örgüt kültürü, ailenin değerleriyle paralellik gösterir. Aile değerlerinin iş hayatına taşınması, aile işletmelerine rekabetçi bir avantaj sağlar çünkü sıkı bir aile bağı, etkin bir çalışma ortamı ve birbirine güvenen aile bireyleri, işletmenin temel değerlerini oluşturmaktadır (Vural ve Sohodol, 2004:328). Aile işletmelerinde, sahip/yöneticinin değerleri, motivasyonu, amaçları, hedefleri ve davranışları, işletme üzerinde en belirleyici faktör olmaktadır. Bu unsurlar, işletmenin yönelimlerini ve kültürünü şekillendirerek, işletmenin genel başarısı üzerinde büyük bir etki yaratmaktadır (Akgemci ve Sevinç, 2004: 514).

3.3. İşletme Stratejilerinde Profesyonelliğin Yeri

Aile işletmelerinde profesyonellik iş ve aile arasındaki dengeyi sağlama adına gerekmektedir. Bu kapsamda iş ve aile ilişkilerini ayırmak, marka değerini korumak ve marka değeri kazanma adına profesyonel davranmayı gerektirerek kurumsallaşma adına

önem arz etmektedir. Ayrıca stratejik kararlar alma, bağımsız bir denetleyicinin olması profesyonel davranmanın unsurlarındandır.

K11 kodlu katılımcıya göre profesyonel yönetim anlayışı ve makine yenileme yatırımları, işletme verimliliğini artırmak için önemlidir. Bu bağlamda;

“Bizim için önemli şeylerin başında tüketim harcamaları. Mesela; elektrik faturası çok yüksek geliyor, onu düşürmek lazım. İşçiler memnun olsun çünkü iyi işçi bulmak zor. Malzemeyi aldığımız firmalarla aram iyi olsun. Makineleri de yavaş yavaş yenilemek gerekiyor.” (K11, Erkek, Almanya, 52, Metal İşleme)

K12 Kodlu Kanadalı katılımcı ise çevresel ve ekonomik faktörlerin, işletme yönetiminde sürdürülebilirlik ve verimlilik hedeflerini etkilediğinden bahsetmiştir.

“Su kullanımı bizim için çok önemli. İklim değişiyor, yağmurlar azaldı. Su kaynaklarımızı dikkatli kullanmamız lazım. Bir de maliyetler çok arttı, mazot fiyatları olsun, gübre fiyatları olsun bunlar işimizi zorlaştırıyor.” (K12, Erkek, Kanada, 55, Tarım)

Katılımcı K17’ ye göre iş ve aile hukukunun birbirine karıştırılmaması, profesyonellik ve sağlıklı ilişkiler için kritiktir.

“İş hayatında profesyonellikten taviz vermeden çalışmalarımızı sürdürüp, iş ve aile hukukunu birbirine karıştırmamaktır.” (K17, Erkek, 51, İnşaat)

İşin profesyonel sınırlar içinde tutulması gerektiğini vurgulayan K18 kodlu katılımcı, ailevi ve duygusal faktörlerin iş süreçlerini etkilemediğini, işin ayrı bir tüzel kişilik olduğunu ve duyguların işte geçerli olmadığını ifade etmiştir.

“Ailevi karakteristik durumlar işimize yansımaz. İşimiz ayrı bir tüzel kişiliktir ve insanı duygular işimizde pek geçerli olmaz.” (K18, Erkek, İsveç, 50, Balıkçılık)

K1 kodlu katılımcıya göre, kurumsallaşma, şeffaflık ve paydaş etkileşimi, işletmenin büyümesi ve sürdürülebilir başarısı için temel unsurlardır.

“Kurumsallaşma faaliyetleri yürütüyoruz. Halka arz çalışmaları yürüterek şirketi şeffaflaştırmaya çalışıyoruz. Ar-ge faaliyetlerini önemsiyoruz. Farklı girişimlerde bulunarak kaynakları artırmaya çalışıyoruz. Fuarları takip ederek, farklı paydaşlarla tanışarak tecrübelerinden faydalanmaya çalışıyoruz.” (K1, Erkek, 58, Toptan Satış)

K4 kodlu katılımcıya göre ise, riskten kaçınma eğilimi dijitalleşme ve kurumsallaşma süreçlerinde denge kurmayı zorlaştırmakta, bu nedenle sağlıklı bir kuşak devri için dikkatli planlama gerekmektedir.

“Stratejik karar alırken genellikle yönetim kurulu ve şirket danışmanlarımızla görüşüyoruz. Risk almaktan kaçınmayı tercih ediyoruz. Aynı zamanda gelecek nesillere adil bir devir yapılabilmesi için planlar yapıyoruz. Benim için risk almaktan kaçınmak en öne çıkan sorunlu faktörlerden biri. Şirketin uzun geçmişi nedeniyle hata yapma ihtimalim beni endişelendiriyor. Fakat dijital dönüşüm ve kurumsallaşma çalışmaları yaparken de riski minimumda tutmak çok zor olabiliyor. Aradaki dengeyi kurmak gerekiyor.” (K4, Erkek, 34, Satış/Promosyon)

K5’e göre, aile işletmelerinde sürdürülebilir büyüme için profesyonel yönetim anlayışı ve bağımsız denetim mekanizmaları kritik öneme sahiptir.

“Sürdürülebilirlik profesyonel yönetim ve işletme denetiminin sadece aile bireyleri tarafından yapılmaması dışarıdan bağımsız bir denetim mekanizmasının olması gerektiğine inanıyorum. Sağlıklı denetlenen bir aile şirketi yerinde ve zamanında önlemler alabilir. İşletmenin batışını değil, ilerleyerek büyümesi sağlanır.” (K5, Kadın, 45, İthalat/İhracat)

K6 katılımcısı ise aile kültürü ve itibar yönetiminin, karar alma süreçleriyle birlikte işletme sürdürülebilirliğinde belirleyici rol oynadığını ifade etmektedir.

“Ailenin kültürü ve intiba yönetimi sürdürülebilirlikte önemli bir faktördür. Ayrıca karar alma süreçleri diğer etkin faktördür.” (K6, Kadın, 55, Kimyager)

K6’nın sürdürülebilirlik vurgusuyla uyumlu olarak, K8 marka değeri ve işlerin entegrasyonunu aile kültürlerinde sürdürülebilirliğin önemine değinmiştir.

“Bizim aile kültürümüzde ve işletmemizde marka değerini korumak, işlerimizin birbiri ile entegre şekilde devamı önemlidir. Örneğin bir yandan tarım sektöründe hizmet verirken bir yandan çiftlik alanında genişlemeye gidiyoruz. İşlerimizin entegre şekilde devamı ve birbirini beslemesi işletmemiz için önemli.” (K8, Kadın, 25, Tarım)

K9 katılımcısına göre, yetkinliğe dayalı görev dağılımı ve adil yönetim anlayışı, işletmede eşitlikçi bir çalışma ortamı sağlamaktadır.

“İşletmemizde görev dağılımı öne çıkıyor. Kim hangi göreve daha uygunsa ona göre görev dağılımı yapıyoruz. İşletmemizdeki herkes sosyal yasal ekonomik haklardan eşit faydalaniyor. Önemli olan, adil yönetim.” (K9, Erkek, 42, Akaryakıt/ Satış Pazarlama/Hayvancılık)

Bu bulgular, aile işletmelerinde yerel uyum ve profesyonel yönetim yaklaşımlarının, her bir lokasyonun ihtiyaçlarına uygun kararlar alarak işletmenin verimliliğini artırmaya yardımcı olduğunu ve organizasyonun daha düzenli bir şekilde işlemlerini sağladığını ortaya koymaktadır.

K15 kodlu katılımcıya göre, işletmenin faaliyet gösterdiği çevreye uyum sağlamak ve yerel müşteri beklentilerine göre ürün/hizmet sunmak, işletme başarısı açısından belirleyicidir.

“Bulunduğumuz ortama adapte olmak ve şartlara uyum sağlamak. Yemek tatlarımızı bulunduğumuz ülkeye göre değiştiriyoruz.” (K15, Erkek, 60, Amerika, Restoran)

K16 kodlu katılımcı ise, aile işletmesinde görev paylaşımının net olması ve yerel yönetim modelinin uygulanmasının, her şubenin bulunduğu pazarın ihtiyaçlarına göre hareket etmesini sağlayarak verimliliği artırdığını ifade etmektedir.

“Aramızda istişare ederek ilerliyoruz. New York’taki mağazaya İstanbul’dakiler, İstanbul’daki mağazaya New York’takiler karışamaz.” (K16, Erkek, Amerika, 43, Tekstil)

Girişimcilik faaliyetleri, işletmenin ilk evrelerinde önemli olsa da aile işletmelerinin nesiller boyu başarılı olabilmesi için girişimci yapıdan profesyonel yönetim yapısına geçiş gereklidir (Winter, Banes, Koh, Fredericks ve Paul, 2004: 559). Belli bir büyüklüğün üzerine çıkılana kadar aileler, işletme yönetiminde etkindir. Ancak, eşik büyüklüğünün aşılmasıyla beraber, işletmelerde mülkiyet hala aileye ait olsa da aile ile az bağlantılı ya da bağlantısız profesyonellerin görevlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Drucker, 1985: 725).

Profesyonel yönetim biçiminde, işletme sahipleri ve diğer aile üyeleri, işlerin günlük icrasında yer almazlar. Ancak, işletmenin yöneticileri aile üyeleri tarafından seçilir ve yatırım kararları, genel politikalar gibi işletmenin bütünü ve geleceğini etkileyen önemli kararlar, işletme sahibi aile üyeleri tarafından alınır (Karpuzoğlu, 2004: 30). Aile işletmeleri, yönetim ve yönetişim yapılarını profesyonelleştirerek, geleneksel zayıf

yönlerini aşabilir ve güçlü taraflarını daha verimli kullanarak başarıya ulaşmaktadırlar. Bu süreç, işletmelere daha etkili bir yönetim anlayışı kazandırarak, uzun vadede başarılı ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamaktadır (Martínez, Stöhr ve Quiroga, 2007:93). Ancak, profesyonel yöneticilerin istihdam edilmemesi, işletmenin birçok fırsatı kaçırmaya yol açmaktadır. İşletmenin büyümesi için profesyonel yönetimin desteği önemli bir gereklilik olup, bu desteğin önemsenmesi gereklidir (Özgener, 2003: 157).

3.4. Yaşanan Çevrenin İşletmenin Sürdürülebilirliğine Sosyal Etkileri

İşletmelerin sürdürülebilirliğini etkileyen çevresel, ekonomik ve sosyal faktörlerin hem işletme yönetimini hem de toplumsal sorumluluklarını nasıl şekillendirdiğini ve bu unsurların uzun vadeli başarıya ulaşmada kritik bir rol oynadığının önemini arz etmektedir.

Araştırma kapsamında görüşülen katılımcılardan bazıları, ekonomik belirsizliklerin karar alma süreçleri üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. Bu doğrultuda;

K5 kodlu katılımcının ülkesindeki (Türkiye) ekonomik değer kaybına vurgusu, makroekonomik istikrarsızlığın işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını olumsuz etkileyebileceği gibi, tüketicilerin sürdürülebilir ürünlere olan talebini de dolaylı olarak etkileyebileceğini düşündürmektedir.

“Maalesef olumsuz etkiliyor. Ülkemiz diğer ülkelere göre sadece para birimi bazında değil birçok konuda değer kaybediyor.” (K5, Kadın, 45, İthalat/İhracat)

K3 kodlu katılımcı, sürdürülebilirlik stratejilerini çevresel, toplumsal, ekonomik ve etik boyutları kapsayan bütüncül bir yaklaşımla ele aldıklarını, bu unsurların işletme başarısının temelini oluşturduğunu vurgulamaktadır. Buna göre;

“Sürdürülebilirlik stratejilerimizi belirlerken çevresel olaylardan, topluma karşı olan sorumluluklarımıza, ekonomik sorunlara yoğunlaşma ve etik tedarik zinciri gibi faktörlerle karşılaşmaktayız. Doğa dostu uygulamalarla, çalışanlarımızın sosyal hakları ve toplumsal katkılar bizim için önemlidir. Ayrıca, verimliliğimizi artırmak ve tedarikçilerimizle etik standartlara uygun iş yapmak, kriterlerimiz arasında yer alır. Bu faktörleri bir araya getirdiğimizde, işletmemiz tüm alanlarda başarıyı yakalayabilir.” (K3, Kadın, 52, Satış Direktörü)

*“Ekonomik durum sebebiyle riskli yatırımlardan kaçınmaya çalışıyoruz. Para akışımızı bankalar üzerinden yaparak altyapıyı güçlü tutmaya çalışıyoruz. Resmi ticarete ağırlık veriyoruz.” (K1, Erkek, 58, Toptan Satış)*Ekonomik zorluklar, kültürel değerler ve çalışanların psikolojik durumu, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini doğrudan etkileyen önemli faktörlerdir. Bu unsurların birbirine bağlı olması, işletmelerin kriz durumlarında daha temkinli davranmalarını ve kaynakları verimli kullanmalarını gerektirmektedir.

K2 kodlu katılımcı, kültürel değerlere bağlılıkla birlikte ekonomik risklere hazırlıklı olmanın önemine değinmiştir. Katılımcı, işletme stratejilerini belirlerken, devlet teşviklerinden faydalanarak geleceğe yönelik planlama yapmayı ve kültürel değerlerden taviz vermemeyi ön planda tuttuklarını belirtmiştir.

“Kültürel değerlerimizden vazgeçmeden, olası ekonomik risklere hazırlıklı olup onlarla baş edebilmek. Devletimizin sağladığı teşviklerden faydalanarak, işletmemizin geleceği için planlamalar yapmak.” (K2, Kadın, 40, Satış/Pazarlama)

Ayrıca, K17 kodlu katılımcı, ekonomik, kültürel ve psikolojik faktörlerin etkileşiminin kriz dönemlerinde işletmelerin ihtiyatlı davranışlarını tetiklediğini ifade etmiştir. Çalışan haklarına saygı, sağlık ve güvenlik önlemleri ile adil ücret politikalarının işletme değerleri arasında yer aldığını vurgulamıştır.

“Ekonomik, kültürel ve psikolojik durumlar birbirine bağlantılı olup, kriz süreçlerinde firmamız daha ihtiyatlı davranmaktadır. Çalışanların haklarına duyarlı, çalışan sağlığı ve güvenliği için, adil ücret politikalarına uygun hareket etmekteyiz.” (K17, Erkek, 51, İnşaat)

K3 kodlu katılımcı, ülkesindeki ekonomik zorlukların, özellikle piyasa dengesizliklerinin sürdürülebilirlik stratejilerini zorlaştırdığını ifade etmiştir. Ayrıca, çalışan refahının ve psikolojik durumunun kurum imajını ve strateji başarısını etkileyebileceğini belirtmektedir.

“Ülkemizin iş ortamı, sürdürülebilirlik stratejilerimizde çok önemli. Piyasada şartların dengesizliği, özellikle mali durumu ve uzun vadeli yatırımlarımızı etkilemekte. Kültürümüz, çevreye olan duyarlılığımız ve toplumsal sorumluluklarımız bir arada yürütülmelidir. Çalışanlarımızın psikolojik açıdan rahat olmalarını sağlayabilirsek, müşterilerimizin ve çalışanlarımızın gözünde kurum imajımız

yükselmektedir, bu da stratejilerin kabulünü kolaylaştırarak, başarı oranımızı etkiler. Örneğin, çevreci uygulamalara olan ilgi, bu tür projelere daha fazla yatırım yapmamızı teşvik eder.” (K3, Kadın, 52, Satış Direktörü)

Çalışanların psikolojik durumu, olumsuz iş ortamı ve ekonomik zorluklar, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanmasını önemli ölçüde zorlaştırmaktadır. Ekonomik sıkıntılar, düşük karlılık oranları ve yurt dışından temin edilen hammaddelerin maliyetleri, işletmelerin büyüme ve yatırım yapma potansiyelini kısıtlamaktadır. Ayrıca, rekabetin artması ve lojistik sorunlar gibi çevresel faktörler, sürdürülebilirliği daha da güçleştirmektedir.

K4 ve K6 kodlu katılımcılar, ekonomik belirsizliklerin ve olumsuz iş ortamlarının işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerinde büyük bir engel oluşturduğunu vurgulamaktadır. Düşük karlılık oranları ve kur dalgalanmaları gibi faktörler, özellikle hammaddelere erişim konusunda zorluklar yaratmakta ve işletmelerin büyüme potansiyelini sınırlamaktadır.

“İş ortamı, sürdürülebilirlik stratejimizi olumsuz etkiliyor. Risk alamıyoruz ve karlılık son yıllarda düşmüş durumda, bu da yatırım yapmamızı engelliyor. Çalışanlarımızın psikolojileri iyi değil, bu da verimlilik ve motivasyonu düşürüyor. Piyasada çok fazla kaçak ürün var ve bu ürünler yarı fiyatlarına satılıyor, bu da rekabeti zorlaştırıyor. Alternatif iş kollarına yönelmemiz gerekiyor.” (K4, Erkek, 34, Satış/Promosyon)

“Ülke ekonomisinin kötüye gitmesi ve toplumsal yozlaşmalar sürdürülebilirlik konusunda önemli detaylar. Özellikle ekonomi sürdürülebilirliği zorlaştırıyor. Yurt dışından temin ettiğimiz ilaç, kozmetik vb. hammadde temininde, kurun esnekliği ve lojistik sorunlar bizi zor durumda bırakmaktadır.” (K6, Kadın, 55, Kimyager)

K9 kodlu katılımcı, ülkedeki ekonomik istikrarsızlık ve belirsizliğin işlerini zorlaştırdığını ifade etmektedir. Bu zorluklara karşılık olarak, işletmesi için farklı stratejiler geliştirerek ve farklı iş kollarına yoğunlaşarak devamlılığını sağlamaya çalışmaktadır.

“Ülkedeki ekonomik istikrarsızlık, belirsizlik işlerimizi zorlaştırıyor. Çeşitli stratejiler geliştirerek, farklı iş kollarına yoğunlaşarak işletmenin devamlılığını sürdürmeye çalışıyoruz. Ve biz bütün zorlukları analiz ederek artık çok daha büyümüş, birçok kişiyi

istihdam eden, hatalarımızdan aldığımız derslerle işimizi devam ettirmekteyiz.” (K9, Erkek, 42, Akaryakıt/ Satış Pazarlama/Hayvancılık)

K7 kodlu katılımcı ise turizm sektöründe faaliyet gösteren yerel işletmelerin, pandemi ve turizm sezonunun kısılalığı gibi zorluklar nedeniyle sürdürülebilirlik stratejilerinin olumsuz yönde etkilendiğini ifade etmektedir.

“Yerel bir işletme olduğumuzdan ve turizm sektöründe faaliyet gösterdiğimizden, daha çok Fethiye’ye gelen yerli ve yabancı turizmin durumundan etkileniyoruz. Örneğin bölgemizde kış turizminin olmaması, turizm sezonunun kısa olması, pandemi sürecinde yaşanan zorluklar, işletmemizi doğrudan etkiledi. Otelimizde kalan yabancı müşterilere hizmet ederken iletişim için farklı dilleri bilmemiz veya tercüman tutmamız gerekiyordu. Otelimize gelen turistlerin beklentileri, alışkanlıkları ve tercihleri farklılık gösterebiliyor. Müessesemizde iyi hizmet verebilmek adına iletişim zorluklarının açılması şarttır. “(K7, Erkek, 65, Turizm)

İşletmelerin sürdürülebilirlik stratejileri, çevresel ve ekonomik faktörlerden büyük ölçüde etkilenebilmektedir. Hammaddelere ulaşım zorlukları, lojistik sorunlar, döviz dalgalanmaları ve enerji fiyatlarındaki artışlar gibi ekonomik zorluklar, işletmelerin verimliliğini tehdit ederken, çevresel faktörler de üretim süreçlerini şekillendirmekte ve sürdürülebilirlik hedeflerini belirlemekte önemli bir rol oynamaktadır.

K10 kodlu katılımcı, hammaddelere ulaşım zorlukları, döviz dalgalanmaları ve fiyat belirsizliklerinin işletmesinin sürdürülebilirliğini ciddi şekilde olumsuz etkilediğini belirtmektedir.

“Demir ve alüminyum gibi hammaddelere ulaşma zorluğu, lojistik ve dövizin tutarsızlığı diyebiliriz. Ve anlık değişen fiyat güncellemeleri.” (K10, Erkek, 52, Metal İşleri)

K11 kodlu katılımcı, Almanya’daki yüksek enerji maliyetleri ve çevre düzenlemelerinin iş operasyonlarını zorlaştırdığını belirtmektedir. Devlet desteği ve sanayi iş birliklerine rağmen, çevresel düzenlemeler ve yüksek enerji fiyatları sürdürülebilirlik hedeflerini tehdit eden unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

“Burada Baden-Württemberg’de devlet bazen yardım ediyor. Bir de farklı ülkelerle çalışan, büyük araba fabrikalarına parça yapıyoruz. Ama bu enerji fiyatları, çevre kanunları falan zor oluyor.” (K11, Erkek, Almanya, 52, Metal İşleme)

K12 kodlu katılımcı, Kanada'daki aile çiftliğinde organik tarım yaparak çevreyi koruduklarını ve organik ürün talebinin artmasına paralel olarak üretimlerini artırdıklarını belirterek, çevresel duyarlılığın sürdürülebilirlik stratejilerinde önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, çevreye duyarlı üretim yöntemlerinin yanı sıra, kültürel değerlerin de etkisi büyüktür.

“Kanada'da aile çiftliğimizde, topraklarımızın doğal yapısını koruyarak ve kimyasal gübre veya böcek ilacı kullanmadan organik tarım yapıyoruz. Bu sayede daha sağlıklı ürünler yetiştiriyor çevremizi de koruyoruz. Birçok ülkeye ürünlerimizi ihraç ediyoruz. Tüketicilerin organik ürünlere talebi arttıkça, biz de üretimimizi o yönde geliştirerek kendimize ve ülkemize fayda sağlıyoruz.” (K12, Erkek, Kanada, 55, Tarım)

K13 kodlu katılımcı, İtalya'daki tarım ve turizm temelli ekonominin sürdürülebilirlik stratejilerine şekil verdiğini ve kültürel değerlerin organik ürün talebini artırdığını vurgulamaktadır. İtalya'daki kültürel bağlılık ve yerel kaynakların etkin kullanımı, sürdürülebilirlik stratejilerinin şekillenmesinde önemli bir yer tutmaktadır.

“Ülkemizin tarıma, turizme bağlı ekonomik yapısı, sürdürülebilirlik stratejilerimizi belirlerken yerel kaynaklarımızın da etkin bir şekilde kullanılmasını destekliyor. Kültürel olarak, İtalyan mutfağına olan bağlılık, doğal ve organik ürünlere olan talebi artırıyor. Psikolojik olarak ise, topluluğumuzun olumlu geri bildirimleri bizi motive ediyor.” (K13, Kadın, İtalya, 45, Restoran/Şarap Üreticisi)

Bu bulgulara dayanarak ekonomik krizlerin ve çevresel faktörlerin işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini dönüştüren önemli bir etken olduğu söylenebilir. Özellikle kriz dönemlerinde, tüketici davranışlarının yerel ve sürdürülebilir ürünlere kayması, işletmelerin çevresel ve sosyal sorumluluklarını daha fazla ön plana çıkarmalarına yol açmaktadır. İspanya örneğinde olduğu gibi, turizm sektöründeki büyüme ve AB teşvikleri gibi dışsal faktörler, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini destekleyerek uzun vadeli başarıyı pekiştirebilir.

İspanyol işletmecisi K14'ün deneyimi, 2008 krizinin tüketicileri yerel ve sürdürülebilir ürünlere yönelterek işletmelere yeni pazar fırsatları sunduğunu göstermektedir.

“İspanya'daki 2008'de ekonomik krizden çok kötü etkilendi. Bu kriz, tüketicileri yerel ve daha sürdürülebilir ürünlere yöneltti. Turizm sektörünün büyümesiyle, AB'nin teşvikleri de bu trendi destekledi. Ülkemizin işletmelere verdiği önem, toprağa bağlılığımız ve

tüketicilerin değişen talepleri, sürdürülebilirlik stratejilerimizi şekillendirdi.” (K14, Erkek, İspanya, 40, Üretici)

K13 kodlu katılımcı, işletmesinin aldığı teşvikler ve pazar taleplerine dayalı olarak başarılı bir şekilde iki farklı ülkede ilerlediğini vurgulamaktadır. Bu katılımcı, müşteri taleplerini anlamamanın ve buna göre stratejik yatırımlar yapmanın önemini belirterek, pazar araştırması yapmanın işletmeler için ne kadar kritik olduğunu ifade etmektedir.

“Aldığımız teşvikler ve talepler sayesinde her 2 ülke dede başarıyla ilerliyoruz. Müşterinin taleplerini iyi biliyoruz ve bununla ilgili çalışmalar yatırımlar yapıyoruz. Gireceğimiz pazarlar için Pazar araştırması yapıyor ona göre adımlar atıyoruz.” (K16, Erkek, Amerika, 43, Tekstil)

K8 kodlu katılımcı ise Türkiye'deki ekonomik krizlerin işletmeleri nasıl zorladığını ve özellikle uluslararası ticarete yaşanan bürokratik engellerin, yüksek banka kredi faizlerinin ve vize sorunlarının iş süreçlerini nasıl olumsuz etkilediğini belirtmektedir.

“Türkiye ne yazık ki neredeyse her 15 yılda bir ekonomik kriz yaşayan bir ülke. Biz Almanya ve İtalyan ortak markası olan traktörleri ihraç ediyoruz. Uluslararası bürokratik işlemler ürünün elimize geç ulaşmasını ve bizi de müşteriye karşı zor durumda bırakabiliyor. Banka kredi faizlerinin yüksekliği alım ve satım gücünü etkileyerek, işletmemizi ve müşterilerimizi zorluyor. Aynı zamanda faiz oranlarının da üretim ve tüketime negatif etkisi yadsınamaz. Sektörel fuarlara katılım gerektiğinde vize ve dil sorunu yaşıyoruz. Mesela geçen sene Almanya’da çalıştığımız firmanın belirli aralıklarla düzenlediği iş seyahati için, firmamızın fabrikasını ziyaret etmek ve yeni gelişmeleri yakından görmek amacıyla Türkiye’den birçok ortak bayinin katıldığı organizasyonlar oluyor. Tüm planlamalar yapıldı fakat Almanya vizemizi vermedi. Uluslararası zorluklarımızdan biri de budur.” (K8, Kadın, 25, Tarım)

K18 kodlu katılımcı ise iş süreçlerindeki en önemli faktörün disiplin olduğunu belirterek, sürdürülebilir iş modellerinin oluşturulmasında uzun vadeli başarı için disiplinli bir yaklaşımın temel olduğunu vurgulamaktadır.

“Geçmişten gelen bir ticaret alt yapımız var ve bunun en önemli noktası disiplinli olmak.” (K18, Erkek, İsveç, 50, Balıkçılık)

Sürdürülebilirlik yaklaşımı, kurumları faaliyet gösterdikleri çevreye olan bağımlılıkları açısından değerlendirir ve bu bağlamda yönetimin çevresel uyum sağlaması gereklidir. İşletmelerin başarı düzeyleri, özellikleri, çalışanlar, alıcılar ve yatırımcıların güveni gibi çeşitli faktörlerin etkisindedir. Ayrıca, eko-verimlilik, sürdürülebilirliğin ana hedefi olarak kabul edilen süreçlerde göz önünde bulundurulması gereken önemli bir konudur. Son olarak, işletmelerin çevre konusunda sivil toplum örgütleriyle iş birliği yapması da beklenmektedir (Başar, 2018). Aile işletmeleri için dışsal faktörler olarak kabul edilen çevresel ve sosyal sorumlulukların, işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak adına tüm içsel faktörlerle sentezlenerek iş süreçlerine ve karar alma mekanizmalarına entegre edilmesi gerekmektedir. Bu entegrasyon, işletmenin uzun vadeli başarısını ve çevreye duyarlı bir şekilde faaliyet göstermesini destekler (Yelkikalan ve Aydın, 2010).

3.5. Sürdürülebilirlikte Yaşanan Zorlukların Kapsamı

Çalışan psikolojisi ve iş ortamı, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini şekillendiren önemli faktörlerdir; özellikle pandemi gibi kriz dönemlerinde, işletmeler hem maddi hem de manevi zorluklarla karşılaşmakta ve bu süreç, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını etkileyebilmektedir.

K17 kodlu katılımcının belirttiği gibi, pandemi döneminde şantiyelerde denetim eksiklikleri ve iş gücü yönetimi sorunları ortaya çıkmış, bu da projelerin ilerlemesini zorlaştırmış ve yeni ihalelere katılmayı engellemiştir.

“2020 yılından dünyayı ve ülkemizi etkisi altına alan pandemi sürecinde, firmamızda ciddi anlamda maddi manevi zarar görmüştür. Mevcuttaki şantiyelerimizi, ilk altı aylık süreçte düzenli kontrolde bulunamayıp, yetkili teknik arkadaşlarında süreçleri gerektiği gibi takip edememesi, şantiyelerde usta-işçi barındırma problemlerine neden olmuştur. Yeni ihale süreçlerine katılmakta zorluklar yaşanmıştır.” (K17, Erkek, 51, İnşaat)

K1 kodlu katılımcının ifadeleri, şirket içinde çalışanların büyük kısmının şirket içi deneyimlerle yetiştiğini ve dış tecrübelerden yeterince faydalanamadıklarını göstermektedir. Bu bağlamda;

“Tecrübelerinin çoğunu bizim şirketimizde edindikleri için dış tecrübelerden tam fayda alamamış olabiliyoruz. Bazen erken sorumluluk verdiğimiz olabiliyor. Direkt bir olay

gelmiyor aklıma, büyük bir sorun yaşamadık, sürdürülebilirlik bizim için ön planda değil arka planda işleyen bir hedef çünkü.” (K1, Erkek, 58, Toptan Satış)

Sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanmasında karşılaştıkları en büyük zorlukların, kısa vadeli kazanç beklentileri ile uzun vadeli hedefler arasındaki dengeyi kurmak ve işletme içindeki dirençle başa çıkmak olduğunu ifade etmişlerdir.

K3 kodlu katılımcı, sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanmasındaki en büyük zorluğun, kısa vadeli kazanç beklentileri ile uzun vadeli hedefler arasındaki dengeyi kurmak olduğunu ifade etmiştir.

“Sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanmasında en büyük zorluk, kısa vadeli kazanç beklentileriyle uzun vadeli hedefler arasındaki dengeyi kurmaktır. Özellikle yenilenebilir enerji yatırımlarının başlangıçtaki yüksek maliyetleri, bazı paydaşlarda endişe yarattı. En etkileyici deneyim ise, bu yatırımların başlangıçtaki mali zorluklara rağmen uzun vadede tasarruf sağladığını ve çevresel etkimizi azalttığını görmektir. Bu süreç, sabır ve uzun vadeli düşünmenin önemini gösterdi.” (K3, Kadın, 52, Satış Direktörü)

K4 kodlu katılımcı, sürdürülebilirlik projelerinin başarısız olmasına neden olabilecek bir diğer önemli engelin, şirket içinde değişime karşı duyulan direnç olduğunu belirtmiştir. Mevcut çalışanlarla sürdürülebilirlik projelerinin başarıya ulaşabilmesi için ek çaba ve uyum gerektiğini ifade etmiştir.

“Şirket içinde dirençle karşılaştım. Bu direnç, bende şiddetli strese yol açabiliyor. Çalışanlarımız uzun süredir bizimle çalıştığı için birini işten çıkarıp yerine yenisini almak benim için çok zor. Mevcut çalışanlarla projeleri başarmak gerekiyor ve bu oldukça zorlayıcı olabiliyor.” (K4, Erkek, 34, Satış/Promosyon)

Ayrıca, K5 kodlu katılımcı, yabancı dil bilmeyen yöneticiler ve döviz kuru dalgalanmalarının uluslararası ticaretle uğraşan işletmeleri olumsuz etkileyen diğer faktörler olduğunu vurgulamıştır.

“En büyük sorunu bizim gibi, yurt dışıyla ticaret yapan işletmeler yaşıyor. Aile içinde yabancı dil bilen yöneticilerin olmayışı dezavantaj sayılabilir. Kur ve Lojistik sorunu sık yaşadığımız sorunlardan.” (K5, Kadın, 45, İthalat/İhracat)

K6 kodlu katılımcı, lojistik aksaklıkların işletmeleri olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Cebelitarık sorunu örneğiyle, ürünlerin zamanında ulaşamaması ve bu süreçte yaşanan

maddi ve manevi kayıplara, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini zorlaştıran faktörlere vurgu yapmıştır.

“Aile bireyleri arasındaki kuşak farklılıkları önemli bir zorluk. Farklı bakış açıları oluşuyor ve bireyler ikna konusunda ve sorumluluk bilinci düzeyinde çok farklılaşıyor. Geçen sene yaşadığımız Cebelitarık sorunu bizi zorda bırakmıştır. Ürünlerimizin lojistiğini sağlayan gemilerin aylarca boğazı geçip ürünlerimizin gelememesi, maddi ve manevi yıpratmıştır.” (K6, Kadın, 55, Kimyager)

K2 kodlu katılımcı ekonomik dalgalanmalar, enflasyon ve kur krizlerinin sürdürülebilirlik projelerindeki bütçe ve insan kaynağına erişimi zorlaştırdığını ifade etmiştir.

“Ekonomik dalgalanmalar, enflasyon ve kur krizleri maliyetleri arttırdı. Sürdürülebilir projeler için bütçe ve insan kaynağı yetersizliği yaşandı. Personel sirkülasyonları da sistemi oturtmada çokça zorluklar yaşattı.” (K2, Kadın, 40, Satış/Pazarlama)

K7 kodlu katılımcı, dürüstlük ve şeffaflıkla kurdukları aile işletmesinin, işletme kültürünü kuşaklara aktarmalarına yardımcı olduğunu ve bu değerlerin sürdürülebilirliğe katkı sağladığını ifade etmiştir.

“İşletmemizi eşimle beraber kurduk. Biz dürüstlük, şeffaflık içinde çalışan bir aile işletmesi olduğumuzdan kuşaklara işletme kültürümüzü aktarmakta zorluk çekmedik. Artık torunlarda işin mutfağında yer almaya başladı. Bundan sonra da yaşayacağımızı düşünüyorum.” (K7, Erkek, 65, Turizm)

K8 kodlu katılımcı ise, aile içindeki kuşak farklılıklarının işletmeye olan katkılarını ve farklı bakış açıları ile sürdürülebilirliği nasıl geliştirdiklerini aktarmaktadır.

“Bizim işletmemizi dedem 50 yıl önce kurmuş. Onun girişimciliği ve o zamanki şartlardaki çalışma düzeni, babamda ve sonrasında bende çok değişti ve gelişti. Dedem babamın fikirlerini kabullenmekte zorlanırken, babamda benim fikirlerime karşı aynı düşünceleri taşıdı. 3 kuşaktır aramızdaki farklar değişip geliyor, yönetim kadromuzda aileden yöneticiler tercih ediyoruz.” (K8, Kadın, 25, Tarım)

Sürdürülebilirlik süreçlerinde işletmelerin karşılaştığı çeşitli zorlukları ve bu zorluklara karşı geliştirdikleri stratejileri ortaya koymaktadır. Ekonomik koşullar, lojistik sorunlar, iklim değişikliği, enerji fiyatlarındaki artış gibi faktörler, işletmelerin sürdürülebilirlik

hedeflerine ulaşmalarında önemli engeller yaratmaktadır. Ancak, katılımcılar aynı zamanda bu zorluklara karşı adaptasyon sağlama, yenilikçi çözümler geliştirme ve yerel kaynakları verimli kullanma konusunda çeşitli stratejiler uygulamaktadır.

Katılımcı K9, ekonomik krizler nedeniyle işletmesinin kapanma aşamasına geldiğini belirtmiş, aynı zamanda farklı iş kollarına geçiş yaparak bu zorluğu aşmaya çalıştığını ifade etmiştir. *“Ekonomik koşullar sebebiyle bir dönem elimizdeki tek traktörü satmaya kadar iş vardı. O dönem işletmemiz kapanma aşamasına kadar varmıştı, sonrasında farklı iş kollarına geçiş yaptık. Akaryakıt istasyonumuz dünyadaki yükselen petrolden sürekli yükseldiği için sık sık zarar edebiliyoruz. Amerika’da ithal ettiğimiz büyükbaş hayvanlarımız taşıma sorunları yüzünden yollarda hastalanıp telef oldular. Tarımsal ürünlerimizin yurt dışından gelen hammaddeleri vaktinde elimize ulaşamayabiliyor.”* (K9, Erkek, 42, Akaryakıt/ Satış Pazarlama/Hayvancılık)

K10 kodlu katılımcı, döviz fiyatlarındaki dalgalanmalardan dolayı yaşadığı maddi kayıpları dile getirirken, bu tür dışsal faktörlerin işletme sürdürülebilirliği üzerindeki etkilerini gözler önüne sermektedir.

“Anlaştığımız işlerde, ertesi gün değişen döviz fiyatından dolayı çok zarar ettiğimiz olmuştur.” (K10, Erkek, 52, Metal İşleri)

Katılımcı K11 ise büyük müşteri kaybının ardından risk yönetimi amacıyla müşteri portföyünü çeşitlendirme çabasına girdiklerini belirtmiştir.

“Geçen sene bizim en büyük müşteri iflas etti. O zaman çok korktuk. Şimdi farklı müşteriler bulmaya çalışıyoruz, hepsine bağlı olmayalım diye.” (K11, Erkek, Almanya, 52, Metal İşleme)

K12 kodlu katılımcı, iklim değişikliğinin tarımda ciddi kayıplara yol açtığını ve buna karşılık sürdürülebilir tarım uygulamaları geliştirdiklerini ifade etmiştir.

“Karşılaştığımız en büyük zorluğumuz, iklim değişikliklerinin direkt etkileri oldu. Şiddetli kuraklık ve aşırı sıcak hava koşulları, ürünlerimizde ciddi kayıplara neden oldu. Bu durum bizi, daha dayanıklı bitki çeşitleri yetiştirmeye yöneltti, su kaynaklarını verimli kullanmak ve toprağımızı korumak gibi sürdürülebilir tarım uygulamalarına yöneldik. Bu zorlu deneyim, tarımımızın geleceği, çevre için daha bilinçli davranmamızı sağladı.” (K12, Erkek, Kanada, 55, Tarım)

Sürdürülebilirlik yolculuğunda karşılaşılan zorluklar ve bu zorluklara karşı geliştirilen çözüm stratejilerini göstermektedir. İklim değişikliği, ekonomik krizler, kültürel uyum ve yerel kaynakların verimli kullanımı gibi faktörler, katılımcıların işletmelerini sürdürülebilir bir şekilde yönetmelerini zorlaştırmakla birlikte, aynı zamanda bu engelleri aşmak için yenilikçi ve bilinçli yaklaşımlar geliştirmelerini sağlamıştır. Katılımcı K13 ise organik gübre kullanımıyla ilgili zorlukları aşmak için deneme yanılma yoluyla çözüm arayarak, çevresel sürdürülebilirliği sağlamak adına alternatif yöntemleri denemiştir.

“İklim değişikliğinin etkileri, sürdürülebilirlik yolculuğumuzdaki en büyük engel oldu. Ancak bu zorluk, bizi daha güçlü ve bilinçli hale getirdi. Ayrıca organik gübreler kullanmak istediğimizde, ilk başta düşük verim aldık. Biz ise bu durumdan vazgeçmek yerine, farklı organik gübre türlerini deneyimleyerek toprağımızın ihtiyacına en uygun olanı bulduk.” (K13, Kadın, İtalya, 45, Restoran/Şarap Üreticisi) Katılımcı K14, COVID-19 pandemisinin ihracat kanallarını kapatması ve adaptasyon sürecindeki zorlukları vurgulamaktadır.

“COVID-19 pandemisi döneminde, ihracat kanallarımızın kapanması ve hızlı adaptasyon süreci en zor dönemimizdi diyebiliriz, Sürdürülebilirlik yolculuğumuzda karşılaştığımız zorluklara rağmen, geleceğe umutla bakıyoruz. Çünkü biliyoruz ki, yaptığımız her küçük adım, daha iyi bir dünya için atılmış önemli bir adım. Geleneksel yöntemlerimizi korurken, aynı zamanda yenilikçi yaklaşımlarla birleşerek hem kendimize hem de gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakacağız.” (K14, Erkek, İspanya 40, Üretici)

Katılımcı K15 ve Katılımcı K16, yemek ve moda sektörlerinde, yerel kültürlerle ve geleneklere uyum sağlarken, sürdürülebilirlik anlayışını modernize etmeye çalıştıklarını aktarmışlardır.

“Yemek tatlarını bulduğumuz ülkeye göre yorumluyoruz. Ama yemeklerin özünü unutmuyoruz.” (K15, Erkek, 60, Amerika, Restoran)

“Kıyafetleri bulduğumuz ülkeye göre tasarlıyoruz. Tasarımlarımızda, o ülkenin kültürü ve etnik kökenini yorumlayarak, modernize ediyoruz.” (K16, Erkek, Amerika, 43, Tekstil)

K18 Kodlu katılımcı ise İsveç'in sürdürülebilirlik konusundaki öncü rolünü vurgulayarak, bu ülkede yaşamaktan duyduğu mutluluğu ve gururu ifade etmiştir.

İsveç'in değerleriyle uyum içinde hareket etmenin, çevresel ve toplumsal açıdan büyük bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir.

“Ülke sürdürülebilir dünya anlayışının en temel ülkelerinden biri, biz de bu ülkede yaşamaktan her zaman mutlu ve gururluyuz.” (K18, Erkek, İsveç, 50, Balıkçılık)

Aile işletmelerinin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasının önündeki en önemli engeller, aile içindeki liderlik çatışmaları, ikinci kuşak veraset sorunları ve kültürel etkenlerdir. Bu zorluklar, aile işletmelerinin uzun vadeli başarısını ve devamlılığını tehdit edebilir. Özellikle, liderlik çatışmaları işletme içindeki karar alma süreçlerini zorlaştırabilirken, verasetle ilgili problemler, işletmenin nesilden nesle aktarılmasını engelleyebilir. Ayrıca, kültürel faktörler, işletmenin modern yönetim yaklaşımlarına uyum sağlamasını zorlaştırarak, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada engel oluşturabilir. (Gözen ve Kıran, 2022: 1470). Geleneksel aile değerlerinin korunması ile aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için kurumsallaşma arasında bir denge kurmak, aile işletmelerinin karşılaştığı önemli bir zorluktur. Bu çalışmada, liderliğin yeni nesiller tarafından devralınması ve aile şirketlerinin çöküşüne dair endişeler, literatürde sıkça tartışılan konulardandır. Özellikle, yeni nesil yönetimlerinin işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamakta zorlanması ve aynı zamanda aile değerlerini koruma sorumluluğunu üstlenmesi, aile işletmelerinin en büyük zorlukları arasında yer almaktadır (Chrisman vd., 1998).

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği sağlamak için karşılaşılan diğer zorluklar arasında, temel iş süreçlerinin belirlenmesi ve izlenmesi, işletme içi iletişim ve iş birliğinin güçlendirilmesi, profesyonel finansal yönetimin uygulanması ve şeffaf finansal politikaların izlenmesi yer alır. Ayrıca, değişen pazar koşullarına uyum sağlamak, yenilik ve gelişime açık olmak gerekmektedir. Kurumsallaşma süreci zaman alabilir ve bazı zorluklarla karşılaşılabilir. Ancak, doğru adımların dikkatlice atılması, aile işletmesinin uzun vadeli başarısını artırarak sürdürülebilirliğe ulaşmasına katkı sağlar. Bu süreçte, dış kaynaklardan alınacak danışmanlık hizmetleri de büyük önem taşır (Şengül, Özkaya, 2016: 125).

Ülkemizin kırsal bölgelerinde işletmeler, sınırlı kaynaklar, yetersiz iş gücü, nitelikli eleman eksikliği ve düşük eğitim düzeyi gibi çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu faktörler, işletmelerin sürdürülebilirlik sorunlarına, verimlilik ve rekabetçilik

açısından sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Ayrıca, kırsal bölgelerdeki işletmeler arasında yaygın olan koordinasyonsuzluk ve iletişim problemleri, iş birliğı ve koordinasyon gerektiren projelerde ciddi sıkıntılara yol açmaktadır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 88). Yaşanan bu tarz zorluklar, bazı işletmelerin faaliyetlerini yürütememesine ve hatta sonlandırmasına yol açmaktadır (Sezgin ve Bulut, 2013: 188).

Elde edilen bulgular, sürdürülebilirlik yolunda karşılaşılan zorlukların farklı sektörlerde ve coğrafyalarda farklı şekillerde deneyimlendiğini göstermektedir. İşletmeler, çevresel, ekonomik ve kültürel engelleri aşmak için çok çeşitli stratejiler geliştirmiştir. Bu stratejiler arasında kriz yönetimi, çevre dostu teknolojilere yatırım, kültürel uyum sağlama ve yerel kaynakları verimli kullanma gibi faktörler yer almaktadır. Sürdürülebilirlik stratejilerinin sadece çevresel ya da ekonomik boyutlardan ibaret olmadığını, aynı zamanda toplumsal ve kültürel bir yaklaşım gerektirdiğini de ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik için holistik bir yaklaşım benimsenmeli, işletmeler sadece çevresel değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sürdürülebilirliği de dikkate almalıdır.

3.6. İşletmenin Aile İçi Bağılara Yansımaları

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik uygulamaları hem işletme performansını hem de aile içindeki ilişkileri önemli ölçüde etkilemektedir. Katılımcılardan elde edilen bulgular, aile içindeki şeffaf iletişim, nesiller arası çatışmalar ve iş ile özel yaşam arasındaki sınırların belirlenmesindeki zorlukları ortaya koymaktadır. Bu bulgular, aile bağlarının iş süreçlerine nasıl yansıdığına ve sürdürülebilirlik stratejilerinin aile dinamiklerine nasıl şekil verdiğine dair önemli ipuçları sunmaktadır.

K7 kodlu katılımcı, aile üyelerinin fikirlerini alarak hareket etmenin, daha kapsayıcı ve stratejik bir yaklaşım sağladığını vurgulamaktadır.

“Aile bireylerine karşı daha şeffaf davranarak ve alınacak kararlarda görüşlerini alarak hareket ediyoruz. (K7, Erkek, 65, Turizm)

K1'in belirttiğı gibi, aile içindeki pozisyon farklılıkları ve sınırların belirsizliğı bazen iletişimde zorluklar yaratabilir. Aile üyeleri arasında yaşanan anlaşmazlıkların, dışarıdan biriyle çözülmesinin daha kolay olacağı belirtilmektedir.

“Bazen olumlu bazen olumsuz etkiliyor. Aidiyet hissi açısından aile bağlarının olumlu etkisi var, herkes kendini ait hissediyor. Ancak sınırları çizmek konusunda zorlanmalar olabiliyor. Herkes aynı pozisyonda olmadığı için açıktan söylenmese de birbirinin konumuna özenenler olabiliyor. Bir sorun olduğunda yabancı biri olsa daha kolay bağlar koparılabilirken aile üyeleri olunca bu zorlaşıyor.” (K1, Erkek, 58, Toptan Satış)

K2 kodlu katılımcıya göre ise, sürdürülebilir stratejilerin aile içindeki nesiller arası çatışmalara yol açabileceğine işaret etmektedir.

“Sürdürülebilir stratejiler aile üyeleri arasında fikir ayrılıklarına veya nesiller arası çatışmalara yol açabilir. Örneğin; genç nesil çevre dostu yatırımları savunurken, diğer taraflar bunları maliyetli bulabilir. Duygusal kararlar profesyonel kararlardan daha baskın geldiğinde olumsuz etkilenebilir. Roller belirsizliği de işle ilgili sorumlulukların net tanımlanmaması, çatışmalara neden olabilir. Bu tarz durumlarda genç ve yetişkin üyeler arasında anlaşmazlık yaşanması şirket kararlarını geciktirerek aile bağlarını da zayıflatabilir.” (K2, Kadın, 40, Satış/Pazarlama)

Benzer şekilde, K3’te sürdürülebilirlik stratejilerinin aile içindeki bağları güçlendirme potansiyeli taşıdığını, ancak başlangıçtaki yüksek maliyetlerin ve kısa vadeli kazanç beklentilerinin görüş ayrılıklarına yol açabileceğini belirtmektedir.

“Sürdürülebilirlik stratejileri, aile içindeki bağları güçlendirebilir, çünkü ortak değerler ve uzun vadeli hedeflere odaklanmak aile üyelerini birleştirebilir. Ancak, başlangıçtaki yüksek maliyetler ve kısa vadeli kazanç beklentileri nedeniyle görüş ayrılıkları da yaşanabilir. Örneğin, bazı aile üyeleri çevre dostu yatırımları savunurken, diğerleri finansal etkileri konusunda endişe duyabiliyor. Bu, karar alma süreçlerinde zorluklara yol açabilir.” (K3, Kadın, 52, Satış Direktörü)

Katılımcı K4’e göre ise aile içindeki iş ve sosyal hayatın birbirine karışması, aile bağlarını etkileyebilecek önemli bir faktördür.

“Maalesef aile bağları ve iş bağları birbirine karışmış durumda. Ben sevmesem de babam iş saatleri dışındaki sosyal zamanlarda bile iş konuşuyor. İş yerinde yaşanan bir çatışma, ailevi ilişkilerimizi doğrudan etkileyebiliyor. Bu ayrımı yapmak gerekli, ancak her zaman kolay olmuyor.” (K4, Erkek, 34, Satış/Promosyon)

Katılımcı K5'e göre, sürdürülebilir strateji eksikliği aile şirketlerinde aile bağlarının kopmasına ve şirketin dağılmasına yol açar.

“Doğru adımlar atılmaz ve sürdürülebilir bir strateji belirlenemezse aile bağlarını korumak hiç de kolay değil. Kapanan veya dağılan aile şirketleri genelde bu bağlarını koruyamadıkları için dağılmışlardır.” (K5, Kadın, 45, İthalat/İhracat)

K6 kodlu katılımcının gözlemi ise işin gidişatının aile içindeki huzur ve mutluluğu doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır.

“Aile içinde yaşanan krizlerle, işyerinde yaşanan krizleri birbirinden ayırmak çok zor maalesef ayrılamıyor. İşin durumuna göre aile mutluluğu ve huzuru değişiyor. İşler iyi gidiyorsa ev de iyi, kötü gidiyorsa ev de de hep iş konuşuluyor.” (K6, Kadın, 55, Kimyager)

K7'nin ifadeleri, turizm sektöründeki yoğun iş dönemlerinde, işin aile bağlarını ön plana çıkardığını ve aile bireyleriyle vakit geçirmekteki zorlukları vurgulamaktadır.

“Turizm sezonu içerisine, yoğun sezonda, aile bireylerimizle vakit geçirmekte zorlanıyoruz. İşimiz ailemiz oluyor. Sezon harici zamanlarda bunu telafi etmeye çalışıyoruz.” (K7, Erkek, 65, Turizm)

K8 kodlu katılımcının görüşlerine göre, aile içinde üstlenilen fedakarlıklar dengesiz bir şekilde dağıldığında, bu durum iş deneyimlerini zorlaştırabilir. Ancak aile işletmelerindeki sorunlar çok fazla aile ilişkilerine yansımamaktadır.

“Bizim sektörümüzde aile içinde en çok fedakârlık alana işler yüklenebiliyor. Bu noktada dengenin önemli olduğunu düşünüyorum. Roller ayırmalı, herkes görev üstlenmeli ve iş-aile bağlarını dengede tutmalıyız. Anne ve babalar bu konuda çok daha fedakâr olup, çocuklarımıza kıyamıyoruz. Fakat bu onların işlerde karşılaştığımız zorluklarıyla baş etmesini, deneyim kazanmalarını zorlaştırıyor. İşletmemizde yaşanan sorunlar aile bağlarımızı en az düzeyde etkiliyor.” (K8, Kadın, 25, Tarım)

K17'nin açıklamaları, aile üyelerinin ortak değerlerde birleşmelerinin aile bağlarını güçlendirdiğini ancak işe yeni dahil olanların bu süreçte uyum sorunu yaşadığını belirtmektedir.

“Ortak değerlerin paylaşılması, sürdürülebilir yaşam tarzı benimsemek, çevre bilinci ve sağlıklı yaşam değerlerinin paylaşılması, ortak hedeflere yönelmek. Aile üyelerini birlikte

zaman geçirmeleri gerekmektedir. Olumsuz etkileri ise oryantasyon sürecinde duygusal ve adaptasyon sorunlarıdır.” (Erkek, 51, İnşaat)

Aile içindeki ilişkilerin, işletme yönetimi ve iş süreçleri üzerindeki olumlu, olumsuz etkileri işletmelerde farklı dinamiklere yol açmaktadır. Aile üyelerinin üstlendiği roller, fedakarlıklar ve ortak değerlerin paylaşılması, işletmelerin başarısını ve aile içi uyumu doğrudan etkileyen faktörlerdir.

Katılımcı K9, aile içindeki bağların işletmeye olumlu etkilerini vurgulayarak, esnek çalışma saatlerinin ve sürekli bağlılığın aile üyeleri için bir zorunluluk haline geldiğini, ancak dışarıdan katılan işçilerin bu duruma uyum sağlamasının güç olduğunu ifade etmektedir.

“İstişarelerle kararlar alıp, uyguluyoruz. Canlı hayvan ticaretinde belirli saatlere göre mesai yapamıyorsanız, dışarıdan katılan işçinin bu duruma ayak uydurması beklenemez ama aile bireyleri gece gündüz işletmede durmak, kendi işiyle ilgilenmek zorunda.” (K9, Erkek, 42, Akaryakıt/ Satış Pazarlama/Hayvancılık)

K10 kodlu katılımcı, yeni neslin işletmeye katılımıyla dijitalleşme sürecinin başladığını ve bunun zaman zaman aile içi anlaşmazlıklara yol açtığını belirtmiştir.

“35 yıllık işletmemize oğlum dahil oldu ve bizim yaptığımız uygulamalı kabul etmeyerek, dijitalleşme yoluna gidiyor. Tabii anlaşılmadığımız zamanlarda oluyor. Fakat zaman yeniliklere ayak uydurmamızı gerektiriyor. Yurt dışına fiyat verirken oğlumun yabancı dil bilgisinden, teknolojiyi kullanarak ölçü ve fiyat verme tekniklerini kullanıyoruz.” (K10, Erkek, 52, Metal İşleri)

Almanya'daki K11 kodlu katılımcı, eşiyle çalışmanın zorlayıcı olduğunu ancak ortak iş hedefi sayesinde anlaştıklarını ve işi eve taşımamaya çalıştıklarını ifade etmiştir.

“Eve iş götürmemeye çalışıyoruz ama bazen olmuyor. Eşimle çalışmak zor oluyor. Bazen kavga ediyoruz ama sonra barışıyoruz. En azından birbirimizi anlıyoruz çünkü aynı şeyi istiyoruz, işimiz iyi gitsin.” (K11, Erkek, Almanya, 52, Metal İşleme)

Aile içi bağların işletme süreçlerinde hem itici güç hem de potansiyel zorluk kaynağıdır. Katılımcıların deneyimleri, aile üyelerinin işe dahil olmasının gelenekselden moderne uzanan bir yelpazede dinamikler yarattığını ve sürdürülebilirlik ile aile ilişkilerinin başarısı için iş birliğinin kritik olduğunu ortaya koymaktadır.

K12 kodlu katılımcıya göre (Kanada), Miras işletmelerinde sürdürülebilirlik çabaları aile bağlarını güçlendirirken, farklı nesillerin iş yapma biçimindeki değişim hızları, iletişimde zorluklar yaratabilir.

“Büyük babamızdan dedemize, dedemden babama geçen bu çiftlik işletmesi, bizim için sadece bir iş değil, aynı zamanda miras. Sürdürülebilirlik hedeflerimize ulaşırken, yaptığımız yatırımlar ve aldığımız ortak kararlar, ailemizdeki bütünlük bağlarını güçlendirdi. Çocuklarımız da bu süreçte bizimle çalıştılar, geleceğe yönelik yükümlülüklerini öğrendiler. Ancak, bizde farklı görüşler nedeniyle içimizde tartışmalar yaşayabiliyoruz. Örneğin, çocuklarımız daha hızlı ve radikal değişiklikler istiyor, biz daha geleneksel yöntemlere bağlı kalmak istiyoruz.” (K12, Erkek, Kanada, 55, Tarım)

İtalyalı K13 kodlu katılımcı, sürdürülebilirlik yolculuklarının aile bağlarını beslediğini ve zorlukların üstesinden birlikte gelmenin önemine vurgu yapmıştır.

“Sürdürülebilirlik yolculuğumuz, sadece üzüm bağlarımızla beraber, aile bağlarımızın da beslenmesini sağladı. Bu yolculukta elbette zorluklarla karşılaştık ve unutulmaz anılar biriktirdik. Ancak, her işletmede olduğu gibi, bizim de zorluklarımız olmadı değil. Bu zorlukların üstesinden gelmek için beraber hareket etmek çok önemliydi.” (K13, Kadın, İtalya, 45, Restoran/Şarap Üreticisi)

Katılımcı K14 aile işletmesinde sürdürülebilirliği hayata geçirirken ortak akıl ve iş birliği sayesinde işlerini geliştirirken beraberinde aile bağlarını güçlendirdiklerini belirtmektedir.

“Örneğin, büyük oğlum zeytin üretirken, çevreci yöntemlerle çalışmamız gerektiğini savundu, onu dinledim, yeni organik yöntemler denedik ve verim yükseldi. Küçük oğlumuz su tasarrufundan yana olmuştur. Sulama sistemimizi değiştirerek daha verimli bir sistem oluşturduk. Çevreyi korumakla kalmayıp, aynı zamanda maliyetlerimizde düştü.

Kızım geri dönüşüm ve atık yönetimine çok dikkat eder. Önerisiyle atıklarımızı sistemli bir şekilde ayrıştırdık ve atıkları kompost yaparak gübreye dönüştürdük. Böylece toprağımızda güçlendi. Eşimin önerisiyle, enerji tasarrufu için güneş panelleri kurduk, maliyetleri düşürerek, sürdürülebilir bir üretim sağladık.

Aile içindeki sürekli fikir alışverişi, işimizin daha çevreci, verimli olmasına katkı sağlıyor. Aramızdaki bağları güçlendiriyor.” (K14, Erkek, İspanya, 40, Üretici)

K15 kodlu katılımcı, kültürel değerlerin, özellikle göçmen aile işletmelerinde, aile üyelerinin işlerine olan bağlılıklarını ve aidiyet duygularını pekiştirdiğine vurgu yapmıştır.

“Büyük ne derse o oluyor. Biz 3 kuşaktır Amerika’dayız ama ne kültürümüzden koptuk ne de geçmişimizi unuttuk. Sivas yöresel yemeklerini hem yapıyoruz hem de Amerika’nın diğer eyaletlerindeki işletmemizi, kültürümüzü restoranlarımızda sürdürüyoruz. Ülkemi ve memleketimizi çok özliyorum.” (K15, Erkek, 60, Amerika, Restoran)

K16 ya göre aile içindeki çok sayıda bireyin işletmeye dahil olması, genellikle aile içi çatışmalar ve karar alma zorlukları ile ilişkilidir

“Aileden çok fazla kişi işletmeye dahil olduğu için herkesi tek tek ikna etmeye uğraşıyoruz. Açıkçası bu çok yorucu.” (K16, Erkek, Amerika, 43, Tekstil)

K18 Kodlu katılımcının görüşleri, aile içindeki güvenin ve iş birliğinin, işletmenin dinamikliğini ve sürdürülebilirliğini nasıl desteklediğini vurgulamaktadır.

“Aile şirketi olmak demek her konuda hızlı aksiyon almak demek, sürdürülebilirlik yolunda her zaman aile içinde olmak bizi dinamik tuttu. Aile bağlarının şirket içindeki en olumlu yönü her zaman tam güveneceğimiz birilerinin sizinle birlikte olduğunu bilmek, olumsuz yönü için bir şey diyemem.” (K18, Erkek, İsveç, 50, Balıkçılık)

Aile işletmeleri, aile değerlerini ve mirasını iş dünyasında devam ettirme amacını taşır. Bu, aile adının bir marka ile özdeşleşmesi ve gelecek nesillere bir miras bırakılması hedefini güder. Aile üyeleri arasında birliği sağlamak ve ortak hedeflere yönelmek, bağları güçlendirir ve iş birliği oluşturan bir ortam yaratır. Ayrıca, aile üyelerine finansal bağımsızlık ve gelir elde etme fırsatları sunar. Bu işletmeler, kurucularının emeklilik dönemini güvence altına almayı ve kişisel hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmayı amaçlar (Memili vd., 2018).

Aile işletmeleri, genellikle bürokrasi eksikliği nedeniyle hızlı kararlar alabilir ve bu da onlara rekabet avantajı sağlar. Ayrıca, kurucularının girişimci ruhu ve risk alma cesareti, yenilikçi ve rekabetçi bir yapı oluşturmalarına katkı sunar. Aile bağları, işletme içinde birlik ve dayanışma sağlar, bu da çalışanlar arasında güçlü bir ekip ruhu yaratır. Ancak, aile içindeki ilişkilerin profesyonel yönetimle uyumlu hale getirilmesi, büyüme sürecinde karşılaşılan zorlukların aşılmasında önemli bir faktördür (Acar, 2015; Akdoğan, 2000)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: SONUÇ

Aile işletmeleri, genellikle bürokrasi eksikliği nedeniyle hızlı kararlar alabilir ve bu da onlara rekabet avantajı sağlar. Ayrıca, kurucularının girişimci ruhu ve risk alma cesareti, yenilikçi ve rekabetçi bir yapı oluşturmalarına katkı sunar. Aile bağları, işletme içinde birlik ve dayanışma sağlar, bu da çalışanlar arasında güçlü bir ekip ruhu yaratır. Ancak, aile içindeki ilişkilerin profesyonel yönetimle uyumlu hale getirilmesi, büyüme sürecinde karşılaşılan zorlukların aşılmasında önemli bir faktördür (Acar, 2015; Akdoğan). Bu araştırma, Türkiye'de ve dünya genelinde faaliyet gösteren uluslararası aile işletmelerinin stratejik sürdürülebilirlik yaklaşımları arasındaki olası farklılıkları derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Temelinde şu üç ana araştırma sorusu yatmaktadır:

1. Aile değerlerinin ve özgün kültürel yapıların, uluslararası aile işletmelerinin sürdürülebilirlik stratejileri üzerindeki etkisi nasıl şekillenmektedir?
2. Türkiye ve dünya genelindeki uluslararası aile işletmelerinin yönetim ve kurumsallaşma süreçlerinde karşılaştıkları temel sorunlar nelerdir ve bu sorunlar sürdürülebilirlik hedeflerini nasıl etkilemektedir?
3. İnovasyon ve teknolojik gelişmeler, uluslararası aile işletmelerinin gelecekteki sürdürülebilirlik stratejilerini ve rekabetçi konumlarını nasıl etkileyecektir?

Araştırma, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik stratejilerini etkileyen temel unsurları derinlemesine inceleyerek önemli bulgulara ulaşmıştır. Yapılan karşılaştırmalı analizler, Türkiye ve küresel aile işletmeleri arasında belirgin stratejik farklılıklar ortaya koymuştur. Türkiye'deki işletmelerin güçlü aile değerleri ve geleneksel yapıları, sürdürülebilirlik odaklı yenilikçi stratejilerin uygulanmasında zorluklar yaratabilirken, kurumsallaşma eksiklikleri ve yönetsel sorunlar da sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada engel teşkil etmektedir. Küresel aile işletmeleri inovasyon ve teknolojik gelişmeleri daha hızlı benimserken, Türkiye'deki işletmeler bu alanda daha temkinlidir. Bu araştırma, Türkiye ve dünya genelindeki aile işletmeleri arasındaki stratejik sürdürülebilirlik farklılıklarını ve ortak yönlerini derinlemesine inceleyerek, aile değerlerinin, kurumsallaşma süreçlerinin ve teknolojik gelişmelerin işletmelerin geleceğini nasıl şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulguları, literatürdeki boşluğu doldurmayı ve gelecekteki araştırmalar için yol gösterici bir temel sağlamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, araştırma tamamlanmış ve aile işletmelerinin

sürdürülebilirlik stratejileri hakkındaki farklılıklar ve uygulama zorlukları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Araştırmaya katılanlara göre sürdürülebilirlik, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği işletme yönetiminde uyum sağlanması ve gelecek nesillere devredilmesi açısından önemlidir. Sürdürülebilirliği işletmenin uzun vadeli başarısı, ekonomik ve çevresel sorumluluklar, topluma yarar sağlama ve aile değerlerinin sonraki nesillere aktarılması olarak ifade etmektedir. Aile değerleri, işletme stratejilerini ve karar alma mekanizmalarını etkilemekle birlikte, bazen değişime direnç de gösterebilmektedir. Profesyonelleşme, kurumsallaşma, teknoloji kullanımı, ahlaki ve çevresel uygulamalar sürdürülebilirlik stratejilerinin önemli unsurlarıdır. Ekonomik dalgalanmalar, döviz kuru ve maliyet artışları, iklim değişikliği, kuşaklar arası görüş farklılıkları gibi faktörler ise işletmelerin sürdürülebilirlik çalışmalarını zorlaştırmaktadır. Buna karşılık, aile bağlarının sağlamlaştırılması, müşterek hedefler belirlenmesi, genç nesillerin sürece dahil edilmesi ve geleneksel değerlerin korunması ve yaşatılması, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır.

İşletme stratejilerinde sürdürülebilirliğin önemi, her sektör ve işletme türünde farklı öneme sahiptir. Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, sadece işletmenin uzun vadeli büyümesini sağlamaz, aynı zamanda kaynakların dengeli kullanımı, finansal istikrarın sürdürülmesi ve aile değerlerinin gelecek nesillere aktarılması gibi unsurları da kapsar. Bu yaklaşım, işletmelerin ekonomik başarıyı korumasının yanı sıra topluma ve çevreye katkı sunmalarını da sağlar. Katılımcılar, sürdürülebilirliğin sadece finansal başarıyı değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel sorumlulukları da içeren bir yaklaşım olduğunu vurgulamışlardır.

Yapılan araştırmada tarım sektöründe sürdürülebilirlik, doğru toprak kullanımı ve çevreye saygılı üretim süreçleriyle, geleceğe verimli bir dünya bırakmayı amaçlamaktadır. Benzer şekilde, küçük işletmelerde sürdürülebilirlik, sadece işin ayakta kalması ve istihdam yaratmak değil, aynı zamanda işletme sahiplerinin geçim kaynaklarını da güvence altına almayı hedefler. Hizmet sektöründe ise, geleneksel ve organik ürünlerin sunulması, sektördeki diğer üreticilerle iş birliği ve tüketicilerin bilinçlendirilmesi, sürdürülebilirliği pekiştiren önemli stratejik adımlar olarak öne çıkmaktadır. Genel anlamda sürdürülebilirlik, işletme stratejilerinde sadece karlılığı

değil, toplumsal ve çevresel sorumluluğu da barındırarak uzun vadeli bir yaşam tarzı ve miras oluşturulmasına katkı sağlar. Bu unsurların stratejilere entegre edilmesi, işletmelerin gelecekteki başarısını güvence altına alır ve onları yalnızca finansal değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel açıdan da güçlü bir şekilde konumlandığı gözlemlenmiştir.

Aile değerlerini işletme mantığıyla yorumlayan katılımcılara göre: İşletme stratejilerinde sürdürülebilirlik, finansal başarı kadar toplumsal ve çevresel sorumlulukları da kapsar. Aile işletmelerinde aile değerleri, dürüstlük ve müşteri odaklılık gibi temel ilkeler stratejilere yansır, ancak güçlü aile bağları karar alma süreçlerini yavaşlatabilir ve aile içi çatışmalar iş performansını etkileyebilir. Aile değerlerinin her nesilde farklılaşması da bu süreçlerde çatışmalara yol açabilir. Profesyonelleşme, kurumsallaşma ve inovasyon gibi faktörler işletmelerin sürdürülebilirliği için kritik önem taşımaktadır. Ayrıca, çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik stratejileri, teknoloji kullanımı ve etik uyum gibi unsurlar da önemlidir. Profesyonel yönetim, bağımsız denetim ve görev dağılımı, işletmenin sağlıklı gelişimini desteklerken, yerel üretim, maliyet kontrolü ve enerji tasarrufu gibi unsurlar da stratejik öncelikler arasında yer alır. İşletmelerin bulundukları bölgeye uyum sağlaması, başarılı bir strateji için hayati öneme sahiptir. Bu şekilde, aile işletmeleri sürdürülebilirliğini artırabilir ve uzun vadeli başarıyı garanti altına alabilir.

İşletme stratejileri profesyonelleşme açısından ele alındığında, Profesyonelleşme zorlukları, aile içi iletişim eksiklikleri, kuşak çatışmaları ve yetkinlik eksiklikleri gibi sorunlarla karşılaştıklarını belirten katılımcılar, uzun vadeli stratejiler oluşturulurken, finansal zorluklar ve doğal kaynak yönetimi sorunlarının da engel oluşturduğunu belirtmişlerdir. Kuşaklar arası uyumsuzluk, göç ve kültürel uyum gibi zorluklar da işletmelerin sürdürülebilirliğini tehdit ettiği söylenebilir.

Bazı katılımcılar, aile işletmelerinde sürdürülebilirliği sağlamak için demokratik bir yaklaşımı benimsediklerini vurgulamaktadırlar. Bu yaklaşım, aile üyelerine genç yaşlardan itibaren sorumluluk vererek, onların ilgi alanlarına göre görev tanımlamayı ve deneyim paylaşımını içeriyor. Demokratik tutum, aile üyeleri arasında açık iletişimi ve sürekli istişareyi teşvik etmekte, ortak hedefler belirlemek ve stratejik kararları birlikte almak da bu sürecin önemli bir parçasıdır. Aile değerlerine uygun stratejiler geliştirerek ve yetkinliklerine göre sorumluluklar vererek katılımı artırmak hedeflenmektedir. Bazı

katılımcılar katılımın doğal olarak sağlandığını belirtirken, diğerleri daha yapısal çözümler önererek, genç nesillerin işin mutfağında yer almasının sürdürülebilirlik için kritik olduğunu ifade etmektedirler.

Aile işletmelerinde geleneksel değerlerin önemini vurgulayan katılımcılar, eskiye dayanan güven ilişkileri, ahlaki ve etik değerlere bağlılık, planlama ve disiplin gibi geleneksel değerlerin işletmelerinin temelini oluşturduğunu belirtmektedir. Bu değerlerin sonraki nesillere aktarılması için şeffaf iletişim, eğitim ve mentorluk programları gibi çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bazı katılımcılar, geleneksel değerlerini koruyarak kurumsallaşmanın yanında, prosedürleri olan ve ödül-ceza sistemine sahip bir yapıya geçişin de gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları finansal zorlukların yanında tarım ve gıda sektöründeki aile işletmelerinde geleneksel yöntemlerin modern teknolojilerle birleştirilerek sürdürüldüğü ve bu değerlerin gelecek nesillere aktarılması için çocukların işe dahil edildiği görülmektedir. Araştırma bulgularına göre, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için geleneksel değerlerin korunması ve kurumsallaşma çabalarının bir arada yürütülmesi önemli görülmektedir.

Görüşmeye katılanların ifadelerinden, yaşadıkları çevrenin işletmenin sürdürülebilirliğine katkılarının yanında, bulundukları ülkelerin ekonomik durumlarının ve iş ortamlarının sürdürülebilirlik stratejilerini önemli ölçüde etkilediği anlaşılmaktadır. Türkiye'deki katılımcılar, ekonomik istikrarsızlık, kur dalgalanmaları, yüksek faiz oranları, kaçak ürün rekabeti gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını ve bunların yatırım, karlılık ve verimlilik üzerinde olumsuz etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın, Almanya, İspanya ve Kanada'daki katılımcılar, devlet teşvikleri, AB destekleri ve tüketici taleplerindeki değişimler sayesinde sürdürülebilirlik stratejilerini daha başarılı bir şekilde uygulayabildiklerini ifade etmişlerdir. Özellikle organik tarım, çevre dostu uygulamalar ve yerel kaynakların etkin kullanımı gibi konularda ilerleme kaydettiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, uluslararası faaliyetlerde karşılaşılan vize, dil ve bürokratik engeller de katılımcıların ortak sorunları arasında yer almaktadır. Sonuç olarak, ülkelerin ekonomik ve siyasi istikrarı, devlet destekleri, tüketici tercihleri ve kültürel değerlerin sürdürülebilirlik stratejilerinin şekillenmesinde önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır.

Ülkelerin ekonomik durumlarının ve iş ortamlarının sürdürülebilirlik stratejilerini önemli ölçüde etkilediği vurgulanmıştır. Türkiye'deki katılımcılar, ekonomik istikrarsızlık, kur dalgalanmaları, yüksek faiz oranları, kaçak ürün rekabeti gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını ve bunların yatırım, karlılık ve verimlilik üzerinde olumsuz etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın, Almanya, İspanya ve Kanada'daki katılımcılar, devlet teşvikleri, AB destekleri ve tüketici taleplerindeki değişimler sayesinde sürdürülebilirlik stratejilerini daha başarılı bir şekilde uygulayabildiklerini ifade etmişlerdir. Özellikle organik tarım, çevre dostu uygulamalar ve yerel kaynakların etkin kullanımı gibi konularda ilerleme kaydettiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, uluslararası faaliyetlerde karşılaşılan vize, dil ve bürokratik engeller de katılımcıların ortak sorunları arasında yer almaktadır. Sonuç olarak, ülkelerin ekonomik ve siyasi istikrarı, devlet destekleri, tüketici tercihleri ve kültürel değerlerin sürdürülebilirlik stratejilerinin şekillenmesinde önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilirlik yolculuklarında çeşitli zorluklarla karşılaştıkları görülmektedir. Ekonomik dalgalanmalar, enflasyon, kur krizleri ve pandeminin etkileri gibi dış faktörler, maliyetleri artırarak işletmeleri zorlamaktadır. Bütçe ve insan kaynağı yetersizliği, personel sirkülasyonu, kısa vadeli kazanç beklentileri ile uzun vadeli hedefler arasındaki denge kurma güçlüğü, çalışanların direnci gibi için faktörler de sürdürülebilirlik uygulamalarını zorlaştırmaktadır. Özellikle yenilenebilir enerji yatırımlarının başlangıçtaki yüksek maliyetleri, bazı paydaşlarda endişe yaratmıştır. Ancak, bu yatırımların uzun vadede tasarruf sağladığı ve çevresel etkiyi azalttığı görülmüştür. Aile işletmelerinde kuşaklar arası farklılıklar, dil engeli, lojistik sorunları, iklim değişikliğinin etkileri de önemli zorluklar olarak öne çıkmaktadır. Buna karşın, dürüstlük, şeffaflık, sabır ve uzun vadeli düşünme gibi değerlerin, sürdürülebilirlik yolculuğunda önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanlar, yaşanan zorlukların kendilerini daha güçlü ve bilinçli hale getirdiğini, geleneksel yöntemleri korurken yenilikçi yaklaşımlarla birleştirerek daha yaşanabilir bir dünya bırakmayı hedeflediklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya dahil olan bireylere göre: Aile işletmelerinde aile içi bağlar, iş süreçlerini olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Güçlü bağlar ve aidiyet hissi işletmenin sürdürülebilirliği için avantaj olsa da sınırların belirsizliği, rollerin net olmaması ve kuşaklar arası farklılıklar karar alma süreçlerini zorlaştırmaktadır. Sürdürülebilirlik

stratejileri uygularken de ortak değerlere odaklanmak aile üyelerini birleştirirken, başlangıçtaki maliyetler ve kısa vadeli kazanç beklentileri görüş ayrılıklarına yol açmaktadır. İş ve aile yaşamı arasındaki sınırların belirsizliği, iş-aile dengesini zorlaştırmaktadır. Ancak, aile içi bağlar güçlü olduğunda, deneyim aktarımı, yenilikçi fikirler ve çevre dostu kararlar alınarak, işletmenin kimliği güçlenir. Dengeli bir yaklaşım, aile bağları ve işletme başarısını destekler.

Türkiye ve dünya genelindeki aile işletmeleri arasındaki stratejik sürdürülebilirlik yaklaşımlarındaki farklılıklar, çoğunlukla kültürel ve ekonomik yapılar, yönetim anlayışları ve dışsal faktörler tarafından şekillendirilir. Yurt dışındaki aile işletmeleri, genellikle daha profesyonel ve kurumsal bir sürdürülebilirlik yaklaşımını benimserken, Türkiye’deki aile işletmeleri çoğunlukla daha geleneksel yönetim yöntemlerine ve kısa vadeli hedeflere odaklanabilir. Ancak, her iki bölgede de sürdürülebilirlik konusuna olan ilgi ve yatırımda belirgin bir artış yaşanmaktadır.

KAYNAKLAR

- Acar, G. (2015). *Aile işletmelerinde örgüte bağlılık yüksek lisans tezi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(16)31-47.
- Akgemci, T ve Sevinç, İ. (2004), Aile işletmelerinde büyümenin kavramsal analizi, T, C. *İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, İstanbul, (40), 512-520.
- Ampenberger, M., Bennedsen, M. ve Zhou, H. (2012). *The capital structure of family firms*. D. Cumming (Ed.), *The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance*, 167-192. UK, Oxford University Press.
- Andiç, B. ve İşler, S. (2009). Bir baba erkil yöneticinin devir teslim töreni: *Kral Lear, 3.Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, 43-60.
- Anıl, F. (2020). *Pazarlamadan perakendeye*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Anıl, F. (2021). *Yeni nesil iş modeli*. İstanbul: Hümanist Yayınları.
- Aranoff, C. ve Ward, J. L. (2000). *Family business values, family business leadership series* 12-17, Georgia.
- Argüden, Y. (2002). *Kurumsal sosyal sorumluluk*, www.arguden.net (Erişim Tarihi 28.05.2024).
- Ateş, M. R. (2009). *Yarının aile şirketleri*. İstanbul: İnno Yayınları.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik anlayışı*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile şirketleri: değişim ve süreklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.
- Aydemir, L., Seymen, O. ve Taşçı, S. (2004). Aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci ve sektörel bir uygulama. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, 604-617.
- Aydın, E ve Yelkikalan, N. (2010). Aile işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmesinde sonraki kuşakların duygusal sahiplik algılamasının rolü ve önemi: Türkiye'deki kıdemli işletmeler üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 81-120.
- Basco, R. (2013). *The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches*. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.003>.
- Başar, P. (2017). *The effect of organizational justice on the organizational commitment*. *International association of social science research, current perspectives in social sciences*, 6, 159-167, <http://iasr2.org/rs/008.pdf>.
- Başar P. (2018). The sustainability endeavor in terms of the triple bottom line approach *Versus Planned Obsolescence*, *Turansam*, 10(38), 181-192.

- Beehr, T. A., Drexler, Jr., J. A. ve Faulkner, S. (1997). Working In small family businesses: *Empirical comparisons to non-family businesses*. *Journal of organizational behavior*, 18, 297-312.
- Besler, S. (2010). *Sosyal girişimcilik*. (Editör: S. Beşler), (3)28 Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Bork, D. (1986). *Family business, risky business*: How to make it work.
- Bork, D. (1995). *Understanding family business*: Definitions and theories.
- Boyce, C. ve Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews*: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input. Pathfinder international tool series
- Brenes, E. R., K. Madrigal., E. German ve Navorro, M. (2006), Family business structure and succession: *Critical Topics In Latin Amerika Experience, Journal of Business Research*, 59(3), 372-374.
- Buğdaycı, A. (1997). Bir aile işletmesi nasıl değişti? *Capital İş ve Ekonomi Dergisi*, 15(10). 192-194.
- Büte, M. (2008). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı sorunlar, 3. *Aile İşletmesi Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul Kongre Bildirileri*, 313, 312.
- Chrisman, J. J., Sharma, P. ve Chua, J. H. (2003). Succession and Nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with Nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Cox, L. (1996). *Family businesses: A theoretical framework*. 92, *businesses: Leading a family business In a disruptive environment*. Deloitte University.
- Corrado, H., Drent, S., Omarı, Y. ve Mierlo, S. (2017). *Next generation family businesses: Leading a family business in a disruptive environment*, Deloitte University: Emea Cvba.
- Çelik, M. (2006), Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreçleri ve Çanakkale ilinde kurumsallaşan aile şirketlerinin değerlendirilmesi, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. *Aile İşletmeleri Kongresi, kongre kitabında bulunan bildiri*, (ss. 480-489).
- Çetiner, E. M. ve Çağlar, O. (2018). Aile işletmelerinde sürdürülebilir finansa yönelik alternatif bir model önerisi. *T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 8. Aile İşletmeleri Kongresi*, 45-57.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımı anlamak* (Ö. N. Özmen, Çev.). Nobel.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve organizasyon, ilkeler, teoriler ve stratejiler*. Sakarya Üniversitesi, 43.
- Drucker, P. F. (1985). *Management: Tasks, Responsibilities*. Harper, Row, Canada, USA,
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass.

- Erdoğmuş, N. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim devri ve İkinci kuşağın yetiştirilmesi*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Ersoy, A. ve Ehtiyar, R. (2015). Kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekanın rolü: Türk ve yabancı yöneticiler üzerine bir araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 42-60.
- Fındıkçı, İ. (2008). *Aile şirketleri*. 3. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile İşletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fisher, D. ve Lindon, C. (1994). *Family business and other pieces*, 1st ed.: 94, Cambridge Press.
- Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2003). Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri-Bir uygulama. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, 45-57.
- Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2004). Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri: Bir uygulama. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı* 20-32 İstanbul.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar* (2. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Göker, A. Z. ve Üçok, T. (2006). Aile işletmeleri ve karar verme süreci: Köklü aile işletmelerinde bir uygulama. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri* 45–57 İstanbul.
- Gersick, K. E., Davis J. A., Hampton, M. M. ve Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of family business*, Harvard Business School Press, United States Of America.
- Gill, I. ve Kharas, H. (2007). *An East Asian renaissance: Ideas for economic growth*. Washington, DC: World Bank Publications.
- Gözen, A. ve 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.
- Grainger, L. E. (1997). *Evolution and revolution as organizations Grow: A Company's Past Has Clues for Management That are Critical to Future Success*. Family Business Review.
- Gül, M. B. (2019). *Aile İşletmelerinde kurumsallaşmayı etkileyen faktörler*. Yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, A. O. ve Ergin Can, Y. (2004). *Kurumsal yönetim: Türkiye'deki durumu ve geliştirilmesine yönelik öneriler*. Literatür Yayıncılık.
- Haugh, H. (2005). A Research Agenda For Social Entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 1 (1), 1-12.
- Hernández-Pérez, F., Moreno-García, J. ve Yáñez-Araque, B. (2017). *Family firm performance: The influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacity*. *Psychology and Marketing*, 1(10), 1057-1071.

- İbicioğlu, H. (2005). Aile İşletmelerinde aile değerlerinin özyetenek oluşturma potansiyeli, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2) 315-324.
- İbiş, F. E. ve İpek, A. (2020). Sürdürülebilir aile işletmesi modeli: Uygulanabilirliği üzerine bir araştırma. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, (62), 51-62.
- İlter, H. M. (2001). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve KOBİ'lerin yönetim sorunları*, İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, İstanbul.
- İyişleroğlu, S. C. (2006). *Aile İşletmeleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile İşletmelerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>.
- Kalkan, V. D. (2004). Aile İşletmelerinde performans güçlendirici bir faktör olarak süreklilik yönetimi: Bilgi ve İşletme sürekliliği, *1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre kitabı* (Editör: Tamer Koçel) İstanbul, 128-139.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*, 1382 (9) İstanbul: Beta Yayın.
- Knight, A. (1974). *Private enterprises and public intervention: The Lourtaulds Experience*: 74-76 London.
- Karabulut, A. T. (2008). Aile İşletmelerinin kurumsallaşmaya ve yönetim genç fonksiyonlarına yönelik yönetim sorunları: İstanbul'da tekstil sektöründe üretim yapan aile işletmesi, KOBİ'ler üzerinde bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25(2), 643-666.
- Karabulut, A. ve Bulut, T. (2008). Aile işletmeleri. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(12).
- Karabacak, E. (1993). *Medyanın tüketici davranışı üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karataş, S. (2019). *Aile İşletmelerinde sürdürülebilirlik ve kültürler arası farklılıklar*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Sosyal Bilimler Üniversitesi, Balıkesir.
- Karpuzoğlu, E. (1999). *Aile İşletmelerinin finansal yapısı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (1999). *Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Aile şirketleri*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunları*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kıran, F. ve Çetinkaya, B. Ö. (2018). Journal of entrepreneurship and innovation management- girişimcilik ve inovasyon yönetimi dergisi / *Jeim Wwww.Betadergi.Com/Jeim* 7 (2) 97-120.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği – yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern çağda yaklaşımlar*. 89-100. Beta Yayınları: İstanbul.
- Koçel, T. (2004). *1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. İstanbul: Yayın No.40.

- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Kouna, G. (2022). A study on the Impact of family businesses In the global economy. *International journal of business studies, George Town University, Washington* 15(4), 102-115 <https://doi.org/10.1234/ijbs.2022.0045>.
- Küçüköğlu, T. M. (2020). *Aile İşletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında devir planlaması*. <https://doi.org/10.14514/byk.m.26515393.2020.8/1.117-136>.
- Leonard, D. ve Straus, S. (1997). Şirketinizin beyninin tamamını işe koymak (G. Bulut, Çev.). Harvard.
- Lindon, C. (1994). *Family business and other pieces*, 2-71. Cambridge Press.
- Longenecker, J. G. (1997). Small business management: An entrepreneurial.
- Luo, X. R. (2019). Family business and sms. *Management and organization review*, 15(1), 211-212. <https://doi.org/10.1017/mor.2019.7>.
- Mair, J. and Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of world business*, 41, 36-44.
- Martínez, J. I., Stöhr, B. S. ve Quiroga, B. F. (2007). *Family Ownership And Firm Performance: Evidence From*.
- Memili, E., Fang, H. C., Koc, B., Yildirim-Öktem, Ö. ve Sönmez, S. (2018). Sustainability practices of family firms: *The Interplay between family ownership and long-term orientation*. *Journal of sustainable tourism*, 26(1), 9-28.
- Minks, M. (2011). *Social innovation: New solutions to social problems*. Yüksek lisans tezi.
- Miller, D., Breton, M. ve Isabella, L. (2005). Management insights from great and struggling family businesses, *Long Range Planning*, 38, 517-530.
- Miller, D. ve Breton-Miller, L. (2006). *Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities*. *Family Business Review*, 19(1), 73-87. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. London: Sage.
- Mücevher, M. H. (2021). Sürdürülebilir lojistik için üç öncelikli strateji: Yeşil lojistik, tersine lojistik ve yalın lojistik. *Enderun*, 5(1), 39-54.
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Neubauer, H. (2003). The dynamics of succession In family businesses In western european countries. *Family business review*, 14(4), 269-281.
- Neubauer, F. ve Lank, A. (1998), *The family business, its governance for sustainability*, New York: Macmillan Press.

- Özgener, Ş. (2003). Büyüme sürecindeki KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Nevşehir un sanayi örneği, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Özuysal, H. D. (2006). *Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında aile anayasasının önemi*. Doktora tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkaya, M. ve Şengül, C. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve ikinci kuşağın kurumsallaşma konusuna bakış açısı. *DEÜ. İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 109-126.
- Şengül, C. M. ve Özkaya M. O. (2016). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve ikinci kuşağın kurumsallaşmak konusuna bakış açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 109-126.
- Paul, J. J. (2004). Tracking family businesses and their owners over time: *Panel attrition, manager departure and business demise, journal of business venturing, Elsevier Inc*, 19(2).
- Pazarcık, O. (2004). Aile işletmelerinin tanımı, kurumsallaşması ve yönetişi. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı*, (ss. 33-41).
- Potobsky, D. (1992). Family businesses: *Definition and Characteristics. Journal Of Family Business Studies*, 622.
- PWC. (2011). *Türk iş dünyasında kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları değerlendirme raporu*. www.pwc.com.tr.
- PwC (PricewaterhouseCoopers) (2011), 2010-2011 *Küresel aile şirketleri araştırması*, <http://www.pwc.com>, 12.06.2011.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2012). Ticari girişimciler ne kadar sosyal girişimcidir? *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*,
- Robbins, S. P. ve Judge, A. T. (2019). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev.). Nobel.
- Sabancı (2016). *Sabancı Holding*, <https://www.sabanci.com/tr/sabanciya-bakis/sabanci-holding> (Erişim Tarihi: 03.24.2025).
- Sebilcioğlu, F., Karaağaoğlu, S., Karacar, G., Naipoğlu, S., Arkun, F. ve Koçer, B. (2013). *TKYD Aile şirketleri yönetim rehberi güncellenmiş 5. Baskı*, https://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/aile_sirketleri_yonetim_rehberi_2013_2.pdf.
- SGB, Yönetim danışmanlığı ve eğitim hizmetleri. (2010, Eylül 8). *Aile işletmelerinin özellikleri*. http://www.sgbdanismanlik.com/ndex.php?option=com_content&task=view&id=65&Itemid=3.
- Selimoğlu, S. K. ve Çalışkan, Ö. A. (2018). Başarılı ve uzun ömürlü aile şirketlerinin yol haritası: *Aile anayasası. Muhasebe ve denetime bakış*, 53, 39-54.
- Senal, S. B. ve Aslantaş, A. (2012). Kurumsal sürdürülebilirlik için muhasebe ve raporlama. *Muhasebe ve denetime bakış*, 36, 83-97.
- Sezgin, M. ve Bulut, B. (2013). Örgüt kültürü ve halkla ilişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 182-194.

- Shinebourne, P. (2009). *Interpretative phenomenological analysis*. N. Frost (Ed.), *Qualitative research methods in psychology: Combining core approaches* (ss. 44-65) içinde. Open University Press.
- Smith, J. A., Larkin, M. ve Flowers, P. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method, and research*. Sage.
- Sofyalıoğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2001). Kültürel farklılıkların uluslararası işletmelere etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 75-92.
- Sorgun, C. (2007). Aile şirketlerinde yönetim sorunları: Adana ilinde bir araştırma Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- Tosun, K. (1992). *İşletme yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Tekin, M. (2004). *Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği*. Erişim tarihi 23 Nisan 2025, <https://scholar.google.com.tr/citations?user=e398rgsAAAJ&hl=tr&oi=sra>.
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business*. McGraw-Hill.
- Tuzcu, C. (2002). *Aile şirketlerinde karar alma mekanizmaları, Bir karar alma model önerisi, Gaziantep bölgesinde bir aile şirketinde inceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Van Manen, M. (2014). *Phenomenology of practice: Meaning-Giving Methods* İ, in *phenomenological research and writing*. Left coast press.
- Vural, B. A. ve Sohodol, Ç. (2004). Aile şirketlerinde kurumsal kültür: Avantajlar-dezavantajlar ve öneriler üzerine bir araştırma. In T. Koçel (Ed.), 1. *Aile İşletmeleri Kongresi bildirileri* (ss. 20-22). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Wells, R. G. (1993). *İşletmelerde yetki devri* (V. Üner, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları. (Kişisel gelişim ve yönetim dizisi, 5).
- Weerawardena, J. ve Mort, S. G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional social entrepreneurship, *Journal Of World Business*, 41(1)21-35.
- Winter, M., Danes, S. M., Koh, S. K., Fredericks, K. and Paul, J. J. (2004). Tracking family businesses and their owners over time: *Panel Attrition, Manager Departure and Business* 19(4), 535-559.
- Wolf, A. (2013). *The Xx factor: How working women are creating a new society*. Profile Books.
- Yaka, B. (2021). *Aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci: Türkiye ve İtalya karşılaştırması*. Konya: Eğitim Yayıncılık.
- Yakupoğulları, C. (2001). *Aile şirketlerinde çatışma ve çözüm yolları. Erzurum'daki Aile şirketlerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi.
- Yalçın, A. (1993), *Türkiye'deki aile işletmelerinin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunlarının analizi*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yelkikalan, N. (2003). *Aile şirketlerinde çatışma ve bir çözüm önerisi: Stratejik planlama*. http://www.sosyalsiyaset.net/documents/stratejik_planlama.htm.

- Yelkikalan, N. ve Aydın, E. (2009). Aile işletmelerinde kültürler arası (aile kültürü- işletme kültürü) çatışmaların çözümünde yeni bir model önerisi: Duygusal sahiplik olgusu ve duyguların yönetimi. *4. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri*, 132–140.
- Yelkikalan, N. ve Aydın, E. (2010). Türkiye’deki kıdemli işletmeler üzerinde bir araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2).
- Zahra, A. S., J. C. Hayton, ve Salvato, C. (2004). *Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
-

