

## KURUMSALLAŞMANIN AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ\*

Ayşe İLGÜN KAMANLI \*\* & Eray KARAASLAN\*\*\*

### Öz

Dünyada ve ülkemizde işletmelerin büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamak ülkemizin geleceği için oldukça önemlidir. Araştırmanın amacı ve önemi ise, kurumsallaşma ile birlikte devamlılığı etkileyen ve devamlılığı sağlayan faktörler araştırılarak ülkemizin geleceği için önem taşıyan aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine katkı sağlayan faktörler konusunda bilimsel bir bakış açısı kazandırmaktır. Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden 'Derinlemesine Mülakat' yöntemi kullanılarak araştırma yapılmıştır. Örneklem seçiminde üç işletme seçilmiş olup, bu üç işletmenin tam bir aile işletmesi olması, kuşaktan kuşağa geçerek uzun yıllardır faaliyette olması, gelişmelere ayak uydurması, işletmelerden birinin kurucu tarafından yönetiliyor olması bu işletmelerin seçilmesinde belirleyici unsur olmuştur. Araştırmanın bulguları yorumlandığında araştırmaya konu aile işletmelerinin ortak özelliğinin aile anayasası oluşturmuş ve duygusal yönetimi başarmış olmaları, bilgiyi kullanmaları bununla birlikte aidiyet duygusunu geliştirdikleri sonucuna varılmıştır. Günümüzde fazla kurumsal işletmelerin bile faaliyetini sürdürmekte zorlandığı düşünüldüğünde işletmelerde özellikle de aile işletmelerinde aidiyet duygusunun kurumsallaşmadan önce geldiği görülmektedir. Kurumsallaşma bir çok işletme için çok zor hatta ütopyik gözükülebilir. Özellikle de küçük ve orta boy aile işletmeleri için. Sonuç olarak, araştırmanın önerisi ülkemizde ve dünyada ekonominin büyük çoğunluğunun küçük ve orta boy aile işletmelerinden oluştuğu düşünüldüğünde bu işletmelerin ekonomik sistem içerisinde kalmasını sağlamak için bu tip işletmelerde başta aidiyet duygusunun geliştirilmesi bununla birlikte aile anayasasının, duygusal yönetimin ve ortak kültürün oluşturulması ve bilginin kullanımının artırılmasıdır. Bunları sağlamak tam bir kurumsallaşmayı sağlamaya göre nispeten daha kolay olduğundan aile işletmelerini daha uzun nesiller boyunca ekonomik sistem içerisinde tutmak kolaylaşacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Aile işletmeleri, Kurumsallaşma, Devamlılık, Aidiyet Duygusu

\* Bu makale; danışmanlığı Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İlgün Kamanlı tarafından yapılan Eray Karaaslan'ın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Doğuş Üniversitesi İşletme Bölümü, ailgun@dogus.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5562-8004>.

\*\*\* Doktorant, Doğuş Üniversitesi İşletme Bölümü, 20182030006@dogus.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6344-5539>.

Not: Bu araştırmanın yapılabilmesi için Doğuş Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı Etik Kurul Başkanlığı'ndan 15.06.2022 tarih ve 26596 sayısı ile etik kurul izni alınmıştır.

## A COMPARATIVE ANALYSIS ON THE EFFECT OF INSTITUTIONALIZATION ON THE SUSTAINABILITY OF FAMILY COMPANIES

### Abstract

*The majority of companies in the world and in Türkiye are family companies. Ensuring the sustainability of family businesses is very important for the future of our country. The aim and importance of this study is to provide a scientific perspective on the factors contributing to the sustainability of family companies, which are important for the future of our country, by investigating the factors affecting and ensuring continuity, along with institutionalization. As a research method, 'In-depth Interview' method, one of the qualitative research methods, was used. In the study, three companies were selected. In the selection of the sample, the following criteria were considered: the companies were a complete family business operating for many years by passing from generation to generation, they kept up with the development, they were managed by one of the family members. The findings of the study showed that the common feature of the family businesses was that they created a family constitution and succeeded in emotional management, using information and developing a sense of belonging. Considering that even the multi-corporate companies have difficulties in maintaining their activities today, it is seen that the sense of belonging in companies, especially in family companies, is considered more important than institutionalization. Institutionalization may seem very difficult or even utopian for many companies especially for small and medium size family businesses. As a result, it is recommended that the family companies develop a sense of belonging to create a family constitution, emotional management, common culture and increase the use of knowledge. It will be easier to keep the family businesses in the economic system for longer generations, as these are relatively easier to provide these specifications than to provide a full institutionalization.*

**Keywords:** Family businesses, Institutionalization, Continuity, Sense of Affection

### Giriş

Bugün, dünyadaki işletmelerin % 80'i ve ülkemizdeki işletmelerin % 95'i aile işletmeleridir. Amerika Birleşik Devletleri'nde aile işletmelerinin %75'i patron işletmesi özelliği taşıyıp, üçüncü kuşağa geçme oranı çok düşüktür. İngiltere'de de işletmelerin %24'ü ikinci jenerasyona kadar devam edebilmektedir. Üçüncü kuşağa devam edebilen İngiliz işletmelerinin oranı da %3,3'tür (Kırım, 2005: 46). Aile işletmeleri, faaliyet gösterdikleri ülkelerin sosyal ve ekonomik durumlarının gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşmaması kendine zarar verdiği kadar ulusal ekonomiye de büyük zarar vermektedir (Alacaklıoğlu, 2009: 16). Bu tip işletmelerin ekonomi deki paylarını göz önünde bulundurursak, bu işletmeleri dikkatli bir şekilde inceleyip sorunlarını gidermek ve faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamak fayda sağlayacaktır. Diğer tüm işletmeler gibi aile işletmeleri de pazardaki ve teknolojideki hızlı değişimlerden, siyasi istikrarsızlıktan ve şiddetli rekabetten kaynaklanan ekonomik sorunlarla başa çıkmak için mücadele etmektedir.

Sınırlı mali kaynaklar ve idari sorunlar bu baskılarla mücadele etmeyi zorlaştırmaktadır.

Kişisel gelişim, bireysel yaratıcılık, riske bakış açısı, öz güven, vizyon, kişinin kendi yönetim anlayışı ve becerilerine dayanan iş yönetim anlayışında ki farklılıkların lider ya da patron figürünün coşku ve başarısını etkilediğini gösteren örnekler mevcuttur. Bundan dolayı işletmeler, en çok bireylere olan bağımlılıklarını azaltarak yönetsel sistemlere sahip kurumlar olma çabalarını artırmaktadır. Kurumsallaşma adı verilen bu süreç, milenyum çağı işletmeleri için vazgeçilmez bir trend haline gelmiştir. Ülkemizdeki krizler ve istikrarsızlıklar bir çok işletmenin sona ermesine neden olmuştur. İşletmelerin faaliyetlerinin son bulma sebebi sadece krizler ya da istikrarsız ekonomik ortamlar değil gelecek nesle aktarılamayan ve rekabet gücünü kaybeden aile işletmeleridir.

Diğer tüm ülkelerde de olduğu gibi Türkiye’de ki aile işletmeleri de ekonomik ve sosyal çevreye değerler katmaktadır. Bununla birlikte, bu işletmeler geliştikçe, işletmenin kendi sorunlarıyla birlikte, aile kaynaklı sorunlarda devreye girebilmektedir. Bütün bu sorunlar, kurumun kurumsallaştırılamamasından kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerinin sürdürülebilir olmasını sağlamak için kurumsallaşma yeterli midir? veya tek çare midir? İnsanın hakim olduğu bir ortamda kurumsallaşma gibi katı kuralların olduğu duyguların en aza indirildiği hatta sıfırlanmaya çalıştığı bir işletme ne kadar sürdürülebilir olur? İşte bundan dolayı bu araştırma da kurumsallaşma ile birlikte, devamlılığı etkileyen ve devamlılığı sağlayan faktörler araştırılmıştır. Tüm bunlardan dolayı bu çalışma, kısıtlı imkanlara sahip işletmelerin devamlılıkları konusunda katkı sağlamayı hedeflerken, buradan çıkan sonuçlar bir sonra ki araştırmalara yol gösterecektir.

Bu çalışma teori hakkında genel bilgi verildiği temel kavramlar ve yaklaşımlar bölümü, yöntem ve veri, bulgular ve bulguların yorumlanması olarak üç ana bölümden oluşmaktadır.

## **1. TEMEL KAVRAMLAR VE YAKLAŞIMLAR**

### **1.1.Aile İşletmeleri Tanımı ve Özellikleri**

Aile terimi, iş sahibinin karısı, çocukları, damatları, gelinleri, torunları, anneleri, babaları, teyzeleri, kuzenleri ve kızları anlamına gelir. Tanımlamayı daha doğru yapmak için belirleyici bir kriter eklemek daha sağlıklı olacaktır. Buna göre, en az iki kuşaktan oluşan bir örgütte çalışan ve amacı mirasın dağılmasını engellemek olan ve aile refahını sağlayan bir birey tarafından yönetilen organizasyonlar aile işletmesi olarak kabul edilebilir (İyişeroğlu, 2006: 21).

‘Alayoğlu, aile işletmelerinin de benzer bir şekilde tanımlandığını ve tek bir kişi tarafından yönetilen ve patron işletmeleri olarak adlandırılan işletmelerin ikinci turda aile işletmelerine dönüştürüleceğini belirtti. Bununla birlikte, aynı işletmede iki veya daha fazla kişinin çalıştığı ve işletmedeki işin çoğunluğu bu

kişilerin yaptığı işletmelerde aile işletmelerinin bir türü sayılabilir' (Alayoğlu, 2003: 16).

## **1.2. Aile İşletmeleri İle İlgili Sorunlar, Olumlu ve Olumsuz Yönleri**

Aile işletmeleri, aile içinde duygusal katılımı olan ve kurallar yerine aile üyeleriyle iletişimde etkili olan işletmelerdir. Aile işletmelerinde dış kaynak kullanımı, rölativizm, ataerkillik kullanımı, aile üyeleri arasındaki rekabetin işe yansması gibi mantıksal kurallar yerine daha çok geleneksel ve duygusal davranışlarla yönetilmeye çalışılması gibi birçok sorun vardır (Fındıkçı, 2005: 2). Aile üyeleri tarafından idare edilen iş ilişkilerinde kişiler arasındaki duygusal bağların, iş ilişkilerine yansması ve yönetimi olumsuz yönde etkileyen faktörler, işin sürekliliğini tehdit etmektedir.

İşletme içerisinde yer alan akrabaların buldukları pozisyonlar genellikle yetenek ve bilgiye dayalı olmayıp patrona olan yakınlık veya verdikleri güvenle ilişkilidir (Longenecker ve Moore, 2012: 63). Kurumsallaşmanın önündeki engellerden sayılan bu sorun, yönetim sürecinde alınan kararlarda duygusal olma, yetenekli yönetici adayları karşısında aile üyelerinin tercih edilmesi gibi sorunlarla devam etmektedir (Arslan, 2006: 36). Çocukların tam yetkiyle ön koşul olarak eğitim almasına rağmen yönetici olarak iş yerine dahil edilmesi karışıklığa yol açabilmektedir (Carney, 2005: 250).

Aile işletmelerinde sosyal ve duygusal ilişkilerden, geleneksel yapılardan dolayı birçok olumlu yön bulunmaktadır. Bunlar, diğer işletme türlerine kıyasla uygulama ölçeğine göre sınıflandırıldığında, hızlı karar verme, ortak hedef belirleme, güvenilirlik ve bilginin kolay aktarılması olarak sıralanabilir. Aile üyesi yöneticinin aile işletmesindeki yetkisi, diğer işletme türlerinden daha fazladır. Bu makamlar, yöneticilerin sıkıntılı durumlarda çabuk karar vermelerine ve bu kararları hızla hayata geçirmeye izin vermektedir (Uluyol, 2004: 20). İşletmelerde kararların hızlı alınması, yönetim şeklini olumlu yönde etkilemekte ve aile işletmelerinin bu yönü onları rakiplerinden daha avantajlı hale getirmektedir (Arslan, 2006: 24). Aile işletmelerinde, önceki deneyimlerin ve ortak değerlerin neticesinde ortak hedefler geliştirmek doğaldır. Aile işletmelerinde çok zorlanmadan belirlenen ortak hedefler kurumsal hedefler olarak belirlenebilmektedir. Aynı unsurlara inanan aile bireylerinin bu hedefleri kabul etmeleri ve bu hedeflere uygun yönetim uygulamalarını hayata geçirmeleri kolaydır (Arslan, 2006: 15). Aile işletmelerinin ortak hedeflere ulaşması diğer işletmelere göre daha kolaydır ve bu hedeflere olan inançlarıyla çalışmaya hazırdır.

Aynı ailenin bireylerinin aynı kültüre sahip olmaları, aile işletmeleri için olumlu bir unsur olarak görülmektedir. Davranış nedenlerini belirlemek, bir uyum yaratmakta ve yönetim sürecini kolaylaştırmaktadır (Akdoğan, 2000: 35). Güven duygusu, kurumlar arasındaki etkileşimde ivme kazanırken, aynı zamanda finansman açısından da bir avantaj sağlamaktadır. Bu bakımdan, aile işletmeleri sosyal ilişkilerinden kaynaklanan güvenilirlik avantajının oluşturulmasında üstünlük sağlamaktadır (Karakurt, 2012: 7). Aile

işletmelerinde bilgi ve tecrübe fayda sağlamaktadır. Bu unsurların aynı çalışma çerçevesinde elde edilmesi, bu bilgiyi işletme için en uyumlu hale getirmektedir. Bundan dolayı, işletmenin bu bilginin gizliliğine ve yeni ürünün korunmasına ve transferine sahip olması gerekir. Bu transfer aile işletmesinde rekabet gücünü arttırmanın bir aracı olarak da görülmektedir (İlter, 2018). Aile işletmelerinde çalışan aile üyeleri arasındaki kapalı devre iletişim yapısı, bu bilginin bir sonraki nesle transfer edilmesini kolaylaştırmaktadır. Bundan dolayı, aile işletmelerinin ciddi bir avantajı vardır (Arslan, 2006: 25). Aile işletmelerinin olumlu tarafı sayılan bazı yönleri iyi yönetilmediğinde zarar verici etkilere sahip olabilir. Yönetimde cinsiyet farklılıkları, yeni yöneticilerin tecrübesizliği, duygusal anne-baba-çocuk ilişkileri, merkezi yönetim ve bunlara benzer bir takım durumlar aile işletmelerini tehditlere karşı savunmasız kılmaktadır (İrmiş ve Akça, 2011: 21). Hedef çatışmaları, zayıf verimlilik, duygusal yönetim, şeffaflığın olmaması ve aile işletmelerin de bulunan bireylerden kaynaklı olumsuzluklar vardır.

Ailenin doğasında var olan güven ilişkisine sahip bir kişinin yönetimde yer alması, o pozisyona seçilmeyen ancak daha iyi özelliklere sahip çalışanların motivasyonuna olumsuz etki yapacağından üst yönetimle aralarında hedef çatışmaları çıkmasına sebep olacaktır (Günel, 2005: 32). Aile işletmelerinde, elde edilen gelirin işletmenin gelişimine kullanılmadığı, yönetimde profesyonel kişilere yer verilmediği sürece ve duygusal ilişkilere yer verildiği sürece zayıf verimliliğin olduğu görülmektedir (İrmiş ve Akça, 2011: 30). Çalışanların iş ortamında duygusal doyuma ulaşabilmeleri, duyguları iyi tanıyabilmeleri, duyguların davranışları nasıl etkilediği, duyguların ifade edilme şekilleri ve duyguların nasıl yönlendirilebileceği konularında daha bilgili olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte duygu yönetiminin önemi giderek artmakta ve pozitif duygusal sermaye (hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum, vb.) bireyler ve örgütler için sosyal sermayeyi oluşturmaktadır (Tömeren ve Çankaya, 2008: 34).

### **1.3. Kurumsallaşma**

Her işletme kurulduğu ve gelişmeye başladığı günden itibaren kurumsallaşmaya da başlar (Richard, 1998: 75-76).

Kurumsallaşma; işletmenin kendi başına bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların sonucu olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir (Selznick, 1996: 270). İşletmecinin kişisel otorite tarafından değil, kurullarla işlenmesini ifade eder. Kurumsallaşmış bir işletmede standartlar ve süreçler mevcuttur. Bir örgütün kurumsallaşma derecesi yüksek ise o örgütte işler, ilişkiler, yetkiler, görevler ve sorumluluklar kanun, kural ve idari kararlarla önceden tanımlanır. Ayrıca örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesi için gerekli olan yetkiler açıkça görünen kurullarla şekillenerek, hak ve sorumluluklar sistemli ve rasyonel biçimde belirlenir (Baransel, 1979: 169). Kurumsallaşma, herkesin ortak iletişim kurabileceği bir dil ve belli bir sistem oluşturmayı amaçlarken, işletmenin yeniliklere açık

olmasını da sağlar (Kobal ve Yıldırım, 2016: 100). Kurumsallaşma; işletmeler için hayati önleyici tedbirler barındırır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 499). Örgütsel olarak kurumsallaşma; işletmenin kurallara ve prosedürlere bağlı olarak rasyonel yönetim ilkeleriyle yönetildiği, bireylerden ayrı olarak işleyen ve değişen çevre şartlarını takip ederek kendini değiştirebilen bir sistemin işlerlik kazandığı, örgüt kültürünün iş yapış şekillerine hâkim olduğu bir yapıyı tanımlar (Ezgi, 2014: 583-594). Bunun önemi, özellikle bir işletmenin yöneticisi veya sahibi işyerinde değilken ortaya çıkar.

#### **1.4. Kurumsallaşmanın Zorlukları ve Getirileri**

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasını engelleyen faktörlerden biri, aile üyelerinin çalışmalarında gösterdikleri kötü performanstır. Özellikle düşük beceri ve tecrübeye sahip aile üyelerinin üst düzey de istihdam edilmesi, düşük performans göstermeleri aile dışından olan profesyonel yöneticiye kıyasla daha düşük ücrete çalışmasından dolayı tercih edilmekte ve tüm bu durumların göz ardı edilmesini sağlamaktadır. Bu durum yetenekli ve tecrübeli kişilerin üst düzey göreve gelmesini engellemekte ve işin geleceğini tehlikeye atmaktadır (Köse, 2010: 41). Yetersiz bilgi, geleneksel işletme yapısı, geleneksel ilişkiler ve uygulamada yaşanan problemler gibi kurumsallaşmanın zorlukları vardır. Kurumsallaşmanın yüksek bir yatırım maliyeti gerektirdiğinin farkında olmayan bilgilendirilmemiş aileler kurumsallaşmaya karşı ilgisiz davranabilir. Yanlış bilgiye sahip olmak, kurumsallaşma konusunda önyargılara ve isteksizliğe yol açabilir. Bu yanlış anlamının başında, işletmenin yönetimini aile dışındaki birisine devretmek gerekir. Profesyonel bir yöneticinin aile üyelerinden birinin yerine yönetim için hazırlanacağını bilmemek, aile hakkındaki güvensizlik nedeniyle kurumsallaşmaya gönülsüzlüğe neden olabilir (Çakıcı ve Özer, 2008: 44).

Kurumsallaşmanın iş akış kuralları, süreklilik, verimlilik artışı, yönetim uzmanlığı, planlama ve kontrol kolaylığı, şeffaflık gibi getirileri mevcuttur. Kurumsallaşma çalışmaları, organizasyon yapısında belirli organizasyonel düzenlemelerin yapılmasını gerektirir. Bu düzenlemeler, aile ilişkilerinin karmaşıklığının işe yansımalarını engeller. İş dünyasında ki başarı göstergelerinden biri büyümenin sürekliliğidir (Çakıcı ve Özer, 2008: 48).

Kurumsallaşmayı başarıyla tamamlayan işletmeler, bir anlık faaliyetlerle geçici kazanç sağlamak yerine uzun metrajlı planlar ile büyümektedirler. Bu şekilde elde edilen gelişmeler sürekliliği getirecektir. İşletmenin yapısında gerçekleşen pozitif değişimler devamlılık ve ölçülebilirlik kazandığında, verimlilik artışı sağlanacaktır. Güvenin artmasıyla iş hacmi pozitif artacak ve müşteri memnuniyetini olumlu etkileyecektir (Çakıcı ve Özer, 2008: 49). Kurumsallaşmanın gerekliliklerinden biri, yöneticilerin uzmanlığa sahip olması gerektiğidir (Çakıcı ve Özer, 2008: 49). Yönetimde istihdam edilecek kişilerin işletme alanında ve yönetimi konusunda uzman olmaları bir gerekliliktir. Kurumsallaşma faaliyetlerinde ele alınması gereken başlıca konu, işin transparanlığı ve hesap verebilirliğidir. Kurumsal yönetimin başlıca

ilkelerinden olan transparanlık, organizasyonun her aşamasında uygulanabilir olmalıdır (Çakıcı ve Özer, 2008: 50). Bu kurumsallaşma ile mümkündür.

### **1.5. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Kurumsallaşmayı Engelleyen Faktörler**

Gelişme sürecinde belli bir seviyeye gelen işletme sahibinin yönetimde yetersiz kalmasıyla küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşma ihtiyacı artmaktadır (Müfuoğlu, 2002: 227). Bu süreçte işletmede bulunanların rollerinin iyi belirlenmesi gerekmektedir. Bu kişilerin rolleri belirlenirken kişiler işletmeye aile içinden katılan bireyler ve aile dışından katılan bireyler olarak ayrılabilir. İşletmeye aile bireylerinden gelen kişilerin yasal statüsü, kurucu ortaklık, mirasçı ve akrabalık gibi durumlarına bakarak rollerin belirlenmesi gerekir. Kurumsallaşma sürecinde sorunları önlemek için kurumsallaşma çalışmalarındaki odaklanma ve organizasyonel hedeflerin tüm aile bireylerinden gelen kişiler tarafından kabul görmesi ve her birinin iş tanımı gibi çalışmaların yapılması lazımdır (Bilgin, 2007: 22). Aile işletmelerine aile dışından katılan bireyler ise yasal çalışanlar, profesyonel yöneticiler, ortaklar ve danışmanlar olarak sıralanabilir. Kurumsallaşma sürecinde vurgulanması gereken konulardan biri de çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişimin kurulmasıdır (Bilgin, 2007: 23). Çalışanların örgütsel hedefleri benimsemeleri de fayda sağlayacaktır. Bu sayede çalışanların motivasyonu sağlanacak ve üretkenlik artırılabilecektir.

Aileden bir kişinin iş sahibi olmasının daha iyi olması ve iş sırlarında bir yabancıyı açma endişesi, ailelerin dışarıdaki profesyonel yöneticilerden uzak durmasına sebebiyet vermektedir. Bugüne kadar Dünya'nın ve Türkiye'nin bilinen büyük aile işletmelerinde, bu sebeple profesyonel yöneticilere başvurulmadığı ve tam da bu nedenle işletmelerin zor zamanlar geçirdiği görülmüştür (Eczacıbaşı, 1994: 145). Karpuzoğlu, aile işletmelerinde yöneticilerin, duygusal yöntemler ve sezgiler gibi geleneksel yöntemleri kullanarak başarıya ulaşmaya çalıştıklarına değinmektedir.

Kurumsallaşmış bir işletme idaresinde, sezgisel unsurları rasyonel unsurlarla birleştirmenin gerekliliğini vurgular (Karpuzoğlu, 2000: 45). Bu stratejik planlarda, işletmelerin aile kimliğinden doğan sorunların önlenmesi için aile ilişkilerinin kurumsallaşmasının sağlanmasına yönelik planlama çalışmaları yapılmalı ve aile üyelerinin işletme içindeki pozisyonları, ortaya çıkacak acil durum çalışmalarına entegre edilmelidir (Yıldırım, 2007: 71). Aile işletmesinin sürekliliğini sağlamak ve işletmenin büyümesinin sürekli olmasını sağlamak için çeşitli risklere sahip olan bu aile ilişkilerinin daha önceden belirlenen kalıplara yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmalara aile ilişkilerinin kurumsallaşması denilebilir. Aile ilişkilerinin organizasyonel hedeflere uygun olarak kurumsallaştırılması çalışmasında öncelik, aile anayasasının oluşturulmasıdır. Aile anayasası, yönetimin ilgili kurallarını ve işin sürekliliğini sağlamak için olası çatışmaların giderilmesini barındıran yazıdır (Yıldırım, 2007: 63-67).

Aile anayasası, aile üyelerinin aile içindeki statülerinden doğan güçlerin yansımalarını sınırlandırmakta ve böylece özellikle işletmede yönetimin ayrılmaz bir parçasını oluşturmayı amaçlamaktadır. Aile bireylerinin yönetimde doğru kararlar vermelerini ve karar verme sırasında kurallar doğrultusunda hareket etmelerine imkan veren aile anayasası, sadece idari düzeyde değil, çalışanlarında birbirlerine güven duymasına imkan verir (Yıldırım, 2007: 63-67). Bu sayede tatmin edici ve direkt olmasa da verimlilik kazanımları elde edilir. Büyük aile işletmelerinde yönetim kurulu dışında oluşturulacak aile meclisleri, emeklilik şartları, aile üyelerinin işe alımı ve çalışma şartları gibi konuları düzenlemektedir (İyişeroğlu, 2006: 38). Bununla birlikte, bir yönetim kurulunun oluşturulması, bir aile meclisine sahip olmak zorunlu olmasa da, kurumsallaşma sürecinin bir gereğidir. Yönetimin gelecek kuşağa devri, hiyerarşideki tutarsız görev dağılımından dolayı zor olmaktadır. Eski zamanlardan beri en büyük erkek çocuğun yönetimi devralması geleneği artık bitmektedir (Jaffe, 1990: 16). Aile işletmelerinde devamlılığın sağlanması hedefine ulaşmak için başta devir teslim planlaması gerekmektedir. Miras ve acil durum planlarında iyi niyetle bile olsa adam kayırmak ve benzer adaletsizliklere başvurmak, gelecekte de hukuki sorunlara neden olacağından yapılmaması gerekmektedir (Yıldırım, 2007: 75).

Bir aile işletmesinin kurumsallaşma aşamasında yaşayacağı sıkıntılar, kültürel, finansal ve idari zorluklar olarak sınıflandırılabilir. Her aile arasında bazı farklılıklar vardır. Özellikle ailelerin kültürel kimlikleri ve yaşamları her ailede farklıdır. İşletmede ki örgüt kültürü güçlü ise, çalışanların istenen davranışları sergilemesi kolaylaşır ve bu durum kurumsallaşmaya katkı sağlar (Apaydın, 2009: 17). Kültürel zorlukların üstesinden gelmek için, aile önce kurumsallaştırılmaya istekli olmalı ve daha sonra kültürel değerler korunmalı ve profesyonel yönetimin geçmesi gerekmektedir (Güven ve Aydemir, 2013: 45).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma konusundaki isteksizliğin temel nedenlerinden biri finansal yetersizliktir.

Profesyonel yönetim ücretleri, sertifikalandırma için gerekli eğitim, danışmanlık hizmetleri ve benzeri masraflar kurumsallaşmayı maliyetli duruma getirir. Mali zorluklar, kurumsallaşma maliyetleri için temel pragmatik aile varlıklarının yetersizliği veya ailenin bunları kurumsallaşma için kullanmak istememesidir. (Yolaç ve Doğan, 2011: 97). Yatırım ihtiyacı doğuran büyüme, aynı zamanda, kurumsallaşmaya karşı dirençli olan aile işletmelerinin kolaylıkla elde edemeyeceği bir vaziyettir. (Nakipoğlu, 2015: 14). Yönetim kadrosunun profesyonel olması bir ihtiyaçtır. Aile işletmelerinde kişi yeterli seviyede olmasa bile yönetici olarak değerlendirmek için bir talep vardır. Ailenin dışında bir uzmanın kurumsallaşma çalışmaları için yönetici olarak atanması durumunda, aile üyelerinin yönetici pozisyonu için hazırlanmalarını sağlamak mümkündür. Ailenin dışından yöneticinin yaşayacağı güvensizlik duygusunun yanı sıra yeterince hazır olmayan bir aile üyesinin yönetimi de işletmeye zarar verebilir (Köse, 2010: 19).

## 2. YÖNTEM, VERİ VE ETİK KONULAR

### 2.1. Yöntem

Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden ‘Derinlemesine Mülakat’ yöntemi kullanılarak araştırma yapılmıştır. Bu araştırma yöntemi ile amaç çözüm için kesin bir sonuca ulaşmak değil, aile işletmelerinde sürdürülebilirlik için kurumsallaşmanın etkisi ile birlikte diğer faktörleri de tespit edip farklı bakış açıları kazanarak daha sonra yapılacak araştırmalara temel olacak niteliktedir. Araştırmada kullanılan sorular literatür taraması sonucunda belirlenmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat formu, Akdoğan (2006), Alptekin (2011) ve Şengün (2011) tarafından kullanılmış olup geçerli ve güvenilir bulunan anketlerden yola çıkılıp revize edilerek açık uçlu olarak oluşturulmuş olup toplam 17 soru hazırlanmıştır. Derinlemesine mülakat sonucunda elde edilen bulgular karşılaştırmalı analiz yöntemi kullanılarak aşağıda belirtilen hipotezlerin doğruluğu değerlendirilmiştir.

### 2.2. Araştırma Soruları

Derinlemesine mülakat yöntemi ile aşağıdaki araştırma sorularının cevabı araştırılmıştır.

AS1: Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma gerekli midir?

AS2: Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma yeterli midir?

AS3: Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma dışında başka faktörlerde etkili midir?

### 2.3. Veri

Araştırmanın amacını karşılayacak özellikle işletmelere ulaşmanın zorluğu, zaman kısıtlaması, maddi kısıtlar ve şeffaflık sorunundan dolayı bu çalışmada verinin elde edileceği örneklem seçiminde üç işletme belirlenmiştir. Örneklem seçiminde bu üç işletmenin tam bir aile işletmesi olması, kuşaktan kuşağa geçerek uzun yıllardır faaliyette olması, gelişmelere ayak uydurması, işletmelerden birinin kurucu tarafından yönetiliyor olması bu işletmelerin seçilmesinde belirleyici unsur olmuştur. Örneklemeye ait bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Örneklem Künye Özeti**

	FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Kuruluş Yılı	1850	1988	2000
Merkez	Gaziantep	İstanbul	Sakarya
Sektör	Gıda-Baklava Üreticisi	Gıda – Restoran – Lounge	Gıda - Catering
Sermaye Tutarı	1.000.000 TL	1.500.000 TL	750.000 TL
Mevcut Yönetim	6. Kuşak tarafından yönetiliyor. 5. kuşak da yönetimde	3. kuşak tarafından yönetiliyor. 2. kuşak da yönetimde	Kurucu tarafından yönetiliyor
Şirket Türü	Limited Şirketi	Anonim Şirketi	Limited Şirketi
Hissedar Oranı	Baba %33,3 – Büyük Kardeş %33,3 – Küçük Kardeş %33,3	Baba %40 – Anne %10 – Küçük kardeş %20 – Büyük kardeş %2 – Profesyonel yönetici %10	%50 Kurucu - %50 Eş
Personel Sayısı	50	30	150
Faaliyet Gösterilen iller	Gaziantep, İstanbul, Bursa, Ankara, Antalya ve Marmara Bölgesi	İstanbul	Sakarya - Lefkoşa - Girne - Mağusa

### 2.4. Etik Konular

Bu araştırmanın yapılabilmesi için Doğu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı Etik Kurul Başkanlığı’ndan 15.06.2022 tarih ve 26596

sayısı ile etik kurul izini almıştır.

### 3. BULGULAR VE BULGULARIN YORUMLANMASI

Mülakatlar sonucunda elde edilen bulgular özeti tablolar halinde sunulmuş olup yapılan gözlem ve incelenen belgelerle birlikte değerlendirilerek yorumlanmıştır. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyini öğrenmeye yönelik sorularla elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda paylaşılmıştır.

**Tablo 2. İşletmelerin Kurumsallık Düzeyi Özeti**

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Vizyon ve Misyon tanımlaması var	Vizyon ve Misyon tanımlaması var	Vizyon ve Misyon tanımlaması var
LTD. Şirket olmanın gerektirdiği temel kurumsallık özellikleri mevcut	LTD. Şirket olmanın gerektirdiği temel kurumsallık özellikleri mevcut	LTD. Şirket olmanın gerektirdiği temel kurumsallık özellikleri mevcut
Organizasyon şeması yok	Organizasyon şeması mevcut	Organizasyon şeması mevcut
İdari işler prosedürü, denetim prosedürü, hizmet kalite prosedürü, üretim prosedürü, kasa harcama prosedürü gibi prosedürler yok	İdari işler prosedürü, denetim prosedürü, hizmet kalite prosedürü, üretim prosedürü, kasa harcama prosedürü gibi prosedürler var	İdari işler prosedürü, denetim prosedürü, hizmet kalite prosedürü, üretim prosedürü, kasa harcama prosedürü gibi prosedürler var
Yılda bir kez yönetim kurulu toplantısı yapılıyor	Haftada bir yönetim kurulu toplantısı yapılıyor	Haftada bir yönetim kurulu toplantısı yapılıyor
	Konusunda uzman danışmanlık firmasından danışmanlık hizmeti alıyorlar.	

Elde edilen bu bulgularla ilk etapta kurumsallık düzeyi en düşük olan işletme 168 yıldır faaliyetlerini devam ettiren Firma A olurken onu Firma C izlemektedir. Firma B kurumsallaşma çabası en yüksek olan işletme olarak tespit edilmiştir.

Aile ilişkilerinin işe yansımaları ile ilgili soru sorulduğunda ve yapılan gözlemlerle elde edilen bulgulara göre, üç işletmenin yetkilisinin de bunu minimum da tuttuğu gözlenmiştir. Bu durum üç işletmeninde uzun yıllardır devam etmesinin en büyük etmenlerinden biri olabileceği konusunda fikir vermektedir.

**Tablo 3. İşletmelerin Aile İlişkilerinin İşe Yansımaları Düzeyi**

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Aile ilişkilerinin işe yansımaları minimum	Aile ilişkilerinin işe yansımaları minimum	Aile ilişkilerinin işe yansımaları minimum
	Yazılı katı kuralları mevcut	

Üç işletmenin yetkilisinin de evdeki ilişkiyle iş yerindeki ilişkiyi birbirinden ayırma ve yaşananları birbirinden ayırma konusunda son derecede başarılı ve bunu uygulamada katı oldukları gözlenmiştir. Firma B yetkilisi bu durumlar için yazılı katı kuralları olduğunu ayrıca eklemiştir.

Bu uygulamayla çalışmada yer alan aile ilişkilerinin işe yansımaları maddesinde belirtilen aile ilişkilerinin işe yansımalarının kurumsallaşma önünde ve sürdürülebilirlik üzerindeki olumsuz etkilerini bertaraf ettiklerini göstermektedir.

Aile işletmesi olmanın güçlü ve zayıf yönleri sorulduğunda elde edilen bulgulara göre hızlı karar aldıkları ve bu durumun üç işletmenin de güçlü yönü olduğu konusunda hemfikir oldukları yapılan gözlem ve mülakatlar sonucunda tespit edilmiştir.

Bu bilgi çalışmada yer alan hızlı ve esnek karar alma maddesindeki aile işletmesinde hızlı karar almanın daha kurumsal işletmelere göre avantajlı hale getirdiği bilgisini doğrular niteliktedir.

Zayıf yönleri ile ilgili, Firma A yetkilisi bazı durumlarda ortak karar almada yaşanan sıkıntılarla birlikte büyük olanın her zaman önde olması ve kararına saygı duyulması gerektiği düşüncesini zayıf yön olarak belirtmiştir. Bu bilgi çalışmada yer alan ortak hedef belirleme maddesinde belirtilen işletmelerde ortak hedef benimsenmesi, yönetim sürecinin zor aşamalarından birisidir bilgisini desteklemektedir.

İşletmelerin güçlü ve zayıf yönleri bakımından benzerlik gösterdikleri farklılıkları noktalar aşağıda özet olarak verilmiştir.

**Tablo 4. İşletmelerin Güçlü ve Zayıf Yönleri**

ÖZELLİKLER	FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Hızlı karar alma (Güçlü Yön)	x	x	x
Yöneticiler aile üyesi (Güçlü Yön)	x	x	x
Eşitlik ön planda (Güçlü Yön)	x	x	x
Ortak hedef belirleme (Zayıf Yön)	x		
Büyük olan her zaman önde( Zayıf Yön)	x		

Ortak hedef belirlemede sorun yaşanıp yaşanmadığına yönelik yapılan gözlem ve mülakat sonucunda elde edilen bulgulara göre, Firma A' da özellikle iki kuşak arasında çatışma yaşanabildiği gözlemlenirken Firma B ve Firma C' de böyle bir sorun yaşanmadığı tespit edilmiştir. Üç işletmede de bu konuda her hangi bir sorun yaşandığında alınmak istenen kararın aile ve işletme için en iyisi olduğu düşüncesini benimseyerek aştıkları konusunda hemfikir oldukları gözlemlenmiştir. Bu durum çalışmada yer alan değerlere inanan aile bireylerin bu hedefleri benimsemeleri ve bu hedeflere uygun yönetim uygulamalarını hayata geçirmeleri de daha kolaydır bilgisini doğrulamaktadır.

**Tablo 5. İşletmelerin Ortak Hedef Durumu**

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
İki kuşak arasında çatışma var	İki kuşak arasında çatışma yok	İki kuşak arasında çatışma yok

Duygusal yönetim ile ilgili elde edilen bulgulara göre, Firma A'nın, işletmenin çıkarlarını ön planda tutarak, yönetimdeki herkesin kişisel çıkarlarından arındığını ve alınmak istenen kararın kişisel çıkardan uzak,

işletme için en doğrusu olduğu fikrini merkeze oturttukları aştıkları gözlemlenirken, Firma B'nin sistem kurduğu, talimat ve prosedür ağırlıklı bir yönetime sahip olduğu tespit edilmiştir. Firma C'nin bilgiyi ön planda tutarak sorunları en aza indirdiği görülmüştür.

**Tablo 6. İşletmelerin Duygusal Yönetimi**

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Firma çıkarları ön planda tutuluyor	Sistem kurup, talimat ve prosedür ağırlıklı yönetim	Bilgiyi ön planda tutuluyor

Aile ilişkilerinin işe yansımaları önlemeye yönelik, aile anayasası, aile üyelerinin statüsü, iş tanımları vb. gibi konular sorulduğunda, Firma A'nın, kronolojik sıraya göre aile statülerini belirlediği, kritik görevlerde mutlaka aile üyelerinin olduğu, kardeşler arasında daha eşitlikçi bir davranış sergilendiği gözlemlenirken, üçüncü kuşaktan sonra aile anayasası oluşturdukları tespit edilmiştir.

Firma B'nin ise tam bir anayasasının olmadığı, kritik konuların yazılı ve sözlü olarak belirlenerek imza altına alındığı, herkesin statülerinin ve süreçlerinin belirlendiği görülmüştür. Firma C'nin ise herhangi bir anayasa belirlemediği fakat bu durumun karışıklığa neden olmadığı bulgusu elde edilmiştir. Bu durumun sebebi olarak Firma C'nin hâlâ kurucu tarafından yönetiliyor olması ve sonraki kuşağın yönetimde olmaması büyük etken olarak düşünülmektedir. Üçüncü nesle ulaşan ve daha sonraki nesillere devretmeyi başaran Firma A ve Firma B'nin aile anayasası veya aile anayasasına temel oluşturacak prensipleri belirleyerek başarıya ulaştıklarını göstermektedir. Bu da çalışmada yer alan Aile Anayasası maddesinin önemini vurgulamaktadır.

**Tablo 7. İşletmelerin Aile Anayasası Ve Aile Üyelerinin Statü Durumu**

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Statüler kronolojik sıraya göre belirleniyor	Statüler kronolojik sıraya göre belirleniyor	-
Kritik görevlerde aile üyeleri var	Kritik görevlerde aile üyeleri var	-
Kardeşler arasında eşitlikçi bir davranış var	-	-
3. Kuşaktan sonra aile anayasası oluşturulmuş	Anayasa olmamakla birlikte kritik konuların yazılı ve sözlü olarak teminat alınmış	Anayasa veya herhangi yazılı – sözlü kurallar yok

Söz konusu işletmelerin profesyonel yöneticilere bakış açısı ve işletmelerde profesyonel yöneticiye yer olup olmadığını öğrenmeye yönelik sorular sorulduğunda elde edilen bulgulara göre, Firma A ve Firma C' de profesyonel yönetici olmadığı ve çok sıcak bakılmadığı bunun sebebi olarak da profesyonel yöneticinin benden daha iyi bilemez düşüncesinin hakim olduğu tespit edilmiştir.

Bu durum çalışmada yer alan profesyonel yönetimin gerekliliği maddesindeki profesyonel yöneticiler aile üyeleri üzerinde rahatsız edici bir otoriteye sahiptir bundan dolayı zorlu bir süreçtir bilgisini doğrulamaktadır.

Firma B de ise tüm operasyonun profesyonellerle yönetildiği sadece yönetimde aile üyelerinin olduğu, genel müdür ve grup müdürünün yönetim kurulu tarafından belirlendiğini alt kadroların genel müdür ve grup müdürleri tarafından belirlendiği görülmüştür.

Personel ile yapılan görüşmelerde Firma A ve Firma C çalışanlarının daha memnun olduğu ve çok uzun süreli çalıştığı gözlemlenirken, Firma B çalışanlarının memnuniyet düzeyinin düşük olduğu işçi giriş – çıkışlarının çok sık olduğu tespit edilmiştir.

Burada elde edilen bilgiler profesyonel yöneticinin gerekliliği, olumlu-olumsuz yönleri ve profesyonel yöneticiler ile ilgili maddeleri desteklerken, Firma B’de gözlenen işçi memnuniyetsizliği profesyonel yöneticinin istihdam üzerindeki olumlu etkisi bilgisini sorgulamaya açmaktadır.

**Tablo 8. İşletmelerin Profesyonel Yöneticilere Bakış Açısı**

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Profesyonel yönetici yok	Profesyonel yönetici var	Profesyonel yönetici yok
Profesyonel yöneticinin benden daha iyi bilemez düşüncesinin hakim	-	Profesyonel yöneticinin benden daha iyi bilemez düşüncesinin hakim
Çalışanlar daha memnun ve uzun süreli çalışıyor	Çalışanlarının memnuniyet düzeyinin düşük olduğu işçi giriş – çıkışlarının çok sık	Çalışanlar daha memnun ve uzun süreli çalışıyor

Aile üyelerinin işe başlamadan önce başka işletmede çalışmasının desteklenip desteklenmediği ve bunun olumlu-olumsuz yönlerini öğrenmeye yönelik soru sorulduğunda, üç işletmede de aile üyelerinin işletmede işe başlamadan önce başka işletmede çalışmaya teşvik edildiği ve çalıştırıldığı tespit edilmiştir.

Firma C de aile üyelerinin işletmede işe başlayacağı zaman en alt kademedan işe başladığı ve bunun bir zorunluluk olduğu gözlemlenmiştir. Üç işletme yetkilisi de bu durumun çok faydalı olduğu, kendi eksiklerini görme konusunda ve bir çok sorunun önüne geçilmesinde büyük etken olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 9. Aile Üyelerinin Başka İşletmede Çalışma Durumu**

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
İşe başlamadan önce başka şirket de çalışma uygulaması var	İşe başlamadan önce başka şirket de çalışma uygulaması var	İşe başlamadan önce başka şirket de çalışma uygulaması var
-	-	Aile üyelerinin şirket de işe başlayacağı zaman en alt kademedan işe başlama zorunluluğu var

Hayati kararlar ile ilgili sürece yönelik kararların bir yönetim kurulu ile mi yoksa son kararın patron patron tarafından verilip verilmediğine yönelik elde edilen bulgulara göre, üç işletme yetkilisi de karar alma sürecinde yönetim kurulu ile fikir alış verişinde bulunarak ortak karar alma amacında oldukları gözlemlenirken, Firma A ve Firma B de aile büyüklerinin son kararı almada ön planda olduğu, Firma C de son kararın patron tarafından verildiği tespit edilmiştir. Bu durumdan dolayı aile üyeleri arasında işletmeye karşı aidiyet

duygusu üzerinde zedelenme oluştuğu, zaman zaman da çatışmalara sebep olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 10. İşletmelerin Hayati Karar Alma Süreci**

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Ortak karar alma amacıyla hareket ediliyor	Ortak karar alma amacıyla hareket ediliyor	Ortak karar alma amacıyla hareket ediliyor
Aile büyükleri son kararı almada ön planda	Aile büyükleri son kararı almada ön planda	Son karar patron tarafından veriliyor

İşletme sahiplerinin kendi işletmelerini sektördeki diğer işletmelerle kıyaslamaları istendiğinde elde edilen bulgulara göre, Firma A'nın kendilerini işini iyi yapan diğer tüm işletmeler ile eşit seviyede gördüğü, Firma B oldukça iyi bir noktada olduğunu düşündüğü, Firma C'nin ise yıllardır sektör lideri olduğu ve bu liderliği devam ettirdiği gözlenmiştir.

**Tablo 11. İşletmelerin Kendilerini Diğer İşletmelere Göre Konumlandırılması**

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
İşini iyi yapan herkesle eşit seviyede görüyor	İyi bir noktada olduğunu düşünüyor	Sektör lideri

Kurumsallaşma sürecinde gerek aile üyeleri gerekse çalışanlarla yaşanan idari, finansal ve kültürel zorluklar analiz edildiğinde, Firma A'da en çok kurumsallaşma sürecinde aile üyeleri arasında en çok finansal zorluklardan dolayı anlaşmazlık çıktığı görülmüş olup kurumsallaşma için yapılacak harcamanın gereksiz olduğu düşüncesinin hakim düşünce olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca çalışanlarla kültürel zorluk yaşandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Örneğin, 20 yıldır çalışan bir personelin kurumsallaşma sürecine tabi tutulduğunda dirençle karşılaştığı, bu durumda personel arasında huzursuzluğa neden olduğu görülmüştür.

Firma B'de ise, aile üyeleri arasında kültürel zorluk yaşanıldığı, bu duruma sebep de aile büyüklerin de ben daha iyi bilirim duygusunun hakim olduğu bundan dolayı da kurumsallaşma sürecinde direnç gösterdikleri tespit edilmiştir.

Firma C de ise finansal zorluğun ağır bastığı, gerekli sertifikasyon, personel temini gibi ihtiyaçların çok maliyetli olduğundan, sermayenin kısıtlı ve süreklilikle birlikte yüksek karlılık hedefi de ön planda olduğundan dolayı bu masrafların göze alınamadığı gözlenmiştir.

Elde edilen bu bulgular, çalışmada yer alan kurumsallaşma sürecinde yaşanan idari, finansal ve kültürel zorluklarla ilgili maddeyi doğrular niteliktedir.

**Tablo 12. İşletmelerde Kurumsallaşma Aşamasında Yaşanan Zorluklar**

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Aile üyeleri açısından finansal zorluk	Aile üyeleri açısından kültürel zorluk	Finansal zorluk
Çalışanlar açısından kültürel zorluk	Aile büyüklerin de ben daha iyi bilirim duygusunun hakim olduğu bundan dolayı da kurumsallaşma sürecinde direnç gösterdikleri tespit edilmiştir.	

İşletme yöneticisi olan aile üyelerinin işletmede kendi istekleriyle mi yoksa kuşaktan kuşağa geçtiğinden mecbur hissettikleri için mi çalıştıkları sorulduğunda, Firma A'nın kendi isteğiyle çalıştığı gözlemlenirken buna en büyük sebebin de insanların soyadına gösterdiği saygıyı devam ettirme isteği olduğu, zorunluluk duygusunun çok hakim olmasa da zaman zaman ön plana çıktığı, buna sebep olan durum başka bir işletmede çalışmanın mevcut işin vereceği imkanları veremeyeceği düşüncesi olduğu tespit edilmiştir. Firma B yetkilisinin de kendi isteğiyle çalışma duygusunun ağır bastığı gözlemlenirken bazen zorunluluk duygusuna kapıldığı tespit edilmiştir. Firma C yöneticisi aynı zamanda kurucu olduğu ve aktif olarak devam ettiği için yeterli bulguya ulaşamamış olup gelecek nesillerin kendi isteğiyle çalışacakları bir marka yaratmak için büyük çaba gösterdiği görülmüştür.

**Tablo 13. İşletmede Çalışan Aile Üyelerinin İşletmede Çalışma İstekleri**

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Kendi isteğiyle	Kendi isteğiyle olmasına rağmen bazen zorunluluk duygusu ağır basmakta	Kendi isteğiyle

İşletme yetkililerine 'İmkanınız olsaydı başka işletmede çalışmak ister miydiniz yada kendi işletmenizi kurmak ister miydiniz?' diye sorulduğunda Firma A yetkilisinin, böyle bir düşüncesinin olmadığı, kendini aile işletmesine ait hissettiği, buna en büyük etkenin fikir ve düşüncelerine aile işletmesinde yer bulduğu için olduğu görülürken, Firma B yetkilisinin ilgili olduğu bazı konularla ilgili bir iş kurabileceği tespit edilmiştir. Firma C yetkilisinin hem kurucu hem de halen çalışmakta olduğundan dolayı yeterli bulgular elde edilememiş olmakla birlikte insanların kendi işletmesini kursa bile zaman içinde işletmeye olan ilgisini ve isteğini kaybedebildiği sadece zorunluluklarından dolayı devam ettiği düşüncesi gözlemlenmiştir.

**Tablo 14. Aile İlişkilerinin İşe Yansımaya Düzeyi**

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Fikir ve düşüncelerine yer bulduğu için kendini şirketine ait hissettiğinden başka şirkette çalışmak istemiyor	İlgili olduğu bazı konularla ilgili İş kurabileceği belirtilmiştir	Hem kurucu hem de halen çalışmakta olduğundan Tam bilgi alınamamakla birlikte zaman içinde şirkete olan ilgisini kaybedebildiği belirtmiştir.

Şu anki aile üyeleri eğer yönetime geçmeseydi işletmenin devamlılığı nasıl sağlanırdı diye araştırıldığında, Firma A'nın, yüksek ihtimalle işletmenin

tasfiye olacağı veya markanın satılacağı ama soyadıyla faaliyet gösteren bir işletmenin satıldıktan sonra aynı şekilde devam edemeyeceği düşüncesi görülmüştür. Firma B'nin profesyonel yöneticiler ve kurulacak sistemle devam etmek için gereken çalışmaları yaptığı ve yapmaya devam ettiği tespit edilmiştir. Firma C'nin de Firma A ile benzer özellik gösterdiği gözlemlenmiştir.

**Tablo 15. Aile Üyeleri Yönetimde Olmadığında İşletmenin Devamlılığı**

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Tasfiye olacağı veya markanın satılacağı	Profesyonel yöneticiler ve kurulacak sistemle devam edeceği	Tasfiye olacağı veya markanın satılacağı

İşletmenin başarısının bir sonraki nesilde devam etmesi için alınan önlemlere bakıldığında, Firma A'nın iş modeli ve iş stratejisiyle birlikte soyadının prestijini de ön planda tuttuğu, çok risk almadan işletmeyi yönettikleri görülmüştür. Firma B'nin aile prensiplerini belirleyip olabildiğince sade ve net bir yapıya geçtiği, belirsizliği olan iş kollarını azalttığı tespit edilmiştir. Firma C'nin ise mevcut sistemi koruyup çağın gerektirdiği kadar değişiklik yaparak önlem aldığı bulgusu elde edilmiştir.

**Tablo 16. İşletmelerin Nesiller Boyu Devamı İçin Alınan Önlemler**

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Çok risk almadan, iş modeli ve stratejisiyle, soyadını ön planda tutarak hareket edilmekte	Sade ve net bir yapıya geçerek belirsiz olan iş kollarını azaltarak	Mevcut sistemi koruyup, çağın gerektirdiği kadar değişiklik yaparak

İşletmenin nesiller boyu devam etmesinde her şeye rağmen aidiyet duygusunun ve sebat etmenin önemi ile birlikte bu süreçte kurumsallaşma ve markalaşmanın önemi ile ilgili soru sorulduğunda, Firma A' da aidiyet duygusunun ön plana çıktığı gözlemlenirken, eğer son nesil kendilerini işletmeye ait hissetmeselerdi yüksek ihtimalle işletmenin sonlanabileceği veya satılabileceği tespit edilirken, devamlılıkta en büyük etkenin ortalamayı korumak olduğu görülmüştür.

Firma B'de soyadı itibarının, aileye verilen önem ve aidiyet duygusunun ön plana çıktığı tespit edilirken tüm bu değerlerin nesilden nesle taşınmasında ve kurumsallaşma çalışmalarının başarıyla gerçekleşmesinde rol oynadığı görülmüştür. Firma C'de aidiyet duygusunun baskınlığı ortaya çıkarken, aile işletmesi olarak kalmanın kurumsallaşmaya tercih edildiği bunun sebebinin de hızlı karar alabilmek ve piyasa gerekliliğine göre hızlı reaksiyon gösterebilmek olduğu gözlemlenmiştir.

Son yöneltelen sorularla elde edilen bulgular işletmelerde sürdürülebilirlik açısından aidiyet duygusunun önemi maddesini destekler niteliktedir.

**Tablo 17. İşletmelerin Nesiller Boyu Devamı İçin Alınan Önlemler**

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Aidiyet duygusu ve soyadı itibarı önemli	Aidiyet duygusu ve soyadı itibarı önemli	Aidiyet duygusu önemli
		Aile şirketi olarak kalmayı kurumsallaşmaya tercih etmekte

Elde edilen bulgular yorumlandığında; ‘Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma gerekli midir?’ araştırma sorusuna gerekli olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. ‘Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma yeterli midir?’ araştırma sorusuna cevap olarak ise tam olarak yeterli olmadığı bulgusu elde edilmiştir. ‘Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma dışında başka faktörlerde etkili midir?’ araştırma sorusuna ise başka faktörlerinde etkili olduğu konusunda bulgulara erişilmiştir.

### **Sonuç**

Dünyadaki ve ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmesi olması ve faaliyet gösterdikleri ülkelerin sosyal ve ekonomik durumlarının gelişiminde kilit bir rol oynamalarından dolayı faaliyetlerinin verimli şekilde yürütülmesini sağlamak gerekli olduğundan bu tip işletmelerin yaşadıkları sorunlar ve bu sorunların aşılması için devamlılığın sağlanmasında kurumsallaşmanın rolü ve bununla birlikte devamlılığı sağlayan olası diğer faktörlerin incelenmesi tercih edilmiştir.

Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşmanın etkisinin araştırıldığı bu çalışmada ilk önce aile işletmeleri, kurumsallaşma ve aile işletmelerinde kurumsallaşmanın uygulanması üzerine literatür taramaları yapılmıştır. Bürokrasinin ve kurumsallaşmanın geçerliliği ve faydasının tartışıldığı günümüzde, kurumsallaşma konusunda araştırma yapılarak olası diğer faktörlerin olup olmadığı, finansal, idari ve kültürel zorluklardan dolayı tam bir kurumsallaşma sağlayamayanlara alternatif bunu sağlamaya yönelik daha temel çözüm üretilebilir mi düşüncesi ile araştırma yapıp literatüre katkıda bulunmaya çalışılmıştır. Derinlemesine mülakat yapılırken ‘Yarı yapılandırılmış Mülakat Formu’ kullanılmış, uzun yıllardır faaliyet gösteren üç farklı aile işletmesi üzerinde karşılaştırmalı analiz çalışması yapılmıştır.

Örnekleme yer alan işletmelerin ortalama faaliyet süresi 72 yıldır. Kurumsallık seviyelerinin ve kurumsallaşma çabalarının çok düşük olduğu görülmektedir. Araştırmaya konu işletmelerin güçlü yanının hızlı karar alma olduğu tespit edilirken, zaman zaman ortak hedef belirlemede yaşanan zorluğun ve bu süreçte yapılan hataların zayıf yön olduğu gözükse de aynı aileden gelmenin ortak hedef belirlemedeki zorluğu ortadan kaldırdığı görülmüştür. Bu durum çalışmada bulunan ortak hedef belirleme maddesinde yer alan bilgileri doğrular niteliktedir. Aile işletmelerinin gerçekleştirilmesi en zor olan unsurlardan bir tanesi de duygusal yönetimdir. İşletmelerin duygusal yönetimi bilgiyi ön planda tutarak sağladıkları görülürken buna ek olarak ortak kültür oluşturanların ciddi fayda sağladığı tespit edilmiştir. İşletmeyi nesilden nesle aktarmayı başarmış işletmelerin aile anayasası oluşturdukları

bunun da işletmenin devamlılığında ciddi bir etken olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durum çalışmada yer alan aile anayasası ile ilgili maddeyi onaylar niteliktedir. Üç işletmede de işletmede işe başlayacak aile üyelerinin başka bir işletmede işe başlama zorunluluğu olduğu tespit edilmiş olup, işletme yetkilileri bunun kendi eksiklerini görme ve işletmeye adaptasyonda kolaylık sağladığını belirtmişlerdir. Araştırmaya konu işletmelerin tamamı kararlar için toplantı yapıldığını söylese de hepsinde son kararı aile büyüğü veya patronun verdiği görülmüştür. Bu durumun aidiyet duygusu üzerinde zedelenmeye yol açtığı bunun işletmeyi sahiplenmede ve dolayısıyla işletmenin devamlılığında olumsuz etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Üç işletmede kurumsallaşmada ki idari, finansal, kültürel zorluklar içerisinde ağırlıklı olarak finansal zorluğun yaşandığı görülmüştür. Bu durum çalışmada yer alan finansal zorlukların kurumsallaşma üzerindeki olumsuz etkisi bilgisini kanıtlar niteliktedir. İşletmelerin gelecek nesillere aktarılmasında çok risk almayı ortalama korumak ve aidiyet duygusunu yüksek tutmanın en büyük unsur olduğu düşüncesi ortak düşünce biçimi olduğu elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Sonuç olarak, nesilden nesle aile işletmesini devretmeyi başarmış araştırmaya konu işletmelerin ortak özelliği aile anayasası ve ortak kültür oluşturmuş, duygusal yönetimi başarmış oldukları ve aidiyet duygusunu geliştirdikleri gözlenmiştir. Özellikle 1850 yılında kurulmuş günümüzde bile kurumsallıktan uzak olduğu halde 168 yıldır faaliyetini sürdürmeyi başarmış ve sürdürmeye devam eden Firma A'nın bu başarısındaki en büyük etkenin aidiyet duygusunun çok güçlü olması, yeni gelecek nesle de bunu aşlamaya çalışmaları hem kendi beyanlarıyla hem de yapılan derinlemesine mülakat sonucunda ortaya çıkmıştır. Günümüzde çok kurumsal işletmelerin bile faaliyetini sürdürmekte zorlandığı düşünüldüğünde işletmelerde, özellikle de aile işletmelerinde aidiyet duygusunun geliştirilmesi kurumsallaşmadan önce geldiği görülmektedir. Kurumsallaşma çok maliyetli bir süreç olduğundan bir çok işletme tarafından başarılamamaktadır. Yöneticiler için, küçük ve orta boy işletmelerin ekonomik sistem içerisinde kalmasını sağlamak için tam kurumsallaşmaya kıyasla daha ekonomik olduğundan sürdürülebilirliği sağlamada en azından aile anayasasının, duygusal yönetimin ve ortak kültürün oluşturulmasıyla birlikte bilginin kullanımının artırılması gerekmektedir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular ışığında gelecek çalışmalar için birkaç öneri verilebilir. Bu çalışma aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sürdürülebilirlik üstüne etkisini açıklayan bir çalışmadır. Elde edilen bulgular kurumsallaşma ile birlikte aidiyet duygusunun da en az kurumsallaşma kadar sürdürülebilirlik üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. İşletmelere ulaşmanın zorluğu, zaman ve finans gibi kısıtlardan dolayı örneklem dar tutulmuştur. Örneklem daha da genişletilerek aidiyet duygusunun etkileri üzerine, sürdürülebilirlik üzerinde kurumsallaşmaya kıyasla ne kadar etkili olup olmadığı konusunda çalışma yapılabilir. İşletmelerin sürdürülebilir olmasını sadece yönetimin kurumsallaşması açısından değil, çalışanların sürdürülebilirliğe etkisi de geniş kapsamlı olarak çalışmaya dahil edilerek

farklı sonuçlara ulaşılabilir. Kurumsallaşma ile birlikte başta aidiyet duygusu ve çalışanların etkisinin de dahil edildiği bir çalışma işletmelere, araştırmacılara ve eğitimcilere yol gösterici bir kılavuz olacaktır.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış Bağımsız

**Yazar Katkısı:** Ayşe İlgün Kamanlı %40, Eray Karaaslan %60

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışma için destek alınmamıştır.

**Etik Onay:** Bu araştırmanın yapılabilmesi için Doğu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı Etik Kurul Başkanlığı'ndan 15.06.2022 tarih ve 26596 sayısı ile etik kurul izni alınmıştır.

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

**Peer Review:** Independent double-blind

**Author Contributions:** Ayşe İlgün Kamanlı %40, Eray Karaaslan %60

**Funding and Acknowledgement:** No support was received for the study.

**Ethics Approval:** In order to carry out this research, ethics committee permission was obtained from the Ethics Committee of the Dean of the Faculty of Economics and Administrative Sciences of Doğu University, dated 15.06.2022 and numbered 26596.

**Conflict of Interest:** The authors declare that they have no conflicts of interest.

---

## Kaynakça

- Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, no.16.
- Akdoğan, H. ve Seyrek, İ. (2004). Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilik ve çorum örneği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*. (275-285) İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, İstanbul.
- Alayoğlu, N. (2003). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: *Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları*.
- Apaydın, F. (2009). *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1,17
- Arslan, E. T. (2006) . Aile işletmelerinde profesyonel yöneticinin ikilemleri. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>
- Baransel, A. (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, İstanbul.
- Bilgin, N. (2007) . Aile işletmeleri kurumsallaşma eğilimleri: Ankara kobi Örneği. (Yüksek Lisans Tezi) . Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>

- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive in Family Controlled Firms, *Entrepreneurship Theory and Practise*,no.9, 249-265.
- Çakıcı, A. ve Özer Ş. (2008). Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Önündeki Darboğazlar, *Yönetim ve Ekonomi* 15, no.1,41-57.
- Eczacıbaşı, N. (1990). İzlenimler Umutlar, *İstanbul: Eczacıbaşı Vakfı Yayınları*.
- Ezgi, C.(2014). Kurumsallaşma Küçük işletmeler için bir çözüm müdür yoksa yok olma nedeni midir?, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 7 Sayı: 32, 583-594.
- Fındıkcı, İ. (2005). Aile İşletmeleri , *İstanbul: Alfa Yayınları*.
- Günel, R. (2005). Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunların tespitine ve bu sorunların çözümüne ilişkin bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) . Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>
- Güven, M., ve Aydemir, S.(2013). Aile İşletmelerinde Kurucuya Yakınlık Bağının Yöneticilerin Stratejik Planlamaya İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisi: Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Örneği, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, no.26,42-60.
- İlter, H. M.(2001). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları,Erişimadresi:[www.gelisim.edu.tr/belge/sbe/ornek\\_proje.docx](http://www.gelisim.edu.tr/belge/sbe/ornek_proje.docx), Erişim tarihi: 10 Nisan 2018
- İrmiş, A. ve Akça, N., Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İstihdamı Denizli Aile İşletmelerinde Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, no.8,19-33.
- İyişleroğlu, S. C. (2006) . Aile işletmeleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) . Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>
- Jaffe, T.(1990). Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business, CA: *Conari Press*.

- Karakurt, M.(2012). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim,Erişimadresi:<https://www.okul.pwc.com.tr/images/uploadfile/content/635224429789350499.pdf>, Erişim Tarihi: 20 Şubat 2018
- Karpuzoğlu, E. (2000). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma.(Doktora Tezi). Erişim adresi:<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>.
- Karpuzoğlu, E.(2001). Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, *İstanbul: Hayat Yayıncılık*.
- Kırım, A.(2005). Aile Şirketlerinin Yönetimi, *Sistem Yayınları*.
- Klitgaard, R.(1995).“İnstitutional Adjustment and Adjusting to Institutions.”, *Work Bank 41 Discussion Paper, Washington*, 14.
- Kobal, K., Yıldırım, O.(2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 100
- Köse, M. (2010). Aile işletmelerinde insan kaynakları yönetimi. (Yüksek Lisans Tezi).Erişimadresi:<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp> Longenecker, G. Justin and Carlos W. Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis. *8th ed., Cincinnati: South Western Publishing Co.*
- Müftüoğlu, T. (2002).Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, *Ankara: Turhan Kitapevi*, s.227.
- Nakıpoğlu, N.(2015). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama.(Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>
- Richard, A., Harvey, C., Harvey, M.(1998). The hidden strengths in Family Business: Functional Conflict, *Family Business Review*, March, 75-76.
- Selznick, P.(1996). Institutionalism Old and New, *Administrative Science Quarterly*, 270-277.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A.(2003). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Şimşek, M.(1999). Yönetim ve Organizasyon, *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*.

Tömeren, F., Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kurumsal Eğitim Bilim.* 1 (1), 33-47.

Uluyol, O. (2004). Aile İşletmeleri: Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümler, *İstanbul: Medipress.*

Yazıcıoğlu, İ., ve Koç, H., Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, no.21,497-507.

Yıldırım, A. F.(2007). *Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi)Erişimadresi: tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp

Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, *İktisat Fakültesi Mecmuası* 61, no.2,83-110.

### **Extended Abstract**

The aim of this study was to investigate whether there are other possible factors alternative and whether more basic solutions can be provided for those who cannot achieve full institutionalization due to financial, administrative and cultural difficulties. In the study, “In-depth Interview” method, one of the qualitative research methods, was used. The purpose of choosing this research method is not to reach a definite conclusion for the solution, but to identify other factors along with the effect of institutionalization for sustainability in family businesses and to gain different perspectives, which will be the basis for further research. The in-depth interview results were analyzed using comparative analysis method. In the study, the answers to the following research questions were sought: ‘Is institutionalization necessary for the continuity of family businesses?’. ‘Is institutionalization sufficient for the continuity of family businesses?’. ‘Are other factors apart from institutionalization effective in the continuity of family businesses?’.

The findings of the interviews with three different family companies revealed that that the average operating period of the companies was 72 years. It was also found that the companies succeeded in transferring the family business from generation to generation were those which adopted a family constitution together with a common culture and which had emotional management and developed a sense of belonging.

The biggest factor in the success of Firm A, established in 1850 and operating for 168 years even though it was far from institutionalized even today, was a very strong the sense belonging, and its efforts to instill this sense of belonging in the new generation. We observed this both in their own statements and in-depth interviews.

The level of institutionalization and institutionalization efforts were very low. Although it was revealed that the strength of the companies was that they had a fast decision making mechanism, they occasionally had difficulty in determining common goals. Mistakes made in this process seems to be a weakness, however, at the same time being a member of the same family eliminates the difficulty to determine common goals.

This situation confirmed the information in the common goal setting in this study. In family businesses, one of the most difficult elements is emotional management. While it was observed that companies provided emotional management by prioritizing information, it was determined that those who created a common culture provided serious benefits.

It was found that the companies having succeeded in transferring the business from generation to generation adopted a family constitution, which was a serious factor in the continuity of the business. This confirms the subject about the family constitution in the study.

In all three companies, it was found that family members to work in the business had an obligation to start working in another business. Company officials stated that this provided convenience in seeing their own shortcomings during adaptation to the company. Although all of the companies in the study said that meetings were held for decisions, it was seen that the final decision was made by the family elder or the boss. It was concluded that this situation caused damage to the sense of belonging, which had a negative effect on the ownership of the company and therefore the continuity of the company. It was observed that among the administrative, financial and cultural difficulties in institutionalization, mainly financial difficulties were experienced in three companies. This proves the knowledge of the negative impact of financial difficulties on institutionalization in the study. These findings point out that the most important factor is to keep the average and to keep the sense of belonging high by not taking too many risks in transferring the companies to the next generations.

Considering that even multi-corporate companies have difficulties in maintaining their activities today, it is seen that the development of a sense of belonging in companies, especially in family companies, are prioritized instead of institutionalization. Since institutionalization is a very costly process, it cannot be achieved by many companies.

These results answer the research questions as follows: Institutionalization is necessary for the continuity of family businesses. Institutionalization is not sufficient for the continuity of family businesses. Factors other than institutionalization are effective in the continuity of family businesses.

It is recommended for managers to increase the use of knowledge, at least with the establishment of family constitution, emotional management and common culture in ensuring sustainability, since it is more economical than full institutionalization in small and medium-sized enterprises. In the light of the findings of the study, a few suggestions can be given for future

studies. This study tried to explain the effect of institutionalization on sustainability in family companies.

The findings showed that the sense of belonging together with institutionalization had an impact on sustainability at least as much as institutionalization. The sample was kept narrow due to constraints such as the difficulty of reaching the companies, time and money.

By expanding the sample, a study can be conducted on the effects of the sense of belonging and how effective it is on sustainability compared to institutionalization. Different results can be achieved by including the sustainability of companies not only in terms of institutionalization of management, but also the impact of employees on sustainability in a comprehensive way.